

## UN MANAGEMENT RIGOUREUX ET AGILE

**MOHAMED REKIK**

DG DU GROUPE LA ROSE BLANCHE

« Nous sommes leaders sur le marché, c'est pourquoi, nous devons sans cesse investir et innover ». Retour aux sources d'un management moderne, éclairé. Tout y est en si peu de mots, Mohamed Rekik, DG du groupe la Rose blanche, définit les lois de la réussite. Il est, en effet, plus difficile de se maintenir dans une position dominante que de la conquérir. Propos de bon sens, de raison, de conviction aussi. Sage analyse d'un manager au parcours exemplaire qui ne s'est jamais laissé griser par le succès. Pas de trêve en quelque sorte des confiseurs même si, en l'espèce, on fait ici plus dans les pâtes et la semoule. Cartésien, comme peuvent l'être les scientifiques, brillant analyste financier après avoir fait ses premiers pas dans la banque où il s'est vite senti à l'étroit. Il osa très tôt l'aventure entrepreneuriale en créant sa propre société d'analyse financière. Conseiller en ingénierie financière, il fut en réalité beaucoup plus que cela ; quasiment un véritable partenaire. Au point qu'il finit par intégrer le groupe qu'il conseillait de Kamel Belkhiria, plus connu sous l'enseigne la Rose blanche. Mohamed Rekik y était très vite et très tôt aux responsabilités. Il avait, en effet, une capacité de travail phénoménale. L'analyse qu'il faisait du métier, du secteur et des possibilités de développement était des plus pertinentes. Il voyait juste et loin. On le dit très rigoureux dans sa gestion et ses prévisions et fin des fins, profondément humaniste, sans doute en raison de ses origines natales. La qualité de ses rapports humains au sein du groupe, ajoutée à ses performances professionnelles lui confèrent l'estime et le respect de tous. Son autorité vient de ce qu'il peut convaincre, motiver, entraîner, impliquer sans faire valoir son rang ou son statut de manager. Il fait régner autour de lui une sorte de sérénité, de calme même aux plus forts moments des pics de production ou de distribution et de développement. Ses collaborateurs ainsi que les directeurs des filiales le qualifient de force

tranquille. A les écouter, on a l'impression qu'il fait tout et qu'ils font le reste. Pourtant, ils sont dans le rôle de généraux de brigade. La stratégie c'est lui. Il sait motiver ses troupes toujours en ordre de marche. Il sait les conduire à la victoire. La principale qualité d'un manager c'est, dira-t-il l'humilité. Sans modestie le leadership divise plus qu'il ne fédère. L'humilité qui est la sienne - ce don qu'il tient de son ancien terroir - ne l'empêche pas de dire ce qu'il pense être vrai et juste. Avec calme et... autorité.

Sous sa direction, le groupe multiplie les acquisitions, les investissements. Il a considérablement élargi son périmètre d'action en intégrant des activités en amont et en aval. Aucun manque à gagner n'est admis, ni toléré. Objectif : récupérer toute la valeur ajoutée, de bout en bout de la filière comme qui dirait de la fourche à la fourchette. Sa feuille de route est dans tous les esprits. Principale indication : développer des synergies pour faire baisser les coûts, élever sans cesse la courbe de productivité et améliorer la compétitivité de l'ensemble des unités. Chaque nouvelle opportunité d'investissement ouvre la voie à une autre. Le groupe est en expansion rapide en dépit de l'atonie de la croissance de l'économie nationale. Mohamed Rekik, la soixantième non encore entamée, y apporte sa vivacité d'esprit, sa clairvoyance, son goût du travail bien fait et son sens du dévouement et de la loyauté. Il répand l'envie de gagner, d'aller toujours plus loin, plus fort et plus haut. Il connaît les limites de notre marché, mais rien ne doit freiner l'expansion du groupe. Quitte à faire déplacer les frontières. L'Afrique tout entière est désormais notre nouvelle frontière. Il compte s'y implanter. L'internationalisation lui confèrera une taille planétaire et le fera évoluer dans la cour des grands de ce monde. S'il le dit, aujourd'hui, c'est que le processus est déjà enclenché. On ne tardera pas à s'en apercevoir. Interview.



