

Groupe Cévital - Gestion stratégique (B)

Maîtriser la croissance, C'est Vital!

Cas Écrit par

Mouloud Khelif

HEC Montréal

Mouloud.khelif@hec.ca

et

Taïeb Hafsi

HEC Montréal

Taieb.2.hafsi@hec.ca

Juillet 2013

Groupe Cévital - Gestion stratégique (B)

Maîtriser la croissance, C'est Vital!

Introduction

Fondé en 1998 par l'entrepreneur Issad Rebrab, le groupe Cévital a connu ces dix dernières années l'une des plus grandes réussites industrielles en Algérie. Aujourd'hui Cévital est sans conteste la première entreprise privée à capitaux algériens en Algérie, avec pour l'exercice 2007, un chiffre d'affaires avoisinant les 105 milliards de dinars (1.6 milliards de dollars) et près de 6,500 employés. Le groupe de l'entrepreneur Issad Rebrab n'en reste cependant pas là, s'engageant résolument dans une croissance soutenue, selon une politique de diversification vers divers secteurs d'activités plus ou moins reliés¹. Cette stratégie de croissance ne va pas sans poser certaines difficultés organisationnelles, ce dont les dirigeants du groupe sont parfaitement conscients.

« Mon souci majeur aujourd'hui ce n'est pas la stratégie, ce ne sont pas les projets qui manquent, c'est effectivement l'organisation et la mise en place des hommes et des femmes nécessaires au développement du groupe qui me préoccupe. » Issad Rebrab

« Cette année, on est encore loin du compte en ce qui concerne les employés. Nous sommes encore en train de gérer les urgences. Cela faisait plusieurs mois² que je n'avais pas mis les pieds à Bejaïa, ce qui n'est vraiment pas courant [...] d'habitude je passais rarement plus de deux semaines sans y aller. En fait, je passe mon temps à faire avancer les choses dans l'organisation, dans les projets, et à essayer de débloquer des situations, en rencontrant notamment les acteurs institutionnels, en faisant des relations publiques, en communiquant aussi, quand on nous accuse par exemple d'augmenter les prix de nos produits, car nous avons une responsabilité au niveau national. » Issad Rebrab

Les ambitions de Cévital : Issad Rebrab dévoile ses projets à Tizi-Ouzou³

Le PDG du groupe Cévital, M. Issad Rebrab, invité fin avril par les responsables de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université Mouloud-Mammeri de Tizi-Ouzou, a présenté une communication sur « *l'acte d'investir en Algérie* ».

¹ Voir le cas « Cévital (A) : À la Poursuite des Opportunités de Croissance ».

² Au moment de l'entrevue, début mars 2008.

³ Adapté de l'article de Abdenour Bouhireb, du quotidien Liberté, le 30 avril 2008. www.liberte-algerie.com

Face aux enseignants, étudiants et opérateurs économiques de la région, M. Rebrab a suscité beaucoup d'intérêt pour sa vision sur les possibilités de développement de l'économie nationale.

Il a souligné que l'investissement efficace est conditionné par plusieurs facteurs déterminants tels que « la veille stratégique, l'étude de marché pour identifier les créneaux porteurs avec forte valeur ajoutée, l'accès aux dernières technologies, l'investissement dans les ressources humaines, leur formation et la transmission des compétences, ainsi qu'un dimensionnement adéquat du projet », car souligne-t-il, « pour être compétitif au niveau international, la taille de l'investissement est importante mais le facteur humain en est le maillon essentiel. L'entreprise doit être dynamique, se remettre en cause constamment et être capable d'innover ».

Le patron de Cévital a détaillé l'expansion actuelle de son groupe avec une option pour une croissance par diversification. Visant l'édification d'un holding, le natif de la région de Tizi-Ouzou⁴, a annoncé la consolidation de son investissement dans le raffinage du sucre, la réalisation de deux centrales électriques en cogestion avec une production de 50 MW, d'une unité d'eau minérale de 3 millions bouteilles/jour ainsi qu'un complexe de verre plat (600 tonnes/jour dans un premier temps, bientôt suivi de deux autres lignes qui tripleraient la capacité). L'objectif est de faire passer l'Algérie du stade de pays importateur à celui d'exportateur de verre (70% de la production seraient exportés).

La construction en béton préfabriqué est également prévue, avec 12 unités réparties sur tout le territoire national. M. Rebrab a déclaré que le groupe réinvestit ses bénéfices, soit pas moins de 2,3 milliards de dollars US entre 2005-2010. Le P-DG de Cévital a adressé aux étudiants un message d'espoir en affirmant que l'investisseur algérien est capable de relever bien des défis et de conquérir des marchés même dans des pays développés. Il a aussi rappelé ses projets dans l'agriculture, la trituration des graines oléagineuses, ainsi que la production d'aliments pour bétail, sans oublier le méga-projet « Cap 2015 ». Ce dernier consiste en la création d'un complexe logistique, industriel et énergétique intégré autour de 5 à 7 pôles d'activités (hub portuaire, pétrochimie, aluminium, sidérurgie, fabrication de containers, construction navale et automobile, électricité, dessalement d'eau de mer) dans la région de Cap-Djinet⁵, et ce, pour un montant d'investissement de près de 30 milliards de dollars US. Le projet prévoit même à terme le développement d'une ville nouvelle de 250 000 habitants dotée de toutes les infrastructures modernes, avec à la clé la création de 1 million d'emplois. Cela aurait également pour incidence des exportations hors hydrocarbures de l'ordre de 15 milliards de dollars US à l'horizon 2015 et 30 milliards de dollars US en 2030.

Au cours du débat qui s'est engagé entre l'industriel et l'assistance, M. Rebrab n'a pas manqué de rappeler les difficultés auxquelles s'expose tout entrepreneur :

« L'acte d'investir en Algérie est un parcours du combattant car il faut gérer un environnement fort complexe ». Le conférencier a ajouté pour finir au sujet des investissements directs étrangers qu'ils ne peuvent être que complémentaires aux investissements nationaux et que la vraie force économique d'un pays ne peut être

⁴ Issad Rebrab est né en 1944 à Taguémont-Azouz, près de Tizi-Ouzou dans la région de Kabylie, Algérie.

⁵ Zone littorale de la Wilaya de Boumerdès, située à 75 km à l'est d'Alger.

assurée que par les nationaux : « Il n'y a pas un pays au monde qui est développé uniquement par les IDE⁶ », a-t-il conclu.

En ce mois de juin 2008, le groupe Cévital est plus que jamais observé par les médias, les acteurs de l'environnement institutionnel ainsi que par les autres opérateurs économiques algériens et régionaux. Issad Rebrab communique beaucoup, mettant en avant la volonté de développement de son groupe, acteur qui s'inscrit plus largement dans le développement socioéconomique du pays. Il multiplie les déclarations publiques, sur des forums locaux, régionaux, voire mondiaux⁷.

L'entreprise connaît cependant quelques difficultés dans son fonctionnement organisationnel, ainsi que des retards dans la réorganisation de sa structure en pôles d'activités et dans la mise en œuvre d'un système d'information intégré. Le groupe éprouve également des difficultés au plan du recrutement, de la rétention et du développement des ressources humaines. Des postes importants de gestionnaires seniors au niveau de la holding ne sont pas encore pourvus⁸. Tout cela dans un contexte de croissance par diversification, où les projets en cours, les nouveaux projets et ceux en développement ne manquent pas.

L'année 2008 est également marquée par une ouverture croissante du marché algérien, avec l'arrivée de nouveaux concurrents dans le secteur de l'agroalimentaire, une concurrence toujours plus forte dans le secteur de l'automobile, et l'entrée annoncée de géants de la grande distribution.

Ces changements dans l'environnement demandaient non seulement aux dirigeants une démarche innovante en termes de positionnement stratégique, mais aussi une structure de gouvernance et un fonctionnement organisationnel compatibles avec ces choix. Le séminaire de réflexion stratégique prévu fin juin 2006 pour une quarantaine de cadres gestionnaires du groupe devait permettre de discuter notamment de ces deux aspects et de clarifier les rôles, positions et responsabilités des acteurs clés.

Pour se préparer aux discussions de ce séminaire, M. Issad Rebrab PDG du groupe Cévital ainsi que les autres actionnaires de la famille, ont identifié un ensemble d'informations sur les activités de l'entreprise, sur son environnement et sur sa stratégie, qui ont donné lieu à un document Cévital (A). Dans ce deuxième document (Cévital (B)), les dirigeants du groupe ont choisi de se concentrer sur le fonctionnement actuel du groupe et sur les défis qui lui sont associés. Cet état des lieux, sous la forme d'un document, a été remis aux cadres de Cévital en leur demandant de réfléchir aux changements nécessaires pour que les perspectives stratégiques envisagées par les dirigeants soient renforcés par des processus organisationnels adéquats. Omar, Lynda, Malik, Salim, Yassine et Issad Rebrab se préparaient eux-mêmes à une discussion

⁶ Investissement Direct Étranger.

⁷ Issad Rebrab était invité comme intervenant lors du forum économique des Amériques, à Montréal (Canada) – 9-12 juin 2008.

