l'École de Paris du management

L'étonnant redressement d'une entreprise désertée par ses cadres

par

Luc Callebat
Coauteur de *Entreprendre, donc servir – Carnet de route d'un dirigeant d'entreprise (Algérie 2010-2014)*

En bref

En 2008, le groupe égyptien Orascom vend ses actifs algériens à Lafarge sans en avertir les autorités du pays. Le gouvernement algérien critique publiquement l'opération et met le groupe français sur "liste rouge". Fin 2009, inquiet des violentes manifestations déclenchées à l'occasion d'un match de football entre l'Égypte et l'Algérie, Lafarge décide d'exfiltrer d'Algérie, pour leur sécurité, les cadres égyptiens de l'entreprise. C'est dans ce contexte chaotique que Luc Callebat, qui a dirigé plusieurs filiales étrangères de Lafarge, mais qui ne connaît pas l'Algérie, se voit confier la mission de faire de Lafarge Algérie une unité compétitive et conforme aux standards du Groupe. Le défi est immense, mais l'aventure industrielle et humaine qui s'ensuit va faire de Lafarge Algérie l'entité la plus performante du Groupe. Reconnaissant sa contribution à l'économie du pays, le gouvernement algérien finira par lui dérouler un tapis rouge.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé[1] • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR[2] • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles[3] • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios[1]

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

© École de Paris du management – 60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06
Tél. : 01 42 79 40 80 – e-mail : contact@ecole.org – www.ecole.org

Pour bien saisir cette histoire, il faut la resituer dans le contexte de l'Algérie à l'époque des faits, sachant que dans ce pays, la dimension mémorielle est importante. Lafarge a construit la première de ses cimenteries algériennes à l'orée du XXe siècle. Son implantation, jusqu'à sa nationalisation en 1968, a donc été largement associée, dans la mémoire collective des Algériens, à la présence française dans le pays. Après l'Indépendance, l'économie algérienne a connu une période dominée par un socialisme assez dur, avant de subir, dès 1991, les années noires de la guerre civile, opposant le gouvernement et l'armée à divers groupes terroristes islamiques.

À partir des années 2000, l'Algérie souhaite redresser son économie et, pour cela, recherche des investisseurs, en particulier dans le domaine du ciment. Face à la frilosité des grands acteurs du secteur, un homme d'affaires égyptien, Nassef Sawiris, va tenter sa chance avec son groupe, Orascom. Bénéficiant de larges avantages de la part de l'État algérien, il va réussir un investissement fulgurant, grâce à un schéma simple et robuste consistant à dupliquer son modèle initial et à envoyer, comme dans chacun des pays où il se développe, 150 cadres égyptiens, s'affranchissant ainsi des difficultés liées au recrutement et à la formation de cadres locaux. Or, en 2008, alors qu'il vient d'obtenir l'autorisation de construire une troisième usine, il décide soudain de vendre son groupe à Lafarge, dont il devient alors l'un des actionnaires de référence.

Rien ne change pour l'entreprise jusqu'à ce que le président Bouteflika dénonce dans un discours, au cœur de l'été 2009, les excès de l'ouverture aux investissements étrangers, en faisant expressément référence à Lafarge et à Orascom. Il reproche à ce dernier de s'être retiré sans consulter les autorités algériennes alors que le Groupe avait pleinement bénéficié d'aides publiques lors de son implantation. Ce discours est largement repris par la presse, qui reproche à Orascom cette plus-value indue et assimile cette vente à une trahison. En conséquence, le gouvernement prend des mesures qui vont dorénavant freiner les investissements étrangers.

Durant l'automne suivant, des émeutes anti-égyptiens éclatent dans le pays. Face aux risques encourus par ses 150 cadres expatriés, Lafarge fait le choix de tous les rapatrier. S'ensuit à la hâte une cascade de promotions des cadres algériens présents sur site afin de pourvoir au mieux aux exigences immédiates de la production, sans pour autant que leur capacité à tenir leur nouveau rôle soit assurée.

Sous le feu des projecteurs

Quelques temps auparavant, le président du groupe Lafarge m'avait fait part de sa décision de me confier la direction de cette branche algérienne, avec pour mission d'en « *faire une référence* ». J'arrive sur place le 2 janvier 2010, dans une entreprise récente, puisqu'elle n'a que 7 ans, mais dans laquelle les défis internes sont majeurs. L'intégralité de l'encadrement a disparu, les *process* sont défaillants et les fonctions imprécises, voire inexistantes, les performances industrielles sont très décevantes et l'entreprise peine à répondre à la forte demande. En outre, un immense malaise social y règne et les salariés s'interrogent sur l'ambiguïté de notre nouvelle identité, le nom d'Orascom restant toujours présent alors que la marque Lafarge n'apparaît pas officiellement. Le Groupe a en effet accepté le point de vue des équipes Orascom qui pensaient qu'un changement de nom risquait d'être contre-productif. Qui plus est, je suis confronté à des allégations diffamatoires visant mes équipes.

