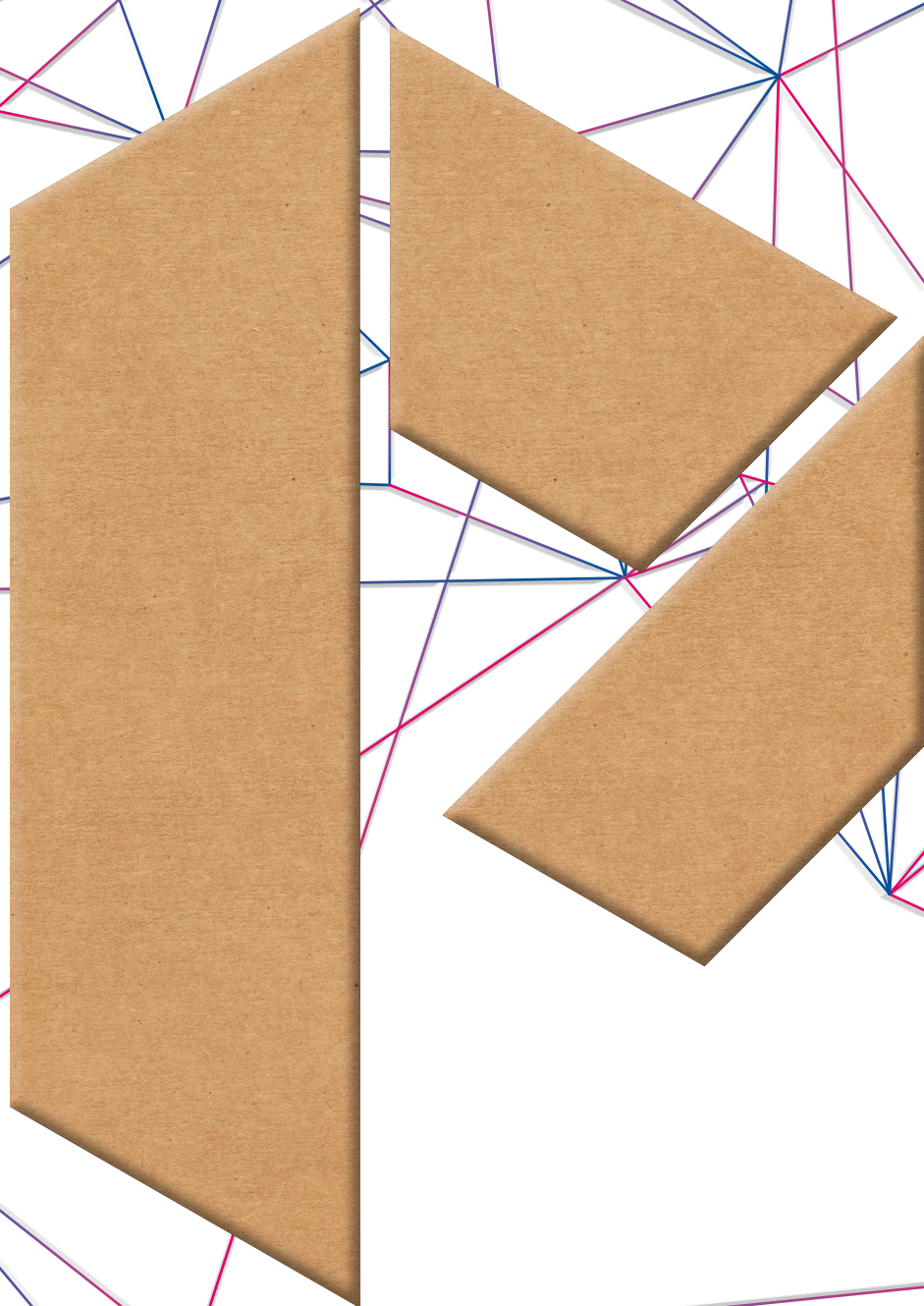
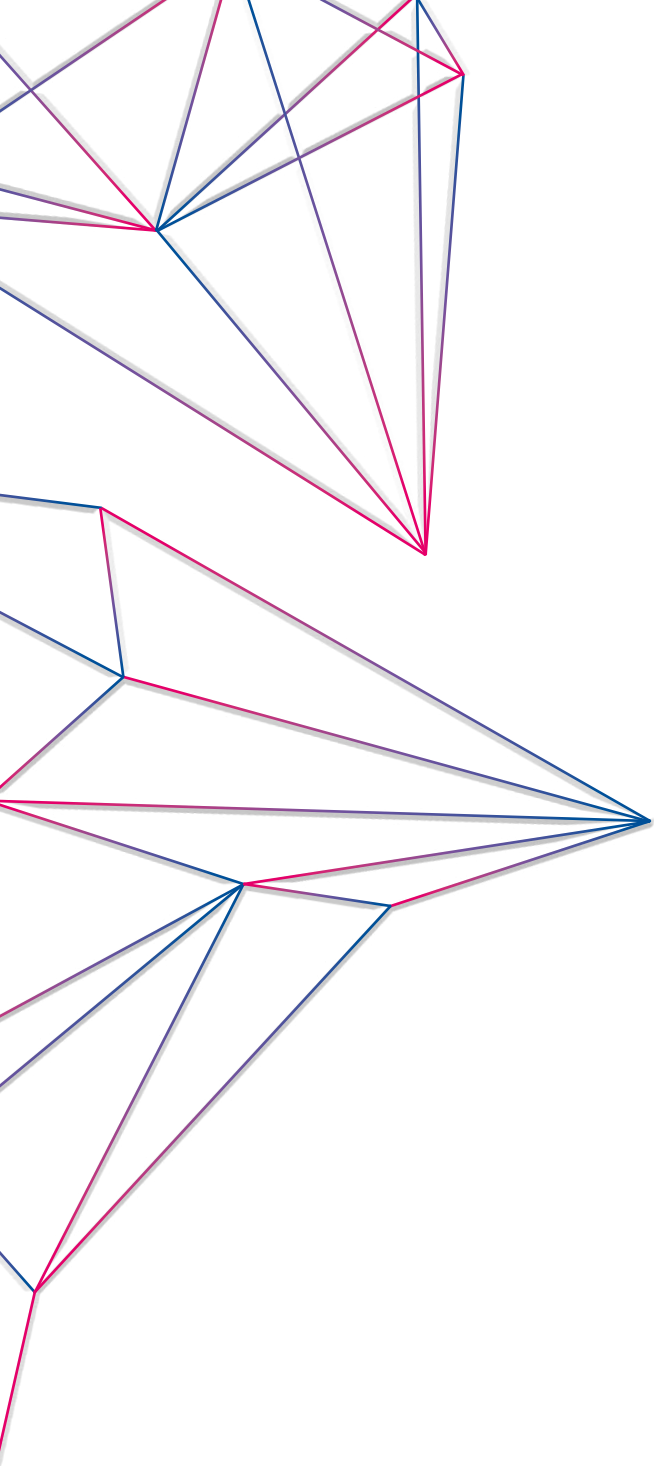


profil

Le magazine de Progroup





Chers lecteurs,
Chers partenaires de Progroup,

La numérisation progresse rapidement et constitue un des plus grands défis de notre temps. Chez Progroup, nous nous sommes intéressés dès le début aux opportunités offertes par la technologie :

ÊTRE CONNECTÉ SIGNIFIE non seulement avoir un contact plus étroit avec les clients, mais aussi **COLLABORER DE FAÇON** plus optimale et **PLUS EFFICACE** au sein d'un réseau. En échangeant des données **AVEC LES PARTENAIRES DE MARCHÉ**, on obtient, après une analyse adéquate, un tableau différencié des différents marchés ; **CELA AIDE À FAIRE DE BONS CHOIX COMMERCIAUX**.

PROGROUP a, dès le début, misé sur des processus numériques. Avec ses clients, elle **FAIT AVANCER** rigoureusement **LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**. Mais nous voyons aussi que beaucoup de moyennes entreprises prennent cette voie avec hésitation. Or, le secteur est en pleine phase de décollage : les habitudes de consommation, les voies d'approvisionnement et la logistique changent. Il est désormais temps d'examiner soigneusement les structures et les mesures existantes **POUR** tirer profit du potentiel numérique et **DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MODÈLES COMMERCIAUX** pour l'avenir. Citons, par exemple, l'utilisation de plateformes.

Du côté des consommateurs, ces places de vente et de marché se sont déjà établies ; elles sont également de plus en plus répandues dans le secteur B2B. Les clients B2B modifient également leur comportement ; la vente s'oriente ainsi de plus en plus vers le client. **NOUS EN SOMMES CONVAINCUS** : en prenant des décisions appuyées sur des données, on améliore ses chances d'emprunter la voie qui mène vers cet avenir-là. **L'AVENIR RÉSIDE DANS** l'interaction numérique avec le client. La transformation de la vente et les opportunités offertes par **L'ÉCONOMIE DES PLATEFORMES** forment le point central de cette édition de Profil – nous les traitons dans l'un de nos articles portant sur une connexion plus étroite avec nos clients et partenaires de marché.



Jürgen Heindl,
Président du directoire de Progroup AG



Maximilian Heindl,
Vice-président du directoire de Progroup AG



« Nous avons réussi à faire
tomber de nombreuses
frontières techniques car
nous nous sommes fait
confiance. »

Edmund Bradatsch

NOUS PLEURONS LA MORT D'EDMUND BRADATSCH

C'est avec une grande tristesse et une profonde gratitude que nous rendons ici hommage à un ami proche de la famille, un compagnon de longue date de Progroup et un homme extraordinaire.

Edmund Bradatsch a travaillé comme ingénieur et constructeur de machines. Il est resté lié à notre entreprise pendant plus d'un quart de siècle. Avec une assurance contagieuse, un appétit contrôlé pour le risque et une insatiable passion pour l'innovation, il a accompagné Progroup en partenaire proche du génie.

C'était un homme avec qui nous pouvions nous engager dans de nouvelles voies et prendre des risques en toute confiance. Qu'il s'agissait d'automatisation avancée, de mise

en réseau des processus de fabrication ou du record de l'onduleuse la plus large au monde – il faisait face à nos défis avec joie et ne s'arrêtait pas aux prétendues frontières de la faisabilité technique. Au cours de ces nombreuses années d'activité commune, nos objectifs ambitieux et visions entrepreneuriales ont, grâce à lui, abouti à des performances technologiques d'avant-garde pour lesquelles nous sommes reconnaissants encore aujourd'hui et dont nous allons encore profiter à l'avenir.

Edmund Bradatsch a profondément marqué le développement de Progroup. En homme aimable, ingénieux et rempli d'humour, il a enrichi notre vie même au-delà de l'industrie du carton ondulé. Il va beaucoup nous manquer.



TABLE DES MATIÈRES

Éditorial 3

Hommage

Nous pleurons la mort
d'Edmund Bradatsch 4

NEWS

Regard sur le marché 8

Perspective

Inspiring Past. Promising
Future. Fascinating Group. 50

Mentions légales 51

- 1.1 Les ventes numériques arrivent**
Grâce au tournant radical de la
vente B2B, de nouveaux canaux
de distribution apparaissent 12
- 1.2 Le secteur se trouve
dans une phase de décollage**
Interview avec Jürgen
et Maximilian Heindl 16
- 1.3 Écologique !
Économique !
Utile !**
L'industrie du papier tâche de
contribuer durablement à la réalisation
des objectifs climatiques 20

1 IN NOVA TION



COOP ÉRA TION 2

2.1 Friends

Progroup mise sur une collaboration de confiance et de longue durée avec tous ses stakeholders — 24

2.2 La numérisation ouvre des potentiels

Lars Engel, gérant de BHS Corrugated, s'exprime sur les solutions innovantes qui aideront l'industrie du carton ondulé — 26

2.3 Priorité à la promotion des talents

En reconnaissant et en soutenant les talents, on assure le succès de l'entreprise — 29

2.4 Ambitieux, empathiques, performants

Portrait d'employés de Progroup — 32

2.5 Le partenariat est la clé du succès

Michele Lancellotti, PDG d'Imbal Carton, s'exprime sur le marché des emballages en Italie — 34

3.1 Questions d'enfants, réponses de Progroup

Ce que les filles et les fils des employés de Progroup ont toujours voulu savoir — 38

3.2 Perspective de réseau

La transformation numérique engendre de nouveaux modèles commerciaux et crée des potentiels de chiffres d'affaires — 40

3.3 Une croissance permanente qui assure la relève

Le facteur de réussite de Progroup — 44

3.4 Se reposer au milieu d'animaux sauvages

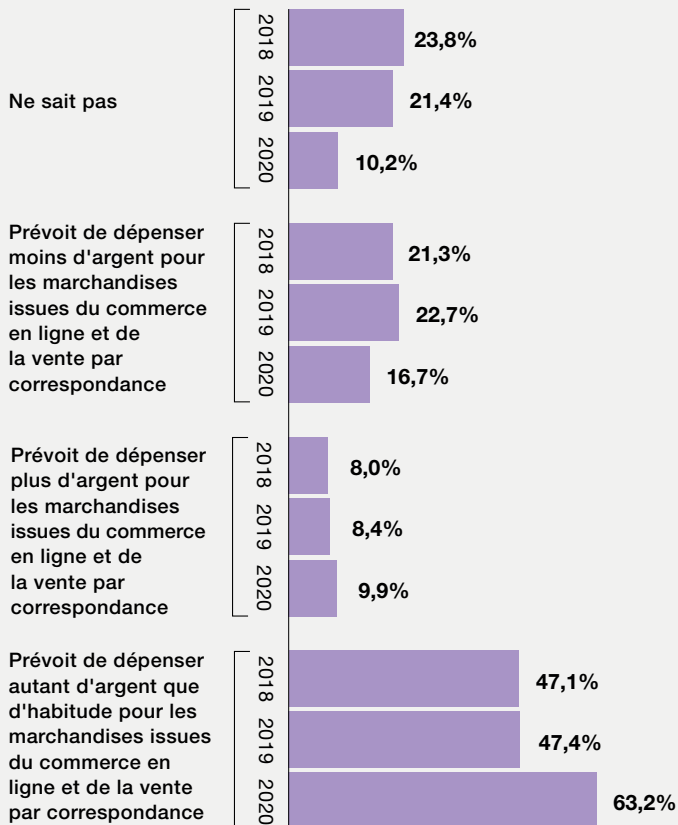
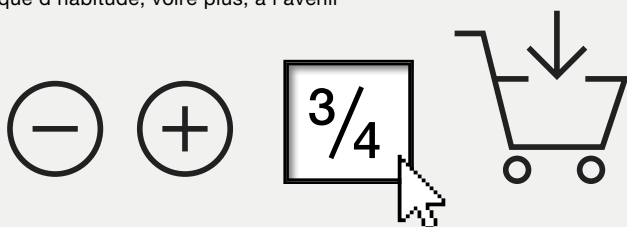
Le parc de promenade animalier de Silz est une destination attractive pour petits et grands — 48

3 FAS CINA TION

NEWS

VOLONTÉ D'ACHETER EN LIGNE

Trois clients sur quatre veulent acheter autant que d'habitude, voire plus, à l'avenir



Base : Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e. V. (Association fédérale allemande pour le commerce en ligne et la vente par correspondance, abrégée bevh)



DURABILITÉ



À votre avis, les emballages des produits que vous achetez régulièrement ont-ils changé ces 2-3 dernières années au regard de la durabilité, du respect de l'environnement et de l'écologie ?



44,0% Les emballages sont devenus plus écologiques.



26,4% Rien n'a changé pour les emballages au regard du respect de l'environnement.



15,7% Les emballages sont devenus moins écologiques.



14,0% Je ne peux pas me prononcer.

Base : Deutsches Verpackungsinstitut e. V. (Institut d'emballage allemand, abrégé divi)

Près de **25%** des consommateurs misent, lors de leurs achats en ligne, sur des commerçants qui répondent à leurs critères de durabilité.



Base : Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e. V. (Association fédérale allemande pour le commerce en ligne et la vente par correspondance, abrégée bevh)

NOUVELLE TENDANCE

CorCooning

C'est un néologisme composé des mots « Corona » et « Cocooning ». Ce dernier terme désigne la tendance de se retirer chez soi, en privé. Cette nouvelle tendance a apporté un changement dans les comportements de consommation. Résultat : le commerce en ligne est en plein essor dans presque tous les groupes de produits. Outre les acteurs du commerce en ligne, les logisticiens et les fabricants d'emballages en profitent également. La production de papier, de carton et de carton-pâte à des fins d'emballages a augmenté d'environ 2,1 pour cent par rapport à 2019, selon la Confederation of European Paper Industries (Confédération des industries européennes du papier, abrégée CEPI).

