

Emmanuel De Tailly

Notre premier engagement est de maintenir l'emploi coûte que coûte, et de préserver notre business model...

Nommé au poste de DG de la Société anonyme des brasseries du Cameroun (SABC) au sortir d'un Conseil d'administration tenu à Paris le 7 décembre 2016, Emmanuel de Tailly préside, depuis bientôt 4 ans, aux destinées de l'une des plus grandes unités agro-industrielles de l'histoire du Cameroun. Avec ses 6 500 emplois directs répartis sur 9 usines et 42 centres de distribution relayés par 1 000 véhicules transportant 3 millions de bouteilles par jour, les Brasseries revendiquent 100 000 emplois indirects et un chiffre d'affaires de 650 milliards de FCFA. 6 000 exploitants agricoles locaux fournissent annuellement 30 000 tonnes de sucre et 10 000 tonnes de maïs à ce groupe agro-alimentaire, qui produit également de l'eau minérale et des emballages. C'est avec le principal manager de ce mastodonte, dont la chaîne de valeurs irradie plusieurs domaines de l'économie camerounaise, que nous tentons de décrypter l'impact du Covid-19 sur les entreprises.



Par Brice R. Mbodiam et Idriss Linge (Ecofin)

Quels sont les mesures internes et externes prises par le groupe SABC dans ce contexte marqué par le Coronavirus, sachant que le secteur brassicole est une activité de contact, aussi bien à la production, la distribution, qu'à la consommation ?

Il faut d'abord comprendre que nous sommes en interne doublement certifiés ISO 9001 et FSSC 22000. Ces normes drastiques d'hygiène, de qualité et de sécurité alimentaires imposées par le groupe Castel, mais aussi par Coca Cola et Heineken que nous représentons, sont une formidable première barrière de protection qui est auditée 3 à 4 fois par an. S'agissant de la gestion spécifique des crises, elles sont à l'avance répertoriées et identifiées dans une cartographie détaillée, avec des mesures dites compensatoires qui s'appliquent automatiquement lors du déclenchement d'un niveau d'alerte. Lors des crises majeures, ces mesures sont contenues dans un plan de continuité d'activité (PCA), PCA que nous avons initié dès le 1er mars 2020 pour la crise du Covid-19, avec un volet sanitaire composé de 3 niveaux d'alerte (mesures de vigilance renforcée, mesures de confinement sur site, mesures d'évacuation et d'arrêt de l'activité) gérés par un comité de crise (COSECUR) relayé en région, avec un pouvoir de décision important et qui rapporte à la gouvernance du groupe SABC (CODIR et COMEX). Nous sommes à l'heure où je vous parle en niveau 1 renforcé. Il s'agit principalement de mesures liées à la sécurisation de nos sites (restrictions entrées/sorties, contrôle températures, pédiluve,...), à la gestion de nos effectifs (mise en congés du personnel non indispensable, confinement du personnel fragile, télétravail pour d'autres,...), aux équipements individuels pour le personnel présent sur site (port du masque obligatoire, blouses, lunettes et gants pour certains personnels,...), à l'intégrité de notre personnel (lavage des mains, sensibilisation du personnel, suivi mé-

dical,...) et de nos produits (contrôle accru, identification des risques supplémentaires,...). Pour les mesures externes, nous avons soutenu notre écosystème de transporteurs, de distributeurs et de points de vente dans la sensibilisation aux gestes barrières et d'intégrité du personnel.

Nous nous sommes également mobilisés au sein de la Cameroon Alcohol Producers Association (CAPA), pour convenir ensemble des mesures collectives de gestion des points de vente, afin de réduire les zones de contacts en privilégiant non seulement la vente à emporter mais également en mettant en place des mesures de sensibilisation et de soutien aux gestes barrières. Il faut comprendre que la totalité de l'écosystème de la CAPA est constitué de 14 usines, 60 centres de distribution, 130.000 points de vente, 400 distributeurs qui emploient directement et indirectement 2 millions de personnes et contribuent sensiblement aux recettes budgétaires de l'Etat, avec une pression fiscale de l'ordre de 55% sur une activité qui génère un chiffre d'affaires TTC amont/aval estimé à 2.000 milliards de FCFA, soit environ 8% du PIB camerounais. C'est également 70.000 tonnes de matières premières camerounaises. Ignorer cette réalité, c'est mettre en danger une très grande partie de l'économie camerounaise.