### Pour démarrer notre entretien, parlez-nous de vos débuts à la Rose Blanche ?

A mon retour de Bordeaux (France), muni d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en contrôle de gestion, j'ai débuté ma carrière à la banque (8 ans). Pas pour longtemps, je n'ai pu céder à la tentation de voler de mes propres ailes. En 1992, j'ai donc décidé de monter mon propre projet dans le domaine de l'ingénierie financière. C'est ainsi que j'ai fait la connaissance de Si Kamel Belkhiria qui dirigeait les Minoteries des Centre et Sahel Réunies. En 1993, nous avons commencé à collaborer en ma qualité de conseiller. Il s'est avéré que nous étions en parfaite concordance pour ce qui est de la vision, notamment pour les cinq, dix et vingt années à venir. Il nous a paru nécessaire et utile de développer la filière Blé Dur, à travers les pâtes et le couscous car nous pouvions valoriser la semoule. C'est le point de départ d'une belle aventure entre deux hommes qui se complétaient, le groupe ayant pris forme, Si Kamel BELKHIRIA m'a proposé en 2001 d'en prendre la Direction Générale que j'ai acceptée. Je saisis cette occasion pour le remercier encore une fois pour la confiance qu'il m'avait témoignée.

### Par quel bout de la chaîne avez-vous commencé ?

Vous savez, dès qu'on enclenche un processus de cette nature, on ne peut pas ne pas penser au développement de toute la chaîne de développement de l'alimentation humaine. Il fallait donc intégrer tous les stades de production de cette filière aussi bien en amont qu'en aval. Il en fut ainsi ! En 1997, nous avons créé la société Pâtes Warda qui représente un débouché pour notre production de semoule. En 1999, nous avons commencé à travailler sur la filière de collecte de céréales pour le compte de l'Etat. Nous collectons aujourd'hui pour le compte de l'Office national des céréales 25% de la récolte nationale à travers nos 40 centres de collecte. Nous avons vu de près les benchmark internationaux. Nous avons passé en revue l'exemple de la France, de Belgique, et des Etats-Unis. C'est alors que nous avons décidé de créer notre propre société de semences. Ce besoin venait également du fait que nous avions remarqué que le rendement par hectare en Tunisie est faible, et ce, en raison de la qualité des semences. En 2012, nous avons créé la société SOSEM qui est entrée en exploitation en 2016. Il faut savoir que pour avoir un produit à proposer sur le marché, il faut compter une moyenne de 7 à 8 années.

### Quel en a été l'impact ?

Nous avons déjà fait certifier une vingtaine de variétés par l'Etat tunisien. A ce titre, nous avons l'année dernière rendu hommage à 30 agriculteurs dont le rendement à l'hectare atteignait 53 à 75 quintaux de blé dur. Nous avons même été surpris et impressionné par un agriculteur qui a réalisé la performance de 82 quintaux à l'hectare de blé tendre sachant que la moyenne nationale en semi-aride est de 28 quintaux. Tout cela a bien entendu nécessité d'importants investissements, des efforts conséquents avec du matériel semblable à celui de la minoterie. L'enveloppe globale lui confie l'envergure d'un projet national. Elle est de l'ordre de 23 millions de dinars.

### Vous vous êtes engagé seuls dans un investissement aléatoire et à haut risque ?

Oui seuls car nous y avons cru ! La sécurité alimentaire du pays passe obligatoirement par cette filière. Et j'aimerais dire aux agriculteurs qui stockent leur blé pour le semer à nouveau qu'ils se trompent de processus. Notre but à travers ce projet est d'atteindre l'autosuffisance à l'horizon de 2020 en matière de blé dur. Ce but est tout à fait réalisable. Ceci a été validé à

travers une étude effectuée en 1999, couvrant l'ensemble du territoire tunisien. Il s'agissait de la manière d'optimiser l'exploitation des terres en fonction de la qualité du sol, de la pluviométrie et de bien d'autres éléments. Notre intérêt, en tant que groupe privé est de disposer d'un input pour la production des pâtes et couscous.