En externe, la situation n'est guère plus brillante. Un rapport sur l'image de l'entreprise met en évidence malaise et frustration, relayés par une presse au vitriol. Certaines administrations deviennent soudain très inquisitrices en matière fiscale ou financière. Comme je découvre tout juste l'Algérie, je n'ai pas accès aux indispensables réseaux et peine à être reçu par les responsables que je souhaite rencontrer. Ce froid politique est pesant. Lafarge est désormais sous le feu des projecteurs et, au regard de l'importance stratégique du ciment pour le pays, il nous est impossible d'y échapper.

Durant les six premiers mois, je vais connaître d'autres avanies. Dès janvier, je commence à perdre des licences d'exploitation pour des carrières, indispensables pour se procurer le calcaire nécessaire à tout cimentier, ce qui met le projet de troisième usine à l'arrêt et fait peser une menace sur la pérennité de celles en fonctionnement. Par ailleurs, alors que le départ brutal de l'encadrement me met au pied du mur, je dois faire face à l'impossibilité de trouver rapidement des remplaçants, le climat social étant très hostile à l'arrivée de nouveaux expatriés et le vivier de compétences locales dans nos métiers étant insuffisant.

Comme si tout cela ne suffisait pas, le marché algérien du ciment subit une forte pénurie, ce qui favorise une spéculation nourrie par une puissante mafia. Nous sommes donc sous pression. Notre politique commerciale fait alors l'objet de rumeurs malveillantes et une enquête conduit à la mise en examen de la majorité de nos attachés commerciaux. Mon directeur commercial, seul cadre égyptien restant, repart brusquement dans son pays, car il ne supporte plus la situation. Enfin, nous subissons au mois d'avril une grève dure accompagnée du blocage de certains de nos fournisseurs.

En résumé, au terme de ce premier semestre, le décalage entre la mission que m'a confiée mon président et la réalité du terrain est abyssal.

De la liste rouge au tapis rouge

Cinq années plus tard, l'entreprise est pourtant passée de la liste rouge au tapis rouge. Un certain nombre de points en témoignent. En premier lieu, elle a bénéficié d'une réhabilitation politique. Le président-directeur général de Lafarge a été reçu en audience par le Premier ministre algérien, pourtant peu enclin a priori à s'entretenir avec des patrons du secteur privé. Symbole de cette réhabilitation, Lafarge a obtenu l'autorisation de créer une nouvelle usine en partenariat avec le secteur public et les différents blocages avec les administrations ont successivement été levés. En rupture avec les pratiques passées, l'entreprise s'est engagée dans la création d'une chaîne de distribution au détail des matériaux de construction, a décidé d'installer en Algérie son quatrième laboratoire du développement et a lancé des projets de construction abordables. La marque Lafarge est désormais promue et devient un pôle d'attraction pour les diplômés algériens, formés en Algérie ou dans des grandes écoles françaises. Par ailleurs, la situation financière de l'entreprise se redresse spectaculairement, faisant d'elle le premier contributeur aux résultats du Groupe. Plusieurs points ont contribué à ce redressement auquel personne ne croyait.

Tout d'abord, il fallait reconstituer une équipe de direction. Cela m'a pris dix-huit mois. J'étais à la recherche d'une équipe qui puisse refléter la diversité du pays au sein de Lafarge. Cependant, d'un côté, la réputation sulfureuse de l'entreprise était un frein pour les candidats algériens. Par exemple, durant les premiers mois de l'année 2010, une rumeur disait que si les "colons" égyptiens étaient effectivement partis, ils allaient vite être remplacés par des "colons" français, avec toute la résonnance que cela pouvait avoir en Algérie. D'un autre côté, il n'y avait pas de vivier de candidats étrangers prêts à venir en Algérie.

Seule l'utilisation des réseaux au sein du Groupe aura finalement permis de trouver des candidats. Néanmoins, je n'aurai jamais réellement eu le choix, et aurai quasiment systématiquement choisi "celui ou celle qui avait envie", outre un minimum de bagage.

Malgré ce choix par défaut, je me suis trouvé à la tête d'une équipe de direction improbable, mais formidable, réunissant six nationalités, cinq sensibilités différentes, des parcours variés et pas deux caractères a priori compatibles : cartésien diplômé d'une bonne école française, algéroise de bonne famille, ex-journaliste ayant arpenté les maquis pendant la guerre civile, franco-marocain habitué des antichambres du pouvoir arabo-musulman, etc. Leur seul point commun était une solide envie de s'investir dans cette aventure, envie qui s'est muée en passion au fil des années en les soudant face aux épreuves.