CROISSANCE DU COMMERCE EN LIGNE DANS LES COMMERCE DE DÉTAIL EN 2020



Croissance globale moyenne en 2020 :

28%

Base : Vision Hunters

AMÉRIQUE DU NORD

32%

EUROPE DE L'OUEST

26%

29%

EUROPE DE L'EST

20%

MENA

ASIE PACIFIQUE

26%

AMÉRIQUE LATINE

37%



Arron Shingdia, le gérant de Krystals, s'exprime sur les conditions actuelles du marché

KRYSTALS

« Le marché britannique fait actuellement face à une grande demande qui serait difficile à surmonter même dans des conditions normales. Si l'on considère les défis apportés par la pandémie de Covid et les effets du Brexit, il faut reconnaître que la voie que nous devons suivre est difficile et complexe. Le parc d'emballage d'Ellesmere Port nous permet de réagir rapidement et de résoudre ce genre de problèmes inhabituels. »

CHIFFRES DU MARCHÉ

Les ventes des papiers pour ondulés basés sur les vieux papiers (RCCM) ont augmenté de partout en Europe, par rapport à l'année 2019. Selon la CEPI, la forte consommation privée et la faible disponibilité des papiers à base de fibres primaires ont fait s'envoler la demande.

3%

L'industrie européenne de la pâte et du papier a enregistré un chiffre d'affaires de

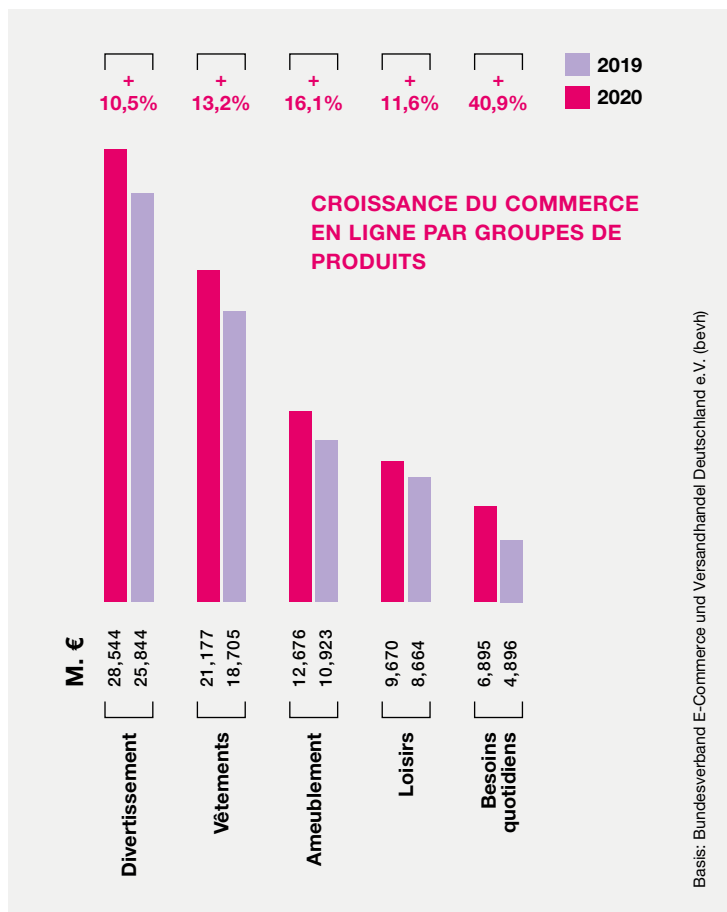
90 milliards

d'euros en 2019.

En 2019, l'industrie de la pâte et du papier employait

181 500

personnes dans les 18 pays membres de la CEPI.



FASTMARKETS RISI

« La résistance du marché des produits de consommation et la croissance rapide du commerce en ligne ont largement mis l'accent [...] sur le caractère indispensable des emballages de carton ondulé dans notre vie quotidienne. »



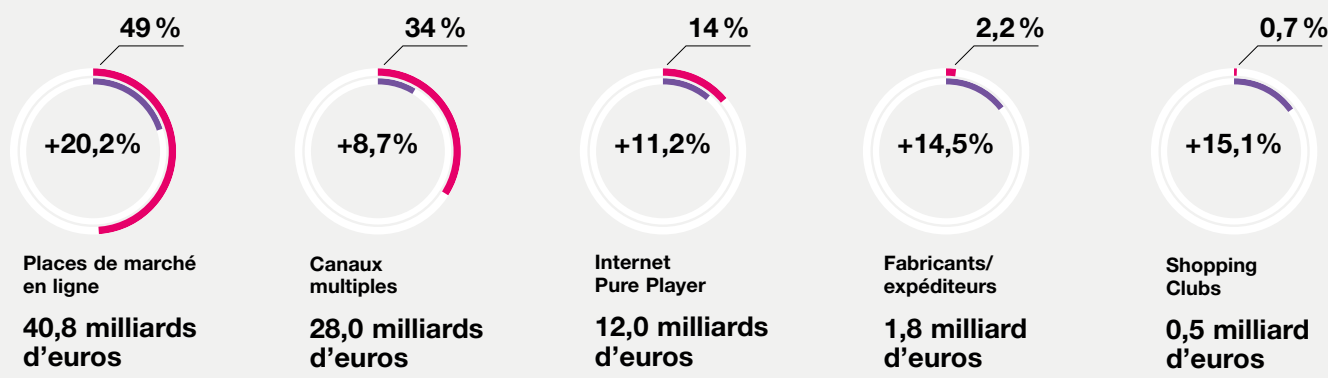
Alejandro Mata, Director of European Graphic & Packaging Paper, Fastmarkets RISI

VERBAND DEUTSCHER PAPIERFABRIKEN (ASSOCIATION ALLEMANDE DES FABRICANTS DE PAPIER)

« Durant la pandémie, l'industrie du papier a encore une fois montré qu'elle était indispensable. »

Winfried Schur, Président du Verband Deutscher Papierfabriken e.V.

DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ SELON LES FORMES DE DISTRIBUTION



Chiffre d'affaires avec TVA, sans les ventes des personnes privées via PML ; sont compris : expéditeurs stationnaires, de télé-achat & de pharmacies / Exemple d'interprétation : les places de marché en ligne ont augmenté de 20,2 % en 2020 et sont ainsi passées à 40,8 milliards d'euros. Elles représentent 49 % du chiffre d'affaires total réalisé par le commerce en ligne.

1 IN NOVA TION

L'innovation symbolise un travail d'arrache-pied pour déplacer les frontières de la technologie et poser de nouveaux critères de référence. Elle est le noyau et la base du modèle commercial gagnant de Progroup : la fabrication des marchandises de masse en employant une technique des plus modernes. L'objectif est que les clients puissent être livrés à temps, de manière fiable et abordable et cela, même s'il s'agit de petites quantités. À ce sujet, nous misons sur la mise en réseau et sur une production guidée par les données.

LES VENTES NUMÉRIQUES ARRIVENT

NUMÉRISATION

La vente B2B change radicalement : les clients cherchent de nouveaux canaux, les vendeurs endossent un nouveau rôle. En 2025, 80 pour cent des ventes B2B pourraient être traitées de façon numérique.

Dans beaucoup de domaines, la pandémie de coronavirus a modifié le regard porté sur la numérisation : 61 pour cent des entreprises souhaitent faire avancer les processus de numérisation de manière durable et 62 pour cent y voient une poussée de l'innovation pour leur entreprise, comme le relate une étude représentative parue en avril 2021 sur le thème de la numérisation des industries en Allemagne, effectuée pour le compte de la Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation

Le numérique
et les clients
changent le
marketing et
la vente

LES ATTENTES VIS-À-VIS DU B2B

81%

les clients attendent une expérience client comme dans le B2C

78%

les processus de transformation numérique changent le marketing B2B

73%

l'automatisation du marketing devient standard

71%

le social selling devient un canal marketing établi

61%

les plateformes de distribution numériques gagnent en importance

Source : Ivoir Baromètre des tendances dans la communication industrielle

LE COMPORTEMENT DES CLIENTS

90%

cherchent des mots-clés sur Internet

70%

s'informent en visionnant des vidéos en ligne

57%

ont terminé un processus d'achat avant le premier contact commercial

Source : Roland Berger GmbH, L'environnement numérique de la vente B2B

L'Internet est une
aide à la décision
essentielle

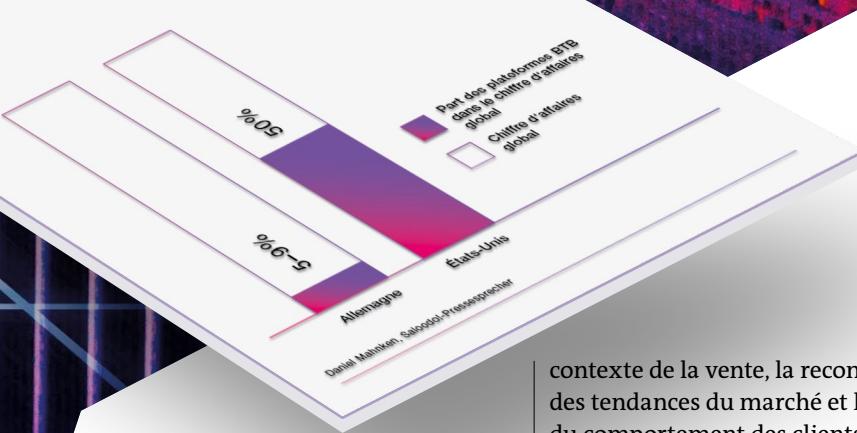
und neue Medien (l'association allemande pour les technologies de l'information, les télécommunications et les nouveaux médias, abrégée Bitkom).

La crise a poussé à devenir plus flexible et plus virtuel, constate Peter F. Schmid, le PDG des plateformes B2B « europages.de » et « wlw.de ». Outre les processus internes, de plus en plus d'opérations de vente qui sont déjà monnaie courante dans le segment de la consommation attirent l'attention :

« Concernant la numérisation de leurs voies d'approvisionnement et de distribution, par exemple via des plateformes, les activités B2B ont toujours été plus en retrait, voire plus conservatrices, par rapport au segment des consommateurs finaux. Il y avait déjà eu un changement avant le coronavirus, mais la pandémie a accéléré le mouvement de façon exponentielle », explique Schmid.

Beaucoup de moyennes entreprises ont, selon lui, découvert que la numérisation commence par de petites

étapes très efficaces : « La crise du coronavirus a poussé de nombreuses entreprises, même conservatrices et plutôt traditionnelles, à numériser leur marketing et leurs ventes, donc à montrer leurs offres en ligne et à se rendre elles-mêmes visibles », a observé Schmid. L'exploitant de plateformes a senti cela arriver lorsque les chaînes de livraison établies se sont écroulées et que de nouvelles sources d'approvisionnement devaient être trouvées au début de la pandémie : « Cela a entraîné une énorme montée du trafic sur nos plateformes. »



En ces temps où les entreprises ne peuvent pas exposer leurs offres dans des salons ou les présenter dans le cadre d'entretiens de vente directe, les places de marché virtuelles permettent d'entrer efficacement en relation avec les clients. Il en va de même pour le domaine des emballages. Aux États-Unis, par exemple, la start-up « lumi.com » propose une plateforme de distribution indépendante « pour que les marques et les fabricants puissent mieux collaborer ».

CAP SUR LE CLIENT

Grâce à la crise, l'avenir de la vente est devenu plus concret dans de nombreux secteurs. Mais la tâche n'est pas simple : le cabinet de conseil Gartner la définit comme « le changement permanent des stratégies et processus de distribution qui ne sont désormais plus axés sur les vendeurs, mais sur les clients ; voire qui ne sont plus axés sur des processus de distribution analogiques, mais sur une interaction numérique et ultra-automatisée avec le client ».

Pour améliorer leurs stratégies de vente virtuelles, Gartner recommande aux responsables de vente, entre autres,

- d'axer leurs activités de vente sur le parcours de leurs clients et sur les canaux de dialogue qu'ils préfèrent et
- de diversifier leurs outils et canaux de vente numériques : les vendeurs doivent être en mesure d'utiliser parallèlement plusieurs canaux de distribution numériques.

En gros, les instruments de la Business Intelligence doivent être revisités pour pouvoir prendre plus de décisions basées sur des données. Dans le

contexte de la vente, la reconnaissance des tendances du marché et l'analyse du comportement des clients sont au premier plan.

En d'autres termes : « Il est important de comprendre le client et ses besoins. Cela vaut aussi bien pour le secteur B2C que pour le secteur B2B », explique Dominik Benner qui, en sa qualité d'associé-gérant de Benner Holding, dirige entre autres « The Platform Group ». Ce dont le client a besoin, c'est surtout de recevoir des informations produits complètes et rapides afin de prendre une décision d'achat. « Les plateformes proposent une entrée progressive dans le monde de la numérisation, par exemple en déplaçant les processus d'approvisionnement ou de distribution vers le Web », résume Peter F. Schmid en pointant les avantages des places de marché numériques.

PEUR DES PLATEFORMES

Mais les moyennes entreprises semblent avoir encore un peu peur des possibilités offertes par les plateformes. Pour Michael Finkler, fondateur et PDG de la société proALPHA Business Solutions AG – qui dirige également,

depuis octobre 2020, le groupe de travail « Logiciel et Numérique » de l'Association allemande des constructeurs de machines et d'équipements (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau, abrégée VDMA) –, les progrès résident dans l'industrie 4.0. Mais globalement, les activités numériques des entreprises sont encore trop centrées sur les usines ; elles se consacrent trop rarement aux produits et aux services numériques, voire aux plateformes. « À quoi sert un haut degré d'automatisation si, de l'autre côté, les entreprises perdent leur accès au marché et aux clients, et donc des possibilités de vente ? », demande-t-il de façon provocante dans le livre blanc du VDMA « Économie des plateformes ». L'industrie 4.0 et l'Internet des objets doivent s'orienter vers le client, le marché – et non vers les usines.

Le développement de produits intelligents et de modèles commerciaux numériques, ainsi que l'utilisation de plateformes numériques doivent faire l'objet d'une feuille de route globale. Ce voyage ne peut cependant commencer que dans les entreprises. Finkler rajoute : « Les conditions d'un commerce sous forme de plateforme et axé sur le client doivent être réunies au sein de l'entreprise. Il faut, à cet effet, des processus continus, stables et transparents qui doivent être initiés



Les plateformes fournissent des données dont l'analyse permet de livrer de meilleurs pronostics

par le client et jouir d'un large soutien informatique. Dans les domaines administratifs et pour les interconnexions horizontales, en particulier, il y a un grand retard à rattraper. »

LA PLUS-VALUE COMME FACTEUR DE RÉUSSITE

Dans la pratique du commerce en ligne, tous les participants s'accordent à dire que le succès des plateformes dépend de leur niveau de service et de leur fiabilité. Sur le portail logistique de la filiale de DHL Saloodo! GmbH, la protection du client est écrite en majuscules : là aussi, tous les contrats sont conclus avec Saloodo!. En tant que partenaire contractuel des entreprises, la plateforme n'admet que des transporteurs certifiés. « Différentes conditions doivent être remplies avant qu'un transporteur ne puisse proposer des offres chez nous, sur la plateforme. Entre autres, les transporteurs doivent être conformes au Code of Conduct de DHL », explique Daniel Mahnken, porte-parole de la start-up depuis 2017. C'est un point essentiel pour le succès des plateformes : proposer une plus-value au-delà des frontières de la place de marché.

Lumi agit également selon le principe de la maximisation du service : les commandes des clients sont, entre autres, automatiquement transformées en commandes spécifiques aux fabricants et les factures de toutes les entreprises mandatées sont centralisées chez Lumi. Les clients trouvent ainsi les factures des différents producteurs à un seul endroit, dans un format standardisé. La sécurité des transactions est un facteur qui a également été considéré : Lumi utilise l'infrastructure de paiement sécurisé de Stripe.com afin de transmettre les paiements aux fabricants.