Le surplus de production de blé dur sera utilisé pour l'exportation et nous évitera le surcoût du fret et des marges des traders lors de nos importations comme c'est le cas actuellement.

### Parlez-nous de la nature de la relation que vous entretenez avec les agriculteurs ?

Notre société Comptoir multiservices agricoles (CMA) leur fournit la semence et les intrants et récupère ensuite auprès d'eux les céréales. En fait, ce régime ou système impliquant cette relation de partenariat existe en Europe et aux Etats-Unis où il a donné d'excellents résultats. A cet effet, il faut signaler que nous avons besoin du soutien du gouvernement qui est en train de subventionner uniquement les semences des autres semenciers, à savoir les sociétés semi-étatiques. Pourtant, je dois dire que le ministre de l'Agriculture, M. Samir Ettaieb est à l'écoute. J'aimerais à ce titre vous dire que nous vendons le quintal à 140 dinars alors que le semencier le vend à 97 dinars ! Encore heureux que nous puissions vendre notre produit qui d'ailleurs fait un tabac sur le marché grâce à son excellente qualité et les rendements avérés sur terrain.

### Revenons sur l'appel que vous avez lancé à l'adresse du gouvernement. Si votre appel est entendu quel en serait l'impact notamment sur les agriculteurs ?

Laissez-moi vous dire d'abord que 90% des agriculteurs ne savent pas comment s'y prendre pour optimiser leurs activités. Quant à l'impact, je peux vous confirmer que sur une période de 5 ans, nous pouvons facilement créer 150 mille emplois dans l'agriculture. D'ailleurs, nous avons formulé une proposition que nous avons adressée aux deux présidences : au chef du gouvernement et à M.le Président de la République pour leur dire d'élever le niveau de la prime d'emmagasinage afin d'en finir avec la culture de la perte. Il faut passer à la vitesse supérieure. Si l'on veut réussir, il faut gagner de l'argent. A ce titre, nous nous sommes engagés auprès du gouvernement à recruter 5 personnes (entre ingénieurs et techniciens) pour chacun des 200 centres de collecte qui formeront à leur tour l'agriculteur. De ce fait, ce dernier comprendra qu'il lui faudra recruter à son tour un technicien qui pourra l'aider dans son activité. Les agriculteurs ne pourront recruter que s'ils commencent à gagner de l'argent.

**90% des agriculteurs ne savent pas comment s'y prendre pour optimiser leurs activités.**

**L'agriculteur ne peut pas se permettre un investissement de taille pour l'achat de matériel performant et coûteux, il faudra que cette tâche incombe à des groupements d'intérêt. Ces derniers peuvent, en effet, acheter ce type de matériel pour le compte d'un certain nombre d'agriculteurs.**

### Les équipements et la technologie sont-ils également des facteurs clés d'amélioration du rendement ?

Bien sûr. A titre d'exemple, lorsque nous sommes allés aux Etats-Unis, nous avons remarqué qu'ils utilisent des moissonneuses-batteuses qui dégagent un taux de déchets de moins de 1% alors que nous en Tunisie, ce taux oscille entre 3 et 12% environ. Sachant que l'agriculteur ne peut pas se permettre un investissement de taille pour l'achat de matériel performant et coûteux, il faudra que cette tâche incombe à des groupements d'intérêt. Ces derniers peuvent, en effet, acheter ce type de matériel pour le compte d'un certain nombre d'agriculteurs.