De nombreuses entreprises ont choisi de faire des dons en centaine de millions, mais au groupe SABC on a choisi une autre stratégie pour marquer la solidarité, comme le fait de maintenir du personnel, malgré la crise dans les régions anglophones, et des sites en deçà de leurs capacités de production. Ces efforts sont-ils compris de tous aussi bien en interne qu'à l'extérieur ?

Notre premier engagement est de maintenir l'emploi coûte que coûte, et de préserver notre business model de 9 usines, 42 centres de distribution et plus de 6.000 collaborateurs. Ce patrimoine, qui date de 1948 est, crise après crise, fortement ébranlé et cherche constamment à s'amé-

liorer, à se réinventer, dans une dynamique de développement continu. C'est l'ADN de notre groupe, qui consiste à faire des menaces une opportunité, et considérer que tout ce qui est difficile est intéressant. Dans cet ADN est également inscrite notre responsabilité sociale (RSE) sur nos 5 axes d'éducation, de santé, d'art et culture, de protection de l'environnement et de promotion du sport. C'est pourquoi en cette période de Covid-19, nous avons réorienté l'ensemble de nos actions RSE dans le domaine de la santé et de diverses actions sociales en faveur des communautés, avec un premier budget de 300 millions de FCFA sur la mise à disposition d'équipements pour 33 hôpitaux, 28 prisons et 100 marchés, 22 orphelinats et 40 établissements scolaires, sans oublier notre mobilisation pour nos points de vente.

Notre ambition en tant que leader agro-industriel est d'être conforme à notre vision, à notre mission et à nos valeurs synthétisées dans notre dernière campagne institutionnelle, dont le slogan est : « LE GROUPE SABC C'EST VOUS ! ». Nous redonnons ainsi une grande partie de la confiance de nos consommateurs pour nos produits dans ces actions RSE communautaires, et cela est tout à fait normal. En interne, nous sommes très fiers d'assumer ce rôle depuis le début et peut-être poserons-nous la question à nos consommateurs à l'issue de cette crise, de savoir si nous fûmes à la hauteur de leurs attentes et donc au rendez-vous de nos engagements sociétaux. Les premiers témoignages vont dans ce sens et nous encouragent à œuvrer encore plus, pour le bénéfice de nos communautés alors que l'ensemble de nos collaborateurs se mobilisent dans des conditions très difficiles. Ils sont en quelque sorte nos héros au quotidien...

Au Cameroun, où vous dominez le marché des boissons notamment alcoolisées, certains n'ont pas manqué de voir dans la réouverture des bars en soirée, une pression de votre part. Déjà quel aura été l'impact des mesures de confinement temporaire (18 heures à 8 heures) sur votre activité ? Est-ce que l'allègement des mesures a permis un retour au "Business as Usual" ?

Nous ne sommes absolument et définitivement pas à l'origine des mesures d'assouplissement prises par le Premier ministre, qui a souhaité répondre - comme il l'a exprimé - à des préoccupations économiques et sociales, tout en insistant sur la nécessité d'appliquer les gestes barrières. Ces mesures ont eu un effet bénéfique sur notre activité, qui d'une décroissance de 20% en avril, est passée à une décroissance prévue de 10% en mai 2020. Nous sommes donc toujours en décroissance comme la plupart des activités principales de ce pays, mais à un niveau qui nous permet de limiter nos pertes comme de maintenir nos usines et nos emplois, ainsi que le fonctionnement de notre écosystème qui dépend, en grande partie, de nous. Toute la difficulté dans ces arbitrages est de placer courageusement et raisonnablement le curseur entre une crise sanitaire et une possible crise économique et sociale. Ceci nous oblige à plus de responsabilité dans l'exécution de ces décisions empreintes d'une vraie lucidité et d'un vrai courage politique. Quels sont les principaux impacts du Coronavirus sur votre activité, et dans vos différents scénarii, est-ce que vous vous attendiez à un choc de cette nature ?

Crise après crise, nous devenons une société plus agile, plus performante et tout ce qui ne détruit pas rend plus fort. Les chocs sont donc importants. Mais d'une certaine manière ils sont salvateurs, dans la mesure où ils nous obligent à nous adapter en permanence et comme le disait Darwin, ce ne sont pas les plus forts et les plus intelligents qui survivent, mais ceux dont la capacité d'adaptation est la plus forte. J'ai avec mes équipes fait le pari de ressortir de

>>>>>

cette crise avec un groupe SABC encore plus solidaire, encore plus fort, plus agile et plus innovant.