⁸ Début juin 2008, le groupe Cévital recherchait encore un DSI, un Directeur Marketing et un DRH groupe.

ouverte avec les gestionnaires du groupe, tout en réfléchissant aux questions importantes qu'ils voudraient voir abordées.

Culture, mission et organisation

Des valeurs essentiellement familiales

La mission, la culture et plus généralement les valeurs peuvent être considérées comme le « *software*⁹ » de l'organisation. Elles sont sensées guider le comportement des personnes, indiquer ce qui est valorisé et ce qui est acceptable ou non au sein de l'organisation.

« Les valeurs de Cévital ont été constamment communiquées au membres de la famille de manière informelle, donc à mes enfants. La loyauté, l'engagement, l'esprit familial sont des valeurs importantes chez nous à Cévital. J'en ai un peu parlé la dernière fois, au premier séminaire organisé en décembre dernier face aux cadres présent. Mais honnêtement, on ne peut pas dire que la mission et les valeurs de l'entreprise aient été transmises de manière formelle et portées à la connaissance de l'ensemble du personnel. Ces valeurs sont claires pour nous, membres de la famille, pour les éléments qui sont dans le groupe depuis le début. » Issad Rébrab :

Lynda, seule fille parmi les cinq enfants du fondateur, nous livrait sa compréhension des valeurs de Cévital.

« C'est vrai qu'entre nous (les enfants), on partage tous des valeurs familiales communes, communiquer entre nous, ne pas voler, ne pas mentir, l'humilité, rester simples, aider les autres, le respect [...] C'est aussi pour cela que chez Cévital, on recherche des gens honnêtes, francs, qui sont capables de dire ce qu'ils pensent, c'est à mon sens une clé pour la réussite... »

« ...ma mère c'est en quelque sorte le pilier de la famille. Mon père a toujours été très occupé, car pour réussir il devait travailler beaucoup. Alors, ma mère était très présente, elle nous a beaucoup transmis, c'est une femme de caractère qui nous a donné des valeurs strictes, mais dans le bon sens. Ces valeurs, elles sont appliquées dans la vie de tous les jours, dans notre travail au sein du groupe. Notre père s'est toujours levé tôt le matin pour aller travailler, avec une très grande éthique de travail. Notre mère, c'est la valeur sûre de la maison, c'est le ciment. Elle nous parle beaucoup, par exemple lorsqu'il y a parfois des tensions entre nous. Elle va alors jouer un rôle important dans nos relations entre frères et sœur, parce que même s'il y a un désaccord entre nous au niveau professionnel, on sait faire la part des choses [...] et dès qu'on se retrouve à l'extérieur du boulot, on se parle, on se parle tout le temps. »

⁹ Logiciel (vocabulaire informatique), par opposition au « hardware » sensé représenter la structure et les processus organisationnels

Un sentiment d'appartenance

« ...pour ce qui est du sentiment d'appartenance des employés vis-à-vis de Cévital, on ne peut pas dire que ce soit vrai à l'échelle du groupe. Aujourd'hui, ceux qui sont en production à Bejaïa, je pense qu'ils s'identifient pour une grande partie à Cévital [...] il y a un vrai sentiment de fierté et d'appartenance qui s'est développé là-bas, surtout pour ceux qui ont connu notre père au début de l'aventure. Le fait d'être sur le même site, de se côtoyer, de vivre ensemble, de voir les dirigeants se mouiller avec eux a du aider. [...] Mais ailleurs dans le groupe, je pense que non [...] pour plusieurs raisons [...] d'abord parce qu'on n'est pas encore bien structurés, parce qu'il n'y a pas de politiques claires pour les ressources humaines, aussi parce qu'il n'y pas de véritable communication interne. Comme on communique peu avec les employés sur ce que sont les vraies valeurs de Cévital, ce que le groupe représente, c'est difficile pour les nouveaux arrivants, ou ceux qui sont dans les autres entités de ressentir la même chose que les employés de Bejaïa... les employés découvrent le groupe Cévital par bribes, parfois par hasard, ou bien en lisant les journaux... » (Un des actionnaires dirigeants)

« ...Chez nous à Bejaïa. On fait résolument confiance aux jeunes, même s'ils ont peu d'expérience, avec un potentiel en termes de productivité, de prise d'initiative et on les responsabilise très vite [...] pourvu qu'ils soient sérieux, qu'ils aient des compétences avérées, qu'ils soient extrêmement motivés et surtout honnêtes avec eux-mêmes, avec leurs collègues, et avec l'entreprise. Cela contribue à développer une certaine fierté chez nos employés, un bon état d'esprit, ils se donnent, car ils savent qu'ils peuvent faire, qu'ils vont être aidés, avec un mentorat [...] ils se sentent aussi valorisés, particulièrement quand ils se rendent compte qu'ils atteignent rapidement un bon niveau, même comparé à des expertises extérieures... » (Un cadre du groupe à Cévital Agro)

Une culture d'entreprise à définir

Selon la plupart des dirigeants du groupe, les valeurs de l'entreprise et la mission de Cévital ne sont pas encore communiquées de façon formelle et planifiée pour pouvoir contribuer au développement d'une véritable culture d'entreprise, même si tout le monde s'accorde à dire que c'est important pour l'avenir du groupe, surtout avec la croissance prévue du nombre d'employés¹⁰. Toutes les personnes interrogées s'accordent à dire que la culture doit être définie et élaborée en concordance avec la mission et les valeurs défendues par les acteurs majeurs du groupe.

«...honnêtement, ça n'existe pas de manière formelle et organisée chez nous, et pourtant ça me paraît important, parce que après tout, les gens vont adhérer à la mission, aux valeurs que l'on met en avant, ou bien ils ne vont pas adhérer [...] on se donne ou on se donne pas, c'est là que se développe la culture d'entreprise [...] après le salaire, c'est ce qui va faire que les personnes vont rester dans l'entreprise ou pas. Ça peut aussi expliquer en partie qu'on ait un turnover assez élevé, et ça nous préoccupe vraiment... » (Un actionnaire dirigeant)

« Il faut d'abord être certain que tous les dirigeants aient une même compréhension de ce qu'est la mission du groupe, de manière à la communiquer de manière claire aux cadres et

¹⁰ Un effectif de 25,000 employés est prévu à l'horizon 2012.

employés de l'entreprise. Cette mission devrait ensuite aider à clarifier les critères pour établir les objectifs à atteindre. Il faudrait qu'on ait l'aide d'une personne extérieure qui pourrait nous guider, qui canalise toutes ces énergies, et qui nous permette de converger. » (Un dirigeant actionnaire)

Si la culture de l'entreprise reste à définir, elle est sans doute multiforme à l'heure actuelle. Elle peut apparaître assez distinctement à Bejaïa comme celle caractéristique d'une entreprise de production, avec des technologies de pointe qui permettent d'optimiser la productivité et le volume de production, et où la performance des ingénieurs est très valorisée, notamment en ce qui concerne les promotions et autres formes de récompenses. C'est probablement encore vrai dans les installations de production de verre plat de la filiale MFG¹¹, où l'on retrouve d'ailleurs certains techniciens et directeurs de production qui sont passés par le site de Bejaïa.

« Parfois, on a l'impression que la grande force du groupe, c'est dans la production, et je dirais même dans le montage d'usines en un temps record. D'ailleurs, on est tous fiers à Cévital de dire qu'on a les plus grosses usines en Afrique, le plus gros volume de production et qu'on va le doubler, le tripler, etc. » (Un cadre dirigeant du groupe)

Dans les autres activités du groupe, plus orientées services, les caractéristiques sont moins faciles à identifier, surtout pour les filiales les plus récentes (ex : distribution, Samha [???]).

Une entreprise citoyenne

Beaucoup de personnes au sein du management de Cévital sont fiers de faire partie d'une entreprise qui démontre un comportement citoyen, et dont la croissance s'inscrit plus largement dans le cadre du développement socioéconomique de l'Algérie. Cependant, tous n'ont pas la même compréhension de l'expression « entreprise citoyenne ». Pour certains, il suffit de créer des milliers d'emplois, de fournir des produits de qualité en quantité suffisante et à un prix raisonnable, d'avoir de grands projets et de montrer que tout est possible, finalement de redonner une certaine fierté au consommateur/citoyen/employé algérien pour qualifier d'entreprise citoyenne. Pour d'autres au sein du groupe, il faudrait que Cévital aille encore plus loin dans le sens de la responsabilité sociale.

