

Nouveaux challenges

Depuis sa reprise par l'Etat en 2010, l'entreprise publique économique Tonic Industrie a ouvert de nombreux chantiers qui ont permis la sauvegarde de l'outil de production et la préservation des 2600 postes d'emploi. Par ailleurs, ces actions ont permis d'endiguer les déséquilibres financiers pour projeter l'entreprise dans une dynamique d'activités stratégiques.

Spécialisée jusqu'ici dans la transformation et la production du papier et du carton, dans l'édition et l'impression, Tonic Industrie, forte d'un capital social de l'ordre de 30 milliards de dinars, compte se doter d'une nouvelle unité spécialisée dans le carton compact jusque-là importé par l'Algérie. Une enveloppe financière de 10 milliards de dinars sera consentie pour ce futur projet qui renforcera l'objectif de faire de l'entreprise un acteur majeur dans l'industrie papetière nationale.

Avec un tel projet, Tonic Industrie, qui renoue avec la stabilité et les résultats financiers équilibrés, envoie un signal fort au marché. Après avoir bénéficié d'un important effort d'assainissement financier par les pouvoirs publics, elle compte ainsi se hisser rapidement au rang de leader dans l'univers du papier et de l'emballage. De ce fait, Tonic Industrie améliore désormais sa position d'acteur majeur dans la production de caisses en carton ondulé, d'emballage en carton compact, de boîtes à fromage, de gobelets en carton polyéthylène, de pots, de couvercles en plastique, de cornets et autres... Considérée aujourd'hui comme la plus grande entreprise de la SGP-Gephac (chimie-pharmacie), Tonic Industrie mise sur une démarche commerciale qui privilégie une clientèle «grands comptes» tout en renforçant sa gamme de produits intermédiaires dont les tubes pour bonbons, cônes à eau, plateaux alvéoles, ramettes et rames, pochettes et enveloppes, sacs shopping en papier, sacherie de conditionnement, emballage souple héliogravure, impression offset et numérique alimentaire, étiquettes, etc.

Dans sa stratégie d'entreprise citoyenne, Tonic Industrie encourage la récupération de papier et carton usagés pour leur transformation et réduire ainsi la lourde facture d'importation de matières premières.

En termes d'emplois indirects, l'entreprise contribue à développer le tissu des microentreprises animées par de jeunes entrepreneurs. Ainsi, quelque 20% du papier produit proviennent de cette récupération.

MUSTAPHA MERZOUK, PDG DE TONIC INDUSTRIE

«Reconquérir le leadership dans l'industrie du papier»

Mustapha Merzouk décline les grandes lignes de la stratégie de Tonic Industrie publique visant à l'affranchir du lourd passif hérité du temps de Tonic Emballage et de la repositionner sur l'échiquier économique national, avec pour ambition la reconquête de sa place de leader dans l'industrie du papier en Algérie.

Le Soir d'Algérie : Vous êtes à la tête de Tonic Industrie depuis une année, comment avez-vous géré le passif hérité de Tonic Emballage ?

Mustapha Merzouk : Pour nous, la faillite de Tonic Emballage fait partie désormais du passé. Néanmoins, il y a une réalité indéniable, ce sont les importants investissements engagés pour améliorer la situation de l'entreprise. Tonic Emballage a connu une faillite, puis il y a eu la reprise par l'Etat qui a consenti d'énormes efforts. Aujourd'hui, il faut construire le succès sur la base du respect du passé, une connaissance rigoureuse du présent, tout en ayant une vision positive sur l'avenir. Depuis notre installation, nous nous sommes attelés à construire un nouveau projet d'entreprise qui est Tonic Industrie, appelée à se positionner par rapport à son marché, à la concurrence nationale et internationale et à reconquérir sa position de leader.

Pour ce faire, nous avons décliné cette vision en actions opérationnelles : la mise en place de l'ensemble des systèmes de gestion et du processus de direction, l'encadrement de la relation du travail qui nous a permis de mettre en place un règlement intérieur et l'élaboration d'une convention collective, d'un système de stimulation pour nos travailleurs et d'un programme de mise à niveau. Comme seconde phase, nous avons en projet des investissements pour compléter notre gamme de produits et nous lancer dans de nouveaux domaines stratégiques, entre autres la production de carton compact dont l'Algérie est un importateur net et la remise en l'état de la machine Liner. A l'horizon 2018, nous projetons l'acquisition d'une nouvelle machine à papier pour produire des qualités assez spécifiques. Dans ce cadre, nous avons élaboré un programme d'urgence évalué à 2,3 milliards de dinars consentis par l'Etat pour régler les problèmes d'adduction d'eau, d'électricité et de réaliser une station de traitement des eaux.

Nous avons eu l'accord de principe pour engager un projet d'une machine à carton pour 10 milliards de dinars et à l'horizon 2018-2019, nous avons un programme d'investissement de l'ordre de 10 milliards de dinars. Dans le cadre de ces programmes, la priorité est donnée à la mise à niveau et au recouvrement des capacités de production (2,3 milliards de dinars), la formation des ressources humaines (40 millions de dinars) et la modernisation de tout le système d'information.

Parmi tous ces chantiers



Merzouk Mustapha. PDG de Tonic Industrie.

visant à mettre l'entreprise sur les rails après des années de gestion marquée par de graves déséquilibres, quels sont vos chantiers prioritaires ?

