

# Guido Vanherpe: "La Lorraine investit 200 millions d'euros, dont deux tiers en Belgique et en Roumanie"

L'Echo - 28 Apr. 2023

*La boulangerie industrielle La Lorraine poursuit sa conquête de l'Europe du pain surgelé à coups d'investissements. Elle ajoute une part de Moyen-Orient à son gâteau.*

Après un beau redressement post-pandémie en 2021, la boulangerie industrielle La Lorraine Bakery Group a beaucoup investi l'an dernier dans ses capacités, résultats à la clé. Malgré l'Ukraine et la hausse des coûts (énergie, matières, salaires), le groupe belge a franchi le cap du milliard d'euros de chiffre d'affaires, à 1,17 milliard (+32%), et dégagé un excédent brut d'exploitation récurrent de 137,1 millions (+11%). Il annonce aussi pour 200 millions d'euros de nouveaux investissements cette année. Son CEO Guido Vanherpe nous éclaire sur la méthode pour arriver à pareil bulletin.

Si une partie de la progression de vos revenus est due à la hausse des prix que vous avez introduite pour compenser l'inflation des coûts, comment avez-vous fait pour le reste?

Nous y sommes parvenus grâce aux investissements que nous avons relancés après la période covid. Nous avons investi dans de nouvelles lignes de production et développé de nouveaux marchés, surtout en Europe de l'Est. Et des pays comme la Turquie ont redémarré fort après la pandémie.

Avez-vous ouvert de nouveaux pays?

Non, nous avons accéléré le développement dans des pays où l'on avait déjà un pied. Nos marchés phares restent la Belgique, la Tchéquie, la Slovaquie, la Pologne, la Hongrie et la Roumanie. Autour de ces pays, nous en servons d'autres, comme la Serbie et la Bulgarie, où nos ventes ont pris de l'envergure.

La Grèce et l'Italie font aussi partie de votre périmètre désormais...

Nous y avons conclu des joint-ventures et avec des partenaires, avec qui nous avons investi dans un nouvel outil de production, afin d'en faire des marchés plus stratégiques aussi pour nous dès 2023-24.

Dans quelle proportion avez-vous pu compenser vos hausses de coûts dans vos prix aux clients?

C'est difficile à chiffrer. Nous avons pu augmenter nos prix, mais pas suffisamment

Nos comptes démontrent qu'il y a toujours une pression sur nos marges : notre rebtnda n'a crû que de 11% par rapport à un chiffre d'affaires en hausse de 32% et le ratio entre les deux a diminué, revenant de 14 à 11,7%.

Et cela restera le cas en 2023, car on subit des effets secondaires de la forte inflation de 2022, tels que la hausse des salaires de janvier. Les prix de l'électricité ont certes un peu diminué par rapport au pic de 2022, mais restent 2,5 fois plus élevés qu'en 2021, ceux du gaz demeurent aussi 60% plus chers qu'en 2021. Et des matières premières comme le blé restent 40% plus chères qu'avant covid il y a trois ans.

Vous attendez-vous à ce que la pression inflationniste reste aussi prégnante?

Cela diminue, mais nous n'avons aucune indication qu'on entre dans une période de désinflation. On ne peut pas s'attendre à des diminutions des coûts

Nous devons essayer de nous rattraper sur notre pourcentage d'ebitda, parce que c'est à partir de là que nous finançons nos investissements de croissance. Les prix des outils et machines ont aussi crû de 15 à 20% tandis que les taux d'intérêt bancaire vont augmenter.

Cela reste donc un défi de continuer à investir, mais nous y sommes déterminés, car nous croyons dans notre projet, qui consiste à investir dans des produits de qualité qui nous distinguent de la concurrence par leur taux d'innovation. Et nous y intégrons notre stratégie de durabilité, qui est un coût supplémentaire aussi, mais qui renforcera notre proposition de valeur à nos clients.

Vous avez investi 195 millions l'an dernier, vous réinvestissez 200 millions en 2023: quelle part ira à la durabilité?

C'est réparti dans toute une série de budgets. Quand on investit dans des bâtiments, on choisit des bâtiments plus durables, idem pour les machines. Cela se retrouve dans tout ce qu'on fait, c'est difficile à isoler.

Le gros des investissements de cette année concernera-t-il à nouveau les capacités?

Absolument. Nous avons deux projets phares, qui absorberont deux tiers de ces fonds. En Belgique, nous renouvelons notre usine de boulangeries de surgelés à Erpe-Mere avec un nouveau bâtiment et quatre nouvelles lignes de production. Ce sera une des plus belles usines du groupe, qui pourra produire des pains et des produits "sweet-on the go" (donuts et beignets, NDLR) d'une qualité supérieure: avec plus de goût, plus d'expression et un design plus artisanal.

