Trois questions à... Sophie Guillin


© Adrien Touzot Photographe

Depuis Ornans, dans le Doubs, ***Sophie Guillin*** *dirige le premier groupe européen de l'emballage alimentaire : 884,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025, 3 200 collaborateurs, plus de 70 pays. Une entreprise familiale et cotée, qui produit en Europe et n'a jamais déplacé ses centres de décision.*

En janvier 2025, vous avez regroupé six sociétés de papier-carton sous la marque Wefold. Pourquoi ce virage, quels sites français sont concernés, et quelles compétences avez-vous dû faire évoluer ?

Ce n'est pas un virage, mais une étape complémentaire. Depuis plus de 50 ans, nous intégrons de nouveaux matériaux au rythme des attentes du marché et des enjeux environnementaux, pour offrir la gamme la plus large possible. Le papier-carton entre parfaitement dans cette philosophie : le marché le demande, et le premier acteur européen de l'emballage se doit d'y répondre. Nous avons donc réuni début 2025, sous une marque unique, six sociétés devenues Wefold Tours, Blois, Mettet, Troyes, Saint-Victor et Sibiu, soit 550 collaborateurs. Nous y avons adossé un plan d'investissement majeur, dont un centre logistique de 35 000 m² à Autrèche, entre nos sites historiques de Saint-Pierre-des-Corps et de Blois. Sur les compétences, il n'y a pas eu de réel sujet : ces équipes sont parmi les plus expérimentées du marché. Le seul enjeu était de les intégrer au groupe et à sa culture sans leur faire perdre leur ADN. C'est aujourd'hui en très bonne voie.

Le cadre européen de l'emballage se durcit. La réglementation manque-t-elle sa cible ? Et que devraient faire les pouvoirs publics pour éviter qu'elle ne pousse la production hors d'Europe ?

Nous ne sommes pas hostiles par principe à une réglementation qui réduit l'impact environnemental des emballages : c'est un objectif que nous poursuivons depuis notre création. Nous avons été parmi les premiers à abandonner le PVC pour le PET, puis à y incorporer du PET recyclé, bien avant que le "Packaging and Packaging Waste Regulation" ne l'impose. Ce qui nous préoccupe, c'est le calendrier et les changements de cap incessants. Un investissement industriel se construit sur dix ou quinze ans ; les normes, elles, se succèdent à un rythme qui prive les dirigeants de toute visibilité pour arbitrer leurs choix technologiques et stratégiques. Le PPWR harmonise heureusement les règles européennes et limite la fragmentation du marché intérieur : c'est un vrai progrès. Mais son application, pensée pour un marché unifié, ignore les réalités propres des produits. L'emballage alimentaire primaire devrait occuper une place à part, comme l'emballage médical : utilité publique, fonction sanitaire. Pour éviter ce transfert, les pouvoirs publics français devraient garantir une stabilité réglementaire durable, renoncer à surtransposer au-delà du socle européen, accompagner financièrement la reconversion industrielle et, surtout, ouvrir le dialogue avec la filière avant la rédaction des textes. Écouter ceux qui savent, pour mesurer l'impact de décisions parfois purement politiques. À bon entendeur.

Le capital et les centres de décision de Groupe Guillin n'ont jamais quitté la France. Est-ce un avantage ? Ou est-ce un coût ?

C'est d'abord un choix assumé. Rester une entreprise familiale, avec un capital et des centres de décision qui n'ont jamais quitté le Doubs, nous donne une liberté que peu de nos concurrents cotés sur le marché réglementé ou adossés à des fonds d'investissement peuvent revendiquer : celle de raisonner sur le temps long. Nos plans d'investissement, comme celui de Wefold, se construisent sur plusieurs années, sans pression de résultats trimestriels. Cela facilite aussi nos rapprochements avec d'autres entreprises familiales, qui voient dans notre modèle une continuité de valeurs plutôt qu'une prise de contrôle financière. Ce choix a un prix. Nous produisons l'essentiel de nos emballages en France et en Europe : nous supportons donc des coûts très élevés, de main-d'œuvre comme d'énergie. À nous d'investir massivement pour rester à la pointe de la performance. Certains de nos concurrents externalisent leur production dans des pays à bas coûts. Ce n'est pas notre choix. Cet ancrage demeure, sur la durée, un atout plus qu'un handicap. Il nous a permis de bâtir un groupe de près de 900 millions d'euros de chiffre d'affaires, présent dans plus de 70 pays, sans jamais déplacer son centre de décision. Et de rester, surtout, un groupe humain, attaché à faire grandir les compétences de chacun.

Page coordonnée par ***MARC DE VILLEPIN***

Le coup de gueule de... la rédaction

Foi de jacobin

Au début des années 1970, face au Programme commun de la gauche, Raymond Aron posa un diagnostic qui fit grand bruit alors : on ne peut pas en même temps "réduire la durée du travail", gonfler à vau-l'eau "les dépenses sociales de transfert, miser sur l'accélération d'une croissance, le tout dans le cadre d'une planification centralisée et d'une banque d'investissements qui se substitueraient aux mécanismes actuels". Il ajoute : "entre le financement étatique des investissements et un marché des capitaux, entre le plan et la concurrence, entre la croissance dans une économie ouverte et l'inflation en une économie contrainte de se fermer, il faudra choisir. C'est le moment que saisissent les socialistes de grand-papa, impavides et schizophrènes, pour tenter une expérience qui a partout échoué." A l'orée d'une élection présidentielle, il est toujours utile de le rappeler. Si la droite possède des tares indécrottables, toute une tradition française, le bon fonds jacobin, reste pétrie d'une irréfragable confiance sans cesse renouvelée dans un État parfaitement constant et clairvoyant. Le marché, imparfait par définition, devra être corrigé, orienté, voire dirigé, si l'on veut espérer une juste condition des travailleurs. C'est vrai. Parfois. Mais regardons où nous en sommes. La France affiche l'un des taux de prélèvements les plus lourds de l'OCDE. Elle détient le record, tous pays de l'OCDE confondus, des dépenses sociales rapportées à la richesse produite. Et pendant ce temps, elle investit dans la recherche et l'innovation moins que ses rivales. Autrement dit : nous avons déjà l'État le plus généreux. Mais la générosité ne vient pas sans contrepartie. Voilà pourquoi la réindustrialisation patine. On taxe la production, on empile les normes, et affaiblit ainsi la destruction créatrice qui relance les investissements. En ces temps de promesses de jours heureux, Aron nous rappelle seulement notre tentation économique congénitale.