Je dois dire que l'une de nos priorités aujourd'hui est de recouvrer nos capacités de production, car le taux d'utilisation des capacités varie en moyenne de 10 à 70% pour diverses raisons, dont le problème des charges, des approvisionnements en matière première et les problèmes de contentieux avec les anciens équipementiers. Nous avons des programmes d'actions pour normaliser la situation. Je saisis cette occasion pour dire que l'entreprise est entrée dans une logique de recherche de résultats car nous sommes une entreprise économique. Maintenant, c'est à nous de montrer que nous sommes capables de redresser cette situation et d'être désormais une entreprise performante. Il faut sortir du syndrome de l'échec et opérer les changements nécessaires pour mener à bien ces transformations. Aussi, je fais appel à nos travailleurs pour qu'ils cessent de s'interroger sur le devenir de l'entreprise et sur les échecs supposés. Il faut, par contre, se mettre sur une trajectoire de gagnants même si les problèmes du passé et du passif empoisonnent la vie dans un environnement souvent difficile. Notre objectif est de maîtriser et d'assainir cet environnement.

Tonic Industrie fait face donc à une baisse de ses capacités de production. Est-ce que c'est lié aussi à la non-maîtrise technologique des équipements dont dispose l'entreprise ?

Je pense que l'insuffisance du taux d'utilisation des capacités de production s'explique beaucoup plus par l'état des équipements qui exigent une mise à niveau. Il y a certains équipementiers qui ont pratiquement cessé de nous approvisionner en pièces de rechange car ils n'ont pas été payés. Cela fait partie de l'héritage. Par ailleurs, nous avons perdu beaucoup de main-d'œuvre qualifiée. A cela, il faut ajouter les problèmes d'approvisionnement en matière première, ce qui a engendré des ruptures de

stocks. Cette situation se normalisera d'ici la fin de l'exercice et nos stocks seront reconstitués.

Qu'en est-il de la situation financière de Tonic Industrie aujourd'hui par rapport à l'année dernière ? Et qu'en est-il de vos prévisions financières pour le prochain exercice ?

Quand j'ai été désigné à la tête de Tonic Industrie, l'entreprise connaissait déjà une situation financière assainie. L'enveloppe de 2,3 milliards de dinars qu'a consentie l'Etat que nous avions évoquée a permis de parer au plus pressé. Sur le plan financier, si on exclut les amortissements qui sont des investissements importants, la situation s'équilibre. Les déficits ont été réduits de plus d'un milliard de dinars par rapport à l'exercice antérieur. Pour l'année 2013, nous nous sommes engagés à ne pas enregistrer de pertes. Il faut au minimum arriver à des situations d'équilibre en dégageant des résultats positifs.

Tonic Industrie a connu début 2011 quelques grèves. Où en est la situation aujourd'hui, surtout après la récente mise en œuvre d'une convention collective et l'introduction d'une nouvelle grille de salaires ?

Dès mon installation, il fallait introduire l'équité et la justice dans la politique des salaires. J'ai découvert alors 142 niveaux de salaires. Une situation inédite qui reflète un déséquilibre flagrant entre les rémunérations des travailleurs. Il y a en exemple trois ou quatre rémunérations pour un même poste. Donc, il fallait absolument harmoniser tout cela par la mise en place d'un règlement intérieur, d'une convention collective et d'une nouvelle grille des salaires. Un projet destiné à l'encadrement de l'entreprise est actuellement en cours.

Dans la wilaya de Tipasa et à Bou Ismaïl, en particulier, l'environnement constitue une préoccupation centrale au sein de la population. Que fait votre entreprise pour réduire ses rejets et protéger l'environnement dans lequel elle évolue ?

Entretien réalisé par Ahmed Amri

Tonic Industrie, qui entend devenir une entreprise citoyenne, a fait siennes les préoccupations liées à l'environnement, notamment dans la région de Bou Ismaïl. Un des projets que nous avons initié concerne une station de traitement des rejets dont les travaux seront achevés au premier semestre 2013. Cette station nous permettra de réduire notre consommation d'eau qui passera de 36 m³ à 10-12 m³ la tonne produite et récupérer l'ensemble des fibres et les produits chimiques. La SGP-Gephac nous a donné son accord pour la réalisation d'une autre station de traitement de rejets des unités de Bou Ismaïl (site I) pour un montant d'un milliard de dinars, ce qui nous permettra d'être aux normes OMS.

Photo : DR.

Quels sont les contours de votre stratégie pour pénétrer les marchés internationaux à travers l'exportation de vos produits ?

Nous abordons les marchés extérieurs prudemment et il nous importe de rester un fournisseur agréé et pérenne pour les clients étrangers. Pour l'exercice 2012, nous avons repris le contact avec nos clients étrangers, nos exportations pour cette année sont d'un montant modeste, mais nous avons l'ambition de réaliser des exportations de l'ordre de 5% de notre chiffre d'affaires, pour l'exercice 2013. Actuellement, nous sommes en discussion avec des partenaires américains, européens et asiatiques représentant de grandes chaînes de distribution pour d'éventuelles opérations d'exportation de nos produits.

A. A.

Qui est Mustapha Merzouk ?

Diplômé en sciences économiques de l'université d'Alger, Mustapha Merzouk, PDG de Tonic Industrie, a effectué la totalité de sa carrière dans l'industrie papetière.

Depuis 1975, il a occupé plusieurs postes de responsabilité à Sonic, à l'Enepac et à Celpac, puis directeur du complexe de Bordj-Bou-Arridj, avant de devenir directeur général puis PDG de Celpac, entre 1989 et 1998.

M. Merzouk a également dirigé le groupe Gipeac après la fusion de Celpac et de l'Enepac avant d'être nommé PDG de Tonic Industrie en novembre 2011. Il a présidé et a été membre de plusieurs conseils d'administrations d'entreprises (ERCO, ENPC, ENAP, EGTEC El-Aurassi, Endimed, Digromed, Sonatro, etc.)

A l'échelle internationale, il a présidé l'Union arabe du papier entre 1999 et 2002. Il est aussi membre du conseil d'administration de cette union depuis 1993.