### Venons-en maintenant à la phase d'achat de Spiga et Diari, quelles étaient les motivations ?

Il faut dire que nous avons déjà mené une étude pour la création d'une deuxième minoterie ainsi qu'une usine d'aliment de bétail. Et lorsque l'opportunité s'est présentée à Sfax avec deux minoteries et une usine d'aliment de bétail, nous l'avons saisie. Les groupes Spiga et Diari nous les avons achetés en 2008 auprès du groupe Affès et j'ai supervisé moi-même cette opération. J'y avais vu un potentiel de développement remarquable dans ces deux groupes. Ce potentiel, en particulier au niveau de l'outil de production, est à un point tel que les chiffres qui ont été réalisés représentaient le double de ce que j'avais prévu au moment de l'achat. Nous avons donc un débouché, couscous Diari, avec une production de 1600 tonnes par mois, un chiffre que nous avons élevé à 2400 t avec quelques investissements d'appoint et en peu de temps. Nous avons également investi dans une 6ème ligne qui à elle seule produit 1800 tonnes de couscous. Au total, nous sommes passés à 4200 tonnes par mois de production de couscous. Nous avons également pu créer une synergie entre les deux pôles, celui de Sousse et de Sfax de manière à ce que lorsque nous avons un surplus de commande à Sousse, nous le transférons à Sfax et inversement. Cette configuration a fait que nos minoteries et usines de pâtes et couscous travaillent à plein régime.

### Comment expliquez-vous cette explosion de l'activité ?

Effectivement, nous sommes leaders sur le marché, nous en détenons 30%. Le statut de leader se mérite, donc nous devons innover. De ce fait, nous avons créé dernièrement les pâtes intégrales qui sont un excellent produit. Nous avons sollicité un laboratoire français pour effectuer une comparaison au niveau de la qualité avec le géant Barilla, et une autre marque italienne. Il en est ressorti que notre pâte longue est la meilleure et nous étions les seconds après la marque Barilla, pour ce qui est des pâtes courtes. Nous savons que notre produit est d'excellente qualité : la force de notre groupe réside dans notre propre diagramme de trituration des céréales. Notre diagramme « Rose Blanche » nous permet d'avoir le meilleur



rendement, la meilleure qualité de semoule et de farine avec le minimum d'investissement en machineries. Ce diagramme nous l'avons installé aussi dans notre usine de Nabeul, achetée en 2008, ainsi que dans notre minoterie à Sfax. Nous avons des ingénieurs agronomes en charge de l'activité Recherche & développement. Notre taux d'encadrement est de l'ordre de 18% avec 2800 employés au sein du groupe. Aujourd'hui, avec n'importe quelle qualité de blé, nous sommes capables de produire une pâte de bonne qualité.

#### Au bout de la chaîne, comment s'organise la distribution et l'emballage?

Nous assurons toute la chaîne du traitement de la semence jusqu'à l'étagère. Nous avons notre propre société de distribution de porte à porte qui fait de la vente directe aux épiceries dans les grandes villes à l'instar de Sfax, Mahdia, Sousse, Tunis et Cap Bon. Les deux autres canaux de distribution sont les grossistes et les grandes et moyennes surfaces pour lesquelles il y a des synergies avec la filière volaille. Pour l'emballage, nous avons également notre propre société « Flexoprint » à Sfax que nous avons achetée, redressée et développée en effectuant des investissements pour changer tous les équipements.

#### En rachetant cette société vous avez été obligé d'investir, quel en est le but ?

En fait ce qui s'est passé dans ce cas précis est qu'en 2007, un incendie s'est déclaré et a endommagé une machine que nous avons remplacée avec l'indemnisation que nous avons reçue de l'assurance. Toutefois, avec cette nouvelle machine et une autre plus ancienne datant de 1994, nous n'arrivions pas réellement à atteindre le seuil de rentabilité et donc nous avons vendu l'ancienne à notre fournisseur et avons acheté une nouvelle machine à haute technologie portant ainsi notre capacité installée à 400 tonnes. Cela a fait qu'en 2011, la société est devenue bénéficiaire. Par l'effet de synergie elle produit à 45% pour le groupe et à 55% pour les autres. Aujourd'hui elle réalise 300 tonnes par mois largement au-dessus du seuil de rentabilité.

#### Est-ce que vous exportez ?

Nous exportons des pâtes et du couscous. Pour notre unité à Sfax, l'exportation est de l'ordre de 70% à destination de la Libye et de l'Afrique subsaharienne. En ce qui concerne Warda, Le chiffre d'affaires à l'export est de l'ordre de 30%. Nous vendons au Maroc, en Corée du Nord, au Japon, en Australie et notamment en Afrique subsaharienne.