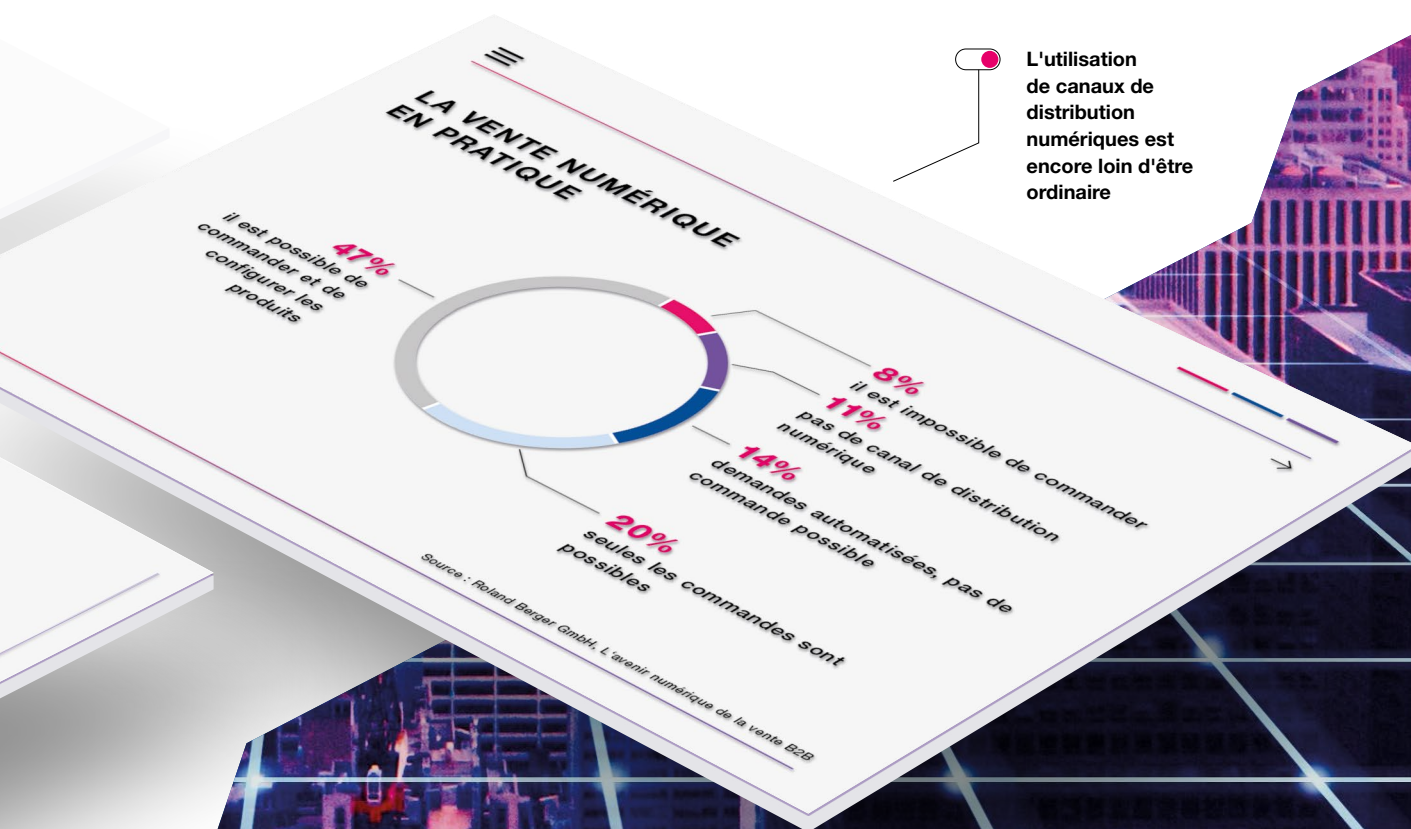
EXPLOITER LES POTENTIELS

Les places de marché B2B sont encore loin des milliards de chiffres d'affaires générés par les plateformes dans le secteur B2C : dans une étude commune intitulée « L'orientation client comme opportunité de percée numérique », le VDMA et le cabinet de conseil McKinsey & Company ont examiné à l'été 2020 le niveau d'avancement de la numérisation des produits et des services dans le secteur de la construction de machines. Résultat : le chiffre d'affaires réalisé par les plateformes numériques et les

services à valeur ajoutée ne représente que près de 0,7 pour cent (environ 6 milliards d'euros) du chiffre d'affaires global du secteur de la construction de machines en Europe (environ 850 milliards d'euros).

Et cela, bien que l'interconnexion entre les acteurs du marché soit souvent nommée dans les sondages comme l'avantage des plateformes et que les personnes sondées y voient une plus grande convivialité, notamment lorsqu'il s'agit de chercher des produits ou des services comparables, et donc de gagner du temps.

Les États-Unis sont, là encore, beaucoup plus en avance, comme le démontre Mahnken, le porte-parole de Saloodo! : en Allemagne, la part des plateformes B2B dans les chiffres d'affaires générés se situe, selon les études, entre 5 et 9 pour cent ; aux États-Unis, elle dépasse largement les 50 pour cent. « C'est là qu'on voit ce qu'il est encore possible de faire. Aux États-Unis, il y a effectivement des plateformes pour toutes les branches d'activités et dans chaque secteur. Le potentiel des places de marché B2B est, à mon sens, vraiment énorme. »



A photograph of two men in dark blue suits and white shirts walking towards the camera in a bright, modern office hallway. The man on the left is younger with dark hair and a beard, gesturing with his right hand. The man on the right is older with grey hair, looking towards the younger man. They are walking on a grey carpet with light-colored horizontal stripes. To their left are white columns, and to their right is a large glass wall with multiple panes. The lighting is bright and even.

**LE
SECTEUR
SE TROUVE
DANS
UNE PHASE DE
DÉCOLLAGE**

ENTRETIEN AVEC MAXIMILIAN ET JÜRGEN HEINDL

Utiliser les meilleures technologies et relier tous les processus du ou vers le client font partie de la stratégie de Progroup. Pour Jürgen et Maximilian Heindl, cela signifie : toujours chercher les opportunités de transformation numérique et les utiliser.

Concernant les développements numériques actuels, lesquels sont les plus passionnants pour Progroup et votre secteur ?

JÜRGEN HEINDL Tous les développements relatifs aux mises en réseau, en fait. Sur le plan technologique, celle des machines, leur contrôle par intelligence artificielle ; la maintenance changera grâce à cela. Dans le secteur B2B, la connexion entre nous et nos clients : elle s'intensifiera et deviendra plus intelligente.

Pouvez-vous être plus concret ?

J_H Dans notre industrie, près de 80 pour cent des commandes sont des commandes de répétition. Si des données B2C sont intégrées, il sera alors possible de prédire les besoins en emballages et de stabiliser les systèmes de production.

MAXIMILIAN HEINDL Dans ce contexte, il est nécessaire que nos clients aussi soient mieux connectés s'ils souhaitent répondre à des appels d'offres interrégionaux. L'utilisation des systèmes de production peut être améliorée.

Les mises en réseau deviennent importantes dans le contexte de la collecte et de l'analyse des données. Quels sont les autres avantages ?

M_H La collaboration devient meilleure. Et cela, non seulement grâce au réseau physique proposé par nos parcs d'emballages, mais aussi au niveau de la coopération dans les développements et dans l'interprétation des données.

J_H Notre travail est d'amener les matières premières dans la chaîne de création de valeur. Nos clients travaillent, eux, dans le marché des emballages. Il est nécessaire de relier ces deux perspectives : il faut les unir pour être plus forts sur le marché. Si les informations deviennent meilleures et peuvent être analysées tôt, on pourra mieux gérer toute la structure.

Progroup est un pionnier de la transformation numérique au sein de votre secteur. Où en êtes-vous aujourd'hui ?

M_H Nous avons de l'avance en termes de connexions directes pour nos chaînes de création de valeur, et avons

emporté très tôt nos clients avec nous. Jusque-là, nous étions centrés sur le passage au numérique des processus-clés : de l'entrée des commandes à la livraison. Aujourd'hui, c'est le passage au numérique des processus de soutien qui est au cœur de notre attention. C'est un grand thème dans lequel nous investissons beaucoup d'énergie afin de devenir une entreprise entièrement numérique. Cela concerne les plateformes de travail numériques, la planification des ressources et aussi la logistique : Track & Trace – pour que le client sache à tout moment où se trouve sa livraison.

Le passage au numérique change également la vente. D'après vous, quelles sont ici les perspectives ?

M_H Là où il s'agit de vendre des emballages, certaines choses bougent. Le secteur se trouve dans une phase de décollage. On réfléchit à ce qui est utile : que dois-je faire, en fait ?

J_H Nous voyons comment les habitudes de consommation, les voies d'approvisionnement et la logistique changent. En ce moment, beaucoup de choses changent énormément, même au niveau des ventes. On se demande si on a vraiment besoin d'un vendeur pour un produit

« Je suis sûr que d'ici cinq ans, nous aurons mis en place un réseau de clients à l'échelle européenne et que nous l'aurons connecté numériquement. »

Jürgen Heindl

de commodité, par exemple pour l'American Box avec impression couleur, ou si ce produit peut être tout simplement configuré en ligne par le client. À quoi ressemblera la vente du futur ? Que faut-il apporter de plus au niveau des conseils ? Nous allons nous intéresser à ce genre de questions de manière plus approfondie. Globalement, c'est tout le secteur qui devra se pencher sur les plateformes de vente numériques.

M_H Notre réflexion est la suivante : comment agir dans le sens de nos clients ? Car une chose est sûre : les ventes numériques arriveront en grandes trombes.

Que faut-il pour y arriver ?

J_H Nous devons davantage amener nos clients vers la voie des ventes numériques, notamment car la numérisation change les produits : ils arrivent plus rapidement, sont plus personnalisés, les conditions sont moins strictes. Ces processus se déroulent sur le Web – le client prépare la configuration et l'image d'impression ; l'entreprise d'emballages peut fabriquer ces produits de manière rapide et très efficace.

M_H Nous souhaitons atteindre cet objectif avec nos clients ; renforcer notre position commune sur le

marché en étant mieux connectés et en utilisant un système de boutique. Notre segment constitue 28 pour cent de l'ensemble du marché européen. Pour garantir cela et poursuivre ce développement, nous devons avoir un rôle déterminant, procéder par étape et faire progresser les ventes numériques. À moyen terme, le marché se développera en plateformes. Ces plateformes sont un nouveau canal de vente, il fonctionne très différemment des ventes classiques : j'ai besoin de beaucoup moins de commerciaux, tout fonctionne numériquement ; c'est intéressant notamment pour les commandes et le traitement des petites quantités – le processus est simplifié. Les solutions de plateforme sont très intéressantes pour la boutique en ligne, par exemple quand 200 cartons sont nécessaires : on n'a plus besoin d'obtenir cinq offres et de téléphoner pendant trois heures à cet effet.

Comment motivez-vous vos clients à devenir actifs à cet égard, quelle est la récompense de vos clients ?

J_H Nos clients obtiennent des perspectives de marché supplémentaires, comme ils n'en ont encore jamais vues en tant qu'acteurs régionaux. Cela motive. Nous encourageons nos clients à devenir actifs sur ce terrain, par exemple dans le cadre d'un échange personnel ou d'une collaboration transparente, de confiance, permettant de faire évoluer les choses de manière rapide et positive.

M_H Notre objectif principal est de donner une nouvelle impulsion. Nous gardons un œil sur les domaines dans lesquels les processus doivent être soutenus, les processus étant importants pour notre segment de marché. Assurer le partage d'expériences, donc favoriser une connexion non seulement numérique, mais aussi personnelle – c'est une tâche que nous devons assumer. Cela change bien entendu le rôle de nos ventes : chez





Ils échantent en permanence sur le développement des activités de vente numériques : Maximilian et Jürgen Heindl

« C'est important de préparer les choses maintenant pour être, plus tard, sur le devant de la scène. Les ventes numériques, les ventes basées sur le Web et les plateformes joueront un rôle bien plus grand. »

Maximilian Heindl

nous, vendre signifie plutôt aider les clients à avoir du succès. Aujourd'hui, nous disons déjà que nos ventes sont des vecteurs de stabilité dans nos relations avec les clients. Leur mission future sera ainsi d'accompagner nos clients lorsqu'il s'agira d'emprunter de nouvelles voies.

Où serons-nous dans un an, où serons-nous dans cinq ans ?

M_H Je crois que les choses ne changeront pas vraiment l'année prochaine. Actuellement, le secteur est très saturé. Beaucoup disent : « Pourquoi devrais-je m'occuper de cela, j'ai des commandes jusqu'à novembre... » Mais les temps n'ont pas fini de changer. C'est une décision stratégique. C'est important de préparer les choses

maintenant pour être, plus tard, sur le devant de la scène. Les ventes numériques, les ventes basées sur le Web et les plateformes joueront un rôle bien plus grand. Celui qui recherche des conditions simples empruntera plutôt ce genre de voies et achètera ses emballages en ligne, sans hésiter. Personne n'aime les emballages de transport. Il s'agit de recevoir sa marchandise à la maison de manière simple, rapide et peu coûteuse. Je crois que dans cinq ans, il y aura des plateformes établies qui représenteront une part importante dans les ventes.

J_H Je suis sûr que d'ici cinq ans, nous aurons mis en place un réseau de clients à l'échelle européenne et que nous l'aurons connecté numériquement.



Neutre en CO₂

Produire sans rejeter de CO₂ n'est plus une illusion depuis longtemps. Au vu des nombreuses solutions qui existent, on remarque que même dans un secteur vorace en énergie comme l'industrie du papier, beaucoup de choses sont possibles. Le secteur fait le maximum pour contribuer à atteindre durablement les objectifs climatiques.

Le papier et le carton ondulé sont des produits respectueux de l'environnement. Mais la production du papier, du carton-pâte et des autres produits dérivés est très vorace en énergie. Selon l'Office fédéral de l'environnement (Umweltbundesamt), le secteur occupe la troisième place parmi les industries les plus énergivores d'Allemagne – derrière l'industrie sidérurgique et l'industrie chimique. L'usage de l'énergie n'est donc pas un facteur de coûts négligeable et l'économie

d'énergie est utile non seulement sur le plan écologique, mais également sur le plan économique. Pour les entreprises, il est donc important d'utiliser des technologies réduisant considérablement les émissions de CO₂. C'est ainsi que le secteur assurera sa relève sur le long terme, donc restera durable au meilleur sens du terme. Les possibilités techniques ont foisonné ces dernières années. L'industrie du papier peut ainsi contribuer à baisser durablement les émissions de CO₂.

UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La neutralité en CO₂ repose principalement sur une économie circulaire qui fonctionne. Différents résidus émanent de la production de papier – comme les rejets, les matières flottantes et les boues d'épuration. Ces résidus peuvent être réutilisés sur place pour produire de l'énergie. C'est doublement utile car la moitié de ces résidus est biogène, donc d'origine biologique ou organique, et donc neutre en CO₂.

Si les résidus sont brûlés sur place, par exemple dans une centrale à combustibles de substitution, aucun transport vers d'autres sites n'est nécessaire. Mais il n'y a pas que les déchets qui peuvent être utilisés. Les eaux usées présentent également un potentiel énergétique. Elles permettent de produire un gaz d'épuration : le méthane. Celui-ci peut être récupéré, traité et utilisé sur le plan énergétique. Ce gaz permet de générer une vapeur de process pour la production de papier ou d'alimenter une turbine. Le biogaz produit peut remplacer une partie substantielle du combustible nécessaire à l'approvisionnement en énergie.

Les **rejets** sont des restes de saletés qui sont générés lors du recyclage des vieux papiers et qui doivent être retirés afin d'éviter toute perturbation dans les process, voire toute dégradation de la qualité du papier.

Les **matières flottantes** désignent les restes d'encre d'impression qui sont retirés des vieux papiers lors du recyclage du papier. Les fibres absorbent l'eau, et l'encre d'impression hydrofuge se détache.

Les **boues d'épuration** sont des résidus qui sont générés lors du nettoyage des eaux usées et qui doivent être éliminés. Elles contiennent essentiellement de l'eau ainsi que des matières organiques et minérales.

DES MATIÈRES PREMIÈRES BIOGÈNES

De nos jours, des centrales de combustibles de substitution modernes peuvent brûler une large gamme de matériaux valorisables. Plus la part de matières biogènes est élevée, plus on se rapproche de la neutralité en CO₂. Des copeaux ou des déchets de bois peuvent être achetés en supplément sur le marché. Si l'on utilise des arbres renouvelables issus de la sylviculture durable, le cycle du carbone est neutre. L'avantage de la biomasse réside dans sa flexibilité d'utilisation, donc également là où il n'y a ni soleil ni vent pour produire de l'énergie.

