

Groupe Cévital (A) :
À la poursuite des opportunités de croissance

Cas Écrit par

Taïeb Hafsi

HEC Montréal

Taieb.2.hafsi@hec.ca

et

Mouloud Khelif

HEC Montréal

Mouloud.khelif@hec.ca

Juin 2015

Groupe Cévitel (A) : Stratégie et opportunités de croissance

Introduction

Fondé en 1998 par Issad Rebrab, le groupe Cévitel est aujourd'hui la première entreprise privée à capitaux algériens en Algérie (voir carte en Annexe 1, puis données financières et structure organisationnelle aux **annexes 2 et 3**). À la fin 2013, avec un chiffre d'affaires avoisinant 250 milliards de dinars¹ et près de 12,500 employés, sans compter des projets structurants en maturation, l'entreprise est incontestablement l'une des grandes réussites industrielles des dix dernières années en Algérie².

Cévitel est en 2013 un conglomérat avec des activités dans l'agro-alimentaire (corps gras et sucre), le verre plat, le gros électroménager (réfrigérateurs, machines à laver, fours), la distribution automobile, la préfabrication immobilière et les matériaux de construction, notamment ceux servant à la fabrication du verre plat. L'agroalimentaire et la distribution automobile représentant 85% des revenus et des profits. Ce foisonnement d'activités suggère à la fois l'existence d'opportunités qu'on ne peut ignorer et un certain flou stratégique.

fin 2013, dans son bureau du 8^{ème} étage de la tour Cévitel à Garidi³, Issad Rebrab contemplait les réalisations du groupe, tout en réfléchissant aux enjeux liés à la croissance phénoménale de son entreprise ces cinq dernières années. Trois grands défis lui revenaient constamment à l'esprit : (1) maintenir la croissance et la rentabilité; (2) renforcer le management de l'entreprise; (3) préparer la relève.

¹ équivalent à 3.3 milliards de dollars environ.

² Classée 3^{ème} entreprise Algérienne et 20^{ème} en Afrique par le magazine Jeune Afrique dans son édition spéciale en décembre 2013.

³ Banlieue d'Alger.

La croissance était inscrite, d'une part dans le développement rapide du marché algérien pour les produits agro-alimentaires et, d'autre part dans les multiples opportunités qui apparaissaient tous les jours. Issad Rebrab avait des projets d'investissement qui totalisaient plusieurs milliards de dollars et qui le faisait apparaître comme un mégalomane. Par ailleurs, la croissance était menacée par l'instabilité institutionnelle et les relations difficiles de Cévital avec les autorités du pays, puis par l'ouverture du marché national. Le fondateur de Cévital pensait par exemple que les marchés agroalimentaires devenaient de plus en plus régionaux et mondiaux, et s'attendait à ce qu'avec l'ouverture croissante des marchés⁴ des acteurs de taille mondiale apparaissent et affectent le contrôle qu'il avait sur ces marchés. Il y avait aussi à l'interne une grande insuffisance en matière de management. Il disait récemment :

« Nous avons bien pris conscience que notre pérennité, dans un contexte de croissance telle que celui que nous vivons, ne peut se faire qu'en mettant en place des mécanismes pour recruter, identifier et développer les talents, les compétences et les mettre à la bonne place. »

Finale, Issad Rebrab avait presque 70 ans et il était impératif que sa succession soit à la hauteur des défis qui se présentaient. Tous ses 5 enfants étaient impliqués dans le management de l'entreprise et l'un d'entre eux, qui dirigeait les activités les plus importantes, semblait capable de prendre la relève de la direction générale, mais il n'était pas sûr qu'il soit capable de relever les multiples défis de l'entreprise.

Au cours des trois dernières années, la croissance de l'entreprise et sa capacité à tirer parti des nombreuses opportunités qui se présentaient posaient de nouveaux problèmes de management et de stratégie, alors que l'entreprise restait essentiellement entrepreneuriale. Le Président de Cévital savait alors qu'au-delà de la succession, l'avenir du groupe dépendait surtout d'une clarification de la stratégie, de la structure, et du fonctionnement général de l'organisation.

En décembre 2013, Issad Rebrab était pensif. La réussite était indéniable, mais il y avait beaucoup de choses à faire, surtout pour renforcer la qualité du management. Il s'est convaincu que pour atteindre les objectifs ambitieux qu'il a fixés au groupe, il aurait besoin de toute l'aide et de l'engagement qu'il puisse obtenir de la part des principaux cadres de l'entreprise. C'est dans cet esprit que les séminaires de formation et réflexion se sont multipliés et que les personnes clés du groupe sont l'objet d'une attention croissante. Il ressentait néanmoins le besoin de faire le point. Pour cela, il avait recruté une société de conseil connue pour faire un diagnostic du Groupe et il s'appretait à revoir les informations qui lui étaient soumises, avant de les discuter avec ses enfants et ses collaborateurs en préparation du prochain conseil d'administration. Même si le Groupe faisait très bien, il était inquiet et assailli par un sentiment d'urgence qu'il n'avait pas connu depuis la création de Cévital.

⁴ L'Algérie a signé un accord d'association avec l'Union Européenne et est en négociation pour l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Le contexte du marché Algérien

Une histoire relativement récente

L'Algérie moderne devient officiellement indépendante le 5 juillet 1962, après une longue période de cent trente années de colonisation française. La toute nouvelle république⁵ met en place à toute hâte des institutions formelles nouvelles. En 1965, après un coup d'état militaire⁶, l'Algérie prend le tournant de l'économie planifiée. Dès la fin des années 60, les bases de cette économie sont les revenus des hydrocarbures, ce qui facilite une industrialisation forcée et la collectivisation des terres agricoles. Cette période marque profondément la population algérienne, qui apprend vite à se laisser prendre en charge par l'État. A la mort du Président Boumediene⁷, le pouvoir algérien semble faire marche arrière et amorce une sortie progressive du socialisme, créant cependant les conditions d'une crise majeure. Les réformes économiques entreprises dès 1988 par le gouvernement Hamrouche⁸ arrivent trop tard mais auront des effets sur tous les gouvernements qui suivront. En 1992, une décision d'interruption par l'armée du processus électoral engagé au début de l'année 1992, plonge le pays dans une décennie noire, marquée par une lutte idéologique violente entre islamistes armés et forces de sécurité. En 1999, l'élection de l'ex-ministre des affaires étrangères Abdelaziz Bouteflika à la présidence de la république coïncide avec une amélioration sensible de la situation sécuritaire, notamment grâce aux politiques de « *concorde civile* » et de « *réconciliation nationale* »⁹. L'Algérie opère ainsi au début des années 2000 un retour sur la scène internationale, profitant de plus d'une conjoncture économique favorable aux ressources pétrolières du pays.

Un ancrage méditerranéen

L'Algérie, aujourd'hui premier pays africain en superficie¹⁰, est un pays résolument tourné vers la méditerranée. Le pays est traversé par des chaînes de montagnes, des hauts plateaux et un désert immense. Administrativement, il est en 48 provinces (wilayas)¹¹. Entre la

⁵ République Algérienne Démocratique et Populaire

⁶ Dirigé par le ministre de la défense de l'époque, le colonel Boumedienne, aidé du ministre des affaires étrangères, Abdelaziz Bouteflika.

⁷ Boumedienne a été le chef du groupe qui a mené le coup d'État de 1965 et s'est révélé l'une des personnalités les plus marquantes de l'Algérie indépendante.

⁸ Chef du gouvernement (premier ministre) de l'époque 1988 - 1991

⁹ Toutes deux largement approuvées par la population par referendum

¹⁰ Le Soudan était le 1^{er} pays d'Afrique en superficie jusqu'à sa partition en 2012. La superficie de l'Algérie correspond grosso modo à quatre fois celle de la France.

¹¹ Voir annexe 1.

Tunisie à l'est et le Maroc à l'ouest, l'Algérie possède une façade maritime de 1,400 km et une situation stratégique entre l'Afrique subsaharienne et la méditerranée.

Avec plus de 39 millions d'habitants au recensement de 2013, l'Algérie a un régime présidentiel fort. L'exécutif est représenté par un président élu au suffrage universel tous les cinq ans¹², un premier ministre, qui coordonne l'activité des ministres, tous nommés par le président. Si la langue nationale et officielle est l'arabe, la constitution Algérienne reconnaît également le berbère en tant que langue nationale, et le français reste une langue largement parlée par l'ensemble de la population, particulièrement dans les milieux économiques et l'appareil gouvernemental. La monnaie locale est le dinar algérien (DA).

Une économie dépendante des hydrocarbures

L'Algérie est considérée comme un pays émergent par les analystes économiques, avec une population très jeune, (près des deux tiers ont moins de 25 ans). Le pays présente d'excellents indicateurs macro-économiques : grâce à des revenus pétroliers et gaziers en nette augmentation depuis le tournant du siècle, c'est l'un des pays les moins endettés de l'Afrique¹³. Le secteur des hydrocarbures est le moteur de l'économie et son problème principal, représentant 60% des revenus de l'État, près d'un tiers du PIB, et 97% des exportations.