#### Pouvez-vous nous parler de la deuxième filière, celle de l'alimentation animale ?

Nous avons commencé à importer de la matière première pour l'alimentation animale en 1996. Nous avons à cet effet créé

notre propre société pour l'activité de l'importation. Ensuite, pour développer cette activité, nous avons acheté, en 2009, une usine d'aliments pour bétail à Soliman sous la marque ACN (Aliment composé du Nord) qui est venue renforcer notre structure d'aliment de Sfax acquise dans le cadre de l'achat du Groupe Affès et qui opère sous la marque ALCO. Sachant que pour la volaille par exemple, 70% du coût du produit est lié à l'alimentation. De là est donc née l'idée de mettre en place un projet d'élevage et un abattoir dans le but de boucler la boucle.

#### Produisez-vous des compléments minéraux vitaminés -CMV- ?

Effectivement, s'agissant des CMV, nous avons notre propre unité à Soliman qui nous les fournit. Cela étant, nous traitons avec deux grands laboratoires français auprès desquels nous achetons nos ingrédients et nous faisons faire approuver toutes nos formules pour l'optimisation.

#### C'est dans ce sens que vous avez également acheté la marque « Mliha »

Tout à fait cela se passait en 2014. Nous étions face à deux choix : soit investir, sachant que le marché est devenu exigü, soit racheter. Nous savions que la société était confrontée à un certain nombre de problèmes que nous avons pris l'habitude de gérer. Hélas, nous avons joué de malchance, car le secteur de la volaille a connu une période creuse qui survient de manière cyclique tous les 7 à 8 ans environ. Celle-ci dure en général entre 6 mois et 1 an et demi. L'ennui est que cette fois elle a duré 4 années. Au lendemain de la révolution, une réelle anarchie s'est installée dans le secteur. De nombreux éleveurs s'y sont incrustés et cela a conduit à un vrai désastre, notamment pour certains agriculteurs. L'autre souci est que d'importantes quantités de poussins ont été introduites sur le marché de manière illicite en provenance d'Algérie qui connaissait un surplus de production, ce qui a inondé le marché tunisien et conduit à une baisse significative des prix, qui ne couvraient

même pas le coût de revient ; d'autres produits de la même famille ont connu le même sort. Heureusement, aujourd'hui le secteur reprend. Notre part de marché est autour de 16% et notre objectif est d'atteindre les 20%.

#### Le groupe comprend 26 sociétés et 2800 personnes, qu'en est-il de son organisation ?

En fait, dès le tout début je me suis mis d'accord avec M. Kamel Belkhiria sur le fait que nous devrions changer tout le système d'information tout en consacrant la transparence totale. Ce qui m'importait le plus était l'optimisation du rendement de l'outil de production et cela je ne pouvais l'obtenir qu'en mettant en place une transparence totale au niveau des chiffres. Afin d'y arriver, nous avons opté pour X3 comme ERP et que nous avons installée dans toutes les sociétés. Il fallait également une comptabilité analytique ainsi que la centralisation des départements tels que l'audit, le juridique, l'organisation, le marketing, les

RH du groupe et le contrôle de gestion au profit de toutes les sociétés. Par ailleurs, certaines d'entre-elles, telles que Mliha, ont mis en place leur propre unité de contrôle de gestion et travaillent en coordination avec celle du siège.

#### Et comment arrivez-vous à piloter tout cela ?

Grâce à des tableaux de bord hebdomadaires concernant la trésorerie et l'exploitation ainsi que d'autres tableaux de bord mensuels de toutes les sociétés en plus du suivi des encours clients. Les états de résultats doivent être communiqués tous les 10 ou 12 du mois. Chaque lundi nous avons une réunion avec un DG qui expose les performances de sa société. Nous avons mis en place un data centre pour passer au décisionnel après l'achèvement de l'opérationnel. Le risque client sera ainsi mieux maîtrisé. Les tableaux de bord seront édités de manière systémique et l'intervention humaine réduite.

#### Comment arrivez-vous à maintenir le niveau de votre qualité ? Est-ce grâce à des certifications ?

Absolument ! Chacun a ses responsabilités et chaque directeur général est autonome. Ce qui nous lie est un budget et des objectifs. Quant au suivi de la qualité, il existe un relevé d'échantillons quotidiennement pour vérifier la qualité à tous les stades de la production : blé, semoule, pâtes et couscous.