DES CENTRALES AU GAZ MODERNES

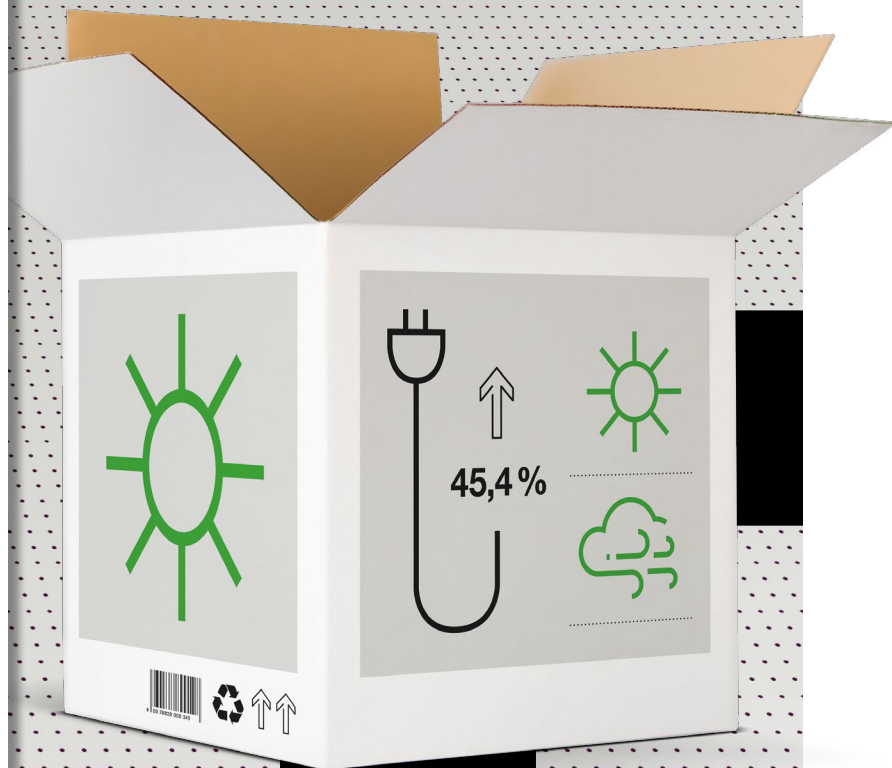
Les centrales au gaz modernes sont une autre option. Utiliser du gaz pour produire de l'électricité permet d'évincer le charbon du réseau. Les centrales au gaz sont flexibles et peuvent apporter une contribution essentielle à la stabilité du réseau. La source énergétique qu'est le gaz peut être utilisée deux fois dans une papeterie : une fois pour générer une chaleur de process et de la vapeur, une autre fois pour produire de l'électricité. Parmi les combustibles fossiles, le gaz est celui qui émet le moins d'émissions.

Selon l'Office fédéral de l'environnement (Umweltbundesamt), une centrale au gaz émet en moyenne 399 grammes/kWh de CO₂ lorsqu'elle produit de l'électricité. Pour le charbon bitumineux, les émissions s'élèvent à 835 grammes ; pour le lignite, à 1 137 grammes. Les centrales au gaz modernes peuvent donc contribuer à faire baisser davantage les émissions de CO₂ d'une papeterie. Malgré tous ces avantages, l'emploi de gaz n'est qu'une solution intermédiaire. Ainsi, les turbines à gaz modernes sont déjà préparées à employer de l'hydrogène.



DE L'ÉLECTRICITÉ VERTE

Selon l'Office fédéral de l'environnement (Umweltbundesamt), les énergies renouvelables utilisées dans le secteur de l'électricité représentaient 42,0 pour cent de la consommation brute d'électricité en 2019 ; elles s'élevaient à 45,4 pour cent en 2020. L'électricité qui est prélevée du réseau est donc très largement verte. Plus il y a d'électricité verte et plus l'achat est rentable, mieux cette électricité sera adaptée à un emploi dans une papeterie. Cela donne lieu à des réflexions de base : comment le réseau d'électricité changera-t-il à long terme ? Quelles grandes centrales émergeront encore ? Combien d'installations de production d'énergie solaire et éolienne seront encore construites ? Les réponses peuvent être très différentes en fonction des sites et des entreprises et peuvent mener à différentes stratégies. Au final, il s'agit toujours de garantir un approvisionnement en énergie fiable et payant. Bien sûr, les papeteries peuvent également réfléchir à la question de savoir si elles souhaitent produire elles-mêmes de l'électricité verte. L'installation doit, à cet effet, correspondre parfaitement au processus de production interne et la sécurité de l'approvisionnement en électricité doit être garantie.



L'HYDROGÈNE COMME CHANCE

Le tournant énergétique a pour effet qu'il y a toujours d'énormes pointes dans la production d'électricité solaire et éolienne – plus que ce que les réseaux électriques peuvent supporter. Utiliser ce courant pour fabriquer de l'hydrogène est une idée qui peut aider. Celui-ci peut être utilisé différemment dans la fabrication du papier, par exemple en le transformant en méthane et en le brûlant comme du gaz naturel afin de fabriquer de la chaleur ou de l'électricité. L'hydrogène peut également être utilisé dans les piles à combustible, par exemple pour les flottes de camions. Il

reste cependant un défi à surmonter : l'hydrogène est actuellement encore très cher. Son prix sur le marché est dix fois plus élevé que celui du gaz naturel. Toutefois, il est clair que le prix baissera largement sur le long terme – grâce au progrès technique, mais aussi à la stratégie hydrogène du gouvernement fédéral. Les exploitants des papeteries doivent s'attaquer à ce sujet afin d'être, plus tard, en mesure d'utiliser également l'hydrogène comme source d'énergie.

COOP ÉRA TION 2

Il s'agit de la collaboration de confiance que nous entretenons avec nos clients, nos collaborateurs et nos partenaires ; elle est décisive pour le succès de Progroup : sans coopération étroite, nous ne pouvons pas faire d'innovations avec nos fournisseurs et jouir d'une collaboration fonctionnelle, axée sur les équipes. Les marchés changent de plus en plus vite. Avec notre modèle de parc d'emballage, nous influençons largement ces changements : nous vivons et expérimentons encore plus de coopérations qu'avant. Grâce à cela, nous grandissons durablement et sur un pied d'égalité avec tous nos partenaires.

FRIENDS

Un partenariat mis en pratique –
C'est souvent une coopération
de longue date et de confiance
qui unit Progroup et ses
stakeholders.



Andrzej Pożarlik

Secrétaire de LUKS Dwojka Strykow
(association de cyclisme)



La coopération entre le LUKS Dwojka Strykow Cycling Group et Progroup est décisive : elle nous permet d'atteindre la voie que nous voulons suivre. Dès le début de notre parcours commun, nous avons pu réaliser un objectif que nous nous étions fixé depuis longtemps : l'achat d'un véhicule. Grâce à notre collaboration avec Progroup, nous avons de beaux jours devant nous.



Marcin Gatner

Gérant de Janmar Centrum



Janmar Centrum est une entreprise d'avenir qui poursuit ses objectifs avec détermination. C'est la raison pour laquelle nous misons sur des partenaires commerciaux qui soutiennent une philosophie commerciale similaire, sont modernes et prêtent une oreille attentive aux besoins du marché. J'ai trouvé un tel partenaire en Progroup, avec laquelle je collabore quotidiennement depuis 20 ans déjà. Cette collaboration positive et notre compréhension mutuelle m'ont d'ailleurs poussé à opter pour un deuxième parc d'emballage. Le concept de Progroup convient parfaitement à ma stratégie. Je suis convaincu que, dans quelques années, je pourrai dire que c'était une très bonne décision.



Brita Bärwolf

Présidente de Wi-Wa-Wunderland e. V.



Grâce au soutien généreux de Progroup, nous avons pu mettre au point le projet « L'Homme et le papier » pour la jeunesse, ici à Eisenhüttenstadt, en 2017, et avons pu l'appliquer avec succès. Nous avons acquis un partenaire pour qui il est très important de soutenir des projets sociaux de manière fiable et durable, et qui offre et encourage un véritable partenariat.



Carolin Bollinger

Responsable marketing local,
Progroup AG



En tant qu'entreprise implantée sur plusieurs sites, Progroup fait partie du paysage de nombreuses villes et communes d'Europe centrale. En bon voisin, nous souhaitons nous impliquer à ce niveau. Nous prenons donc part à la vie publique en soutenant des projets encourageant la jeunesse. Il peut s'agir de partenariats dans le domaine de la formation, d'un soutien ciblé apporté aux enfants et aux adolescents défavorisés ou de projets pour la nature et l'environnement. Nous soutenons, par exemple, les jeunes sapeurs-pompiers de Sandersdorf-Brehna et de Bitterfeld-Wolfen.



Ralph Kästel

Accenture Strategy & Consulting



Comme partenaire de transformation à part entière du service commercial de Progroup, nous apprécions notre collaboration droite et ciblée avec l'entreprise. Les collègues de Progroup sont très motivés pour optimiser constamment les résultats, ce qui nous permet d'améliorer quotidiennement notre jeune partenariat. Nous souhaitons que cette collaboration perdure : elle est empreinte d'une passion mutuelle pour trouver des solutions innovantes, d'une vision d'avenir et d'une estime réciproque.



Witold Kosmowski

Maire de Stryków



Pour les autorités de Stryków, le fait qu'un partenaire aussi stable et solide que Progroup souhaite implanter une autre usine de plaques de carton ondulé dans la région est extrêmement valorisant. J'espère que notre coopération continuera d'être satisfaisante pour les deux parties, aussi bien sur le plan économique que sur le plan social.



Prof. Dr. Armin Willingmann

Ministre de l'économie du Land
de Saxe-Anhalt



La papeterie PM3 – une des plus modernes et des plus performantes au monde – témoigne d'une [...] évolution réjouissante : la Saxe-Anhalt devient un territoire de technologies d'avenir dans lequel non seulement des innovations techniques mais aussi des emplois de qualité sont créés.

BHS Corrugated, un fournisseur d'onduleuses leader dans son segment de marché, est un partenaire de longue date et très estimé de Progroup. Ensemble, les deux entreprises familiales font avancer l'innovation – pour un avenir fort et sûr. Lars Engel, un des deux gérants de BHS Corrugated, met en avant le développement de solutions pionnières pour l'industrie du carton ondulé.

LA NUMÉRISATION OUVRE DES



Contrôle numérique des onduleuses

DÉVELOPPER DES OBJECTIFS ENSEMBLE

« BHS Corrugated fournit des outils qui permettent à nos clients d'atteindre leurs objectifs. Notre mission est d'augmenter davantage la productivité des usines de carton ondulé. Les liens qui nous unissent avec Progroup dépassent largement les liens classiques que nous connaissons entre fournisseurs. Ils sont empreints d'une confiance mutuelle. Nous savons ce que fait l'autre, comment fonctionne l'autre. Nous fixons toujours de nouveaux objectifs, et donc de nouvelles normes.

Ce qui me rend particulièrement heureux : nous collaborons étroitement non seulement au niveau de la gérance de nos deux entreprises familiales, mais également sur tous les autres plans. C'est vraiment unique. »

BHS Corrugated

iCorr®



POTENTIELS

MISER SUR LE NUMÉRIQUE ET LES LIENS

« Le numérique ne cesse d'ouvrir de nouveaux potentiels. Les liens et les solutions de plateforme sont demandés. Dans un classement du magazine économique allemand Wirtschaftswoche répertoriant les moyennes entreprises les plus innovantes d'Allemagne, BHS Corrugated est arrivée quatrième en 2019. On n'atteint pas cette place avec un génie mécanique classique. Avec les modules iCorr® qui sont utilisés en de nombreux endroits chez Progroup et qui augmentent l'efficacité des processus, nous sommes des pionniers. iCorr® est une marque ombrelle pour nos solutions numériques.

Avec l'iCorr® Operations Support, de nombreux paramètres, comme les données de production et d'entretien ou les données de processus et de consommation, sont contrôlés numériquement 24h/24 et quasiment en temps réel. Pour nos toutes nouvelles onduleuses, nous contrôlons actuellement sans relâche près de 3 700 points de mesure sur la base de 400 règles d'alarme. L'analyse est effectuée soit par le client, soit par le service d'assistance de BHS Corrugated, selon les souhaits. Si une valeur est inhabi-

tuelle, par exemple la température, il peut être décidé de résoudre le problème immédiatement ou d'attendre la prochaine date de maintenance. Le système analyse ce genre de données à intervalles de quelques secondes, et non une fois par jour ou toutes les heures. De cette manière, le risque de pertes peut être identifié très tôt. Les temps d'arrêt sont réduits à un minimum. »

UN LONG CYCLE DE VIE, UN PARTENARIAT DURABLE

« Si nous souhaitons avoir du succès en tant qu'entreprise, nous devons rendre nos clients performants. Pour nous, notre travail ne s'arrête pas à l'installation d'une onduleuse. Nous aspirons à un partenariat de longue durée sur tout le cycle de vie. Notre première collaboration avec Progroup en est un bon exemple. Celle-ci a commencé en 1992, lorsque le fondateur Jürgen Heindl était à la recherche d'une onduleuse pour sa première usine d'Offenbach. Il nous a choisis, nous, comme partenaires. Après 16 ans de fonctionnement, la première onduleuse a été déplacée en 2008 vers l'usine de carton ondulé d'Ellesmere Port, près de Liverpool. Elle a marché encore pendant dix ans. En 26 ans de production, l'onduleuse a généré près de cinq milliards de mètres carrés de carton ondulé. C'est presque la moitié de ce qui est produit chaque année en Allemagne. »

UNE ASSISTANCE VIRTUELLE POUR UNE MAINTENANCE EFFICACE

« Nous proposons également un meilleur soutien à nos clients avec nos iCorr® Assist Glasses. Elles sont déjà à l'épreuve chez Progroup. Elles permettent aux experts de BHS Corrugated d'accompagner directement les clients sur l'onduleuse. Sur l'iCorr® Assist Glasses Portal, les erreurs peuvent être traitées avec nos experts, mais aussi avec les spécialistes internes de l'entreprise. Le Maintenance Cloud permet en outre à nos clients de rendre la maintenance plus efficace : le système reconnaît automatiquement les besoins des machines et aide à planifier les ressources. Nous proposons également une solution de commande personnalisée avec l'iCorr® Shop. Les pièces détachées des machines et les documentations techniques sont accessibles en quelques clics. »



VISER LE MEILLEUR PAR L'INNOVATION

« Nous avons développé de nombreuses onduleuses ensemble et travaillons en permanence à en tirer le meilleur. Quelques exemples : la première onduleuse dotée d'une laize de 3,35 mètres, un développement commun avec Progroup, a été mise en service en 2002 dans l'usine Progroup PW04 qui se trouve à Rokycany, en République tchèque. C'était une première mondiale et une démarche audacieuse. Il fallait disposer des rouleaux de papier adéquats. Cette première onduleuse également dotée de l'extrémité humide Triplex, la partie avant qui est compatible avec un carton ondulé triple cannelure, est jusqu'à aujourd'hui la machine qui affiche le tonnage annuel le plus élevé au monde. Elle produit plus de 200 000 tonnes de carton ondulé par an. Une autre première mondiale a eu lieu à Ellesmere Port – avec la première onduleuse dotée d'une laize de 3,35 mètres et d'une vitesse de référence continue de 400 mètres par minute.



LARS ENGEL

En 1996, Lars Engel a d'abord pris en charge des projets de conception au sein de son entreprise familiale BHS Corrugated. Depuis 2000, il est notamment responsable de la gestion stratégique de la clientèle dans sa qualité de gérant. Engel gère l'entreprise avec son frère Christian.

L'ENTREPRISE

BHS Corrugated est présente partout dans le monde et compte près de 2 500 employés dans plus de 20 pays. Près d'un tiers de la production mondiale de carton ondulé est réalisé sur des onduleuses de l'entreprise.

FAÇONNER LE FUTUR ENSEMBLE

« L'avenir de notre partenariat avec Progroup a déjà bien commencé. L'analyse des données venant des onduleuses joue un rôle très significatif. Aujourd'hui, notre collaboration quotidienne est surtout basée sur l'analyse des données du module mesurant la vitesse cible et sur les pertes de performance ainsi calculées sur l'onduleuse. Les découvertes acquises ensemble définissent la direction des développements pour l'avenir – toujours avec l'objectif d'être premier sur les prix.