« Je suis convaincu que Cévital peut aller plus loin dans ce domaine, au-delà de la création d'emplois, du désenclavement de certaines régions, etc. je sais que Issad Rebrab fait beaucoup en ce sens, parfois de manière trop discrète... » (Un cadre du groupe)

«...on pourrait même envisager la création d'écoles, stimuler l'apprentissage chez les jeunes dans divers domaines, investir dans l'éducation et la formation des futures générations, favoriser une bonne alimentation, une nutrition saine et plus globalement une meilleure santé, ou encore contribuer à développer d'autres domaines comme les arts et la culture en Algérie [...] Issad Rebrab pourrait devenir un grand mécène et cela rejaillirait sur une grande partie de la population, et ce serait certainement une grande source de

¹¹ Installations de production de verre plat à Larbaa de MFG - Mediterranean Float Glass

fierté pour les employés du groupe [...] pourquoi ne pas créer une véritable direction des affaires corporatives et sociales au sein du groupe, une fondation Cévital qui financerait des projets méritants [...] les possibilités sont immenses... » (un dirigeant du groupe)

Le fonctionnement organisationnel

Aujourd'hui, selon les gestionnaires, opérationnels ou fonctionnels, les pouvoirs restent très concentrés entre les mains des principaux dirigeants du groupe, et le processus de prise de décision est centralisé, particulièrement au niveau du fondateur Issad Rebrab, et dans une moindre mesure de Malik Rebrab, le fils qui le prolonge ou le remplace dans les activités de tous les jours¹².

Les actionnaires : propriétaires et dirigeants du groupe

Issad Rebrab nous précisait ainsi la structure de l'actionnariat du groupe Cévital.

« J'ai clarifié les choses au niveau de l'actionnariat pour que les règles soient bien définies et que tous les enfants aient une part égale. Je leur ai demandé ce qu'ils voulaient, et ils ont fait le choix de rester ensemble, unis, pour être plus forts. Mes cinq enfants détiennent chacun 12% des actions, leur mère 1% et moi-même les 39% restants. »

Les cinq enfants actionnaires propriétaires du groupe, à savoir Lynda, Malik, Omar, Salim et Yassine sont également directement impliqués dans la gestion quotidienne au sein du groupe. Lynda est directrice des achats au niveau de la société de holding¹³, Malik assume les fonctions de Directeur Général du groupe, Omar dirige Hyundai ainsi que certaines activités connexes (Europcar, Volvo Engins), Selim dirige les opérations du site de Bejaia, le cœur des opérations traditionnelles (notamment celles d'agribusiness) alors que Yassine est à la tête de ACTS¹⁴.

Le processus de prise de décision

« Jusqu'à récemment, les grandes décisions étaient prises par mon père, et nous étions informés, lors d'un conseil de famille. Et puis ces derniers temps, mon père essaie de nous impliquer. Il nous a dit, ce que je bâtis là c'est pour vous. Il a pris conscience de l'importance de nous consulter, de communiquer... mais il arrive encore qu'on apprenne des choses par les journaux, ou par d'autres personnes, par exemple qu'on fait partie du conseil d'administration de telle ou telle entreprise. (Un actionnaire dirigeant)

« On essaie de faire une rencontre une fois par mois le vendredi, mais ce n'est pas encore bien formalisé, et puis on a vraiment besoin d'un arbitre, quelqu'un de l'extérieur.

¹² Issad Rebrab est actuellement PDG, Malik assume le poste de DG et à ce titre, il est souvent chargé par son père des nouveaux projets, comme MFG (verre) et Numidis (grande distribution) par exemple.

¹³ Holding du groupe, dont le siège est à la tour Cévital, Garidi, Kouba, banlieue d'Alger.

¹⁴ ACTS : Associated Car and Truck Specialist

Honnêtement ca reste très informel, mon père continue de faire comme il a l'habitude de faire, aussi parce qu'au jour d'aujourd'hui, on ne sait pas comment faire autrement. » (Un dirigeant actionnaire)

Aujourd'hui, dans les faits, malgré une volonté affichée de décentralisation, les pouvoirs effectifs restent très centralisés entre les mains des actionnaires propriétaires et dirigeants du groupe, particulièrement le fondateur Issad Rebrab et dans une moindre mesure les enfants.

« Notre souci majeur, c'est d'aller progressivement vers la décentralisation, [...] nous cherchons d'ailleurs avec les recrutements récents à déléguer plus, tout en assurant le contrôle adéquat. Pourquoi être aussi centralisés aujourd'hui ? La réalité, c'est que tout remonte aujourd'hui à nous, que ce soit à moi, à Malik, à Salim ou à Linda, ou à Omar, enfin, chacun dans son département. Parce que tout simplement nous avons beaucoup à faire sur le plan organisationnel, au niveau des procédures, du recrutement, de la formation, de l'audit. C'est ce que nous allons essayer de faire dans le nouvel organigramme, avec une holding et des entités opérationnelles... la holding étant là pour fournir le soutien aux entités opérationnelles, leur fournir les ressources nécessaires, les organiser, et d'avoir avec les managers de chacune de ces entités des objectifs, des budgets, et arriver finalement à un management par objectifs. C'est notre souhait, c'est de toutes les manières la seule possibilité demain pour assurer notre développement. Nous en sommes conscients et c'est pour cela que nous sommes entrain de nous remettre en cause. » Issad Rebrab

« Notre point faible aujourd'hui, c'est notre organisation, nous souffrons et nos affaires en souffrent... je fais 14h par jour, mes enfants et moi n'avons pas de vie de famille, nous sommes obligés de porter le groupe à bras le corps. Mais je suis conscient que nous devons nous mettre plus en retrait, de manière à pouvoir évaluer les managers du groupe. Actuellement, on n'a ni le temps de les contrôler, ni de les évaluer, ni de savoir ce qui se passe. Comment pouvez-vous me dire qu'on ne souffre pas et que nos entreprises ne souffrent pas ? » Issad Rebrab

« Le mode de gestion chez nous est difficile à qualifier, ni complètement « top down » ni vraiment « bottom up », pas vraiment participatif, ca va un peu dans tous les sens, sans règles de fonctionnement claires [...] en vérité ca dépend avec qui on travaille et à qui on parle. La gestion et les méthodes utilisées dépendent donc des personnes, et pas suffisamment de procédure ou de règles à suivre... » (Un actionnaire dirigeant)

« franchement, c'est vrai qu'on est un peu tous fatigués [...] au quotidien ça dépend encore trop de nous, on vient nous solliciter pour des choses qui ne devraient pas remonter jusqu'à nous, et le nombre des filiales augmente ... inversement, parfois on voit un dirigeant actionnaire qui intervient directement en mode de micro-management, sans tenir compte de la ligne hiérarchique [...] je sais que c'est très démotivant pour les personnes qui devraient être responsabilisées... » (Un dirigeant actionnaire)

Les structures exécutives du groupe

En l'état actuel des choses, il n'y a pas formellement au sein du groupe de comité exécutif ou d'organe similaire qui regrouperait les fonctions principales (stratégiques) du

groupe (voir en Annexe 1 la description des activités du groupe tirée du cas A et en Annexe 2 l'organigramme qui devrait être mis en place au cours de l'année 2008). Il n'y a pas non plus de mécanisme ou de groupe qui se réunisse de manière régulière, animé par le PDG, et où la plupart des collaborateurs clés seraient présents. La coordination entre activités, quand elle existe, se fait plutôt de manière informelle, souvent lors de rencontres entre actionnaires, parfois au cas par cas. Issad Rebrab est, de l'avis de tous, certainement celui qui possède en même temps la vision la plus fine, la plus complète et la plus globale des activités (actuelles et futures) du groupe, Malik jouant le rôle de second, mais sans avoir la même marge de liberté et la même perspective d'ensemble, compte tenu de son implication importante, d'abord à Bejaïa, ensuite à Alger, dans plusieurs activités nouvelles ou en cours de développement.

« Il est impératif, une fois que nous aurons réglé notre problème organisationnel au niveau des personnes et des postes clés à pourvoir, de mieux communiquer. Une bonne partie du succès tient à la communication. Il faut que toutes les personnes sachent quelles sont les décisions prises par la direction générale. Une entreprise, c'est comme une toile d'araignée, on ne peut pas dire, il faut couper à tel ou tel endroit [...] il faut qu'il y ait des fils conducteurs un peu partout... » Issad Rebrab.