Vous avez débuté l'année 2020 avec des défis sur le plan fiscal, qui vous ont contraint d'immobiliser un volume important de trésorerie. Cela est venu s'ajouter à vos besoins traditionnels de trésorerie, comment et dans quelles conditions parvenez-vous à financer vos activités par ces temps difficiles ?

C'est effectivement très dur. Mais, nous avons la chance d'appartenir à un grand groupe, qui est certes très impacté, mais dont la surface financière permet encore et pendant une certaine période d'amortir ce choc. Notre obligation est de continuer à payer l'Etat, nos fournisseurs et de ne suspendre temporairement que ceux directement concernés par des décisions sur l'arrêt de certaines activités de services non essentielles en ce moment (publicité, prestation, sous-traitance en dehors du cœur de métier).

Dans le cadre de sa première phase de réponse budgétaire, le gouvernement a consenti à accorder un moratoire fiscal temporaire aux entreprises. Pour vous qui êtes aussi bien dans la grosse entreprise de production que dans la PME et la TPME, grâce à votre réseau de fournisseurs et distributeurs, est-ce que cela vous semble une mesure qui aidera ?

C'est une mesure importante. La mesure essentielle attendue est celle contenue dans le plaidoyer du Groupement inter-patronal du Cameroun (Gicam), et qui consiste à soutenir la trésorerie des entreprises au travers de prêts garantis par l'Etat, à des taux bonifiés. Le remboursement de la dette intérieure me paraît aussi une mesure qui peut réconcilier les deux points de vue, mais à une hauteur plus grande. 25 milliards de remboursement de TVA est déjà un début, mais n'est pas suffisant vis à vis d'une dette intérieure estimée à 1900 milliards de FCFA. Sa titrisation nous paraît aussi une bonne piste de moyen terme à étudier. Car, elle permettrait le refinancement des entreprises en leur redonnant de « l'oxygène » financier. Le patriotisme économique et le fonctionnement en économie circulaire est enfin un aspect important, où l'Etat peut garantir des filières prioritaires en évitant des importations massives de produits.

En tant que groupe transversal, si vous aviez une contribution à faire à la gestion des conséquences économiques du Covid-19, que suggèreriez-vous aux autorités, en quelque sorte qu'est-ce qui vous fait le plus peur avec les effets de cette pandémie ?

Il est temps de mettre en place un dialogue public-privé puissant, fédérateur et sincère, pour qu'ensemble, la main dans la main, nous analysons objectivement les conséquences de cette crise. Il faut au sein d'une économie pétrolière régionale en berne, rendre l'économie du Cameroun encore plus résiliente en fondant son ancrage dans l'agro-industrie, les produits de rente à l'export, les infrastructures de base (santé, éducation, routes, énergie, communication) et une fiscalité qui permette de créer des emplois, d'attirer les IDE et de créer de la valeur, essentiellement à partir de matières premières et de services camerounais, avec une révision de la fiscalité sur le volet dépenses de santé non déductibles et considérées comme des avantages en nature, ce qui est une aberration. Le temps de la fiscalité sur le chiffre d'affaires est à mes yeux révolu et doit laisser la place à une fiscalité incitative, stable, favorisant la création de valeurs et de richesses pérennes.

Publier la contribution de chaque acteur pour chaque filière en toute transparence serait dès lors un bon début dans un principe de réciprocité avec l'administration fiscale, alors que la transparence la plus totale est réclamée sur notre gestion. Il faut enfin un secteur secondaire fort, qui s'appuie sur une agriculture forte pour produire ce que nous consommons et consommer ce que nous produisons. Il faut une économie camerounaise tournée à la fois vers l'extérieur, mais également vers la sous-région en offrant électricité, routes, ports, voie ferrées et services, pour faciliter les échanges sous régionaux. Le Cameroun doit être en définitive cette locomotive sous régionale innovante et ambitieuse, comme l'a rappelé récemment le chef de l'Etat.

Quels impacts les mesures destinées à freiner la propagation du Coronavirus au Cameroun et dans les pays voisins ont eu sur les importations frauduleuses des boissons en canettes sur le marché camerounais ?

Au fur et à mesure des lois de Finances qui nous ont obligés à augmenter depuis 2005 de 30% nos prix, nous avons observé une accélération des importations frauduleuses de canettes de boissons en provenance de pays voisins. La décision de fermer les frontières et le ralentissement de l'économie durant cette pandémie a eu pour conséquence de ralentir ce phénomène. Nous nous attendons cependant à une accélération au fur et à mesure que les frontières se rouvriront et que les importations reprendront. Nous plaçons au sein de la CAPA pour la compétitivité de notre secteur, avec une fiscalité fondée sur la valorisation des matières premières locales, la création de valeur ajoutée, le réinvestissement (vs dividendes) et la responsabilité sociétale.