Un des projets d'avenir auquel nous travaillons de plus en plus chez BHS Corrugated est l'association du stock et de l'onduleuse. Car, au niveau de l'automatisation, les possibilités d'optimisation sur les onduleuses dernier cri sont désormais presque épuisées. Des solutions sont encore nécessaires, par exemple pour l'amenée des rouleaux de papier. Si ce processus s'effectue automatiquement du stock à l'onduleuse, cela apportera, selon nos estimations, un énorme potentiel pour plus de qualité et d'efficacité dans la production du carton ondulé. »



EN RECONNAISSANT ET EN SOUTENANT LES TALENTS, ON ASSURE LE SUCCÈS DE L'ENTREPRISE

Cette valeur n'apparaît dans aucun bilan – mais un personnel de qualité est capital pour le succès d'une entreprise. C'est aussi un facteur limitatif par excellence. Les entreprises font donc tout pour acquérir les bons employés, les qualifier et les fidéliser à long terme.

Le thème de la formation professionnelle et de la gestion des talents a longtemps fait les gros titres. « L'apprentissage à vie » était présenté comme le remède universel pour faire face aux défis de la numérisation et contrer le manque de personnel qualifié. Depuis un certain temps déjà, le sujet ne fait plus l'objet de l'attention du public. Mais cela ne va pas durer, d'après le futurologue Heiko von der Gracht. En ces temps modernes qui sont marqués par des évolutions rapides, la nécessité d'intégrer durablement des formations

professionnelles augmente dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. « La longue pandémie a peut-être mis provisoirement la formation professionnelle au placard, mais elle a aussi massivement renforcé la sensibilisation aux compétences numériques », assure le Professeur de futurologie qui enseigne à la School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) de la Steinbeis-Hochschule. « À moyen terme, il faut s'attendre à une offensive d'investissements et à des mesures de qualification de même envergure. »

10%
Seuls
des entreprises ont implémenté des stratégies basées sur les compétences (par ex. mesures de gestion des compétences ou paiement des frais de formation).*

33 %

des entreprises saisissent des informations sur les compétences et les talents actuels des employés afin de les former de manière ciblée.*

LA NUMÉRISATION RÉVOLUTIONNE LA PROMOTION DES TALENTS

D'après une analyse actuelle effectuée par le Centre de compétences

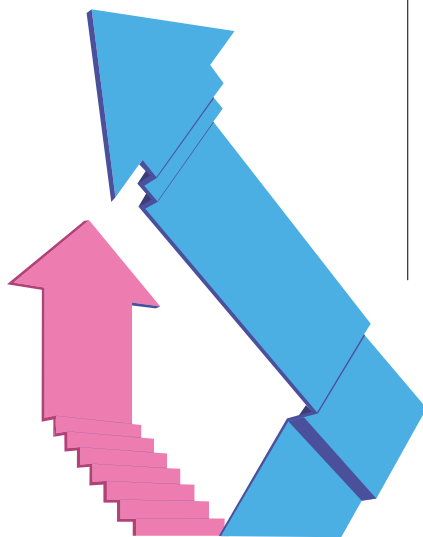
« Relève de main-d'œuvre »

(Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, abrégé Kofa), qui est financé par le Ministère fédéral de l'économie, une entreprise sur deux utilise des moyens numériques pour ses formations professionnelles – de la littérature électronique aux programmes d'auto-apprentissage, en passant par l'apprentissage basé sur le Web, les vidéos d'apprentissage et les podcasts. « Pour beaucoup d'entreprises, il est plus facile de choisir et d'évaluer des offres numériques que des offres de formation classiques », conclut l'enquête du Kofa. Toutefois, afin de tirer davantage profit du potentiel offert par l'utilisation de médias numériques présentant une qualité didactique supérieure, il est important « de développer davantage la compétence médiatique du personnel de formation dans les entreprises ».

Le futurologue Heiko von der Gracht a une vision claire sur la manière dont la numérisation marquera la promotion des talents dans les entreprises : « La collaboration est devenue plus évidente dans le monde virtuel. La technologie sera un tremplin pour des formations entièrement accessibles, dispensées indépendamment du lieu et du temps. Dans les trois prochaines années, le quotidien des formations sera marqué par des analyses de

réussite de l'apprentissage basées sur des systèmes logiciels, même dans les petites entreprises. » Concernant la transformation des entreprises, il voit se développer à moyen terme des Corporate Academies globales dotées de plateformes d'expérience didactique. Ces plateformes sont orientées sur les besoins individuels des employés. Elles ne sont pas seulement axées sur la formation des jeunes talents, mais également sur la reconversion de la main-d'œuvre établie qui, en raison des nouvelles exigences de travail, doit acquérir de nouvelles compétences. « L'apprentissage deviendra un événement – avec toutes les fonctions numériques qui vont avec : les parcours d'apprentissage, les profils sociaux ou les certificats de réussite, mais aussi les interfaces semblables à « Netflix », les contenus hybrides provenant de parcelles d'apprentissage, les articles de rédaction, les podcasts et bien d'autres choses encore. »

Cela engloberait une partie des mesures de qualification et les mesures de performance associées ; les possibilités de promotion seraient également ajustées en conséquence. Une collecte de données systématique sur des



49 %

des personnes sondées se concentrent sur une organisation plus flexible des postes de travail.*

plateformes d'expérience didactique permettra aux entreprises d'acquiescer un nouveau genre de gestion. « Il faut partir du principe que l'importance de la fonction du personnel, en concepteur d'avenir et partenaire commercial stratégique, connaîtra une forte réévaluation », résume von der Gracht.

CHAQUE COLLABORATEUR EST UN TALENT

Concernant les entreprises qui réussissent : que font-elles de différent en termes de gestion des talents ? Le Professeur Karlheinz Schwuchow du Center for International Management Studies de l'Université de Brême a étudié la question : « Avant, la majorité des entreprises mettait les talents au même rang que les collaborateurs à haut potentiel ou que les cadres seniors ou juniors. » Aujourd'hui, on s'est éloigné de cette idée et, dans le contexte de la pénurie du personnel, c'est tout le personnel qui gagne en importance : il devient le groupe cible de la gestion des talents. Les talents sont considérés comme des dons dont chaque collaborateur dispose et qui constituent un potentiel utilisable pour l'entreprise. « Cette procédure fait de l'idée d'une direction remplie d'estime et favorisant la création de valeur une réalité. Elle est une voie menant vers un plus grand engagement parmi les employés, voire une plus grande performance au sein de l'entreprise – et donc vers une rentabilité durablement plus élevée », explique Schwuchow.

Le centre, et donc l'élément le plus important d'une entreprise, ce sont ses employés. Les talents de l'entreprise qui occupent des positions-clés et qui sont donc d'une importance majeure pour obtenir un avantage concurrentiel jouent ici un rôle capital. Pour ces positions-clés décisives, il est essentiel d'orienter le travail du personnel avec stratégie et de façon durable. Les collaborateurs satisfaits changent rarement d'employeur et une plus petite fluctuation mène automatiquement à une relation commerciale plus intense avec les clients.

« La collaboration est devenue plus évidente dans le monde virtuel. Dans les trois prochaines années, le quotidien des formations sera marqué par des analyses de réussite de l'apprentissage basées sur des systèmes logiciels, même dans les petites entreprises. »

Heiko von der Gracht, futurologue



des responsables des ressources humaines sondés veulent marier les structures du personnel à la culture de l'entreprise.*

L'HOMME EST EXTRÊMEMENT IMPORTANT

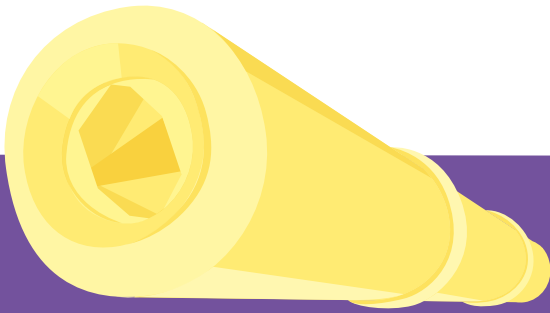
Le Human Performance Management (HPM) de Progroup repose sur cette stratégie. « L'Homme est extrêmement important pour nous », explique Christian Dietrich, directeur du développement du personnel. « Consolider les atouts » – sous cette devise, le service HPM planifie les chemins de carrière individuels et accorde une attention particulière à la promotion des différents talents. Chez Progroup, cela se passe dans le cadre d'une étroite collaboration entre les partenaires commerciaux du service

des ressources humaines et les cadres. Chaque cadre se définit comme le « premier développeur du personnel » : il désigne les candidats à la promotion des talents et est étroitement encadré, voire conseillé par des spécialistes des ressources humaines lors de ce processus. Dans le cadre de la marque employeur, le développement du personnel est considéré comme un instrument de fidélisation et de motivation des employés. Il est un élément décisif pour un bon positionnement sur le marché du recrutement. Tout cela s'inscrit dans la lignée du proverbe : « The war for talent is over. Talent has won. »

* La gestion des compétences en est encore à ses balbutiements. La sixième édition de l'enquête Mercer « Global Talent Trends (2021) » comporte les constatations de plus de 7 300 cadres, responsables du personnel et employés. Elle est cette fois-ci accompagnée d'annexes approfondies pour 23 régions de 44 pays. Dans l'annexe destinée à l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse, 55 responsables du personnel donnent un aperçu de leurs priorités pour l'année à venir.

AMBITIEUX, EMPATHIQUES, PERFORMANTS –

PORTRAITS D'EMPLOYÉS
DE PROGROUP



KEVIN ZILM

Le directeur du traitement de la matière chez PM1 s'exprime...

... sur ses débuts chez Progroup :

« Avant ma formation, je n'avais aucune idée de ce que faisait un technicien papeterier. Regarder ce qui se passe derrière les portes d'une papeterie et voir les énormes machines : j'ai trouvé ça fascinant ! J'ai donc souhaité apprendre ce métier. Et ça a payé. Le plus excitant dans ce métier, c'est que les jours ne se ressemblent pas. Chez Progroup, nous travaillons dans des équipes d'âges mixtes. Cela signifie que nous profitons de l'expérience des Anciens et des idées fraîches des nouveaux arrivants. Je trouve ça très bien. »

... sur ses années passées à Eisenhüttenstadt :

« Juste après ma formation, je suis allé à Brandebourg pour la mise en service de la nouvelle papeterie PM2. J'y suis resté deux ans et demi. Durant cette période, j'ai pris beaucoup de plaisir à travailler : il n'y a rien de plus excitant que de lancer une nouvelle papeterie. Le travail était intense ! On dit souvent qu'il y a plus de points à contrôler sur une machine à papier que sur un A 380. [rires] Et puis finalement, je suis retourné chez moi, à Burg, pour travailler sur PM1. »

... sur son avenir chez Progroup :

« Je n'ai pas de plan de carrière clair, mais j'aime mon métier. Cette année, une autre formation pour cadres est au programme. Donc, si je continue de bien travailler, le reste évoluera tout seul, j'en suis convaincu. Car la performance est reconnue et honorée chez Progroup. »



« LES JOURS NE SE
RESSEMBLENT PAS. »



« J'AI BESOIN DE DÉFIS. »

KIMBERLY HAMM

La responsable comptabilité affectée à Progroup Power 1 GmbH s'exprime...

... sur ses débuts chez Progroup :

« Ma formation en gestion de bureau à l'usine PW06 s'est très bien déroulée. La semaine d'initiation avec les apprentis de toutes les usines, la rencontre avec les membres du directoire, la visite du Group Office et le stage organisé dans le site d'accrobranche de Kandel pour le développement de l'esprit d'équipe m'ont beaucoup plu. J'étais aux anges, voire carrément étonnée de voir que cela existait. Mes camarades de l'école professionnelle n'ont pas eu de conditions de démarrage aussi bonnes. »

... sur son nouveau poste :

« Ma formatrice a reconnu très tôt mon potentiel et m'a poussée lentement vers la comptabilité – et cela, alors que la comptabilité était loin d'être mon cheval de bataille dans le cadre du bac professionnel. J'ai trouvé cela plutôt sec et éloigné de la réalité. J'ai terminé ma formation il y a un an, mais je souhaite déjà assumer des responsabilités dans mon nouveau poste. J'aime m'attaquer aux choses, j'ai besoin de défis. »

... sur son employeur :

« Ma grand-mère se réjouit particulièrement de voir que ça va bien pour moi sur le plan professionnel : c'est elle qui avait découvert l'annonce sur Internet et qui m'avait conseillée de poser ma candidature pour une formation chez Progroup. Je suis ici chez un employeur attentif qui se soucie du bien-être de ses employés. »

PIOTR JAKUBOWSKI

Le directeur des usines PW04, PW07 et PW10 s'exprime...

... sur ses débuts chez Progroup :

« Un chasseur de têtes m'a présenté comme candidat à un poste chez Progroup. Je ne connaissais pas encore le secteur de la production de papier et de carton ondulé. J'avais travaillé pendant plus de 20 ans dans l'industrie de traitement du plastique, avec plus de 500 employés sous ma responsabilité. Mais dès ma première visite de PW07 à Stryków, je suis tombé amoureux de l'usine. J'ai commencé comme directeur d'exploitation de l'usine PW10, à Trzcinica, en plein milieu de l'année 2016. »

... sur son poste :

« En mai 2020, j'ai été désigné directeur des deux usines polonaises et de l'usine tchèque PW04, à Rokycany. Cette fonction implique un échange régulier avec les autres directeurs d'usine – c'est extrêmement important. J'ai donc pris ma promotion comme une distinction : je pouvais me rendre sur presque tous les sites avec le directoire. C'est ce qui caractérise la culture de leadership de Progroup : dans les temps difficiles, l'équipe de management ne se retire pas à la centrale de Landau, mais reste en contact avec les personnes sur place. »

... sur son avenir chez Progroup :

« Je souhaite tout le temps évoluer et ça, c'est parfaitement possible chez Progroup. L'usine de plaques de carton ondulé PW14 est en cours de construction sur le site de l'usine PW07. Il s'agit du douzième site de production pour les plaques de carton ondulé, et de la troisième usine en Pologne. Il est déjà clair que ce sera également moi qui dirigerai cette usine. J'en suis très fier. Vous voyez donc : il y a toujours beaucoup à faire, chaque jour est différent, on ne s'ennuie jamais. »



« ON NE S'ENNUIE JAMAIS. »



sites de production

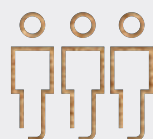


115 000 m²

de surface totale,
dont 36 000 m²
couverts



Imbal Carton a été créée en 1967
à Prevalle (Lombardie).
Michele Lancellotti, 56 ans,
est le PDG de l'entreprise
familiale depuis 1994.



1 000

clients en Italie



70 000 000 m²

de carton ondulé traité/an

« LE PARTENARIAT EST LA CLÉ DU SUCCÈS »

[Interview avec Michele Lancellotti](#)

Il y a trois ans et demi, un partenariat avec la première usine de plaques de carton ondulé de Progroup – à Drizzona, en Italie – commençait en vue de produire des emballages en carton ondulé. Le partenaire rattaché au parc d'emballage juxtaposé est Imbal Carton. Entretien avec le PDG de l'entreprise, Michele Lancellotti, au sujet du marché des emballages en Italie, des avantages apportés par le concept de parc d'emballage et de la particularité des entreprises familiales.



Michele Lancellotti,
CEO Imbal Carton.

L'Italie est considérée comme le plus grand marché des emballages de carton ondulé en Europe. Comment se structure le marché des emballages et qu'est-ce que cela implique pour votre commerce ?

Michele Lancellotti : Le marché italien est fragmenté : il est marqué par un grand nombre de petites entreprises familiales qui réalisent près de la moitié du chiffre d'affaires. L'autre moitié est constituée d'un petit nombre de groupes internationaux spécialisés dans le papier. Cela se reflète dans notre commerce.

Comment souhaitez-vous vous démarquer de la concurrence à l'avenir ?

Nos activités resteront centrées sur les emballages de produits alimentaires et de boissons. Mais nous recherchons sans cesse de nouvelles solutions d'emballages pour les segments en forte croissance, comme le marché de grande consommation alimentaire, le marché bio ou le commerce en ligne. Nous sommes conscients que, pour la compétitivité qui marquera

les années à venir, il est important de développer des innovations en restant fixés sur la durabilité et sur la protection de l'environnement, aussi bien pour les produits et les services que pour le développement interne et la croissance de l'entreprise. Car ce n'est qu'en innovant que nous pourrions nous différencier de la concurrence. Les partenariats sont, pour nous, la clé du succès.

