À LA RENCONTRE DE...

PHOTO FRANCK DUNOUAU

# SOPHIE GUILLIN

**ITINÉRAIRE**

**1996 :** diplômée de l'ISG.

**1997 :** rejoint Groupe Guillin.

**2000 :** directrice du développement.

**2006 :** directrice générale déléguée.

**2013 :** directrice générale.

Pour commenter la récente acquisition de Gault & Frémont, la stratégie de son entreprise à l'international ou sa gouvernance, livrer ses analyses des marchés, défendre l'emballage utile et responsable, Sophie Guillin se montre disponible et enthousiaste. En revanche, la directrice générale de Groupe Guillin est beaucoup plus réticente quand il s'agit d'évoquer des aspects plus personnels. La question n'est pourtant pas incongrue : Sophie Guillin appartient au cercle des dirigeants qui comptent dans la France de l'emballage, le groupe familial affichant un chiffre d'affaires de 619 millions d'euros en 2020, avec un effectif de 2870 salariés, vingt sites de production et dix filiales commerciales en Europe. Mais elle considère d'abord le collectif. Sans doute cela tient-il à son passé de sportive, mais aussi à ses racines franc-comtoises, qu'elle revendique, n'hésitant pas à affirmer son attachement à Ornans (Doubs) et à la vallée de la Loue, « l'une des plus belles de France ». De fait, il est difficile de dissocier la dirigeante de son

groupe, leader européen en solutions d'emballage en plastique, papier et carton, et matériels associés pour les métiers de bouche, les fruits et légumes et l'industrie agroalimentaire : elle est née à peine un an après la création de la société par ses parents, François et Christine. «J'ai grandi avec cette entreprise, j'effectuais parfois mes devoirs dans l'atelier aux côtés des opératrices», se souvient-elle. «Et, assez naturellement, je voulais y travailler et faire des boîtes!», ajoute-t-elle. Ce qu'elle concrétisera après ses études dans une école de commerce international, option finances, et des séjours d'un an aux États-Unis et de six mois au Japon.

## L'appel de l'entreprise

Après une expérience en tant qu'auditrice chez KPMG, elle répond très vite à «l'appel de l'entreprise». Mais elle n'arrive pas comme «la fille du patron» : «Mon père est très attentif à l'exemplarité, les galons se gagnent au mérite». Elle passe donc par plusieurs fonctions majeures, à la comptabilité, aux ressources humaines, aux finances, à la tête d'une filiale, aux relations avec les investisseurs, «en cumulant souvent les responsabilités». Néanmoins, la charge du développement et des croissances externes lui est rapidement confiée. Sous son autorité, le groupe familial s'étend en Pologne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse... Elle travaille à l'intégration des sociétés acquises et à la mise en place de l'organisation en fédération de petites et moyennes entreprises (PME) spécialisées par métier et par marché.

Sophie Guillin prend officiellement la direction générale en 2013, après plusieurs années en tant que directrice générale déléguée auprès de son père – «une très belle expérience, car nous nous comprenons sans nous parler». «Mais il n'y a pas d'avant et d'après, relève-t-elle, nous partageons la même vision stratégique et la confiance qu'il m'a toujours portée a permis une transition sereine.» À ce poste, elle n'a qu'une obsession : «Assurer la pérennité du groupe tout en conservant ses valeurs humaines.» Son entourage s'accorde à observer qu'elle a apporté sa sensibilité, son écoute et son attention au progrès responsable. Groupe Guillin avait déjà des références dans ce domaine, telles que le passage du polychlorure de vinyle (PVC) au polyéthylène téréphtalate (PET) vierge en 1998, puis recyclé dès 2008, et le lancement d'une ligne d'acide polylactique (PLA) en 2005. Sophie Guillin renforce cet axe environnemental, avec, notamment, le développement de gammes mixtes carton/PET en 2014 ; la conception de vaisselle réutilisable en 2017 ; et la signature en 2019 d'un partenariat exclusif avec Prevented Ocean Plastic (POP) pour intégrer du rPET issu de collectes de déchets sur les côtes d'Indonésie, ce dont elle est très fière, car le projet est à la fois écologique, éducatif et social... «Que sera l'emballage de demain? Avec quoi et où? Que deviendra le plastique à l'avenir?» La dirigeante est convaincue que le plastique est la réponse. «C'est le meilleur matériau, il satisfait à de nombreux besoins essentiels.» En même temps, elle veut orienter le groupe vers une perspective simple : vendre des solutions d'emballage multimatériaux, «en conscience», avec une approche pragmatique et responsable. «J'y tiens, être responsable, c'est notre ADN, insiste-t-elle. Rejeter le progrès n'a jamais fait grandir personne, l'accompagner a du sens.» Et de souligner que ce n'est ni du «greenwashing» ni de l'opportunisme : «Le groupe déploie cette stratégie depuis longtemps, mais la résonance médiatique et politique la met davantage en exergue aujourd'hui.» En corollaire de ces préoccupations, Sophie Guillin pointe la lutte contre le gaspillage alimentaire. «Trop d'actions sont engagées à mauvais escient contre les emballages, leur faisant porter une lourde responsabilité, alors qu'ils ne font que remplir leur fonction première : assurer la protection des aliments et des hommes en évitant les scandales sanitaires. La crise du Covid l'a d'ailleurs réaffirmé.» La pérennité passe aussi par la croissance. Toutefois, «il ne s'agit pas de grossir pour grossir», prévient-elle. Ses critères : le renforcement géographique, industriel et/ou commercial, d'une part, l'intégration de nouveaux matériaux ou technologies, d'autre part. Ils expliquent les acquisitions récentes des spécialistes du carton Thiolat et Gault&Frémont, du suisse Thermoflex et des emballages en PET cristal (CPET) d'Etimex UK.

> «J'Y TIENS, ÊTRE RESPONSABLE, C'EST NOTRE ADN. REJETER LE PROGRÈS N'A JAMAIS FAIT GRANDIR PERSONNE, L'ACCOMPAGNER A DU SENS.»

## Valeurs humaines

Ainsi, Sophie Guillin, compétitrice constamment en quête d'excellence – elle a pratiqué la gymnastique à haut niveau pendant quinze ans – peut s'enorgueillir de diriger «le seul groupe en Europe disposant d'une offre globale, innovante et de plus en plus diversifiée, présent sur tous les segments de marché de l'alimentaire». Attachée aux valeurs humaines comme la confiance, le respect, la solidarité, elle déclare puiser son énergie et son enthousiasme «dans les échanges et le partage» qu'elle a au quotidien avec l'ensemble des collaborateurs. «C'est très important pour moi d'être sur le terrain aux côtés de mes équipes, c'est là que tout se construit.» Une approche pragmatique qui s'est révélée gagnante jusqu'à maintenant. ●

**Arnaud Jadoul**