Si depuis le début du siècle le pays bénéficie d'une embellie grâce à l'augmentation des prix du pétrole, cela ne se traduit pas forcément en investissement productif et en amélioration significative du niveau de vie de l'Algérien moyen. Bien que les réserves de change atteignent des niveaux record, le taux de chômage reste élevé, proche de 20% chez les jeunes, notamment diplômés, et entraînant des mouvements de protestation fréquents (manifestations violentes, émeutes, harragas¹⁴).

¹² Abdelaziz Bouteflika depuis 1999, réélu en 2004, 2009 et 2014.

¹⁴ Harragas : émigrés clandestins qui tentent la traversée sur des bateaux à moteur de fortune vers l'Espagne ou l'Italie.

Un plan de relance économique suscite des espoirs

Depuis 2005, les autorités algériennes ont prévu de stimuler le développement économique du pays et la croissance essentiellement grâce à un véritable « plan Marshall » focalisé sur les dépenses publiques : le nouveau programme complémentaire de dépenses publiques (2005-2009-2014)¹⁵ prévoit des dépenses de 300 milliards de \$US.

Les observateurs nationaux et étrangers pointent du doigt le véritable défi pour les autorités : assainir suffisamment le climat des affaires, contrôler les comportements déviants (corruption, népotisme, évasion fiscale) et diminuer progressivement l'implication de l'État dans les affaires. Un environnement des affaires plus ouvert aux investissements privés et plus transparent est jugé nécessaire pour appuyer le décollage du secteur privé, point crucial d'une stratégie de croissance qui vise à créer des centaines de milliers d'emplois.

Les experts de la banque mondiale et du FMI soulignent que les obstacles majeurs au développement du secteur privé restent le contrôle de la sphère économique par le secteur public, les problèmes difficilement surmontables du droit de la propriété, en particulier l'opacité entourant les règles de l'immobilier et du foncier industriel, un système bancaire et financier encore faible, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans de nombreux domaines, avec un manque de culture managériale, et l'inefficacité du système judiciaire, particulièrement dans le domaine du droit des affaires.

L'histoire du groupe Cévital

L'histoire de Cévital, premier groupe privé à capitaux algériens, est intimement liée au parcours de son fondateur Issad Rebrab, et plus généralement à l'histoire de sa famille et à l'histoire du pays au cours des quarante dernières années.

Les origines de Cévital : l'histoire entrepreneuriale

Issad Rebrab est un entrepreneur passionné par le développement des affaires. Il se remémorait ainsi la suite d'événements marquants qui ont mené à la création du groupe Cévital :

« En fait, tout a commencé pour moi en 1968, lorsque j'ai créé mon cabinet d'expertise comptable à Alger. Ensuite en 1971, un de mes clients qui était une petite entreprise de construction métallique (SO.CO.MEG) m'a proposé de prendre une participation de 20% dans leur capital.

¹⁵ Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance Économique.

Cette première entrée dans le secteur industriel m'a ensuite amené à la création en 1975 de la société PROFILOR, qui a posé les jalons de l'émergence du groupe. »

Pendant presque 30 ans, I. Rebrab s'est investi dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie.

« L'autre fait marquant, c'est que PROFILOR s'est très rapidement développé en investissant ses résultats et en innovant à chaque fois. Au bout de 4 ans, on était arrivés à 200 employés... L'entreprise a racheté ou créé plusieurs sociétés¹⁶, notamment l'entreprise de chaudronnerie (SACM) d'Oran qui avait 180 employés à l'époque...

Finalement, tous ces efforts ont abouti à la création de METAL SIDER¹⁷ en 1988, à l'époque la plus grande société du groupe et la plus grande du secteur privé en Algérie avec plus de 1000 employés. En 1992, l'entreprise réalisait déjà un chiffre d'affaires équivalent à 300 millions de dollars et un résultat net de 33 millions de dollars. »

Par la suite, grâce aux liquidités dégagées par les activités métallurgie et sidérurgie, le groupe Rebrab rachète l'activité IBM en Algérie (1991), celles de Rank Xerox (1992) et avec l'ouverture du secteur de la presse, crée le quotidien Liberté en 1991.

La traversée du désert et le tournant de l'agroalimentaire

En 1995, suite aux difficultés liées à la situation sécuritaire en Algérie le groupe doit fermer trois de ses unités de production (SOTECOM, METALOR ET METAL SIDER¹⁸). Issad Rebrab, lui-même directement menacé par le terrorisme, doit se réfugier en France. Pendant cet exil, il va acheter une unité de charcuterie Halal¹⁹ d'un de ses compatriotes, en acquérant d'abord 30% des parts de la société à crédit puis en reprenant finalement toute l'activité. Il deviendra plus tard leader dans la charcuterie hallal en France et le sera encore en 2014. Mais d'autres desseins ont été forgés au cours de cette période. I. Rebrab se souvient du foisonnement d'idée pendant cet « exil » en France et considère que c'est là que s'est forgé le destin du groupe :

« En 1995, il y a eu ouverture du commerce extérieur algérien, notamment dans le sucre. On a ouvert une société qui faisait du « trading »²⁰. On achetait sur le marché international et vendait du sucre sur le marché algérien. Comme c'était relativement facile, très vite d'autres sont arrivés sur la même activité mais souvent avec des pratiques déloyales. Nous avons alors dû changer de secteur, et nous avons été sur les intrants

¹⁶ Rachat de SOTECOM en 1979, de SACM (Oran) en 1984; Création de ENALUX en 1985, NORD METAL et METALLOR en 1986.

¹⁷ Industrie sidérurgique.

¹⁸ Metal Sider a fait l'objet d'un sabotage majeur. Une dizaine de bombes ont détruit le complexe.

¹⁹ Charcuterie Halal : viande abattue selon les préceptes de l'Islam (méthode d'abattage rituelle).

²⁰ Création de la société « Agro-Grain » importation et distribution de produits agro-alimentaires.

des aliments de bétail, pour alimenter les petits fabricants d'aliments de bétail en Algérie. Mais là encore, des pratiques déloyales nous ont obligés à chercher d'autres voies d'investissement. »

C'est à ce moment-là que toute la famille Rebrab comprend qu'il fallait s'engager beaucoup plus pour avoir un avantage concurrentiel. S'ils étaient producteurs, et non seulement importateurs, de produits alimentaires de base, ils pourraient construire une barrière difficile à franchir pour des importateurs préoccupés par faire des profits rapides. Ils choisissent d'investir dans le raffinage de l'huile végétale, à l'époque monopole de fait de l'État.

La création de Cévital en 1998

Ainsi, Cevital fut créée en 1998 pour occuper une place dans le secteur agro-alimentaire. Le premier projet fut celui d'une raffinerie d'huile végétale. Issad Rebrab cible volontairement les produits de base et de première nécessité pour le consommateur algérien, comme les huiles de table, la margarine, les graisses végétales, ou le sucre, à l'époque des secteurs largement placés sous monopole d'État, mais ouverts à l'importation. Il décrit ainsi la naissance de Cévital à Béjaïa et son développement ultérieur :

« L'autre événement marquant dans notre histoire, c'est la fondation de Cévital en 1998 à Bejaïa. Alors, pourquoi Bejaïa... c'est très simple, j'ai d'abord été au port d'Alger, on m'a dit qu'il n'y avait pas de place, j'ai ensuite rencontré les directeurs du port de Bejaïa et de Djendjen²¹. À Bejaïa, ils ont été les plus rapides et les plus accueillants. Aujourd'hui, ils ne regrettent pas, nous sommes de loin leur client le plus important. »

« ...nous avons commencé les travaux de l'usine en mai 1998. À l'époque, l'ENCG²² couvrait 70% du marché avec 9 petites unités de raffinage. Avec la première raffinerie d'huile d'une capacité de 600 tonnes/jour, nous sommes entrés en production en janvier 1999. Au départ, nous visions surtout l'exportation et une petite part du marché local. »

L'apparition de Cévital dans le paysage économique algérien ne passe pas inaperçue. Grâce à une qualité de produit supérieure et à un nouvel emballage plus attrayant, Cévital séduit rapidement un consommateur algérien qui était très insatisfait des services du secteur public. Cevital capture alors rapidement une part importante du marché.

« Nous avons été tellement débordés par la demande qu'on s'est demandé s'il fallait tout de suite ajouter une autre unité de 600 tonnes/jour. En étudiant les choses, nous nous sommes rendu compte que le différentiel d'investissement était relativement faible et nous avons opté pour une nouvelle raffinerie d'une capacité de 1,800 tonnes/jour. Puis nous avons implanté la margarinerie pour compléter l'activité corps gras, et ensuite

²¹ Grande zone portuaire à l'est-d'Alger.

²² Entreprise nationale des corps gras, une entreprise d'État.

la première raffinerie de sucre blanc, des silos portuaires, et un terminal de déchargement portuaire sur le site, qui est le plus important de la Méditerranée. »

Issad Rebrab se souvient particulièrement des conditions dans lesquelles la construction du terminal de déchargement s'est faite :

« Après analyse du terrain qui nous a été attribué pour construire le terminal, nous nous sommes rendu compte qu'il était pourri... je dis bien pourri! Un terrain marécageux qui n'avait aucune résistance, et comme les installations de déchargement sont très lourdes, on ne pouvait pas construire dans ces conditions. Il fallait reconstituer le sol sur une profondeur de 18 m. Ce fut un travail de titans. Mais aujourd'hui, on peut décharger des bateaux de 44,000 tonnes beaucoup plus rapidement, ce qui nous permet d'économiser et d'être plus compétitif ».