Outre l'approche relative aux innovations, pouvez-vous citer un autre pilier de la philosophie de votre entreprise ?

Notre logo accompagné du slogan « I love carton » résume parfaitement bien la philosophie de notre entreprise : une démarche de travail passionnée, ainsi qu'une passion pour l'environnement, nos collaborateurs, nos clients et, bien sûr, pour le carton. Notre mission consiste à établir de nouvelles normes en termes de durabilité et de responsabilité entrepreneuriale. Nous sommes fiers d'avoir baissé dernièrement nos émissions de CO2 de 20 pour cent et d'avoir gagné le prix « Conai Ecodesign 2020 » pour la deuxième fois consécutive. À long terme, nous souhaitons utiliser presque uniquement du papier recyclé, voire des produits fabriqués à partir de vieux papiers, afin d'économiser nos précieuses ressources et de réduire les déchets et les effets sur l'environnement. Cela nous permettra notamment de réduire les coûts au profit d'une économie circulaire qui fonctionne.

Votre famille a-t-elle été réticente à l'idée d'une coopération avec Progroup ?

Nous avons cherché un partenaire adapté ; cela a été un long processus au cours duquel nous avons discuté avec des entreprises suisses, américaines, espagnoles, italiennes et allemandes aussi. Au début, ma famille voulait plutôt un partenaire italien pour des raisons de racines culturelles communes. Mais nous avons finalement opté pour une entreprise allemande, également avec une famille à sa tête, donc qui défend les mêmes valeurs sociales et entrepreneuriales qu'Imbal Carton et qui n'est pas intégrée dans le marché des emballages en aval.

Comment ont réagi vos partenaires de marché face à cette coopération et face au parc d'emballage ultra-moderne de Drizzona ?

Pour la première fois en Italie, un fabricant d'emballages s'est associé à un fabricant de papier et de carton ondulé leader en Europe. Grâce aux innovations et à la chaîne de production intégrée, nous disposons

désormais d'une caractéristique distinctive sur le marché ; nous avons pu renforcer notre bonne réputation. Tout le monde nous a félicités pour ce coup, ils ont tous fait « Waouh ! ». Cela nous a permis non seulement de consolider nos relations avec nos clients existants, mais également d'acquérir de nouveaux clients de poids, comme Dr. Oetker et leur marque Cameo, qui est largement établie en Italie.

22 000

contrats/an

En Italie également, les producteurs de carton ondulé ont augmenté leurs prix face au nombre de commandes exorbitant et face aux coûts des matières premières qui ne cessent de grimper. Les fabricants font même état de difficultés à traiter les commandes, voire à satisfaire à toutes les demandes correctement et dans les délais impartis. Êtes-vous concerné ?

Depuis six mois, nous enregistrons un grand changement sur le marché

italien. Il existe une pénurie de matières premières dans tous les domaines. Ceci est dû au fait que certains pays non européens achètent un grand nombre de stocks pour assurer leur croissance économique après la pandémie. Nos concurrents ont de grandes difficultés à acheter du carton ondulé de bonne qualité en nombre suffisant. Grâce à notre collaboration avec Progroup, nous pouvons fort heureusement minimiser ce problème et le maintenir à un niveau faible.

Quels sont les avantages pour vos clients ?

Avant, nous avions près de dix fournisseurs différents qui nous fournissaient différentes qualités dans des délais divers. La communication était plus compliquée, elle aussi. Depuis que nous coopérons avec Progroup, nous n'avons plus qu'un seul principal fournisseur de carton ondulé ; la qualité est stable et les délais de livraison sont respectés. Nos clients sont amplement satisfaits car nous répondons de manière très flexible à leurs attentes et leur proposons le meilleur service possible. Cette sécurité nous permet de bien dormir toutes les nuits.

10

familles de produits

Votre bilan après environ quatre ans de « mariage » ?

Nous sommes convaincus d'avoir choisi le bon partenaire. Progroup est pan-européen. Nous, en revanche, nous sommes implantés de manière locale, au Nord de l'Italie. Grâce à cette vision européenne, nous en apprenons tous les jours un peu plus et pouvons mieux nous préparer à moyen et long terme.

Regardons, pour conclure, dans la boule de cristal : quels sont les prochains grands défis que vous souhaitez remporter avec Progroup ?

Progroup souhaite devenir un leader de la production de carton ondulé dans chaque pays où elle s'engage et investit. L'objectif est encore loin d'être atteint en Italie. Je souhaite donc que nous croissions davantage ensemble pour atteindre cet objectif à l'avenir.

I

100 000

€/an d'investissements dans les formations



112

collaborateurs



200 000

€/an

d'investissements dans les domaines de la santé et de la sécurité



3 FASCINATION

Remettre en question les acquis techniques et déplacer les limites du possible : cela a toujours été la base principale de notre succès. Rien ne soude plus que d'atteindre ensemble des objectifs ambitieux. L'envie d'accomplir une performance, la joie de réussir et la fierté d'avoir atteint un objectif en groupe – c'est ce qui nous fait avancer. Nous voulons relever des défis en équipe, de façon collective et en étant tournés vers les solutions. Nous voulons aussi poser des jalons et passionner nos clients et nos partenaires, voire nous passionner nous-mêmes, par nos succès.

QUESTIONS D'ENFANTS RÉPONSES DE PROGROUP

Ce que les filles et les fils des employés de Progroup ont toujours voulu savoir.

LEYLA

6 ans

C'est quoi une marge commerciale ?

Imagine que tu as une entreprise, tu vends 1 000 bouteilles de limonade. Ces bouteilles te rapportent 2 500 € : ça, c'est ton chiffre d'affaires. Pour fabriquer ta limonade, tu as besoin de citrons, de sucre et d'eau. Pour 1 000 bouteilles, cela coûte 500 €. On appelle cela des coûts variables parce qu'ils augmentent au fur et à mesure que tu produis de la limonade. Si tu déduis les coûts variables du chiffre d'affaires, tu obtiendras la marge commerciale. Dans ce cas, elle est de 2 000 €. Avec cela, tu dois payer les salaires et le loyer. Ces dépenses, ce sont des coûts fixes car ils restent au même niveau, peu importe ton volume de production.

MORITZ

12 ans

POURQUOI PROGROUP
S'APPELLE-T-ELLE
PROGROUP ?

Au début, l'entreprise s'appelait « Prowell ». Pro, ça vient du latin et ça signifie « pour ». « Well », c'est l'abréviation de « Wellpappe » qui veut dire « carton ondulé » en allemand. Peu à peu, d'autres sociétés sont venues. Chaque nom a alors commencé par « Pro » : Propapier, Prologistik, Propower... En 2018, elles ont toutes reçu le nom « ProGROUP ». Cela devait montrer que toutes ces entreprises faisaient partie du même groupe (ONE GROUP), poursuivaient le même objectif (ONE GOAL) et tiraient sur la même corde (ONE TEAM).

PROGROUP PEUT-ELLE S'IMAGINER
VENDRE SON CARTON ONDULÉ
PARTOUT DANS LE MONDE DANS
QUELQUES ANNÉES ?

Du fait de la cannelure, qui rend le carton « ondulé », il y a des chambres à air. Le carton ondulé est donc léger, mais prend beaucoup de place lors du transport. Plus le carton ondulé doit être transporté loin, plus cela revient cher. Donc, nous préférons nous concentrer sur l'Europe, cela nous permet de parcourir des distances courtes. C'est aussi bon pour l'environnement, qui nous tient également à cœur.

Je travaille au service des ressources humaines. Je suis, par exemple, chargé d'aider mes collègues à utiliser et développer leurs talents du mieux possible. On n'apprend pas qu'à l'école. Donc, nous proposons également beaucoup d'offres de formation professionnelle. J'examine les offres avant pour voir si elles correspondent bien à ce que nous voulons. Mon travail est donc un élément-clé pour le succès de Progroup. Car seuls les collègues qui apprennent peuvent évoluer et faire avancer l'entreprise.

QU'EST-CE QUE TU FAIS
AU TRAVAIL ?

Oui, il y a des jours où tu peux voir où tes parents travaillent. Ce sont les « Journées portes ouvertes » ou « Fêtes familiales ». Tu peux découvrir plein de choses géniales lors de ces événements ! Par exemple, tu peux voir une de nos grandes machines de très près. Et puis tu rencontres d'autres enfants avec lesquels tu peux jouer.

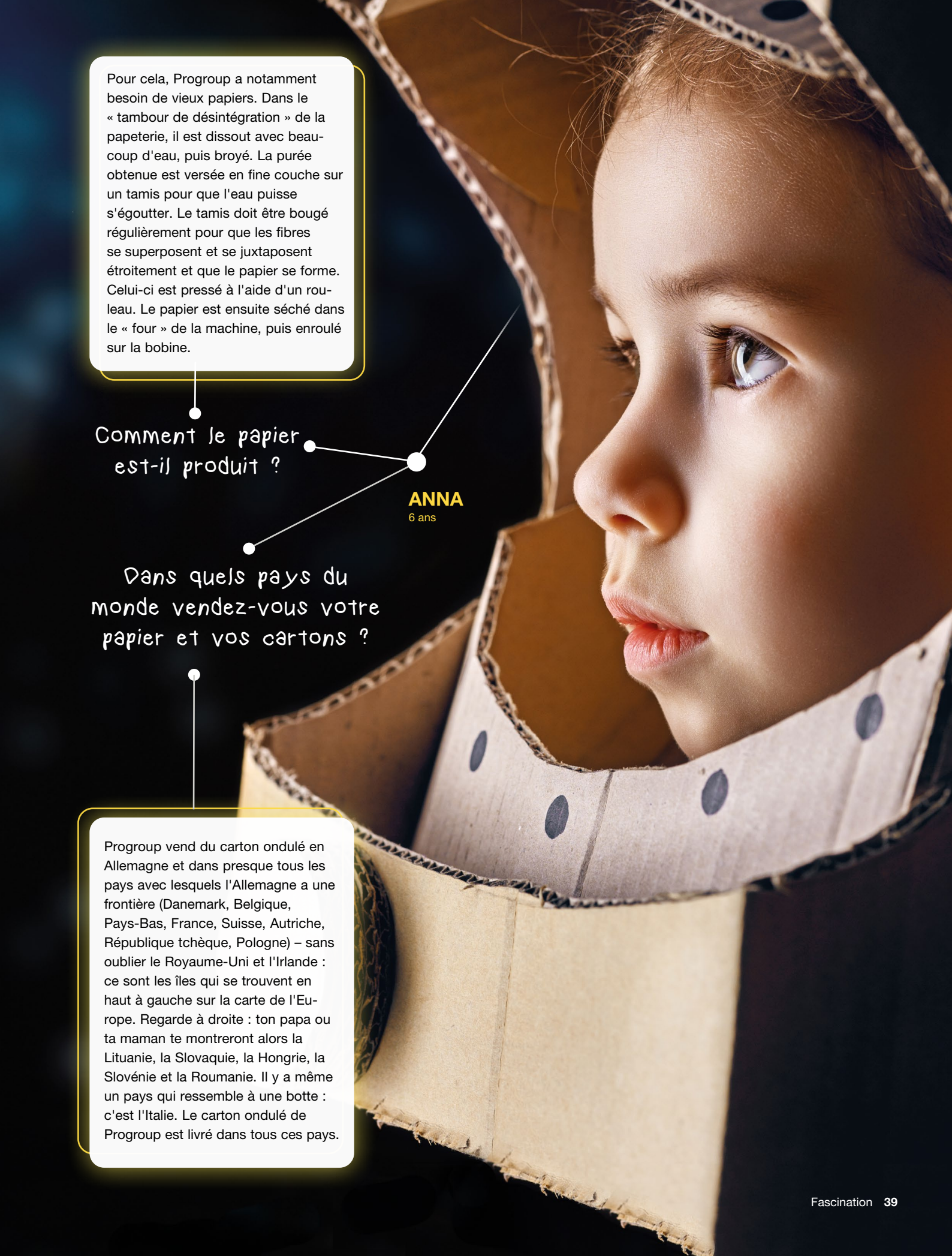
LES ENFANTS
SONT-ILS ADMIS CHEZ
PROGROUP ?

MAXIMILIAN

7 ans

EMMA

8 ans



Pour cela, Progroup a notamment besoin de vieux papiers. Dans le « tambour de désintégration » de la papeterie, il est dissout avec beaucoup d'eau, puis broyé. La purée obtenue est versée en fine couche sur un tamis pour que l'eau puisse s'égoutter. Le tamis doit être bougé régulièrement pour que les fibres se superposent et se juxtaposent étroitement et que le papier se forme. Celui-ci est pressé à l'aide d'un rouleau. Le papier est ensuite séché dans le « four » de la machine, puis enroulé sur la bobine.

Comment le papier est-il produit ?

ANNA
6 ans

Dans quels pays du monde vendez-vous votre papier et vos cartons ?

Progroup vend du carton ondulé en Allemagne et dans presque tous les pays avec lesquels l'Allemagne a une frontière (Danemark, Belgique, Pays-Bas, France, Suisse, Autriche, République tchèque, Pologne) – sans oublier le Royaume-Uni et l'Irlande : ce sont les îles qui se trouvent en haut à gauche sur la carte de l'Europe. Regarde à droite : ton papa ou ta maman te montreront alors la Lituanie, la Slovaquie, la Hongrie, la Slovénie et la Roumanie. Il y a même un pays qui ressemble à une botte : c'est l'Italie. Le carton ondulé de Progroup est livré dans tous ces pays.

PERSPECTIVE

NUMÉRISATION

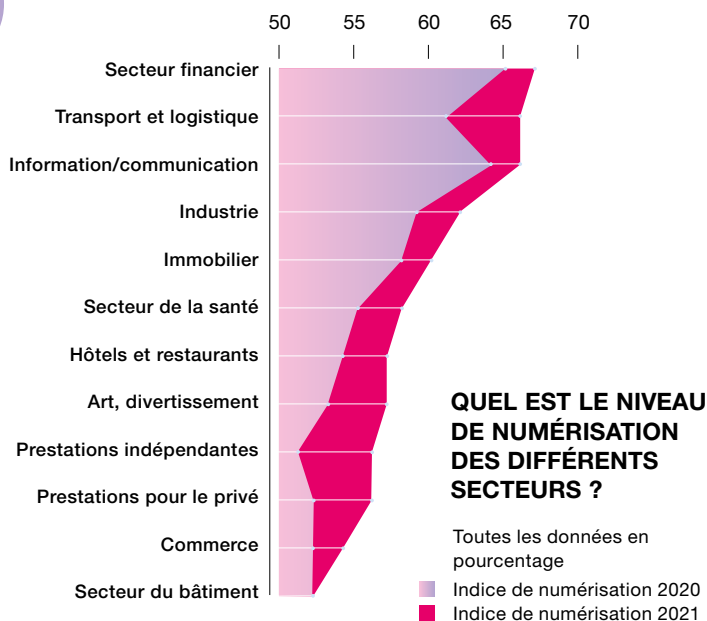
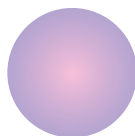
La numérisation a modifié de nombreux processus dans les secteurs de la finance, de l'informatique et des médias. Elle a donné lieu à de tous nouveaux modèles commerciaux. La pression de la transformation numérique a également très fortement augmenté dans l'industrie ; les moyennes entreprises se sont montrées jusque-là très réticentes face à la numérisation – mais cela, c'était avant que le coronavirus fasse son apparition.

L'étude représentative « Indice de numérisation des moyennes entreprises 2020/2021 », qui a été effectuée à l'été 2020 par Techconsult pour le compte de la Deutsche Telekom, donne une idée de l'état réel de la numérisation en Allemagne. Selon cette étude, les plus en avance sont les banques et les assurances ainsi que les entreprises spécialisées dans la technologie de l'information et les télécommunications. Le commerce et le secteur du bâtiment se trouvent en fin de classement, l'industrie se situe dans la moitié supérieure.