« Il n'y a pas de comité exécutif pour au moins deux raisons : peu de personnes au sein du groupe ont véritablement acquis une culture stratégique, et puis en tant que dirigeants, on n'a pas vraiment favorisé le développement de ce type de comportement... finalement c'est un cercle vicieux [...] si on veut accéder au statut de groupe diversifié avec une taille respectable, on n'a pas le choix que de mettre sur pied ce type de mécanismes pour recueillir la contribution opérationnelle et stratégique des éléments clés du groupe [...] À nous ensuite d'avoir l'intelligence de savoir quoi faire de cette contribution en prenant les bonnes décisions... » (Un actionnaire dirigeant)

Coordination, intégration et communication interne

« Actuellement, au niveau de Bejaïa nous avons un DSI¹⁵ qui est entrain de mettre en place un système d'information. Honnêtement, aujourd'hui à l'heure où nous sommes, certaines données, comme le chiffre d'affaires, nos résultats, nos prix, nos stocks, si j'appelle Bejaïa, je les ai sur le champ car nous avons une comptabilité en temps réel. Mais ce n'est pas le cas pour les autres entités, car toutes les procédures sont encore en train d'être mises en place. » Issad Rebrab

« Aujourd'hui la discussion est directe entre Omar, Malik, Salim et moi, entre Salim et Malik, ou encore entre Linda et moi-même. Souvent, on doit poser directement des questions à nos directeurs d'unités opérationnelles, mais il nous manque un système d'information intégré qui puisse nous donner accès directement à l'information clé. » Issad Rebrab

« Pour ce qui est de la communication horizontale, entre les différentes entités opérationnelles, pour que chacun puisse savoir ce qui se passe dans le groupe, pour créer des opportunités en termes de synergies, c'est à l'occasion de séminaires, d'événements

¹⁵ Directeur des Systèmes d'Information (DSI).

corporatifs que cela peut et doit se faire. Nous comptons aussi miser sur la communication interne formelle, notamment en mettant en place une revue d'entreprise [...] mais on ne pourra le faire qu'une fois que toute l'organisation est bien en place. Nous manquons encore de bons managers à plusieurs niveaux, comme des directeurs commerciaux, marketing, exports, etc. » Issad Rebrab

La préoccupation concernant les enjeux organisationnels est généralisée au sein des filiales du groupe. Cévitel Bejaïa est bien avancée en ce qui concerne la mise en place d'outils et de procédures systématiques, que ce soit en finance, comptabilité ou encore dans les processus de certification ISO. Par contre, les managers responsables des autres filiales ne savent pas forcément ce qui se passe ailleurs dans le groupe, notamment au niveau des objectifs organisationnels. Certains mécanismes de coordination fonctionnels sont déjà mis en place, comme par exemple des réunions entre responsables des ressources humaines des différentes filiales animées par le responsable RH au niveau de la holding. Le même type de mécanisme devrait également être mis en place pour les finances/comptabilité. Cependant, on peut dire globalement que cela reste une faiblesse du groupe et que nombre de synergies entre activités ne se sont pas encore matérialisées, par manque de coordination, d'intégration et de communication.

Cévitel Bejaïa et le reste du groupe

Il y a une tension à peine perceptible entre Cévitel Bejaïa et les autres filiales du groupe, particulièrement celles d'Alger. Elle se cristallise dans le discours qui consiste à créer une distinction entre ceux de Bejaïa, et ceux d'Alger... un sentiment qui pourrait risquer de déboucher sur le développement d'une culture et de comportements propres à Cévitel à Bejaïa d'un côté, et d'un autre côté des valeurs et comportements plus ou moins différents au sein des autres filiales du groupe.

«...c'est vrai que parfois, quand on parle avec les gens de Bejaïa au téléphone, ils nous disent Cévitel c'est ici à Bejaïa! C'est conforté par le fait que financièrement et en comptabilité, tout se fait encore à Bejaïa, en attendant que la structure en holding soit définitivement mise en place [...] Alors j'ai pour habitude de leur répondre, mais Cévitel c'est aussi ici, et c'est partout ailleurs dans le groupe... c'est vrai qu'il y a aussi parfois ce sentiment qu'ils ne comprennent pas toujours ce que l'on fait ailleurs, les nouvelles activités, qui se traduisent en dépenses d'investissement, alors que Bejaïa génère beaucoup de cash [...] probablement que c'est aussi un manque de communication de notre part sur la stratégie de diversification du groupe et des synergies à venir... »
(un actionnaire dirigeant)

La gestion des ressources: un des freins à la croissance

Issad Rebrab assure que ce ne sont ni les moyens financiers, ni les idées, ni les projets porteurs et à forte valeur ajoutée qui manquent. L'entreprise est affaiblie par la question des ressources humaines, et par un environnement institutionnel qui reste relativement hostile. Cévitel a pour objectifs de devenir un centre d'excellence managérial et une

véritable référence en la matière, avec comme idée d'aider à la formation des managers et futurs créateurs d'entreprise Algériens.

« Le frein c'est surtout les ressources humaines... et encore, pas au niveau technique, on n'a aucun problème. C'est surtout au niveau managérial que le manque se fait sentir. On peut continuer une croissance à 2 chiffres, même pendant les dix, quinze ou vingt prochaines années, mais notre défi immédiat, c'est d'être capables dès demain de mettre sur pied une bonne organisation. Il faut être capable d'attirer, de former de manière continue et de développer une pépinière de managers compétents qui pourront démultiplier nos synergies [...] nous cherchons à repérer les meilleurs éléments dans les entreprises locales, qu'elles soient nationales, privées ou étrangères, et leur offrir de rejoindre le groupe avant qu'ils ne décident de partir ailleurs. » Issad Rebrab.

Selon les dirigeants, la politique de ressources humaines du groupe est un véritable chantier en pleine construction. Cependant, elle reste très largement informelle, et souvent locale, que ce soit au niveau du recrutement, de la formation, du développement ou encore de l'évaluation, du contrôle et de la rétention des meilleurs éléments.

« Le processus est vraiment informel, ce qui a conduit à certaines erreurs. Certains gestionnaires, parfois séniors, ont été recrutés de manière peu transparente... sans l'implication des ressources humaines [...] ensuite on ne les contrôle pas, jusqu'au moment où on se retrouve avec des problèmes, et on met les personnes à la porte. Ça contribue à augmenter le turnover, l'instabilité, en fin de compte c'est mauvais pour les employés, le risque est de les démotiver... je crois qu'on a tous pris conscience de cette situation... » (Un des dirigeants actionnaires)

La rémunération

L'un des leviers majeurs pour accompagner les valeurs de loyauté, d'honnêteté, d'intégrité, d'engagement total et de dépassement de soi mises en avant par les dirigeants est sans aucun doute une politique de rémunération adéquate pour les employés et les cadres. Issad Rebrab évalue de manière pragmatique la politique en vigueur actuellement au sein du groupe :

Par rapport à la moyenne des entreprises nationales, je pense qu'on est dans la moyenne ou supérieurs à la moyenne... mais nous avons demandé à un bureau d'études (Hays) international d'harmoniser les rémunérations, car je sais qu'il y a des injustices d'un département à un autre... il n'y a rien de plus démotivant que l'injustice salariale. Mes directives, c'est que nous soyons au top des entreprises algériennes au niveau des salaires, et au niveau de l'encadrement nous devons aussi être au top si on veut conserver nos managers. Mais, encore une fois, ce n'est pas à mon niveau, je peux donner une direction, mais au niveau de l'application, elle doit être faite au niveau des responsables des ressources humaines. J'espère que ce département sera bientôt structuré comme il faut.

Un des cadres dirigeants commentait ainsi la problématique et les enjeux liés à la rémunération :

« Le système de rémunération au sein du groupe est à mon avis injuste... selon que vous travaillez sous la direction de Lynda ou de Malik, la rémunération peut être différente. Même chose selon que vous êtes à Bejaïa ou à Alger. Il n'y pas de véritable cohérence entre les grilles de rémunération, selon l'endroit ou l'on se trouve. Mais c'est entrain de changer avec le groupe Hays¹⁶. Ils ont répertorié toutes les filiales, la politique en vigueur, le type de postes, l'objectif étant d'harmoniser la rémunération à l'échelle du groupe, pour une plus grande justice, avec une rémunération qui sera fonction de critères transparents. »

Le risque de départs : la question du turnover

L'un des risques majeurs pour Cévital, c'est de devenir une excellente « école de formation », réputée pour être capable de développer d'excellents techniciens et/ou gestionnaires. Les personnes une fois formées, partiraient alors vers d'autres entreprises (étrangères ou locales) qui leur offriraient des conditions salariales plus alléchantes. De fait, dans certains cas le turn-over semble devenir préoccupant, que ce soit à Bejaïa il y a quelques temps, ou plus récemment à Alger, au sein de la direction du groupe ou dans certaines filiales.

L'ensemble de la direction générale et des actionnaires est bien consciente du problème, de la difficulté qu'il y a à retenir certains éléments clés, mais également à voir partir des personnes qui n'étaient pas à la bonne place. Cette instabilité contribue à générer de l'incertitude pour de nombreux employés et cadres. Malgré cela, sans l'appui d'une véritable direction des ressources humaines au niveau du groupe, avec une équipe forte, complémentaire (sélection, gestion, rétention, développement) et intégrée (stratégie), on peut dire qu'à l'heure actuelle la direction générale manque d'outils performants pour identifier, développer et retenir les meilleurs. Certaines filiales ont maintenant une équipe fonctionnelle en ressources humaines (par exemple Cévital Agro, MFG), et il serait juste de dire que ces cadres gèrent au mieux les activités quotidiennes en attendant l'arrivée d'un animateur des politiques de développement RH en la personne du prochain DRH groupe.

Issad Rebrab exprimait ainsi son inquiétude :

« ...encore une fois, je peux donner des instructions aux ressources humaines, mais nous avons besoin de quelqu'un qui suive les carrières des gens, et lorsqu'il sent qu'une personne pense à partir, il faut qu'il discute avec cette personne... le directeur des RH au niveau de la holding doit aussi faire du développement et animer les autres directeurs RH au niveau des entités opérationnelles et les guider en ce sens... »

L'impact d'une croissance rapide

Chez Cévital, lorsqu'un projet est considéré comme suffisamment porteur par Issad Rebrab et les autres actionnaires, il est en général lancé très rapidement, ce qui peut parfois occasionner soit des erreurs au niveau du développement, soit des erreurs de casting avec des déficiences en matière de ressources humaines. Ces erreurs au départ peuvent ensuite occasionner des difficultés et des retards dans l'atteinte des objectifs

¹⁶ Groupe conseil spécialisé en ressources humaines

affichés pour plusieurs entités opérationnelles, ce qui contribue à créer des tensions et des incompréhensions avec certains dirigeants du groupe.