Ce démarrage en trombe est maintenant typique de toutes les activités de Cevital. Les nombreuses opportunités ont ainsi entraîné le Groupe dans des directions surprenantes, jetant un doute sur ses capacités stratégiques.

Les activités principales du Groupe Cevital

La distribution de véhicules : Hyundai Motors Algérie (HMA)

Dès 1997, avant la création de Cevital, un peu de manière opportuniste, la famille Rebrab s'était lancée dans l'importation et la distribution de véhicules automobiles, devenant le représentant exclusif du constructeur Sud-Coréen Hyundai avec la filiale Hyundai Motors Algérie (HMA). Le succès fut fulgurant : de 300 véhicules la première année, la filiale gérée par Omar Rebrab²³ passe à plus de 28,000 dix ans plus tard, devenant l'un des distributeurs leaders sur le marché automobile algérien, et un élément essentiel de la stratégie économique du groupe Cévital. HMA est présent à la fois sur le segment des véhicules individuels, mais aussi utilitaires, de transport généraux et d'engins de construction divers.

La concurrence est vive sur le marché algérien, considéré comme stratégique en Afrique et très porteur. Les autres constructeurs sud-coréens Daewoo et Kia Motors sont également présents de manière significative sur le marché. Les marques européennes (surtout françaises avec Renault et Peugeot) sont bien connues et appréciées par le client algérien, les concurrents japonais font aussi une percée, alors que les concurrents indiens et chinois affichent leurs ambitions avec des véhicules à des prix très compétitifs. HMA reste cependant bien placée. Grâce à une politique commerciale agressive et un réseau adapté au marché algérien, elle a affiché des résultats impressionnants : les ventes pour le mois d'avril 2008 ont atteint un niveau record avec 5481 unités livrées, contre 2419 le mois précédent (soit une hausse de plus de 100%). Mais en 2011, le marché de Hyundai a beaucoup fléchi, d'une part à cause de la concurrence et

²³ Le plus âgé des enfants Rebrab avait alors à peine 30 ans.

d'autre part du fait d'un management interne trop entrepreneurial et désordonné. Les trois années suivantes furent orientés vers la consolidation managériale de l'entreprise et la stabilisation de ses parts de marché.

Omar Rebrab se souvient des débuts :

« ...je me souviens qu'au début, lorsqu'on est arrivés sur le marché avec la marque Hyundai, on ne nous a pas forcément pris au sérieux. Les marques coréennes n'avaient pas une très bonne réputation en Algérie. Les voitures européennes, surtout françaises, étaient dominantes, pour des raisons historiques. Cela a pris beaucoup de travail sur le terrain et de conviction, et aujourd'hui le client algérien nous fait confiance. Notre succès est le résultat de beaucoup d'efforts et de patience... »

Suite à son succès avec Hyundai, Omar Rebrab s'est lancé depuis peu dans d'autres activités reliées et complémentaires à HMA. Ainsi, il y eut la création de Cevicar, une filiale de location de voitures en partenariat avec Europcar. Il y eut aussi un partenariat avec le suédois Volvo Engins de BTP, qui permettait de compléter la gamme existante de « Hyundai Heavy ». Ce partenariat fut dissous en 2014 et d'autres partenaires, notamment chinois étaient considérées. Le management de l'entreprise restait cependant entrepreneurial et les tensions eurent raison de la capacité à croître. Les difficultés furent nombreuses, mais en 2014, après deux ans de mesures de redressement, les ventes de Hyundai étaient autour de 30,000 unités par an²⁴ et le ton était plus optimiste. Omar Rebrab avait laissé la gestion de Hyundai à un professionnel belge, Pierre Virandèle, qui avait une longue expérience de la vente automobile en Europe.

En 2012, un nouvel accord avec Fiat, donne à HMA-Cévital l'exclusivité de la vente de produits de cette marque européenne. Le développement de cette concession était en 2014-2015 encore faible mais le potentiel était perçu comme très important. Cela permettait aussi d'avoir un pouvoir de négociation plus grand avec Hyundai, qui exerçait de plus en plus de pression pour reprendre le contrôle de la distribution de ses produits.

Par ailleurs, une autre filiale, Associated Car and Truck Specialist (ACTS)²⁵, dirigée par Yacine Rebrab, est spécialisée dans le montage et la distribution de semi-remorques de marque Randon²⁶, mais également d'une gamme variée d'engins et de camions de marques chinoises. Dès 2008, ACTS s'est lancée dans la commercialisation des bus « Neobus » de motorisation et châssis Volkswagen. C'est

²⁴ Appréciation des chercheurs.

²⁵ Filiale du groupe qui commercialise des véhicules industriels et des engins lourds

²⁶ Randon : marque brésilienne

une entreprise de taille modeste mais qui doit normalement connaître un meilleur développement avec l'harmonisation des activités de ce pôle.

Les ambitions de Cevital sur ce marché sont grandes. Sur le deuxième marché automobile en Afrique (après celui d'Afrique du sud), un des objectifs affichés du patron de Cévitral et de ses enfants est de développer la construction automobile, en partenariat avec un constructeur majeur. En attendant, Omar Rebrab voulait encourager le développement de la production locale de pièces détachées ou l'installation en Algérie des grandes multinationales de ce domaine important pour l'automobile.

L'Agroalimentaire/Agriculture

Agro-alimentaire (Cevital Agro)

L'activité raffinage de sucre a connu une très forte croissance. L'entreprise a rapidement étouffé les importateurs et atteint 85% de parts du marché local entre 2010 et 2015. Partis avec une unité de production de 600,000 tonnes, une deuxième unité a ensuite porté la capacité à 1 800 000 tonnes/an, puis 2 200 000, faisant de Cévitral le plus grand producteur de la Méditerranée et le seul exportateur algérien de sucre blanc.

À côté de ces activités maintenant devenues traditionnelles (huiles végétales, margarine et sucre) dont la capacité de production doit encore être augmentée, le site de Bejaïa comporte également des installations logistiques majeures avec des silos géants avec une capacité totale de 182,000 tonnes, et un terminal de déchargement portuaire dédié, d'une capacité de 2,000 tonnes par heure.

Cévitral Agro se diversifie également avec l'entrée sur le marché des boissons, notamment les eaux minérales, les jus et les boissons gazeuses. Ainsi l'unité de production d'eau minérale de Lalla Khadija (au cœur du massif du Djurdjura) a été rachetée et son équipement remis à niveau; L'unité ENAJUC à El Kseur²⁷, qui produit les jus de fruits et les conserves (confitures et concentré de tomate) de la marque Cojek²⁸ a également été acquise, mise à niveau et modernisée. Ces activités bénéficient cependant de peu d'attention des dirigeants, du fait de leur taille relativement modeste en comparaison avec les produits du sucre et les produits gras.

²⁷ El Kseur est une ville de la wilaya de Bejaïa, à 26 km de la ville de Bejaïa.

²⁸ Cévitral rachète fin 2006 l'unité d'El Kseur, filiale de la société d'État ENAJUC, pour 1,07 milliards de dinars.

L'agriculture

La matière première utilisée dans le raffinage de l'huile végétale (huile brute) doit être importée et elle coûte de plus en plus cher sur les marchés internationaux. Pourquoi alors, se demandait Issad Rebrab, ne pas développer une activité de culture de graines oléagineuses puis faire de la trituration sur place ? De plus, une organisation industrielle de l'agriculture pourrait répondre aux besoins croissants de la population en produits de qualité.

Partant de ce constat, une nouvelle filiale est créée en 2007: CeviAgro, chargée de développer l'ensemble des activités agricoles du groupe, de la production sous serres à la transformation. L'entreprise, dirigée d'abord par A. Khettabi, un ingénieur en hydraulique spécialisé dans l'irrigation et l'aménagement agricole, puis par Mme Boudaoud, ingénieure agronome, avait pour mandat de déployer des cultures sous serres de pépinières pour les agrumes et autres arbres fruitiers, de développer les cultures maraichères, les semences, ainsi que toute autre activité agricole d'intérêt pour le groupe (y compris la production laitière). Pour monter les serres de pépinières d'agrumes et développer les cultures maraichères sous serres, CeviAgro bénéficie d'une expertise étrangère, notamment dans le cadre d'un contrat d'accompagnement à moyen terme (2 à 6 ans) avec un cabinet marocain spécialisé dans l'horticulture et l'agro-industrie.

Au cours des dix dernières années, les projets agricoles se sont multipliés. Certains (comme les graines oléagineuses) ont été paralysés par les difficultés d'obtention des autorisations. D'autres, comme l'agriculture intensive au sud du pays, posaient de nouveaux problèmes d'utilisation de l'eau et de salinité des sols. En tout, en 2013, les dirigeants arrivaient à la conclusion que ce domaine leur prenait beaucoup d'énergie mais ne générait pas beaucoup de bénéfices. Comme les capacités de management disponibles étaient trop occupées ailleurs, les responsables du Groupe étaient à la recherche d'un bon partenaire auquel ils voulaient confier le management du secteur.