Si, en Allemagne, la transformation numérique a jusque-là progressé lentement – les entreprises allemandes sont à la traîne par rapport à leurs concurrents américains et chinois –, cela a changé dernièrement. Presque la moitié des entreprises sondées (46 pour cent) a indiqué avoir adapté à court terme ses modèles commerciaux ou produits et services pendant la crise du coronavirus ; plus d'un tiers des entreprises sondées (34 pour cent) disent qu'elles ont numérisé d'importants processus à court terme.

Une bonne démarche, comme le montrent les résultats de l'étude : les entreprises hautement numérisées – les « Digital Leaders » – ont en effet mieux résisté à la crise. La situation concurrentielle pousse à faire avancer activement le processus de numérisation : du fait

de la numérisation, les concurrents d'autres secteurs mettent souvent la pression sur le marché en affichant des services numériques innovants et des modèles commerciaux modernes. La lutte pour acquérir des clients et des parts de marché en devient plus intense.



Il se passe la même chose dans le secteur des emballages. Presque toutes les entreprises ont réagi, d'une façon ou d'une autre, afin de répondre aux défis de l'industrie 4.0 – souvent sans stratégie générale, mais en appliquant des mesures isolées. Les structures existantes et les processus habituels n'ont souvent pas été remaniés – ou pas assez. Les énormes potentiels générés par la numérisation, voire par la connexion des produits et de la production dans le cadre de l'industrie 4.0 n'ont donc pas pu être exploités, et aucun modèle commercial innovant n'a vu le jour.

LES TROIS DIMENSIONS DE L'INDUSTRIE 4.0

Selon le Professeur Hermann Krallmann, titulaire de la Chaire « Analyse des systèmes et Informatique » à l'Université Technique de Berlin (Technische Universität Berlin), trois dimensions doivent être respectées pour que les investissements dans l'industrie 4.0



LES PIONNIERS ONT MIEUX RÉSISTÉ À LA CRISE



77%

ont pu réagir de manière rapide et flexible face à la crise en adoptant des solutions numériques



80%

ont bien résisté à la crise car leur modèle commercial et leurs processus étaient déjà largement numérisés



75%

des principaux prestataires du numérique sont satisfaits de leurs chiffres d'affaires



Tous ces chiffres sont issus de l'étude « Indice de numérisation des moyennes entreprises 2020/2021 ». L'étude a été réalisée à l'été 2020 pour le compte de la Deutsche Telekom.

Entreprises sondées



46%



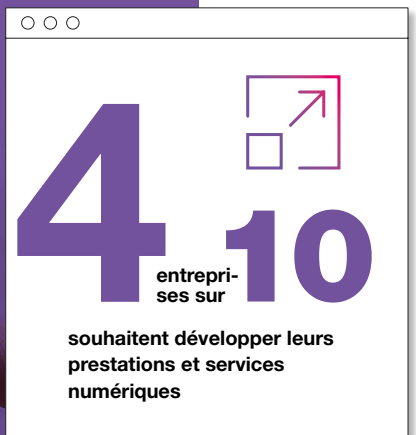
Numérisation à court terme



34%



Numérisation à long terme



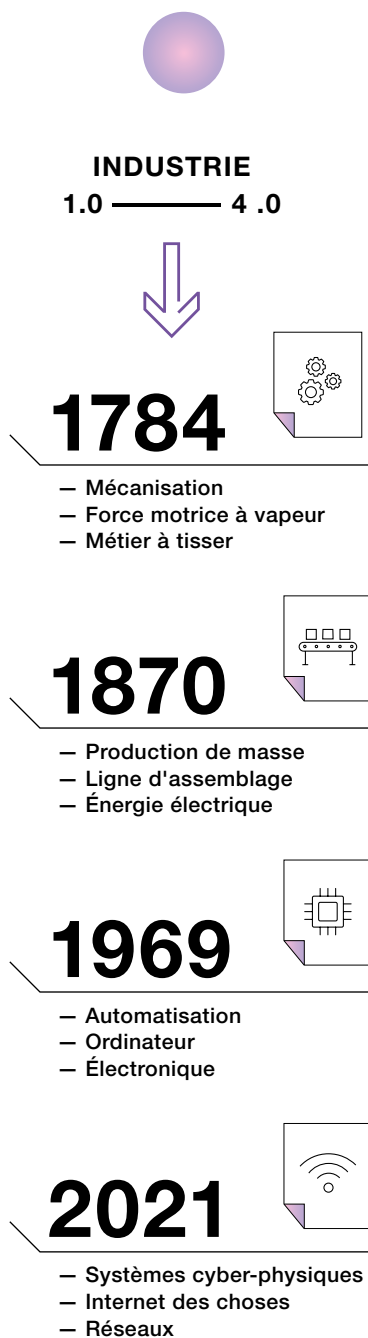
portent leurs fruits, à savoir les dimensions technique, organisationnelle et psychosociale.

La dimension technique est empreinte d'objets actifs qui perçoivent et influencent leur environnement. Elle englobe, par exemple, des machines interconnectées qui, par leur interaction, forment l'Internet des objets (Internet of Things). « Pour faire très simple, cela signifie par exemple que les machines gèrent la production de façon autonome et décentralisée – elles sont flexibles, efficaces et économes en ressources », explique Krallmann. Pour cela, il est essentiel que les structures de communication soient standardisées – de nombreux organismes, entre autres l'International Organization for Standardization (ISO), y travaillent – afin qu'une transmission à haut débit de grands volumes de données soit garantie. La standardisation ainsi que la mise en réseau verticale (et ininterrompue) des systèmes informatiques aux différents niveaux de la production constituent une part essentielle de la dimension technique.

La dimension organisationnelle est axée sur l'intégration de processus de création de valeur horizontaux. Par exemple, une communauté d'intérêts constituée de partenaires de création de valeur peut se former grâce à l'interconnexion d'entreprises. Cette communauté aura un objectif commun : une plus-value économique durable. L'accent doit, entre autres, être mis sur la création claire et stable de processus englobant tous les services et toute l'entreprise, des besoins du client à la fourniture finale de la prestation.

Avec la dimension psychosociale, l'Homme est au cœur des activités. « Du fait de l'augmentation de la vitesse d'innovation, des exigences élevées sont imposées pour la qualification des employés, mais pas seulement : des compétences interdisciplinaires sont également requises », indique Krallmann en mettant le doigt sur un facteur décisif. Il ne s'agit donc pas que de créer des interfaces utilisateurs conviviales pour assurer l'interaction entre l'Homme et la machine. Les

Le Professeur Hermann Krallmann est titulaire de la Chaire « Analyse des systèmes et Informatique » à l'Université Technique de Berlin (Technische Universität Berlin) et un spécialiste du numérique très demandé, opérant auprès d'entreprises comme VW, DHL, SAP ou Bosch. Dans une interview, il parle de l'influence de la numérisation sur la technique, les entreprises et leurs employés, et dévoile les raisons pour lesquelles les nouveaux développements techniques offrent tout d'abord une grande opportunité de développement personnel et professionnel.



employés doivent également être formés en conséquence : l'important, c'est non seulement que les utilisateurs travaillent avec la technique, mais aussi qu'ils la comprennent. Les collaborateurs doivent être capables d'apprécier et de remettre en question les résultats d'une collecte ou d'une analyse de données effectuée par machine et basée sur l'intelligence artificielle.

Il faut tenir compte du facteur Homme dans la transformation numérique. Car si les structures et mesures déjà existantes doivent être brisées dans le cadre de cette transformation, cela ne pourra avoir du succès que si les employés sont pris en considération. Dans la communication interne, il est donc important d'accorder une grande attention à la fascination générée par la numérisation ainsi qu'aux opportunités, voire aux perspectives, apportées par cette dernière.

Globalement, les travailleurs ont une réaction très positive face à la numérisation de leur entreprise. L'enquête représentative intitulée « Quel est le niveau de numérisation des entreprises en Allemagne ? » et réalisée en 2019 par Kantar pour le compte de la Fondation Bertelsmann montre, pour reprendre les termes des auteurs de l'étude, qu'un « nombre étonnant » de travailleurs en Allemagne (83 pour cent) pense que leur entreprise est sur la bonne voie : « Plus les entreprises se numérisent, plus les pronostics sont positifs. »

« Plus les entreprises se numérisent, plus les pronostics sont positifs. »

83%

des travailleurs actifs pensent que leur entreprise est sur la bonne voie

Le Professeur Krallmann n'est pas surpris par l'attitude positive de ces employés qui travaillent dans des entreprises numérisées, il attribue même une bonne note au nouveau monde du travail : « Les employés peuvent se réjouir de tâches exigeantes et de qualité – c'est une composante essentielle pour la motivation des employés. À cela s'ajoutent l'accès aux toutes nouvelles technologies ainsi qu'un poste sûr dans un marché en pleine croissance. »

DES RÉSEAUX CRÉATEURS DE VALEUR

Mais, comme déjà mentionné plusieurs fois, aucune entreprise ne peut tirer profit d'une simple transformation numérique. On ne peut sortir gagnant

que si l'on se rend compte de l'importance d'intégrer les réseaux et les processus de création de valeur au-delà des limites de l'entreprise. L'objectif est de collaborer de manière souple et flexible en faisant en sorte que toutes les entreprises participant à une chaîne de création de valeur soient intégrées aux processus à tout moment, indépendamment de leur lieu d'implantation.

La numérisation offre certes de nouvelles opportunités, mais ne cesse également de poser de nouveaux défis. « Obtenir des avantages et une plus-value pour tous les partenaires impliqués en organisant un échange de données, qu'il reste à définir, au sein de cette coopération » : voilà,

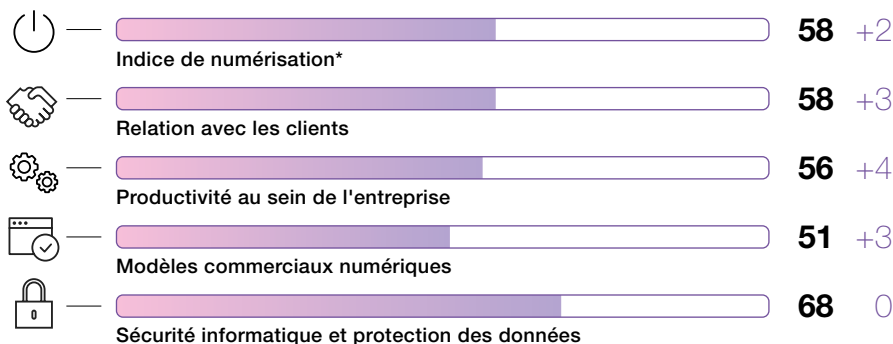
d'après Krallmann, le premier défi à surmonter pour avoir du succès. La plateforme « openpack » a déjà mis en œuvre certains aspects de cette idée d'intégration : « L'objectif central de cette plateforme est d'extraire les données des machines, de les connecter depuis différents systèmes d'application et de saisir, puis d'intégrer d'autres données essentielles. Une plus-value commune est alors créée par le biais des processus de création de valeur de tous les acteurs participants. »

NE PAS AVOIR PEUR DE FAIRE DES ERREURS

Une bonne culture de l'erreur est importante, selon Krallmann. Aux États-Unis, si un entrepreneur est en échec, il en tirera des leçons ; il fera mieux la prochaine fois. En Allemagne, c'est le contraire : il apprend à abandonner. Cela rend peureux.

Or, la transformation numérique, c'est s'ouvrir à ce qui est nouveau et sortir des sentiers battus. La peur de faire des erreurs est ici un obstacle : « Les entreprises doivent redéfinir les processus-clés, prendre du temps pour leurs employés et considérer les échecs comme des options de développement. On ne peut apprendre qu'en faisant des erreurs. Il s'agit donc d'expérimenter – dans le vrai sens du terme », indique le Professeur Krallmann en conseillant, par la même, de ne pas oublier les opportunités apportées par ce changement indispensable.

DEGRÉ DE NUMÉRISATION DES DIFFÉRENTS DOMAINES D'ACTIVITÉ



* Degré de numérisation moyen des moyennes entreprises selon l'indice de numérisation applicable aux moyennes entreprises, un maximum de 100 points peut être atteint. Source : Indice de numérisation des moyennes entreprises, Telekom Deutschland et techconsult, novembre 2020

**ASSURER
LA RELEVÉ**

PAR UNE CROISSANCE

PERMANENTE

*Toutes générations confondues :
Jürgen et Maximilian Heindl
planifient la croissance de
Progroup sur le long terme en
étant tournés vers l'avenir.*

Plus vite, plus haut, plus loin ! La devise olympique est également valable pour l'économie. La fabrication du papier et du carton ondulé est un segment très disputé dans lequel seuls les leaders absolus survivent. Pour y arriver, il faut une croissance rapide, mais aussi durable.

Comment une entreprise peut-elle croître durablement ? Une question de prime abord simple, qui est pourtant encore à l'origine de débats passionnés et controversés entre entrepreneurs, économistes et politiciens. Dans de nombreux séminaires, livres et magazines de management, de prétendus spécialistes transmettent leur vision des choses. Mais, souvent, ils ne visent qu'à présenter leur propre opinion comme « la seule vraie philosophie », et donc qu'à aider leur propre entreprise à enregistrer une meilleure croissance.

Mais il a été largement démontré qu'il n'y a pas une stratégie de croissance valable pour tous. Ce qui fonctionne avec les fournisseurs de haute technologie, comme Tesla et Apple, est peu transférable aux secteurs classiques, comme le génie mécanique. Les procédures suivies dans les marchés émergents divergent parfois considérablement de celles suivies dans les pays industriels de l'Ouest. Et les recettes à succès des fabricants de produits de luxe ne peuvent pas servir de modèles aux commerces de commodité, comme la production de carton ondulé. « Chaque entreprise doit trouver sa voie », explique Jürgen Heindl, le fondateur et PDG de Progroup AG, en se reposant sur son expérience. « Notre voie, nous l'avons trouvée dans une stratégie Greenfield classique, que nous appliquons systématiquement encore aujourd'hui. »

UN CHOIX POUR CONSCIENT LE VERT

Au début, nous nous sommes demandés ce que les grandes entreprises n'arrivaient pas à bien faire. La réponse a été la suivante : produire de petites quantités à plein régime dans des délais très courts et livrer à temps. Pour Heindl, il a rapidement été clair que cela ne pouvait fonctionner qu'avec une connexion systématique de tous les processus et machines, de l'entrée des commandes à la livraison, en passant par la production. Comme sur Amazon, le client doit pouvoir commander en ligne et suivre sa commande à tout moment. La fabrication de petites commandes dans les délais requiert, selon Heindl, une organisation quasiment parfaite et un maximum de standardisation. « Notre exigence, c'est d'être leader en termes de coûts, de technologie et d'innovation et de croître plus rapidement que les concurrents. Mais nous devons également être plus rentables que la concurrence. »

Il est important pour lui que l'innovation ne soit pas une fin en soi et ne soit pas synonyme de création de nouvelles technologies. Innover, c'est, selon lui, appliquer des technologies existantes, même récentes. Mais pour les appliquer, on a besoin d'occasions qui, derechef, ne peuvent avoir lieu que par des investissements. « Chez nous, les innovations et les investissements sont étroitement liés. De cette manière, les deux forment une association solide », explique Heindl.

UNE CROISSANCE DURABLE PLUTÔT

QUE DES GAINS RAPIDES

Avec son équipe, Marco Heine, directeur du service « Projets de croissance Board », fait avancer l'application de la stratégie de croissance de Progroup avec détermination.

Pour réussir dans une industrie à forte intensité de capital, comme la fabrication de papier et de carton ondulé, il faut penser à long terme. Progroup travaille donc sur la base de périodes stratégiques de 10 ans et d'un concept de croissance englobant une intégration. En pratique, cela signifie que la production de carton ondulé est d'abord élargie par de nouvelles usines. Lorsqu'un objectif de croissance est atteint, une nouvelle machine à papier est alors mise en route. Celle-ci garantit l'approvisionnement en matières premières ; elle est lancée progressivement jusqu'à atteindre une pleine capacité. La structure des coûts des machines à papier est assurée par une centrale. Heindl nomme cette stratégie « intégration en amont ». « Grâce à cela, nous savons déjà où nous serons dans six à huit ans », explique le chef de Progroup.