« ...malheureusement pour moi, quand je suis arrivé les projets avaient déjà bien démarré. La partie opérationnelle de production était déjà en cours, mais la partie organisation commerciale et fonctionnement n'était pas suffisamment bien prise en charge, ni étudiée. Bien entendu, personnellement j'aurais souhaité que ces aspects soient pris en compte dès le départ, car la situation que nous vivons aujourd'hui est la conséquence directe de cette démarche un peu précipitée et mal préparée... (Un cadre dirigeant d'une entité opérationnelle).

Un des responsables du pôle agricole se souvient de son arrivée dans le groupe Cévital :

« ...au début, j'étais venu observer les activités pendant une semaine lors d'un congé que j'avais pris avec mon ancien employeur. Les experts marocains¹⁷ assuraient à l'époque l'aspect opérationnel. Beaucoup de choses étaient déjà engagées, donc il fallait forcément faire avec. J'avais à l'époque attiré l'attention des dirigeants, notamment pour mettre une personne du groupe en attendant que je puisse me libérer de mes obligations vis-à-vis de mon ancien employeur et prendre la direction. Finalement, pour des raisons que j'ignore, cela n'a pas été fait, et en arrivant j'ai fait de mon mieux avec l'équipe en place pour essayer de rectifier peu à peu le tir [...] Heureusement que nous sommes engagés dans une activité agricole, avec des obligations de résultats à moyen et long termes, le partenariat avec les marocains s'étalant de 2 ans pour les produits maraichers jusqu'à au moins 6 ans pour le projet de pépinières d'agrumes, avec une convention de partenariat qui prévoit également la formation et le transfert de savoir-faire en faveur de nos techniciens et ingénieurs. »

Les questions de gouvernance

Le rôle du conseil d'administration

L'organigramme qui présente la nouvelle structure organisationnelle prévue pour être mise en place au cours de l'année 2008 prévoit que le conseil d'administration se retrouve au sommet, véritable employeur du CEO (voir annexe 1). Cependant, dans les faits, le conseil reste pour l'instant une instance essentiellement administrative et légale, sans véritable rôle que ce soit au niveau du contrôle, de l'évaluation ou du conseil des dirigeants du groupe. Aujourd'hui, seuls les actionnaires dirigeants (Issad Rebrab et ses enfants) sont membres du conseil d'administration.

« Le rôle du conseil demain doit évoluer [...] car aujourd'hui, le conseil d'administration a juste une existence légale, il se limite aux membres de la famille, mes enfants et moi-même [...] nous comptons recruter quelques membres externes, en dehors des actionnaires. Le rôle du conseil à ce moment-là devrait être celui d'un comité

¹⁷ Une trentaine d'experts marocains (techniciens et managers) d'un bureau d'études en horticulture et en agro-industrie, partenaire de Cévital dans le développement de pépinières cultivées sous serres.

d'orientation, de garde-fou en quelque sorte. D'un côté, il pourra conseiller la direction générale, aider dans la répartition des ressources, valider la politique générale du groupe.

Cet exercice suppose également qu'on clarifie les responsabilités de gestionnaire, manager, ou dirigeant, de celles d'actionnaire et membre de la famille. Pour l'instant, ces casquettes sont naturellement reliées, du fait de l'histoire du groupe. Selon Issad Rebrab, l'aspect familial demeure primordial :

«...n'oubliez pas que nous sommes une entreprise familiale. Bien sûr, nous sommes les actionnaires, mais jusqu'à maintenant nous avons porté l'entreprise sur nos épaules au niveau de la gestion. Nous allons passer un obstacle, j'espère, en faisant la transition graduellement de rôle de gestionnaire à investisseur. Mais à l'heure actuelle, nous n'avons pas le choix. Nous ne pouvons pas nous retirer de la gestion... on ne peut déléguer que si on est certain que la personne à qui nous passons le bébé, va le protéger, le préserver, le faire grandir dans de bonnes conditions... on ne peut pas du jour au lendemain réussir cette transition. En plus d'être des gestionnaires, nous sommes actionnaires et membre de la famille, je sais que c'est difficile psychologiquement pour mes enfants de concilier ces trois rôles. »

L'avenir du groupe Cévital

Pour la très grande majorité des cadres et dirigeants du groupe, l'avenir immédiat de Cévital est abordé avec enthousiasme et confiance, eu égard à la solidité financière, aux nombreuses opportunités de croissance en Algérie et aux projets porteurs que Issad Rebrab réserve dans le « pipeline ». Cependant, très vite, ils font aussi référence à leurs craintes, leur inquiétudes, quant à la diversification entamée ces dernières années, et aux difficultés rencontrées dans l'organisation du groupe et dans les ressources humaines.

« Il n'y a pas de limites au développement du groupe [...] mais jusqu'où veut-on (peut-on) aller dans ces conditions ? parfois on ne comprend pas bien quelle est la stratégie du groupe [...] les synergies annoncées ne sont pas toutes évidentes, et avec le manque de ressources humaines compétentes, parfois on a du mal à voir comment on peut réaliser tout cela... avec un système centralisé, où presque tout repose sur quelques personnes qui sont débordées, qui ne peuvent pas contrôler tout ce qui se passe, qui ne peuvent pas forcément non plus donner tout le soutien nécessaire, et qui finissent par faire des erreurs [...] on a confiance, même s'il y a une certaine incertitude, on sait que le patron et la famille Rebrab vont tout faire pour trouver des solutions... » (Un cadre dirigeant)

La difficile question de la relève

Une autre inquiétude à plus long terme présente chez les cadres et certains dirigeants est la question de la relève au niveau de la direction générale. Certains se demandent comment le groupe va continuer si le fondateur se retire des affaires ou s'il venait à disparaître. D'autres font confiance à la capacité du patron de Cévital de préparer

activement sa succession. C'est un fait que Issad Rebrab est parfaitement conscient des enjeux liés à la pérennité de son groupe et à la préparation de la relève:

« Dans la situation où nous sommes, même si nous faisons appel à des gestionnaires confirmés, notamment si je passe les rênes demain à une personne d'un certain âge et avec une grande expérience, cela prendra au minimum six mois à une année pour s'imprégner de l'entreprise, avec un accompagnement adéquat. Au bout de 3, 4 ou 5 ans, cette personne risque de vouloir quitter le groupe, et me dire « mission accomplie » M. Rebrab, je dois partir. Mais pour moi, 4 ou 5 ans, c'est déjà demain! Je ne veux pas me retrouver dans la même situation qu'aujourd'hui. C'est maintenant, que je dois utiliser ce type de personne avec une grande expérience, et lui demander de *coacher* et d'accompagner un ou plusieurs membres de la famille, pour assurer la pérennité de la direction générale au niveau du groupe.... »

Le patron de Cévital sait également que la pérennité de son groupe passe par la mise en place de règles du jeu claires, qui s'appliquent à tous, et qui permettent de clarifier les relations, de distinguer le membre de la famille de l'actionnaire membre du conseil, le propriétaire du gestionnaire, etc. :

« ...c'est délicat à faire comprendre aux enfants, c'est de leur faire comprendre que même entre frères et sœurs il faut qu'il y en ait un qui gère, et cette personne qui est responsable, vous n'avez rien à lui dire, jusqu'au conseil d'administration. Et au conseil, si vous trouvez mieux que lui, alors vous pouvez le faire remplacer. Sinon, c'est cette personne qui est le patron du groupe, et vous avez intérêt à ce que cela soit l'un des vôtres. Et lui aussi, il doit comprendre qu'au niveau du conseil d'administration, chacun doit être capable de donner son avis. »

« Il est important de mettre des mécanismes de gouvernance efficaces en place, des règles de jeu qui s'appliquent, quelles que soient les personnes ou les situations. Tant que je suis vivant, c'est facile pour moi de leur dire vous n'avez aucun droit à la parole, et leur dire de s'exécuter, car après tout ce sont mes enfants. Ils me respectent. Mais j'ai bientôt 64 ans, et ma dernière mission c'est d'essayer de faire en telle sorte que nous ayons une belle organisation où chacun ait son rôle, en préservant l'intégrité et la pérennité du groupe. Il n'y a pas pire que d'avoir réussi jusqu'à maintenant à créer un groupe, aussi modeste soit-il, qui peut encore faire bien du chemin, et ne pas réussir cette transition. Et puis le souci d'un père de famille, c'est surtout que demain, après sa disparition, que l'harmonie subsiste entre tous ses enfants. »

Les enfants Rebrab sont souvent d'accord avec l'idée, même si les épreuves du moment paraissent difficiles :

« ...même entre nous, on n'a pas les mêmes espoirs, ou les mêmes craintes, certains d'entre nous peuvent paraître trop pessimistes, d'autres peut-être trop optimistes. C'est vrai que parfois le travail dans ces conditions est épuisant [...] on se demande parfois quand les choses vont changer... c'est vrai qu'on a hérité de la passion de notre père, qu'on se doit d'être à la hauteur des attentes, et parfois ça semble être une lourde responsabilité... » (Un actionnaire dirigeant)

Mai/Juin 2008

La situation de Cévital et ses difficultés sont liés à sa croissance¹⁸. Les cadres dirigeants et les actionnaires dirigeants du groupe, à leur tête le fondateur Issad Rebrab, étaient en séminaire de réflexion stratégique à Alger. Ils se rendaient bien compte qu'ils devaient faire face à de nombreux obstacles pour maîtriser leur croissance, clarifier et communiquer la stratégie du groupe, matérialiser les synergies possibles, tout cela dans le but de créer durablement de la valeur et d'assurer la pérennité du groupe.