Les activités industrielles

Le verre plat – MFG

Avec la création de sa filiale Mediterranean Float Glass (MFG) et le lancement de la première ligne de production de verre plat, Cévital entre de plein pied dans un nouveau secteur industriel à technologie complexe. D'après les responsables de MFG à Larbaa²⁹, entre 30 et 40% de la production de cette première ligne de production de « float glass »³⁰ sont suffisants pour couvrir la totalité des besoins du marché local. En 2013, le reste était exporté mais ne générait pas de profit. Depuis le lancement de la production, de nombreuses

²⁹ Khaled Bouali, directeur général; Abdelghani Yalles, directeur de production; Fodil Laoudi, directeur commercial.

³⁰ Float glass : procédé permettant de produire du verre « flotté » développé par Sir Pilkington en 1952, en versant du verre en fusion sur un bain d'étain.

additions ont été faites pour fabriquer des verres de plus en plus sophistiquées (feuilleté, à double ou triple couches, etc.) qui permettaient justement un accès plus facile aux marchés européens.

Comme dans ce domaine la qualité est primordiale, MFG a obtenu très tôt le marquage CE, ainsi que les certifications ISO 9001³¹ et ISO 14001³². La ligne de production, construite et mise en marche avec l'aide d'une société chinoise, fonctionne aujourd'hui sans l'aide de compétences étrangères. Une convention avec la société chinoise, prévoyait la formation continue du personnel et le remplacement progressif poste pour poste des compétences étrangères.

De même, pour être au plus près du client, le groupe a décidé de créer MFG Europe, filiale de distribution du verre sur le marché européen. MFG Europe est actuellement basée en Italie, et dirigée par Philippe Hubinger, un spécialiste du domaine. Le verre plat produit en Algérie et destiné à l'export est directement chargé avec sa remorque sur des bateaux de type « Ro-Ro »³³, en direction du port italien de Savone, puis entreposé avant d'être livré aux clients principalement en Italie, France, Belgique et Espagne. Les fonctions de logistique, d'administration et de marketing/promotion ont également été développées dans le plan de développement organisationnel de MFG Europe.

Une autre ligne de « float » était en construction en 2013 et une troisième projetée, pourraient faire de MFG le 10^{ème} producteur mondial de verre plat³⁴, derrière les géants que sont Asahi (Japon), NSG/Pilkington (Japon/Royaume-Uni), Guardian (États-Unis) ou St-Gobain (France). Mais comme ce marché est saturé, beaucoup d'observateurs se demandaient pourquoi Cevital investissait autant. En fait, cela allait se préciser en 2014.

Comme le marché du verre plat est très compétitif et dominé par de grandes multinationales, Cevital a aussi entrepris le lancement d'activités en aval, notamment la fabrication de portes et fenêtres. Pour faciliter la commercialisation de ces produits, elle a aussi fait l'acquisition en 2014 d'une entreprise de premier plan en France, Oxxo, qui avait des difficultés de trésorerie. Oxxo est devenue ainsi un complément important dans la stratégie européenne du Groupe. Plus important, le groupe a entrepris la construction d'une usine de fabrication de portes et fenêtres de taille mondiale à Bouira, une ville à environ 2 heures au Sud-Est d'Alger.

³¹ Certification concernant le système de gestion de la qualité.

³² Certification concernant le système de management environnemental.

³³ Ro-Ro : Roll-on, Roll-off, soit littéralement « Roule dedans, Roule dehors » - Transport des véhicules qui sont chargés directement sur le roulier, grâce à une rampe d'accès.

³⁴ L'objectif avec 5 ligne « float glass » est d'atteindre une capacité de production d'un million de tonnes / an.

Électroménager et Électronique grand public

Le groupe Cévitel a créé Samha, une filiale qui est à la fois distributeur et partenaire du groupe sud-coréen Samsung Electronics. Cette société fabrique et distribue les produits du fabricant sud-coréen, particulièrement pour les produits blancs (réfrigérateurs, machines à laver, climatiseurs, fours à micro-ondes, etc..) et bruns (téléviseurs, systèmes audio, etc..). Cependant les ambitions de Cevital étaient bridées par le contrat avec Samsung. Les dirigeants ont alors décidé de se libérer en visant là aussi le marché européen. Pour ce faire, ils ont fait l'acquisition de Fagor-Brandt, l'un des plus grands opérateurs européens dans le domaine. Cette acquisition est associée à la construction en Algérie d'une usine de taille mondiale pour les produits blancs, de façon à devenir l'un des acteurs dominants en Europe. L'acquisition de Fagor-Brandt donne à Cevital des usines en France, en Espagne et en Pologne et un réseau de distribution de premier plan. Ces activités dites de « co-localisation », sont en train de transformer le Groupe en multipliant ses capacités et sa croissance. Mais elles mettent au premier plan des problèmes de management auxquels le Groupe n'est pas tout à fait préparé. L'enthousiasme des responsables de Samha est cependant palpable. Ils sautent soudain à des niveaux de sophistication de production et de marché qui les mettent « au par » avec les meilleurs européens.

Les activités de Construction

La filiale Cevico, est en charge de la production et de la promotion des éléments préfabriqués pour la construction résidentielle, industrielle et commerciale. L'équipe de direction prévoit l'ouverture progressive de dix unités de production réparties sur le territoire national. Chaque unité devrait atteindre une capacité de production de 2000 m² de bâtiments par jour.

L'activité complémentaire, soit la réalisation des travaux de construction est regroupée au sein de Cevital Entreprises. Là aussi, comme l'attention des dirigeants du Groupe était focalisé ailleurs, la performance financière et de marché a été faible. Les faiblesses de management étaient criantes. Pour les surmonter Cevital a décidé de céder 50% de ses parts à un partenaire espagnol spécialisé en la matière et lui a confié le management de l'ensemble de la filiale.

Immobilier

Cévitel a également pris la décision de lancer une activité dédiée au développement et à la gestion de l'immobilier (Immobilis), à la fois pour les besoins propres du groupe et également comme centre de profit. Cette activité a eu des développements un peu cahoteux, par manque d'encadrement, mais avec la prise en charge par le pôle Automotive en 2013, la réorganisation des activités ne règle pas les

problèmes de management mais permet à Omar R. et à son père d'espérer que l'activité puisse jouer un rôle majeur dans le groupe, compte tenu des besoins considérables en terrains et en bâtiments pour servir les différentes activités du groupe.

La Grande Distribution

Les super et les hypermarchés

La grande distribution fait également partie des priorités de développement du groupe. La filiale **Numidis** a été créée en 2006 avec une volonté de lancer un concept quasi inexistant en Algérie³⁵ et d'investir à long terme. Sous la direction de Salim Rebrab, le plus jeune des enfants du fondateur, une équipe de professionnels³⁶ a été mise en place, certains ayant acquis leur expérience chez de grands noms de la distribution en Europe, pour développer des supermarchés, des hypermarchés ainsi que des centres commerciaux.

Après une période de tests et d'affinage du concept réalisé à l'aide de plusieurs magasins « éprouvettes » dans la région d'Alger, l'activité a pris son envol, avec l'ouverture en mai 2008 d'un premier supermarché de 2000 m² à Garidi, tout près de la tour Cévital, sous l'enseigne UnoCity. Le premier véritable hypermarché du groupe (sous l'enseigne Uno) a ouvert ses portes à la fin 2009 au sein d'un centre commercial de type « mall³⁷ » dans la zone de développement des affaires près de l'aéroport d'Alger. Deux autres hypermarchés ont été ouverts à Mostaganem et à AinDefla à l'ouest d'Alger. Un autre a été lancé à Bouira à l'est d'Alger et L'équipe de Numidis a mis au point plusieurs scénarios plus ou moins ambitieux pour le développement d'hypermarchés et de supermarchés à travers le territoire algérien dans les cinq prochaines années.

Ce secteur a nécessité l'acquisition de savoir-faire ardu et se révèle particulièrement difficile à gérer. La stratégie de développement était en 2013 remise sur la table pour apprécier comment faire du développement de ce secteur un vrai succès. Le débat principal porte sur le choix entre le développement de magasins corporatifs et celui des franchises.

³⁵Très peu de véritables supermarchés existent : à côté des supermarchés de Numidis, le Français Carrefour est indirectement présent à travers le groupe Algérien Ardis, avec un hypermarché dans la banlieue proche. Cependant, une multitude de petits supermarchés ou « superettes » existe dans les centres urbains.

³⁶ Christan Montarnal, DG, Fodil Korichi, DG délégué, Vincent Pinault, directeur d'exploitation.

³⁷ Une société suisse (Société des Centres Commerciaux d'Algérie) est en charge du développement de 5 « malls » ou centre d'achats et de loisirs dans les villes d'Alger (2), Oran, Sétif et Tlemcen.

Soutien logistique et transport

Le premier défi important de la grande distribution est celui de la logistique. Ce défi est tellement central que le Groupe se demande si le cœur des activités ne devrait pas être la logistique plutôt que la gestion de magasins. Ce débat est aussi au cœur de la réflexion stratégique évoquée plus haut.