Concevoir des projets de croissance ambitieux est une chose, les mettre en pratique en est une autre. Il faut, pour cela, des structures professionnelles. Progroup a donc, très tôt, créé un service dont la tâche est de construire quasiment chaque année une nouvelle usine de carton ondulé selon l'un des trois modèles que nous connaissons : « Smart » pour un fonctionnement selon le modèle de parc d'emballage 2, « Medium » pour la construction

d'une onduleuse de moyenne capacité présentant une laize de 2,80 mètres et « Large » pour les nouveaux bâtiments abritant des installations de 3,35 mètres, d'une grande capacité pour les grands marchés. « Nous avons commencé très tôt avec cette stratégie : pour la construction de notre deuxième usine, nous avons copié la première usine de façon quasiment identique », indique Marco Heine. En tant que directeur du service « Projets de croissance Board », il est responsable de l'application de la stratégie de croissance.

En règle générale, son équipe de 30 personnes travaille dans trois usines en même temps. Les phases de développement, de construction et de démarrage disposent chacune de leur équipe. Les phases de développement et de construction durent respectivement de 12 à 15 mois ; la phase de démarrage dure près de six mois. Elle se divise en une phase de production d'essai de huit semaines, en une phase « Hyper Care » de 12 semaines et en un processus de transfert de quatre semaines. Même si une année peut s'écouler jusqu'à la remise finale aux collègues présents sur place, les délais fixés entre la phase de développement et le lancement de la production sont très serrés. « Cela ne peut fonctionner que si les processus atteignent un haut niveau de standardisation. Nous construisons donc chaque type d'usine au moins

HAUTEMENT MOTIVÉS DES EMPLOYÉS COMME FACTEUR DE RÉUSSITE

trois fois », indique Heine. Cela ne signifie cependant pas que de nouvelles idées et propositions d'amélioration ne sont pas prises en compte. Bien sûr, nous appliquons également des innovations, mais seulement si celles-ci ne sont pas en conflit avec les processus standardisés. « Nous ne pouvons ni ne voulons payer pour des phases « Trial and Error » coûteuses. »

Pour que tous les projets se déroulent du mieux possible, Heine utilise une organisation matricielle avec des centres de compétences. Chaque directeur de projet dispose d'une équipe de collaborateurs fixes, mais peut avoir recours à des spécialistes supplémentaires qui ne sont consultés que pour l'exécution de tâches spéciales ; ensuite, ils changent d'équipe. « Pour cette procédure, nous avons besoin de collaborateurs extrêmement flexibles », affirme Heine. « Au final, un tel projet est unique. Nous recommençons à zéro quasiment chaque année. »

Chaque collaborateur doit donc être « un pionnier structuré » qui respecte les règles du jeu, mais qui est également prêt à prendre des responsabilités, à chercher des solutions adaptées et à prendre des décisions autonomes.

Dès le début, Heine a lui-même été fasciné par la stratégie de croissance de Progroup, et n'a donc pas hésité un seul instant à accepter le job – et cela, bien qu'il

vienne du secteur agroalimentaire et qu'il n'ait « pas grandi dans le carton ondulé ». « Voir une entreprise dans un domaine qui est essentiellement centré sur la croissance est quelque chose de très particulier. » Il est également fasciné par les échanges interculturels qu'il entretient avec ses collègues des sites étrangers, ainsi que par la polyvalence de son poste.

Heine et le fondateur de Progroup ne croient pas que la croissance rapide de Progroup pourrait atteindre ses limites. Jürgen Heindl concède certes qu'il existe un risque de devenir moins flexibles à mesure que l'entreprise grandit, mais il pense que l'entreprise est parfaitement bien armée. Elle a grandi avec une équipe jeune, hautement motivée, et ça porte ses fruits. « Nous voulons avoir du succès ensemble, car le succès est notre principal moteur », explique Heindl. Il voit, dans ce contexte, certains parallèles avec le sport de compétition : « Nous travaillons dur tous les jours afin de nous améliorer en permanence. Il faut, pour cela, de l'ambition, de l'enthousiasme et une volonté absolue de réussir. » Et toutes ces caractéristiques sont souvent largement présentes au sein de l'entreprise.

AVOIR CONFIANCE

EN SES
PROPRIÉTÉS

DE LA COOPÉRATION À LA PERFECTION : LE MODÈLE COMMERCIAL DE PROGROUP

Les modèles commerciaux de Progroup sont le parfait exemple du « Power of Cooperation » de l'entreprise. Outre le modèle classique – la livraison des clients par camion via le réseau routier –, Progroup a développé des modèles de parc d'emballage innovants. Ces derniers tiennent compte de la structure du client.

Les modèles de parc d'emballage I et II représentent la forme de collaboration la plus étroite avec le client.

MODÈLE I : Avec ce type de parc d'emballage, le client construit son usine à proximité directe de l'usine de plaques de carton ondulé de Progroup.

MODÈLE II : Avec cette variante de parc d'emballage, Progroup construit une usine de plaques de carton ondulé sur place, chez le client. Celle-ci est alors intégrée aux processus du client.

La logistique et l'organisation sont réduites à un minimum dans les deux modèles de parc d'emballage ; la sécurité d'approvisionnement est à 100 pour cent, la flexibilité et la vitesse de réaction sont imbattables.

SE REPOSER AU MILIEU D'ANIMAUX SAUVAGES



Des loups, des bisons ou des mouflons : 400 animaux de 15 espèces européennes différentes vivent dans le parc de promenade animalier de la Route-du-Vin-du-Sud, près de Silz. En tant qu'entreprise de la région, Progroup soutient le concept durable de ce pôle d'attraction.

La chèvre, cette petite impertinente. Elle se rapproche de plus en plus. Avec ses cornes, elle touche le sac à sandwiches en papier qui pend sur la poussette. Le passager de la poussette – un citadin âgé d'un an – est fasciné par l'animal curieux. Il y a beaucoup de chèvres dans le parc de promenade animalier de Silz, mais celle-ci est la seule à s'être déplacée vers l'entrée pour accueillir cette famille de six personnes. La chèvre qui bêle et le petit d'un an n'ont pas peur de se toucher.

Les parents réussissent à se défaire de la chèvre en éloignant le sac à sandwiches et le petit. Ils ont acheté du fourrage à la caisse et ont déjà commencé à nourrir la chèvre et les poules. Le fourrage destiné aux animaux est produit dans l'exploitation agricole du parc. « Nous voulons des circuits fermés. Notre propre exploitation nous a beaucoup aidés pendant la crise du coronavirus, durant laquelle les coûts ont grimpé », explique Daniel Kraus, le gérant du parc qui se trouve dans l'arrondissement de la Route-du-Vin-du-Sud.



25 000 €

de don offerts par Progroup

L'aide de Progroup, qui dépasse largement le don de 25 000 euros de l'année dernière, a également eu un effet positif. Ce don a notamment permis de couvrir une campagne de plantation d'arbres dans le parc. D'anciennes sortes d'arbres fruitiers ainsi que des châtaigniers serviront bientôt de source de nourriture aux animaux et auront un impact positif sur le climat. Kraus se réjouit : la famille de propriétaires entretient le parc animalier en alliant développement durable et

amour de la région, ce qui attire les offres d'aide concrètes. Une aide pour l'impression de nouveaux dépliants informatifs a, par exemple, déjà été accordée.



400

animaux à découvrir

LES CORBEAUX « PARLENT » AVEC LES LOUPS

Après avoir passé l'enclos où il est possible de caresser les animaux, les visiteurs montent une petite butte pour aller voir les loups. La famille s'étonne du calme qui règne autour des trois animaux. Les loups paressent sur l'herbe. Craintive, la famille reste devant la clôture sans dire mot. Le silence est interrompu par un fort « Cocorico ». Pas de hurlement de loup donc – juste ce « Cocorico » simple, mais fort, d'un coq qui chante de l'autre côté du parc. À cela s'ajoutent les croassements profonds d'une douzaine de corbeaux qui voltigent au-dessus de l'enclos des loups et guettent leurs proies depuis les arbres. « Ils communiquent avec les loups », explique Kraus. Les entretiens corbeaux-loups ne sont pas sans raison, explique l'homme de 42 ans en montrant le pick-up qui s'est arrêté derrière l'enclos. Un soigneur lance des morceaux de viande crue par-dessus la grande clôture. Cela intéresse plus les omnivores volants que les loups, qui sont visiblement déjà rassasiés : ils se déplacent lentement vers les trois morceaux de viande de quatre kilos, les regardent, puis repartent se recoucher. Les corbeaux se servent.

Être un bon voisin pour les gens de la région : cela aussi unit le parc animalier de Silz à Progroup. L'entreprise familiale soutient des projets de manière ciblée dans les domaines de l'environnement et de la jeunesse. L'argent des dons a, par exemple, permis d'offrir des loisirs à des enfants l'année dernière. Le parc est un lieu d'apprentissage extra-scolaire ; il vise les familles et leurs enfants.

Pendant leur promenade, ils peuvent nourrir des chevaux et observer les sangliers et les bisons. S'ils optent pour le petit parcours du parc de 100 hectares, ils devront faire face à de nombreuses montées et descentes escarpées. Les familles avec poussettes ne devraient donc pas prendre trop de bagages. Le parcours long est plus plat, mais il faut deux heures de marche à pied pour le réaliser.



100

hectares pour le parc de promenade animalier

Beaucoup de visiteurs s'offrent un pique-nique dans le parc et dégustent leurs sandwiches sur les bancs en bois, en pleine nature. Les bancs aussi ont été financés par les dons de Progroup. Ce sont les familles de la région qui les ont construits, et c'est la raison pour laquelle les noms des donateurs sont affichés sur la plupart des bancs. 10 000 personnes de plus que l'année précédente sont venues en 2020. Outre les 400 animaux, l'aire de jeux d'aventure et l'abri-barbecue font également partie des attractions.



INSPIRING PAST. PROMISING FUTURE. FASCINATING GROUP.



Chez Progroup, nous avons posé les bons jalons très tôt afin de développer l'entreprise familiale avec succès. Notre objectif est d'avoir un effet durable et à long terme sur le marché avec notre modèle commercial. Dans la lignée du grand homme d'État Wilhelm von Humboldt, nous sommes, nous aussi, convaincus que « seuls ceux qui connaissent le passé ont un avenir ». Nos liens intergénérationnels étroits assurent continuité et fiabilité à nos collaborateurs, nos clients et nos partenaires stratégiques. Au tournant de 2022/2023, Jürgen Heindl cèdera son poste de PDG à son fils Maximilian pour exercer exclusivement au sein du Conseil d'administration. Notre succès continue. Vous en saurez plus dans le prochain magazine Profil, qui paraîtra en novembre 2022.

MENTIONS LÉGALES

IDÉE ET CONCEPT

Progroup AG

ÉDITEUR

Progroup AG

TEXTE

Deutscher Fachverlag GmbH,
dfv Corporate Media

RÉDACTION

Progroup AG
Deutscher Fachverlag GmbH,
dfv Corporate Media

CRÉDITS PHOTOS

Hartmut Nägele / p. 4
Arron Shingdia / p. 9
Fastmarkets / p. 10
Sven Cichowicz / p. 16–19, p. 44, p. 50
Wi-Wa-Wunderland e. V.,
Marcin Gatner / p. 24
Kerstin Müller, Jens Schlüter,
Katja Heinemeyer, Harald Krieg,
Accenture / p. 25
Freya von Bülow / p. 29–33
Michele Lancellotti / p. 35
Prof. Dr. Hermann Krallmann / p. 42
Parc de promenade animalier
de Silz / p. 48–49

Unsplash

Philipp Henzler / p. 12
Haku Scent, Packhelp, Mildlee,
Kelli McClintock / p. 20–22
Mymind auf unsplash / p. 26–28
Kelly Sikkema / p. 34, S.36
Nordwood Themes / p. 41

CONCEPTION ET MISE EN PAGE

design hoch drei GmbH & Co. KG

COMPOSITION

design hoch drei GmbH & Co. KG

LITHOGRAPHIE

design hoch drei GmbH & Co. KG

IMPRESSION

Blaich Druck GmbH, Straubenhardt

TIRAGE

5 200 exemplaires

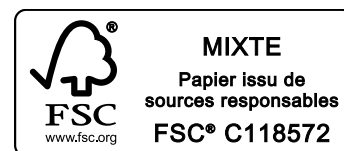
DATE

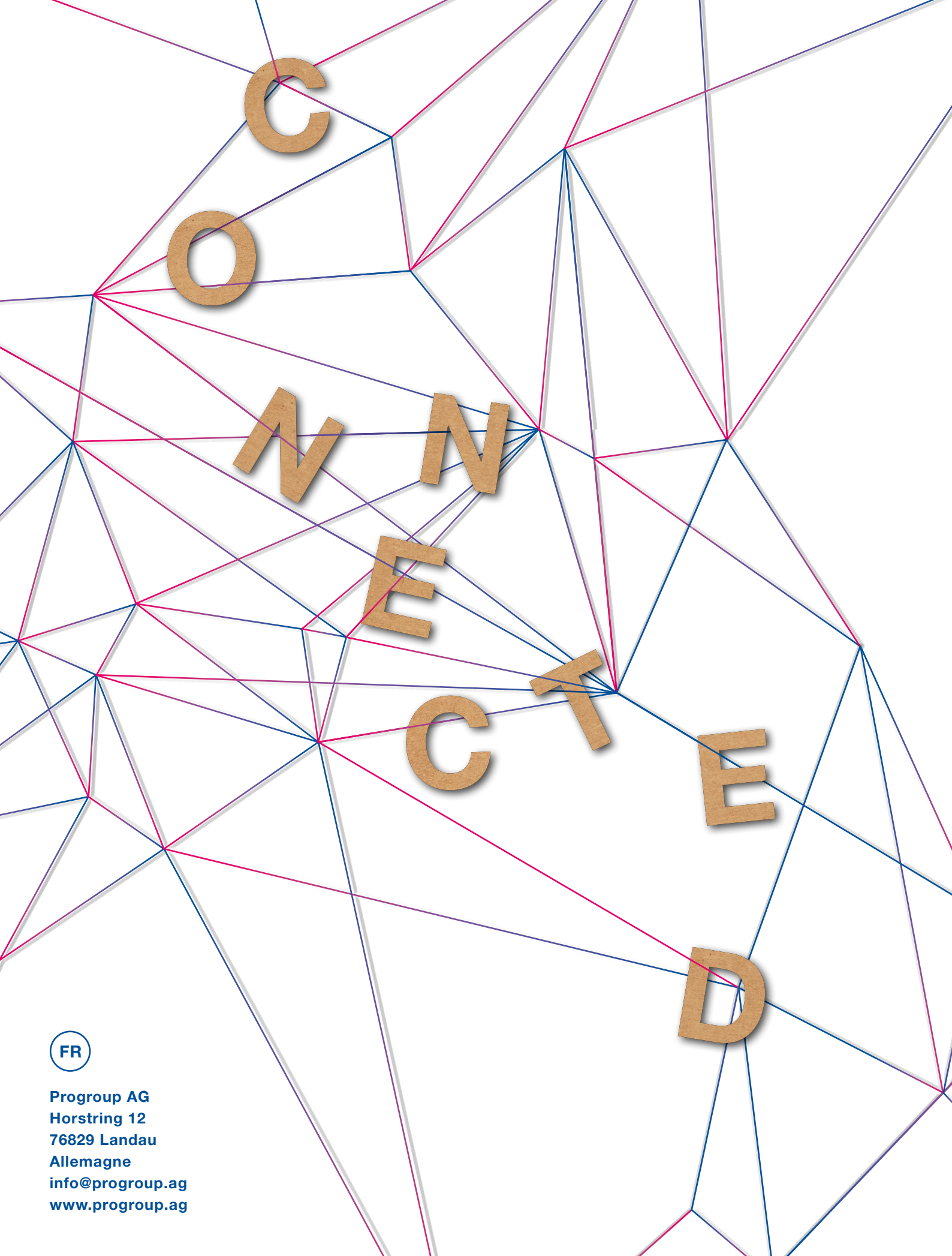
Juillet 2021
Tous droits réservés

Sans l'accord écrit de Progroup AG,
il est interdit de reproduire cet
ouvrage, de le traiter en utilisant
des systèmes électroniques ou
mécaniques, de le dupliquer ou de
le diffuser, même partiellement
et quelle qu'en soit la forme.

© Progroup AG

Pour des raisons de lisibilité, seule la forme masculine est employée pour désigner des personnes ou des noms à caractère personnel. Ces désignations s'appliquent à tous les genres, au sens de l'égalité de traitement. La forme raccourcie a uniquement des motifs rédactionnels et ne contient aucun jugement de valeur.





CONNECTED

FR

Progroup AG
Horstring 12
76829 Landau
Allemagne
info@progroup.ag
www.progroup.ag