#### Votre groupe a-t-il connu des tensions sociales ?

Dieu merci, nous n'en avons pas connu. Cela est essentiellement dû à une politique efficace de management et de motivation que nous avons mise en place au sein de toutes les sociétés du groupe. Pour nous, il est très important d'intégrer nos employés à tous les niveaux dans un environnement sociétal confortable. Nous tenons à ce que chaque employé éprouve un sentiment d'appartenance à sa société. Nous misons également beaucoup sur la formation de nos cadres à travers des stages à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

#### Vous avez dit que vous avez atteint vos objectifs pour les vingt ans passés. Quels sont les prochains ?

D'abord la valorisation de tous nos sous-produits comme la semoule (pâte et couscous), la farine, et ceux dans l'alimentation animale. La nouvelle étape pour nous est d'exporter notre savoir-faire accumulé depuis longtemps à travers des implantations à l'étranger, principalement en Afrique subsaharienne et en Afrique de l'Est. Nous envisageons de produire essentiellement des pâtes et l'alimentation animale. D'ailleurs, je pense que l'avenir de la Tunisie s'écrira quasiment en Afrique.

#### De quoi êtes-vous le plus fier ?

Ma satisfaction est que les équipes et les managers sont devenus autonomes. Les processus se sont institutionnalisés et ne dépendent plus de personne. Les managers sont res-

**Il est très important d'intégrer nos employés à tous les niveaux dans un environnement sociétal confortable. Nous tenons à ce que chaque employé éprouve un sentiment d'appartenance à sa société.**

ponsables, connaissent leurs objectifs, établissent les diagnostics et sont capables de résoudre les problèmes avant même que j'intervienne. C'est le grand acquis à mes yeux !

#### Selon vous qu'est-ce qu'un bon patron ?

Je pense qu'un bon patron, c'est celui qui est humble, à l'écoute de ses subordonnés et proche de toute l'équipe. Il ne faut pas s'isoler dans un cocon, cela ne mènera pas loin. Il faut cultiver l'art de l'écoute et encore une fois de la modestie. Il n'y a pas de secret dans la réussite : c'est d'abord la transparence vis-à-vis de tous, pouvoirs publics et personnel. La meilleure manière pour responsabiliser le personnel est d'afficher les résultats de tout le monde. Ensuite, c'est l'efficacité dans la réactivité au niveau des actions à entreprendre. C'est ce credo que nous avons essayé de diffuser dans nos équipes.

#### Pour finir, avez-vous un message à transmettre ?

Il est impératif à mes yeux que le gouvernement traite une fois pour toutes le cas des entreprises publiques qui ne relèvent pas d'un secteur stratégique. Il faut se résoudre à mettre fin aux entreprises maintenues artificiellement en vie et investir dans celles qui ont encore du potentiel. Je pense en particulier à la société El Fouledh qu'on peut tirer d'affaire moyennant quelques changements dans les lignes de production. Autre point important : pour contrecarrer la dévaluation du dinar, il faut que les banques reprennent les financements en devises à 90 jours. Les opérateurs économiques pourront ainsi effectuer des financements en devises. A cet effet, il faut que la Banque centrale couvre et assure que le cours spot soit exactement le cours à 90 jours. Aujourd'hui, les gens achètent au comptant les devises et les financements se font en dinars, ce qui engendre une pression à la hausse de la devise et à la baisse pour le dinar. 3 ou 4 milliards de dinars qui étaient financés en devises se font aujourd'hui en dinars. Reprendre les financements en devises permettrait de limiter la baisse du dinar. C'est une solution qui réglera à la fois le problème de change et de liquidité.

**Chacun a ses responsabilités et chaque directeur général est autonome. Ce qui nous lie est un budget et des objectifs. Quant au suivi de la qualité, il existe un relevé d'échantillons quotidiennement pour vérifier la qualité à tous les stades de la production : blé, semoule, pâtes et couscous.**