Certains de ces obstacles étaient liés à l'environnement concurrentiel en évolution, à l'environnement institutionnel et au contexte du développement socioéconomique de l'Algérie, tel que la question du foncier, l'importance du secteur informel, les tracasseries administratives ou encore la rareté de certains profils de compétences¹⁹. D'autres relevaient de l'organisation interne, du fonctionnement et plus généralement de la gouvernance du groupe et de sa capacité à faire les bons choix.

Si les acteurs institutionnels devaient pencher vers une plus grande souplesse et une libéralisation de nombreux secteurs d'activité, les obstacles externes seraient moins éprouvants, mais les dirigeants de Cévital croient que la capacité du groupe à se structurer, se professionnaliser et la qualité des décisions d'ordre stratégique, notamment la qualité des choix d'investissement, sont cruciales pour le succès.

La question de la mise en œuvre paraissait essentielle, car elle pourrait avoir un impact considérable sur la capacité du groupe Cévital à tirer avantage des opportunités présentes. Comment l'entreprise allait-elle s'organiser pour mieux fonctionner ? Comment serait-elle capable de mettre son fonctionnement au niveau d'un grand groupe international ?

Comment faire pour que le groupe puisse continuer à croître à un rythme rapides, en investissant sur des projets majeurs à moyen et long terme, tout en préservant les activités existantes ? restait aussi une des questions clés.

Issad Rebrab et ses enfants savaient que ce séminaire de réflexion stratégique auquel ils avaient convié une grande partie des cadres du groupe était l'occasion pour eux de mettre l'ensemble des questions sur la table et d'imaginer leur organisation pour les quinze ou vingt années à venir. Chacun devait alors s'y préparer avec soin.

Ils se demandaient notamment comment amener les cadres dirigeants du groupe à collaborer pleinement et à apporter leur contribution à l'édification d'un champion régional sans se préoccuper des incertitudes inévitables liées à la croissance et aux difficultés rencontrées dans l'environnement. À côté des opportunités de croissance qui s'offrent à Cévital, Issad Rebrab se demandait aussi comment renforcer la position déjà dominante du groupe dans certaines activités, de manière à garder une solide marge de manœuvre.

¹⁸ Voir éléments présentés dans le cas « Cévital (A) : À la Poursuite de la Croissance ».

¹⁹ Voir plus de détails dans le cas « Cévital (A) ».

Dans le cadre de leur préparation au séminaire, chaque participant savait qu'il devait arriver avec ses points de vue et des propositions à proposer au reste du groupe lors des discussions et travaux de groupe.

Version préliminaire

Annexe 1 : Description des activités des Pôles

La réorganisation en pôles et les nouvelles activités

En 2005, Cévital lance cinq (5) projets simultanément, en investissant près de 80 millions de dollars.

- Une nouvelle raffinerie de sucre de 1 million de tonnes / an.
- 2 centrales électriques en co-génération de 50 MW.
- L'unité d'eau minérale de Lalla Khadija²⁰, rachetée, modernisée et intégrée au complexe agro-alimentaire.
- Une ligne de fabrication de verre plat d'une capacité de 600 tonnes / jour²¹.
- Deux unités de fabrication de bâtiments préfabriqués en Béton²².

Dans le nouvel organigramme (voir annexe 4) qui devrait être mis en place graduellement au cours de l'année 2008, les activités du groupe Cévital, actuelles, en développement et futures, seront organisées en pôles d'activités. Dans chaque pôle, seront regroupées plusieurs filiales, créant potentiellement des synergies entre elles.

Le Pôle « Agroalimentaire/Agriculture »

Agro-alimentaire

À côté des activités traditionnelles existantes dont la capacité de production est augmentée (huiles végétales, margarine et sucre) et de leurs extensions prévues (production de sucre liquide par exemple), le site de Bejaïa comporte également des silos de 182,000 tonnes, et un terminal de déchargement portuaire dédié d'une capacité de 2,000 tonnes par heure.

Cévital Agro se diversifie également avec l'entrée sur le marché des boissons, soit les eaux minérales, les jus et les boissons gazeuses.

Ainsi l'unité de production d'eau minérale de Lalla Khadija a été rachetée et son équipement remis à niveau; L'unité ENAJUC à El Kseur²³, qui produit les jus de fruits et les conserves (confitures et concentré de tomate) de la marque Cojek²⁴ a également été

²⁰ Lalla Khadija : point culminant de la chaîne du Djurdjura en Kabylie, qui donne son nom à l'eau minérale embouteillée par une unité directement à la source.

²¹ Création de la filiale Mediterranean Float Glass (MFG) dont le siège est à l'unité de production de Larbaa (wilaya de Blida).

²² Création de la filiale Cevico, dont l'une des unités de production est également à Larbaa et le siège est maintenant à Chéraga, commune de la wilaya d'Alger.

²³ El Kseur est une ville de la wilaya de Bejaïa, à 26 km de la ville de Bejaïa.

²⁴ Cévital rachète fin 2006 l'unité d'El Kseur, filiale de la société d'État ENAJUC, pour 1,07 milliards de dinars.

acquise récemment, et elle est encore en phase de rénovation, de mise à niveau et de modernisation.

L'agriculture

C'est un nouveau type d'activités qui s'ouvre pour Cévital, un groupe qui a plus un label « industriel ». Reste que les synergies potentielles avec l'activité de base agro-alimentaire sont évidentes. L'idée de départ vient d'un constat simple : 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 ne pas développer une activité de culture de graines oléagineuses puis de les triturer sur place.

« ...le projet de trituration devrait aboutir à une unité dimensionnée pour une capacité de 10 à 15,000 tonnes / jour, permettant non seulement de couvrir le marché intérieur, nos besoins, mais aussi dégageant des surplus pour ouvrir de grandes possibilités en termes d'exportation. » Issad Rebrab

Par ailleurs, si les besoins alimentaires de la population algérienne sont en forte hausse, notamment pour les fruits, les agrumes, légumes et autres produits agricoles, la qualité laisse souvent à désirer, et le choix pour le consommateur est réduit. L'agro-industrie reste insuffisamment développée, ou sous-équipée pour être capable de fournir un rendement adéquat, particulièrement dans ses phases de production et de transformation.

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 par Abdelaziz Khettabi, un ingénieur en hydraulique spécialisé dans l'irrigation et l'aménagement agricole, a notamment pour mandat de déployer des cultures sous serres de pépinières pour les agrumes et autres arbres fruitiers, de développer les cultures maraîchères, les semences, ainsi que toute autre activité agricole d'intérêt pour le groupe (production laitière par exemple). Les dirigeants de CeviAgro sont convaincus que Cévital a choisi d'investir dans un domaine d'avenir à très fort potentiel dans un pays comme l'Algérie. Pour monter les serres de pépinières d'agrumes et développer les cultures maraîchères 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.

«...nous avons vraiment la chance chez Cévital d'avoir un patron qui met les moyens, qui aime vraiment l'agriculture. J'ai eu la chance de discuter avec M. Rebrab, et j'ai vu jusqu'où il veut aller en matière d'agriculture, ce qu'il est prêt à faire pour ce pays. Si on prend le cas de la semence de pomme de terre, je sais que c'est un dossier qui lui tient vraiment à cœur. C'est un projet qui est en maturation... sachant que l'agriculture, c'est un domaine délicat, c'est risqué, il y a beaucoup d'enjeux, beaucoup de risques, particulièrement avec les intérêts importants liés aux marchés mondiaux et à l'importation. [...] un autre projet en maturation, c'est la production de la graine oléagineuse, tournesol ou soja, pour ensuite faire de la trituration de ces graines pour produire l'huile brut... » A. Khettabi

« ...les plants des pépinières sont en cours de croissance, ils seront récoltés en 2009, d'ici là il faudra préparer les terrains, leur aménagement, l'irrigation, pour recevoir les plants... Pour l'instant, ce n'est pas évident d'obtenir des terres, surtout dans les zones agricoles adaptées sur le littoral... on a pour le moment ciblé des fermes pilotes de l'État dans le cadre de contrats de partenariat... eux apportent les terres, et nous on apporte l'investissement et le savoir-faire...» A. Khettabi

Le pôle « Industrie »

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 extrêmement porteur. D'après les responsables de MFG à Larbaa²⁵, entre 30 et 40% de la production de cette première ligne de production de « float glass »²⁶ devraient être suffisants pour couvrir la totalité des besoins du marché local. Ce qui veut dire qu'avec une seule ligne, jusqu'à 70% de la production sont destinés à l'exportation.