On retrouve dans ces activités logistiques diverses filiales, qui agissent pour l'instant comme activités de soutien au développement du groupe. Les deux plus importantes sont Nolis pour le transport maritime et Numilog/LogisticOne pour les centrales logistiques.

Nolis représente l'activité de transport maritime, dirigée par Rachid Talaboulma, et qui a longtemps bénéficié de la longue expérience de Mohand Ouzani dans le domaine³⁸. Avec le développement des exportations, cette filiale prend une importance plus grande. Le Groupe dispose de quatre bateaux d'envergure majeure, dont deux Ro-Ro (roll-on-roll-off pour le transport de conteneurs sur remorque). En 2013, quatre bateaux vracquiers de 40,000 t. ont été acquis pour faciliter le transport de sucre et de matières premières. Nolis apparaît déjà comme un opérateur appelé à jouer un rôle majeur dans la Méditerranée.

Numilog/LogisticOne, filiale en charge de créer et d'organiser des plateformes logistiques pour l'ensemble des activités du groupe (notamment la distribution agro-alimentaire et la grande distribution). Cette filiale bénéficie de l'expertise de Jorge Hernandez, un logisticien ayant une longue expérience à l'international. Deux grandes plateformes, l'une à l'Est et l'autre à l'Ouest du pays, et plusieurs centrales logistiques intermédiaires ont été mises sur pied. A proximité des autoroutes, elles sont chargées de faciliter le flux des produits Cevital vers le client et entre les filiales Cevital. Ce savoir-faire rare donne à l'entreprise un avantage substantiel sur tout nouvel entrant.

A terme, ces activités créées d'abord pour les besoins du groupe devraient également devenir des centres de profit.

Les clés de la réussite

³⁸ M. Ouzani est maintenant conseiller à la direction générale du groupe, pour les questions de transport et d'approvisionnements.

Pour les dirigeants de Cévital, et surtout I. Rebrab, la philosophie de base est que tout est possible, rien n'est impossible! En partant de ce principe, tout ce qui a été entrepris et réussi est d'abord une illustration de la volonté, de la ténacité et de la foi qui anime le fondateur et l'ensemble du groupe.

Les valeurs

Lorsqu'on interroge les cadres de l'entreprise sur ce que représente Cévital à leurs yeux, à quoi ils associent l'entreprise, les mots qui reviennent le plus souvent sont :

« Issad Rebrab, réussite algérienne, huile, agro-alimentaire, vision d'avenir, investissement, développement économique du pays, et croissance fulgurante. »

Lorsqu'on interroge Issad Rebrab et ses cinq enfants, ce sont avant tout les valeurs familiales fondamentales qui sont mises de l'avant :

« C'est certain qu'il y a des valeurs fortes chez Cévital... la loyauté, l'engagement, le dépassement de soi... d'abord Cévital doit être une entreprise citoyenne; d'autre part on doit être une entreprise utile au développement du pays. Le respect de l'éthique et de la déontologie, notre apport à la société, le respect de nos collaborateurs sont des éléments importants. Cela contribue à constituer au sein de l'entreprise, avec l'ensemble du personnel une famille. Nous sommes sur le même bateau. Je suis peut-être le commandant de ce bateau, mais je me dois de le ramener à bon port. »

Pour la famille Rebrab, le développement de Cévital dans le contexte actuel des affaires en Algérie représente aussi l'idée que tout est possible en Algérie .

Faire confiance et valoriser les compétences techniques

Pour mener à bien des projets parfois complexes, les dirigeants du groupe font souvent appel aux meilleures compétences et expertises là où elles se trouvent dans le monde, parfois aussi loin qu'en Angleterre, en Amérique du Nord, en Indonésie, au Brésil, comme au début de la construction du complexe agro-alimentaire de Bejaïa, ou encore en Chine avec le lancement de l'unité de verre plat de Larbaa. Mais, très vite, les dirigeants encouragent le développement de compétences locales en s'assurant de mettre en place un mentorat et un « *buddy system* »³⁹, grâce auxquels les jeunes diplômés se frottent constamment aux plus expérimentés. L'idée est de réduire le

³⁹ Méthode qui consiste à mettre une personne qui est en apprentissage, en paire avec une personne expérimentée

plus vite possible la dépendance vis-à-vis de l'expertise extérieure, et de rapidement développer des compétences internes et des formateurs.

Développer des compétences distinctives

Les valeurs fortes et l'intuition ne suffisent pas pour expliquer la réussite du groupe Cévital. Elles sont complétées par de nombreuses analyses économiques et managériales. Tous les projets ont non seulement une taille suffisante pour couvrir les besoins du marché local, mais doivent aussi être dimensionnés pour dégager des excédents suffisants pour l'exportation.

Commencer petit, voir grand!

« Dans mon esprit, on commence petit, et on va vite... tous nos projets au départ sont conçus selon une certaine dimension, mais on les commence par une tranche, puis on ajoute d'autres tranches. C'est ce que l'on a fait pour l'huile, on a commencé avec 600 tonnes, ensuite 800 et maintenant on est passé à 1,800 tonnes par jour. » Issad Rebrab.

Miser sur les meilleures technologies et... sur les personnes

« Une de nos forces, c'est que nous n'achetons pas les équipements et les usines clés en mains. Nous prenons le temps de décortiquer les projets dans le détail, et on achète les équipements directement chez les différents fournisseurs, les leaders mondiaux, chacun dans sa spécialité. On sait pertinemment qu'il y a de nombreux fournisseurs pour une usine donnée. Nous allons directement chez eux et nous jouons nous-mêmes le rôle d'intégrateur. »

« Nous avons pris conscience que la technologie n'est pas un problème, elle s'achète. La vraie richesse n'est pas la matière première, c'est surtout le savoir, le savoir-faire et la connaissance. »

« Nous réinvestissons systématiquement nos résultats, après nous être acquittés de nos obligations diverses, y compris nos contributions au budget de l'État⁴⁰... nous avons compris qu'un des grands domaines d'investissement, c'est l'investissement dans le capital humain. D'ailleurs, nous investissons à peu près 20% de la masse salariale en formation. » Issad Rebrab.

L'environnement institutionnel des affaires

⁴⁰ Autour de 40 à 50% du chiffre d'affaires en contributions diverses selon les années : IBS (impôts sur les bénéfices des sociétés), TAP (taxe sur l'activité professionnelle), TVA (taxe sur la valeur ajoutée), droits douaniers et autres taxes.

L'environnement des affaires en Algérie reste encore difficile. Dans sa publication annuelle « Doing Business », la banque mondiale mesure la législation des affaires dans 178 pays, en se fondant sur une dizaine d'indicateurs principaux (facilité de création d'entreprise, protection de l'investissement, transfert de propriété, embauche d'employés, obtention de prêts, etc...). Cette analyse aboutit à un classement des économies selon la facilité globale de faire des affaires. En 2013, l'Algérie se retrouve à la 130^{ème} position dans ce classement, à la même position qu'en 2007. Pour certains indices, le classement est encore moins flatteur, comme la création d'entreprise (131^{ème}) ou le transfert de propriété (156^{ème}). Par comparaison, le voisin tunisien se place à la 88^{ème} position, alors que le royaume du Maroc est lui à la 129^{ème} place du classement; l'Arabie Saoudite reste l'économie la mieux classée parmi les pays arabes (23^{ème}).

Les enjeux du développement industriel dans un contexte d'ouverture

Les autorités Algériennes ayant signé en 2006 un accord d'association avec l'Union Européenne (UE), elles se sont résolument engagées à l'ouverture du marché, ce qui devrait également se concrétiser dans l'adhésion prochaine à l'OMC en 2015. À la croisée des chemins, les entreprises algériennes se trouvent face à un besoin pressant de remise à niveau pour une meilleure compétitivité. L'un des responsables du FCE⁴¹, observateur attentif des développements économiques du pays, explique que l'accord d'association avec l'UE n'est pas encore bénéfique. Il ajoute que le développement industriel déficient est le résultat de choix historiques faits par les gouvernements successifs. L'Algérie a été ambitieuse et a voulu tout faire, sans choisir de se concentrer sur certaines filières à haut potentiel, ou développer de véritables pôles industriels et se battre pour créer un avantage compétitif. Elle se retrouve en situation économique peu avantageuse.

Des plans de relance économique ambitieux

Depuis le début des années 2000, l'Algérie a mis beaucoup d'argent dans plusieurs plans de relance ou de soutien et de consolidation de la croissance, soit près de 500 milliards de dollars au total, selon les observateurs. Cette dépense publique majeure est notamment orientée vers les infrastructures.

Pour de nombreux opérateurs économiques algériens, il s'agit d'une chance historique de créer des champions nationaux, pour autant que cette dépense publique profite davantage aux entreprises locales, notamment aux nombreuses PME-PMI. Pour l'un des dirigeants

⁴¹ Forum des Chefs d'Entreprise, l'une des organisations patronales les plus actives en Algérie.

du patronat algérien, c'est une occasion de mettre à niveau les capacités de production et d'organisation du secteur privé, en trouvant des formules originales d'association des entreprises privées aux groupes étrangers et ainsi bénéficier de transferts de savoir-faire.