Le second projet sera mené dans notre usine près de Cluj, en Roumanie, une zone d'Europe de l'Est qui n'a pas atteint le même niveau de maturité que les autres en matière des boulangeries de surgelés, mais où nous voyons un gros potentiel de croissance. À partir de cette usine, on pourra livrer non seulement la Roumanie, mais également la Serbie, la Croatie et la Bulgarie.

En Russie, votre usine en construction à Vorsino est-elle toujours en suspens?

Elle reste en suspens et elle le restera encore un certain temps parce que le conflit ne se résout pas. Dans ce contexte-là, nous ne voulons pas activer notre usine. Aujourd'hui, nous y avons un bâtiment sans ligne de production, qu'on a mis sous protection.

Vous voulez croître de 50% sur les 5 ans à venir: allez-vous déborder du périmètre européen?

Dans ce plan à cinq ans, non. Nous avons encore suffisamment d'opportunités en Europe qui, pour nous, inclut la Turquie et depuis récemment le Moyen-Orient. Nous avons acheté une petite usine à Abu Dhabi, qui nous permettra de faire évoluer ce marché vers une zone plus stratégique.

Quand avez-vous acquis l'usine d'Abu Dhabi?

L'an dernier. Elle produit du pain pré-cuit surgelé pour les Émirats et l'Arabie Saoudite.

C'est tout de même plus que l'Europe...

Oui. On y opérait déjà depuis plusieurs années en y exportant nos produits. On continuera d'ailleurs à y exporter certains produits, mais on fabriquera désormais sur place des pains, plus coûteux en transport.

En Belgique, avez-vous encore des possibilités de croissance?

Oui. Nous allons doubler nos capacités à Erpe-Mere pour livrer la Belgique et les pays limitrophes. En Belgique même, nous identifions encore des opportunités de croissance dans la gamme de produits de qualité supérieure, qui correspond à des tendances consommateurs. Nous pouvons y augmenter encore notre part de marché.

Avez-vous des projets de développement pour votre filiale de magasins retail Panos?

Nous avons lancé un projet à cinq ans pour renouveler nos magasins, les rendre plus actuels et plus chaleureux.

On va aussi soutenir la marque en lançant cette semaine une campagne de publicité pour la promouvoir. Et nous allons développer une offre digitale en vue d'accélérer l'e-commerce dans les Panos: chaque magasin pourra livrer des produits "petit déjeuner" ou "lunch" aux entreprises dans sa zone. Avec pour objectif que d'ici à 2027, 25% des ventes de chaque magasin Panos soient réalisées via ce canal.

Au chapitre climat, vous vous engagez à atteindre la neutralité carbone d'ici à 2039, mais selon quel périmètre (Scope 1, 2 ou 3)?

En Scope 1 et 2 (émissions de CO2 directes et émissions indirectes liées à l'énergie). Pour le Scope 3 (toutes les émissions indirectes), ce sera d'ici à 2050 car cela prend plus de temps.

La Lorraine va soutenir dix projets durables dans ce cadre. Pouvez-vous nous décrire l'un ou l'autre?

Avec l'Université de Gand, nous soutenons par exemple un projet d'agriculture régénérative. En collaboration avec des agriculteurs et des chercheurs de l'université, il s'agit d'identifier des variétés de grains et des méthodes agricoles qui vont permettre de réduire sensiblement l'utilisation d'engrais. On recourt notamment à des drones pour monitorer l'état des champs et donner des indications pour utiliser moins d'engrais et moins d'eau (irrigation). Car aujourd'hui, on sait qu'on en utilise beaucoup trop.

Il faut savoir qu'une grande partie des émissions de gaz à effet de serre dans la chaîne du pain provient toujours de l'agriculture. C'est passionnant. En 2022, nous avons également lancé nos premiers projets pilotes avec des coopératives d'agriculteurs. En Belgique, nous avons déjà réservé nos premières 3.000 tonnes de blé, avec à la clé une réduction d'au moins 25% des émissions de CO2. Et nous prévoyons une mise à l'échelle des volumes vers 15.000, voire 50.000 tonnes dans les prochaines années.

La Lorraine va-t-elle conserver sa structure actionnariale familiale, ou songez-vous à une introduction en bourse un jour?

Jusqu'à présent, on a toujours répondu "non" à cette question qu'on nous repose régulièrement. Tant qu'on peut rester 100% familial et garder la confiance de nos partenaires bancaires, il n'y a pas de nécessité de le faire. Notre projet d'investissement à long terme s'inscrit toujours dans ce cadre-là. On pourrait éventuellement envisager si nous caressions un projet de très grande acquisition, mais aujourd'hui, nous avons assez de pain sur la planche avec les projets en cours.