D'après les dirigeants de la filiale, pour s'assurer des débouchés sur le marché européen pour sa production de verre plat, la qualité est primordiale. MFG a déjà obtenu le marquage CE, alors que les certifications ISO 9001²⁷ et ISO 14001²⁸ sont en cours. La ligne de production fonctionne aujourd'hui avec l'aide de compétences étrangères, que ce soit des consultants spécialisés ou des techniciens et ingénieurs chinois. Tout cela se fait dans le cadre d'une convention qui prévoit la formation continue du personnel algérien et le remplacement progressif poste pour poste des compétences étrangères, avec à la clé un bonus lorsqu'ils ont atteint plus rapidement l'objectif.

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 »²⁹, en direction du port italien de Savone, puis entreposé avant d'être livré aux clients principalement en Italie, France, Belgique et prochainement en Espagne. Une organisation commerciale sur le terrain (actuellement 2 en Italie et 1 pour l'Espagne et la France) a déjà été mise en place, qui sera bientôt suivie d'une structure sédentaire de soutien. Les fonctions logistique, administrative et marketing/promotion sont également prévues dans le plan de développement organisationnel de MFG Europe.

²⁵ Khaled Bouali, directeur général; Abdelghani Yalles, directeur de production; Fodil Laoudi, directeur commercial.

²⁶ 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.

²⁷ Certification concernant le système de gestion de la qualité.

²⁸ Certification concernant le système de management environnemental.

²⁹ 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.

D'ici à 2015, l'objectif du groupe Cévital est de mettre progressivement en opération un total de cinq lignes de « float », projetant MFG et l'Algérie au rang de 10^{ème} producteur mondial de verre plat³⁰, derrière les géants que sont Asahi (Japon), NSG/Pilkington (Japon/Royaume-Uni), Guardian (États-Unis) ou St-Gobain (France). Ces ambitions n'ont bien entendu pas échappé aux grands producteurs de verre présents sur le marché européen et régional.

Autres activités

Au fur et à mesure du développement du groupe, d'autres produits à forte valeur ajoutée (verre feuilleté, vitrage isolant, verre faiblement émissif, etc.) devraient s'ajouter au portefeuille, créant une industrie de transformation du verre. D'autres activités industrielles viendront s'ajouter à ce pôle de développement, couvrant des domaines variés comme la fabrication de panneaux solaires, la pétrochimie, l'aluminium, la sidérurgie, la construction automobile et navale tels que prévus par Issad Rebrab dans son ambitieux plan « Cap 2015 ». (voir page 15 et annexe 10)

Le pôle « Construction »

On retrouve dans ce pôle les activités du groupe liées à la construction et aux travaux dans le bâtiment et les infrastructures.

La filiale **Cevico**, dirigée par un ingénieur, Mohand Abbaci, 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.

« ...en ce qui concerne le préfabriqué, une unité est entrée en production à Larbaa près d'Alger, une deuxième est en finition à Oran³¹, à l'Ouest, et on doit lancer la troisième en janvier 2008 à Sétif³², à l'Est du pays. » Issad Rebrab.

L'activité complémentaire, soit la réalisation des travaux de construction est regroupée au sein de **Cévital Entreprises**, filiale dont le responsable est un jeune ingénieur, Sofiane Souami.

Le pôle « Services »

Ce pôle rassemble des activités diverses, dans des secteurs tels que la distribution de véhicules, l'automobile, l'électronique, l'immobilier, et bientôt les activités liées au secteur du tourisme.

³⁰ L'objectif avec 5 ligne « float glass » est d'atteindre une capacité de production d'un million de tonnes / an.

³¹ Deuxième ville d'Algérie (1,5 M d'habitants), située à 450 km à l'ouest d'Alger.

³² Ville de 400,000 habitants à 350 km à l'est d'Alger.

Véhicules automobiles, utilitaires et location

On retrouve dans ce secteur la filiale historique Hyundai Motors Algérie (HMA), représentant de la marque sud-coréenne Hyundai. HMA est devenu en moins de dix ans le distributeur automobile numéro un sur le marché Algérien³³. Cette filiale du groupe est dirigée par Omar Rebrab, le fils aîné du patron de Cévital.

Il y a également la filiale Associated Car and Truck Specialist (ACTS)³⁴, dirigée par Yacine Rebrab, un autre fils d'Issad Rebrab. Cette entreprise est spécialisée dans le montage et la distribution de semi-remorques de marque Randon³⁵, mais également d'une gamme variée d'engins et de camions de marques chinoises. Dès 2008, ACTS se lance dans la commercialisation des bus « Neobus » de motorisation et châssis Volkswagen.

D'autres ententes exclusives ont été signées, notamment dans la location automobile avec Europcar par l'intermédiaire de Cevicar³⁶, ou encore récemment un partenariat avec Volvo pour les engins de BTP. D'autres marques et/ou opérateurs sont en négociation avec le groupe Cévital, et des accords pourraient voir le jour assez rapidement.

Cependant, sur le deuxième marché automobile en Afrique (après celui d'Afrique du sud), un des objectifs affichés du patron de Cévital et de ses enfants est de développer la construction automobile, en partenariat avec un constructeur majeur, notamment dans le cadre du projet Cap 2015 autour de Cap Djinet (voir page 15).

Électronique grand public

Le groupe Cévital a créé **Samha**, une filiale qui est à la fois distributeur et partenaire du groupe sud-coréen Samsung Electronics. Cette société est pour l'instant le distributeur 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 l'objectif affiché par les dirigeants du groupe Cévital est de lancer dès que possible une unité de fabrication en partenariat avec le groupe Samsung.

Les développements annoncés : montage et la fabrication dès janvier 2009. À l'occasion de la célébration récente du deuxième anniversaire de la création de Samha³⁷, Issad Rebrab a annoncé la deuxième phase de développement :

« ...l'usine qui est en phase de réalisation à Beni Mered dans la wilaya de Blida, produira des téléviseurs LCD et Plasma, des réfrigérateurs, des machines à laver et des

³³ Leader sur le marché automobile Algérien trois années consécutives (2005, 2006 et 2007), avec près de 29,000 véhicules en 2007, soit 15% du marché.

³⁴ Filiale du groupe qui commercialise des véhicules industriels et des engins lourds

³⁵ Randon : marque brésilienne

³⁶ Filiale de Cévital, également dirigée par Omar Rebrab.

³⁷ Le 21 mai 2008 à l'hôtel Hilton à Alger.

climatiseurs. Pour les réfrigérateurs nous les fabriquerons à partir de la tôle. Quant aux autres équipements, nous ferons en sorte de réaliser un taux d'intégration toujours plus important. »

Une partie de la production sera écoulé en Algérie et l'excédent sera repris par la maison mère Samsung qui le commercialisera dans les autres pays du monde. Avec l'installation de cette usine, près de 1 000 emplois directs et 2 500 emplois indirects seront créés.

Pour sa part, M. Berrekla Benahmed, directeur général de la filiale Samha, indique que l'entreprise devrait être capable de couvrir 45% des besoins nationaux en téléviseurs et produits électroménagers. Il prévoit d'atteindre un chiffre d'affaires annuel de 375 millions de dollars avec une rentabilité de près 100 millions de dollars. Samha compte aussi élargir son réseau de distribution à travers tout le territoire national pour en faire une référence en matière de qualité et de service.

Toute l'équipe de direction de Samha est confiante quant aux perspectives de développement de leurs produits et au renforcement du réseau de distribution par une meilleure qualité de service. L'objectif annoncé est « de permettre à tout citoyen algérien d'avoir accès à des produits high-tech à des prix concurrentiels. »

Grande Distribution

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 Algérie³⁸ et d'investir à long terme. Une équipe de professionnels³⁹ 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 est prête à prendre son envol, avec l'ouverture prévue en mai 2008 d'un premier supermarché de 2000 m² à Garidi, tout près de la tour Cévital, sous l'enseigne **UnoCity**. Cependant, d'après l'équipe dirigeante, le premier véritable hypermarché du groupe (sous l'enseigne **Uno**) devrait ouvrir ses portes d'ici la fin 2009 au sein d'un centre commercial de type « mall⁴⁰ » dans la zone de développement des affaires près de l'aéroport d'Alger. 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 à dix années à venir. L'option retenue dépendra notamment de la disponibilité des terrains

³⁸Très peu de véritables supermarchés existent : à côté des supermarchés de Numidis, le Français Carrefour est présent en partenariat avec le groupe Algérien Ardis, avec un supermarché à Alger et un hypermarché en construction dans la banlieue proche. Cependant, une multitude de petits supermarchés ou « superettes » existe dans les centres urbains.