Les mécanismes de gestion et de sélection des projets industriels

Lorsqu'une entreprise, qu'elle soit à capitaux algériens ou étrangers est porteuse d'un projet d'investissement majeur, elle peut le déposer à l'Agence Nationale de l'Investissement (ANDI⁴²) pour obtenir des mesures incitatives d'accompagnement (avantages fiscaux, assiette de terrain, etc...). Une fois étudiés, les dossiers considérés comme structurant ou d'intérêt stratégique ou relevant de la stratégie industrielle, telle que définie par le ministère de l'industrie, sont ensuite transmis au Conseil National de l'Investissement (CNI) pour évaluation. Le CNI, organe exécutif présidé par le chef du gouvernement, où l'on retrouve des représentants des divers ministères et agences gouvernementales concernés statue alors sur ces projets.

Le CNI est chargé notamment de :

- Arrêter la stratégie et les priorités d'investissement
- Définir les zones prioritaires à développer
- Décider des mesures incitatives et des avantages éventuels à accorder
- Approuver les projets de convention d'investissement

En 2015, dans un effort de simplification et d'attraction de l'investissement direct étranger et local, le gouvernement a réduit les procédures nécessaires à l'investissement et supprimé la nécessité d'approbation par le CNI. A toutes fins utiles, cet organisme devenait pratiquement caduque.

Cévital: une entreprise citoyenne concernée par les institutions

Pour le patron de Cévital, le développement de son groupe s'inscrit plus largement dans une stratégie industrielle globale pour le pays. Plus précisément, il pense que la stratégie industrielle de l'Algérie doit être clarifiée pour ouvrir la voie à un véritable décollage économique par le secteur privé Algérien.

« A mon avis, on devrait d'abord bien identifier les secteurs industriels où l'Algérie peut créer le plus de valeur ajoutée, où elle peut directement développer toute une filière, pour devenir un acteur majeur au niveau mondial. Cette vision malheureusement ne semble pas

⁴² Agence Nationale du Développement de l'Investissement, qui dépend du ministère de l'industrie www.andi.dz

présente concrètement, on dirait qu'on reste au niveau théorique. Si on libère les énergies, on peut résorber le chômage et la pauvreté en dix ans, car l'Algérie est un pays riche en ressources et en compétences. »

L'environnement concurrentiel

La situation du secteur privé en Algérie

Selon l'un des responsables du Forum des Chefs d'Entreprise (FCE), il n'y a pas de tradition affirmée dans les entreprises privées algériennes d'ouverture de leur capital, et l'actionnariat privé dispersé n'est pas encore d'actualité, l'activité de la bourse des valeurs d'Alger restant marginale⁴³. Le résultat est que les entreprises privées restent dans leur grande majorité trop petites, gérées de façon familiale, utilisant des méthodes de gestion peu adaptées au monde des affaires moderne. Ce responsable ajoute :

« ... l'évolution notable sur laquelle nous travaillons, c'est de contribuer à dissocier la propriété des entreprises de la gestion. Dans le monde des affaires actuel, les patrons devraient faire appel à plus d'expertise, et pour les postes de gestion importants, ils doivent solliciter le concours de cadres formés dans les meilleures business schools. Pas de salut sans apport de l'expertise. On ne peut plus se permettre en Algérie d'avoir si peu d'entreprises qui réalisent des chiffres d'affaires significatifs [...] il y a Cévital et quelques autres entreprises, et après, ça descend vite vers des niveaux d'organisation qui donnent de faibles résultats... »

Les patrons algériens ont longtemps été bridés par un système socialiste et une économie dirigée, qui ont empêché la création d'un véritable tissu d'entreprises performantes comme chez les voisins marocain et tunisien.

Les autres groupes privés Algériens

Dans les faits, peu d'entreprises algériennes se comportent comme des investisseurs à moyen et long terme. Les gros investissements structurants sont délaissés au profit d'activités lucratives et commerciales. Par ailleurs, on retrouve souvent chez les entreprises privées algériennes une situation de double comptabilité, essentiellement pour des questions de fiscalité. Un des banquiers du groupe

⁴³ La Bourse des valeurs d'Alger est très peu active et n'est pas accessible aux entreprises privées : seules trois valeurs d'entreprises d'État (Groupe Saïdal, Erriad Setif et El Aurassi) et deux d'entreprises privées (Alliance assurance et NCR) y sont cotées, ce qui en fait l'une des bourses les moins actives au monde.

Cévital, bien au fait des pratiques du secteur privé algérien, nous confirme que la gestion familiale, couplée au manque de transparence financière, reste très souvent un obstacle à l'accès au financement, et donc au développement de l'entreprise privée.

« ... ça aurait été plutôt une force, car pour se développer, pour accéder aux ressources financières, il faut être capable de présenter un bon bilan, et un bilan transparent. Alors si dès le départ vous n'êtes pas transparent, les gens ne vous feront pas confiance. Si vous dites à une banque que vous avez une double comptabilité, comment la banque peut-elle faire confiance à vos chiffres? »

L'ouverture graduelle du marché et l'arrivée de concurrents étrangers

Dans de nombreux secteurs d'activités, le marché algérien aiguise les appétits de grands groupes européens, américains, asiatiques et moyen-orientaux.

L'agro-alimentaire

Dans le secteur des huiles et du sucre, on annonçait en 2008 l'entrée sur le marché algérien du groupe saoudien Savola⁴⁴. Le groupe saoudien devait notamment lancer une unité de production d'huile de table dans la wilaya de Mostaganem. Un projet de construction d'une unité de raffinage de sucre était également en cours, où il était question d'investir 140 millions de dollars dans la région d'Oran, avec une capacité nominale d'un million de tonnes. La décision du groupe saoudien de s'implanter en Algérie, faisait suite à l'échec d'une tentative de s'allier à un groupe privé dans le secteur agro-alimentaire au Maroc.

Les dirigeants de Cévital-Agro se sont bien préparés car ils étaient conscients de la menace posée par l'arrivée de ce nouveau joueur, à la fois sur le marché local, mais aussi pour l'ensemble des marchés d'exportation dans la région. Savola a même essayé de faire l'acquisition de Cévital mais a vite réalisé qu'il s'agissait d'un trop gros morceau. Finalement, ils ont investi dans une usine d'huile de capacité moyenne et, selon les spécialistes du domaine, « ont dû perdre beaucoup d'argent face à la machine Cévital, très efficace et très bien implantée ».

Pour ce qui concerne les boissons et les eaux minérales, le marché est considéré comme très concurrentiel, relativement fragmenté, avec des produits de qualité variable. C'est aussi une toute nouvelle activité pour Cévital. Le groupe est un acteur moyen dans le secteur. Mais avec une mise à niveau technologique, l'augmentation des capacités de production, les économies d'échelle espérées, l'augmentation de la qualité et une communication marketing nouvelle, le groupe pensait être capable de rehausser son niveau de

⁴⁴ Groupe agro-alimentaire Saoudien implanté au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie Centrale (huile, sucre, lait en poudre), www.savola.com.

compétitivité sur ce secteur. En 2013, il avait réussi à prendre des parts de marché mais était freiné par les difficultés d'approvisionnement. Le développement de la source Lala Khedidja, le fleuron du Groupe, a été plus difficile que prévu, surtout à cause des résistances institutionnelles.

La grande distribution

Le marché des consommateurs algériens est quasi vierge pour la grande distribution. Les projets très ambitieux annoncés par Cévital et la volonté affichée de sa filiale Numidis de devenir le numéro un du secteur ont très vite suscité l'intérêt de grands groupes européens, particulièrement français. Ainsi, l'entrée de Carrefour en 2006, en partenariat avec l'homme d'affaires A. Rahim, et l'ouverture d'un premier supermarché à Alger⁴⁵, qui devait être le premier d'une chaîne à l'échelle du pays⁴⁶.

Le groupe de grande distribution français Casino aurait été la deuxième enseigne française à s'installer en Algérie. Casino aurait choisi l'Algérie pour ouvrir son premier magasin au Maghreb, selon des informations obtenues par la presse auprès de sources proches de l'entreprise. Les travaux auraient déjà commencé pour une ouverture d'un premier supermarché dans la banlieue d'Alger⁴⁷. Ces projets datent de 2009 et semblent avoir été abandonnés.

Plus récemment, le groupe allemand Métro, numéro 3 mondial après Wal-Mart et Carrefour, aurait aussi annoncé son arrivée en Algérie. Un haut responsable de Métro aurait séjourné en Algérie pour finaliser l'implantation de son groupe, qui devait intervenir au cours de l'année 2009. Le dossier d'investissement avait été déposé au niveau de l'ANDI pour l'obtention des avantages fiscaux). En 2014, le projet était sur la glace et rien n'indiquait qu'il serait bientôt réalisé.

Samha – les produits électroniques

La concurrence dans le secteur des produits bruns et blancs est assez forte en Algérie. La plupart des marques internationales sont présentes. Le choix stratégique de Cévital, de s'allier avec Samsung, un des leaders mondiaux sur ce secteur, a permis de mettre

⁴⁵ Ouverture en 2006 d'un magasin de 3.000 m² en partenariat avec son associé Ardis (société d'A. Rahim) à Hussein Dey dans la banlieue d'Alger.