Cela nous permettrait de baisser nos prix de vente et de reconquérir - contribution budgétaire et emplois supplémentaires à l'appui - nos parts de marché sur le secteur informel, comme de nous préparer à la future Zleca (zone de libre-échange continentale africaine) qui sera opérationnelle au mois de juin de cette année. Ne pas le faire exposerait notre activité à une mort progressive et lente, faute de capacité de réinvestissement et de compétitivité suffisantes pour maintenir des business modèles agro-industriels et sociaux généreux. Notre ambition, finalement, est d'être considérés comme des champions nationaux sur lesquels - et c'est bien le cas en ce moment - l'Etat peut compter, pour contribuer à son budget et développer son agro-industrie qui est un des fers de lance de l'économie du Cameroun, avec un effet d'entraînement phénoménal.

Des messages anonymes diffusés sur les réseaux sociaux prédisent une probable diffusion du virus au Cameroun via les produits du groupe Castel qui contrôle notamment la SABC. Comment réagissez-vous à de pareils fantasmes, qui peuvent cependant déteindre sur l'image et même l'activité de votre groupe ?

C'est du pur fantasme et des affirmations mensongères, qui font régulièrement l'objet de plaintes au pénal de notre part et que nous nous efforçons de suivre pour obtenir des condamnations définitives. C'est finalement l'expression d'un malaise profond au Cameroun ou le nombre de « fake news » est redoutablement élevé, sans qu'il y ait des condamnations lourdes. S'exprimer sur le fond plutôt que sur la forme devrait être dans ce contexte précis une obligation collective, et je salue des publications comme la vôtre. Car, elles sont une contribution salutaire à une information objective et factuelle. Enfin, j'ajoute que les associations de consommateurs visitent régulièrement nos installations qui sont souvent ouvertes au public, afin que chacun puisse constater les niveaux d'exigence de notre production à des standards internationaux. C'est souvent à l'issue de ces visites que nous formons de vrais ambassadeurs de notre groupe. J'invite sur ce sujet l'ANOR (Agence de la norme et de la qualité) à encore plus légitimer sur les normes appliquées à nos produits,

afin de réglementer notre marché par des barrières qualitatives. A ce titre, la clarification des dénominations d'eaux entre eaux de source, minérales, reminéralisées et de table serait salutaire...

Les regroupements patronaux font la fine bouche face aux premières mesures gouvernementales visant à soutenir les entreprises face aux répercussions négatives de la pandémie du Coronavirus sur leurs activités. En tant que mastodonte de l'industrie agro-alimentaire au Cameroun, quelles appréciations faites-vous de ces premières mesures prises par l'Etat ?

J'ai l'honneur d'être le 2ème vice-président du Gicam et de siéger avec les administrateurs aux côtés du président Tawamba, qui est un redoutable entrepreneur et un formidable président de notre patronat. Nous ne faisons en aucun cas la « fine bouche ». Mais, nous avons une grande ambition pour notre économie et son secteur privé. C'est pourquoi nous multiplions les plaidoyers en faveur de ce dialogue public-privé puissant, fédérateur et sincère. Les exemples de ce type de partenariat en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Rwanda, au Ghana, démontrent à souhait que « seul on va peut-être plus vite, mais ensemble on va définitivement plus loin ». Il faut que cette crise soit l'occasion de prendre des décisions courageuses sur la fiscalité, la dette intérieure, l'environnement des affaires, pour faire de notre pays qui est mon pays d'adoption, une puissance économique régionale majeure, pour le bien de nous tous mais également de l'Afrique qui a grandement besoin de ses locomotives pour son développement inclusif.

En 2050, un quart de la population mondiale sera africaine, forte de sa population jeune et féconde, de sa biodiversité incroyable et d'une formidable ouverture sur le monde. Cette pandémie a montré le courage, la vitalité et l'ingéniosité de millions de femmes et d'hommes africains, qui n'ont pas cédé à la panique et qui ont vaillamment affronté ce virus, tous les jours dans des conditions extrêmes. C'est le moment de capitaliser sur ce courage, sur cette résilience pour faire à notre tour une économie tout aussi résiliente au service de nos concitoyens, de nos compatriotes. L'Afrique est finalement comme l'avenir d'un monde formidablement humain, courageux et porteur d'espoirs...