³⁹ Christan Montarnal, DG, Fodil Korichi, DG délégué, Vincent Pinault, directeur d'exploitation.

⁴⁰ 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.

adéquats près des zones urbaines, de la construction de centrales logistiques, de l'évolution du marché informel, et ultimement de la stratégie de croissance choisie par les dirigeants de Cévital.

Immobilier

Cévital a également pris la décision de lancer une activité dédiée au développement et à la gestion de l'immobilier (**Immobis**), à la fois pour les besoins propres du groupe et également comme centre de profit.

Soutien logistique et transport

On retrouve dans cette catégorie 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 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 domaine⁴¹.

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.

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

Tourisme

Issad Rebrab compte également s'investir dans un secteur très prometteur comme le tourisme en Algérie⁴², mettant notamment à profit de récentes directives du ministère du tourisme, qui tentent de mobiliser les acteurs afin de combler l'énorme retard pris par le pays dans ce domaine. En effet, la promotion de la destination Algérie à travers la valorisation de ses potentialités et de ses atouts touristiques demeure l'un des axes prioritaires du Schéma Directeur d'Aménagement Touristique (SDAT)⁴³.

Cévital entend notamment investir dans la réalisation de complexes touristiques haut de gamme. Dans un premier temps, ces projets verraient le jour dans les wilayas de Bejaïa et de Tipasa⁴⁴, sur deux sites à très fort potentiel touristique et relativement vierges. Les

⁴¹ M. Ouzani est maintenant conseiller à la direction générale du groupe, pour les questions de transport et d'approvisionnements.

⁴² Contrairement à ses voisins le Maroc et la Tunisie, l'Algérie, riche en ressources naturelles, a très peu développé le secteur du tourisme et a donc accumulé un énorme retard. Les infrastructures existantes sont très limitées et/ou dépassées.

⁴³ Élaboré par le ministère Algérien de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme

⁴⁴ Tipasa : ville côtière à 65km à l'ouest d'Alger, et site touristique remarquable, notamment grâce à ses ruines romaines et ses plages.

infrastructures une fois complétées au normes internationales, seront confiées à des partenaires spécialistes de la gestion des activités touristiques.

Autres activités et projets en maturation : Cap 2015

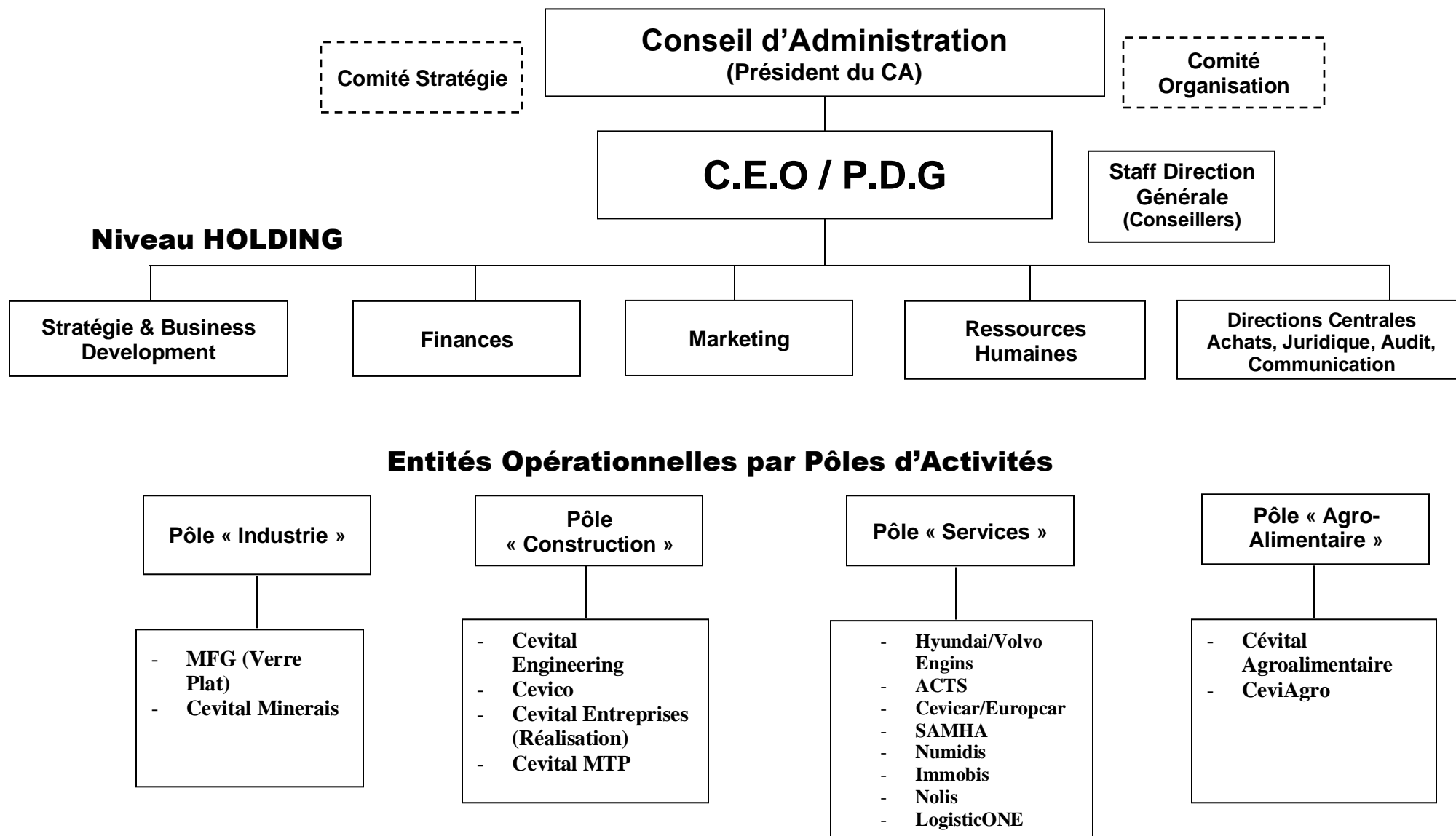
La production d'énergie électrique (2 centrales en co-génération sont en cours de réalisation), le développement de l'énergie solaire notamment par la fabrication de panneaux solaires (synergies prévues avec l'activité verre), les industries lourdes et intensives en capital telles que sidérurgie, aluminium (en partenariat avec un géant du secteur), pétrochimie, dessalement d'eau de mer, construction automobile et navale, sont autant d'activités inscrites dans le mégaprojet « Cap 2015 ». Ce projet structurant, serait développé autour d'un hub portuaire dans la région de Boumerdes, à 70 km à l'est d'Alger (cap djinet, voir annexe 10).

Selon Issad Rebrab, ces projets cumulés pourraient représenter un investissement de 20 milliards de dollars en partenariat avec des entreprises canadiennes, chinoises, sud-coréennes et du golfe, avec à la clé près de 100,000 emplois directs, la création d'une ville nouvelle de 250,000 habitants et d'ici 2015 un potentiel de 15 milliards de dollars d'exportations hors hydrocarbures (voir annexe 10).

Il est certain qu'un projet d'une telle envergure demande une implication effective des acteurs institutionnels, probablement au plus haut niveau de l'État, ce à quoi le Président de Cévital s'emploie régulièrement en y mettant toutes ses énergies.

Annexe 2 : Projet d'organigramme du groupe Cévital (en cours et sujet à modification)

Source : adapté de documents internes du groupe Cévital



Annexe 3

Valeurs d'entreprise du groupe Cévital

(Source : librement adapté de document interne (présentation au CNES, Alger le 12 février) et d'entrevues de cadres et de dirigeants du groupe réalisés entre décembre

Valeurs et normes qui sont mises en avant au sein du groupe Cévital ?

- Loyauté
- Honnêteté (ne pas tricher)
- Dépassement de soi (se donner, s'engager, passion pour le travail bien fait)
- Rechercher (bien comprendre les enjeux, identifier et valoriser la connaissance ou qu'elle se trouve)
- Apprendre (se dépasser, constamment s'améliorer)
- Connaître (respecter et maîtriser la connaissance, le savoir et le savoir-faire)
- Et Transmettre (valoriser le transfert de savoir, savoir-faire aux autres, tout en transmettant la passion et la fierté)

...C'est Vital !

Annexe 4

Mots clés synonymes de « Cévital » pour les cadres/dirigeants du groupe

(Source : entrevues avec une trentaine de cadres et dirigeants du groupe entre décembre 2007 et juin 2008)

Issad Rebrab	Respect
Huile	Oser
Agro-alimentaire	Potentiel
Entrepreneur	Challenge/Défi
Réussite	Efficacité
Réussite Algérienne	Epanouissement
Grande Taille	Dynamisme
Voir Grand	Technologie
Vision	Humain
Ambition	Qualité
Pouvoir Financier	Simplicité
Investissement	
Croissance	Désordre
Diversification	Risque
Volonté	Informel
Courage	Alice au pays de merveilles
Honnêteté	Complexité
Intégrité	Incertitude
Confiance	Réformes Urgentes
	Problèmes d'Organisation