⁴⁶ 18 hypermarchés Carrefour étaient prévus dans le plan de développement, pour les principales wilayas la période 2008 à 2013, mais en fait Carrefour s'est retiré et en 2014 aucun magasin n'a été ouvert.

⁴⁷ Ouverture prévu en 2009 d'un magasin de 4 000 m² à Dar el Beida. Là aussi le projet a été abandonné.

l'entreprise aux normes internationales et de se préparer à développer le secteur de manière indépendante. Cette stratégie semble avoir fonctionné, puisqu'en 2014 Cevital a acheté l'un des acteurs européens les plus importants, Fagor-Brandt, et a lancé la construction d'une usine de classe mondiale, qui devrait être opérationnelle en 2015. En principe, la capacité concurrentielle de Cevital devrait être de classe mondiale après la construction de l'usine de Setif destinée à alimenter le marché européen. Dans le processus, Cevital sera difficile à battre sur le marché algérien.

La concurrence régionale et mondiale

Dans plusieurs activités existantes, en développement et futures, Cévitral fait face à une concurrence intense sur les marchés régionaux que l'entreprise vise.

En ce qui concerne l'agro-alimentaire, et particulièrement les huiles, la margarine et le sucre, Cévitral se retrouve confronté à des joueurs établis et expérimentés sur les marchés qu'elle vise à l'export (Afrique du nord, méditerranée, Moyen-Orient et pays du Golfe) qu'ils soient européens ou moyen-orientaux. Cependant, Cévitral veut tabler sur sa position privilégiée dans son marché intérieur et de la localisation idéale de ses unités de production en Afrique du nord/méditerranée pour accéder aux marchés régionaux.

Pour ce qui est des activités industrielles, comme le verre et les activités de transformation, le groupe Cévitral trouve sur sa route de développement en Europe des géants bien campés sur leurs positions. Par exemple, pour le verre plat (float glass), Cévitral fait face à de nombreux concurrents, notamment Saint Gobain, Pilkington, Glaverbel, Guardian et Euroglas. Les quatre marchés européens les plus importants en volume sont par ordre d'importance l'Allemagne, l'Italie, la France et l'Espagne. Le développement de la gamme de produits a permis à Cevital de se présenter comme un innovateur, et une intégration en aval l'a amené sur l'important marché des portes et fenêtres. Pour asseoir son développement, l'entreprise a acquis en 2014 l'entreprise Oxxo, l'un des plus grands fournisseurs et distributeurs de portes et fenêtres en France. Les dirigeants s'attendent à être compétitifs grâce à cette intégration.

Les défis à relever et les obstacles à la croissance

Les ressources humaines

Les cadres dirigeants du groupe sont unanimes pour mettre le manque de ressources humaines qualifiées et compétentes au premier rang des freins potentiels au développement de Cévitel. Si les universités algériennes ont formé et continuent de former un grand nombre de diplômés, le système a fait les frais d'une situation socio-économique très perturbée ces vingt dernières années : peu ont le niveau ou la formation adaptés aux exigences actuelles du monde de l'entreprise.

Pour de nombreux observateurs, dont Mohamed Bahloul, économiste et directeur de l'institut de développement des ressources humaines (IDRH⁴⁸), en Algérie, « nous souffrons d'une véritable crise d'offre en compétences et en qualifications de qualité [...] le problème touche les secteurs public et privé, voire les administrations... ».

Ce manque est encore plus marqué lorsqu'il s'agit de trouver des compétences managériales, formées aux méthodes de gestion modernes. Il est vrai que l'université algérienne a formé surtout des techniciens (comme des comptables), mais peu de vrais managers. Les écoles de formation présentes en Algérie, comme MDI Business School⁴⁹ ou l'ESA⁵⁰ le font depuis peu, mais c'est encore loin d'être suffisant pour les besoins des entreprises algériennes et étrangères présentes en Algérie. En 2014, il semblait y avoir un sentiment d'urgence dans le pays pour donner une plus grande priorité à la formation en management.

Pour un groupe de la taille de Cévitel, engagé dans une diversification et une croissance importante pour les 10 prochaines années, le défi est certainement d'être capable d'attirer et de retenir les meilleurs éléments, qu'ils soient locaux, nationaux à l'étranger, ou étrangers. Pour faciliter cela, deux décisions cruciales furent mises en œuvre en 2013 : (1) la création d'une université d'entreprise Cevital et (2) la création d'une vice-présidence chargée spécifiquement de la gestion des talents.

⁴⁸ IDRH : centre d'études, d'expertise et de formation en RH (indépendant), situé à Oran.

⁴⁹ MDI : Management Development International, ex-ISG, www.mdi-alger.com

⁵⁰ ESA : École Supérieure des Affaires d'Alger, créée par la chambre algérienne de commerce et d'industrie, en partenariat avec la chambre de commerce et d'industrie de Paris, avec les écoles Françaises HEC, ESCP-EAP et Euromed Marseille.

La question du foncier industriel

Pour tout investisseur ou porteur de projet en Algérie, qu'il soit national ou étranger, se pose très vite un problème crucial : l'accès à l'immobilier et au foncier industriel pour concrétiser son projet. D'après un responsable d'une organisation patronale algérienne, les coûts engendrés par l'acquisition de terrain peuvent mobiliser des capitaux qui représentent jusqu'à 20 à 30% du montant global de l'investissement, alors qu'il n'est en moyenne que de 10 à 15% dans d'autres pays.

En plus des entreprises et des investisseurs potentiels, de nombreux acteurs sont concernés par le foncier industriel : administration de wilayas, des domaines etc. La multiplication des acteurs publics impliqués accroît la bureaucratie sans faciliter les choses pour les investisseurs. En 2007, dans un souci de facilitation d'accès, le gouvernement Algérien a créé l'agence nationale d'intermédiation et de régulation du foncier (ANIREF⁵¹). Mais en 2014, le sentiment des représentants du patronat est que rien n'avait vraiment changé. Le problème de la propriété et en particulier de la propriété foncière était un sujet tabou, de nature idéologique et divisait toute la classe politique. Le gouvernement ne semblait pas capable de prendre des décisions favorables au développement des entreprises sans générer des oppositions politiques et idéologiques farouches. Le souci de maintenir l'unité et la paix sociale dominait la nécessité d'encourager le développement des entreprises et de l'économie. A terme, une telle position paraissait intenable.

La stratégie du groupe

Issad Rebrab et ses enfants présentent la stratégie du groupe Cévital selon quatre dimensions complémentaires (annexes 5b et 5c) :

- Un ancrage et une sensibilité nationaux très forts : Cévital est avant tout une entreprise citoyenne algérienne, qui est capable d'investir et de s'investir sur le marché Algérien, en s'inscrivant dans une démarche plus large de développement économique global avec de grands projets structurants.
- Un ciblage stratégique robuste : à partir des activités historiques dans le secteur agro-alimentaire, le groupe a construit un socle solide, à partir duquel il a été capable d'entamer une diversification graduelle et tous azimuts.
- L'excellence mondiale au niveau des coûts : concevoir une intégration industrielle et logistique très poussée, en se comparant aux meilleurs.

⁵¹ ANIREF : établissement public à caractère industriel et commercial sous tutelle du Ministère de l'Industrie (MIPI) créé en avril 2007, www.aniref.dz

- Une politique d'investissement volontariste, orientée vers un potentiel d'export régional et mondial. Les investissements consentis par le groupe dans les nouvelles activités le sont toujours dans une optique de construire une capacité excédentaire suffisante pour atteindre le marché régional, voire mondial: Penser grand !

Les objectifs qui sont tracés par le conseil d'administration sont ambitieux :

« ... Nous avons pour objectif d'ici 2025 de passer à un chiffre d'affaires de 25 milliards SUS... c'est évident que cela ne peut pas se faire de manière organique mais nécessitera beaucoup d'acquisitions, le plus souvent à l'international... »

Malik Rebrab, l'un des fils d'Issad Rebrab, est le CEO du Pôle industrie, qui regroupe toutes les activités de transformation et génère 60 à 70% des ventes et des profits du groupe. Dans les faits il est considéré comme le « directeur général » du groupe, et responsable des nouvelles activités lancées ces deux dernières années. Il confirme que la stratégie de diversification du groupe a créé un ensemble de sociétés, dont chacune a un potentiel stratégique spécifique pour assurer la croissance du groupe.

« ...pour l'agroalimentaire par exemple, on doit penser en termes de marché régional, pour maximiser les capacités de production et les avantages de notre site intégré à Bejaïa. De même, nous cherchons à nous développer sur le marché du verre en Europe, à partir de notre plateforme en Italie. Jusqu'à maintenant, le moteur de la croissance a été l'agroalimentaire, mais dans les années prochaines, les autres activités qui viennent de démarrer, comme le verre, ou la construction doivent contribuer pleinement à cette croissance. [...] L'objectif annoncé pour le groupe, c'est de continuer à générer une croissance forte... peut-être qu'il y aura des paliers, car on est tout de même sur de gros investissements. On se lance aussi dans de nouveaux métiers, ou le retour sur l'investissement peut être plus long que ce que l'on a connu jusqu'à maintenant. Par exemple, dans la grande distribution, il faut parfois des années de construction avant de voir des profits... »

Mai/Juin 2014 : Des défis importants mais des perspectives stimulantes

Malgré les nombreux obstacles liés à l'environnement d'affaires en Algérie, aux problèmes du foncier et de manière générale à l'environnement institutionnel, Issad Rebrab et ses enfants restent optimistes, enthousiasmés par la perspective de développement de l'Algérie et de son ouverture sur un ensemble économique bien plus vaste : L'Europe, le bassin méditerranéen, l'Afrique et le Moyen-Orient.

Le potentiel de croissance du groupe dans ses divers métiers est perçu par beaucoup d'observateurs comme considérable. Pour réaliser cette croissance et matérialiser les synergies potentielles entre tous les métiers, il y a sans doute en partie un effort de clarification de la

stratégie et de la structure du groupe, mais il y a aussi le renforcement des capacités concurrentielles internes. La capacité des membres de l'organisation à comprendre les enjeux stratégiques et à bien se positionner au niveau de chaque entité opérationnelle est considérée par les observateurs internationaux comme une condition pour le succès futur du groupe.

C'est dans cet esprit qu'Issad Rebrab continuait à pousser le développement vers l'international. Tout semblait lui réussir. Les projets qui étaient sur sa table étaient nombreux et tout à fait crédibles. Beaucoup de financiers étaient prêts à l'accompagner. Mais il était aussi préoccupé par ses rapports avec les autres membres de la famille. Il rencontrait beaucoup de résistance de la part des autres dirigeants et actionnaires du Groupe. En mai-juin 2014, il avait promis à son fils Malik de faire une pause pour réfléchir à la stratégie, à la structure et à la gouvernance d'un groupe qui avait maintenant une complexité beaucoup plus grande. Il savait que Malik qui exprimait souvent à haute voix les opinions de tous ses frères et sœur était partisan d'une croissance moins agressive et d'un renforcement des capacités managériales avant d'aller plus loin.

Issad Rebrab fêtait en mai son 70^{ème} anniversaire. Il était encore plein d'énergie et sa tête bouillonnait de projets. Il était tiraillé entre se retirer et s'occuper de l'équilibre de la famille et de ses membres, ou continuer à pousser pour saisir les opportunités qu'il voyait partout. Il avait programmé une rencontre avec tous les dirigeants des pôles pour une discussion serrée sur les choix à faire.

Version préliminaire

Annexe 1 Carte de l'Algérie



Source : publications de la CIA - www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook

Annexe 2 : Données financières pour Cévital Spa

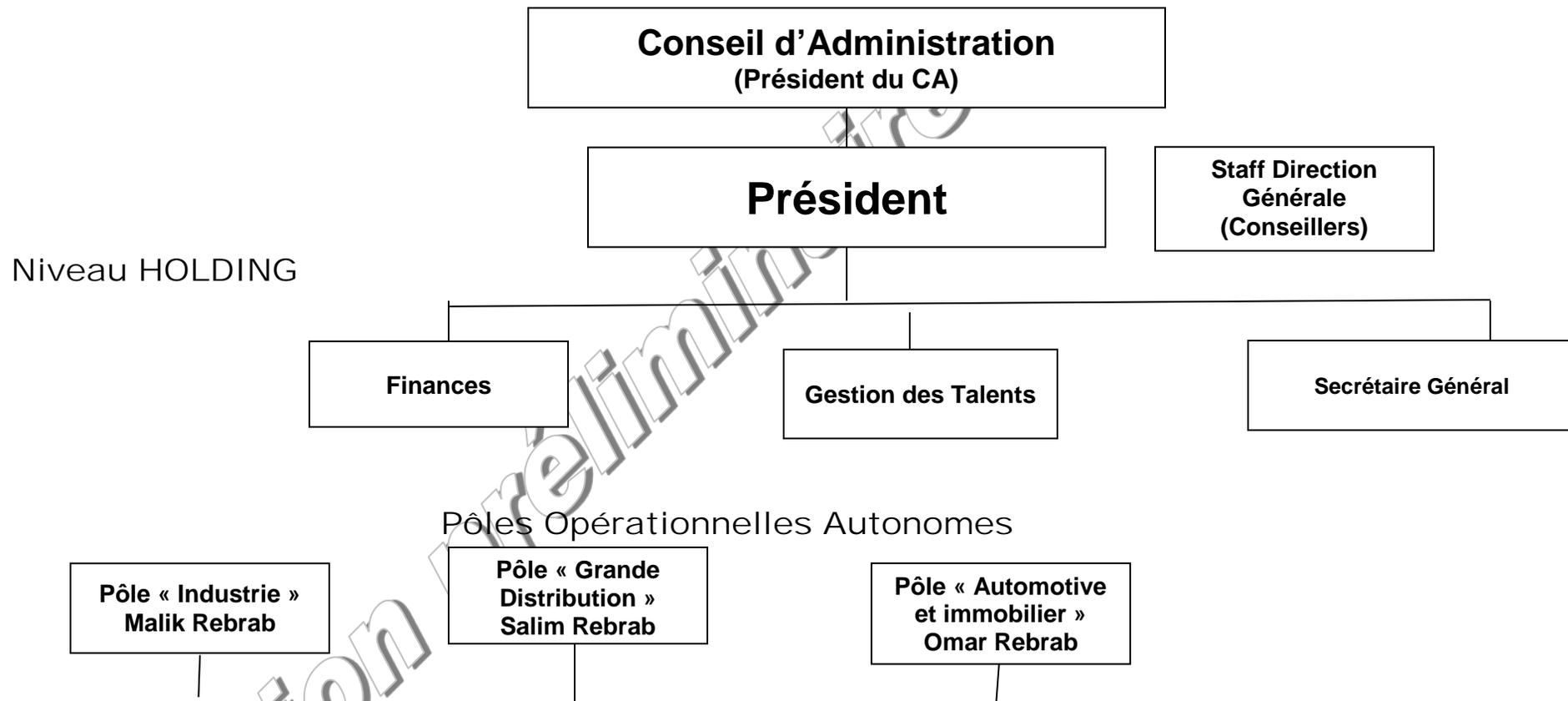
en Million de DA

	1 999	2 000	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2010	Prob.2013
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 218	8 913	10 625	14 344	27 405	38 000	43 900	200 000	250 000
RESULTAT D'EXPLOITATION	637	2 528	2 455	3 072	3 998	7 500	8 500	27 000	32 500
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	615	2 490	2 454	2 996	3 495	7 600	8 300	23 000	28 000
Cah Flow	729	2 828	2 854	3 491	4 571	8 858	9 800	26 000	31 000

Source : Estimation des auteurs à partir des documents internes Cevital.

Annexe 3 : Organigramme approximatif 2014 du groupe Cévital

Source : adapté de documents internes du groupe Cévital



- **Cévitale**
- **Agroalimentaire**
- **MFG (Verre Plat)**
- **Cévitale Minéraux**
- **SAMHA**
- **Cévitale**
- **Entreprises (Réalisation)**
- **Cévitale MTP**

- **Numidis**
- **CévitaleAgro**
- **Nolis**
-

- **Hyundai/Volvo Engines**
- **ACTS**
- **Cévitale/EuropcarImmobis**

Annexe 4 : Liste des filiales du Groupe Cévitale par pôle d'activité

Sources : documents internes et entretiens. Liste non exhaustive des activités existantes (2007-08).

Pôle « Industrie »

Cévitale - Agroalimentaire (Béjaïa)

Activité agro-alimentaire : corps gras, sucre, eaux minérales, autres boissons, conserves semences, graines oléagineuses

MFG / MFG-Europe

Entreprise de production de verre plat / distribution de produits du verre en Europe

Cévitale Minéraux

Entreprise de mines et carrières - cimenteries

Samha

Production et distribution des produits électroménagers, dont ceux de Samsung

CévitaleElec

Entreprise de travaux électriques

Cevico

Entreprise de fabrication de bâtiments en béton préfabriqué

Cévital Entreprises

Entreprise de réalisation de travaux dans la construction

Pôle « Grande distribution »

Numidis (grande distribution)

Filiale en charge de la grande distribution (supermarchés UnoCity, hypermarchés Uno et centre commerciaux)

CeviAgro (El Hamiz)

Activités agricoles variées : cultures maraichères, pépinières (agrumes, arbres non-fruitiers), **Numilog**

Entreprise de soutien logistique (développement de plateformes logistiques)

Nolis

Entreprise de transport maritime

Pôle « Automotive »

Hyundai Motors Algérie

Entreprise distribuant les véhicules léger et utilitaires de la marque sud-coréenne Hyundai

ACTS

Entreprise de montage et de distribution de semi-remorques, de bus, d'engins lourds, et de véhicules utilitaires et utilitaires de marques chinoise, brésilienne et allemande

CeviCar

Partenariat de Cévital/Hyundai pour représenter Europcar en Algérie

Immobis

Filiale en charge du développement des activités immobilières