

ENTRETIEN AVEC JEAN-PIERRE DALAIS : Comment le groupe CIEL sort renforcé de la crise

15 MAR 2022 | PAR [ALAIN FOULON ET JEAN-MICHEL DURAND](#) | N°366



Si 2020 a été une année très difficile pour le groupe familial CIEL, frappé en plein cœur par la fermeture de ses usines textiles et des frontières de l'île, il a su rebondir. La crise de la covid-19 a même accéléré la régionalisation du secteur textile et l'innovation digitale dans le secteur financier. Explications avec Jean-Pierre Dalais, « Group Chief Executive ».

L'Éco austral : Vous êtes l'un des premiers groupes mauriciens à s'être implanté, dès 1989, à Madagascar. Vous avez toujours cru en ce pays ?

Jean-Pierre Dalais : Il est vrai que nous avons traversé de multiples crises sur la Grande Île, mais nous sommes très heureux d'y être. Nos activités textiles se portent

bien. Comme vous le savez, nous venons de conclure un partenariat avec le groupe malgache Socota.

Concernant ce rapprochement, nous titrions dans le dernier numéro de « L'Éco austral » : « Première étape vers le mariage ». Vous confirmez ?

Prélude au mariage, je ne sais pas (rires), mais c'est un premier partenariat. S'il ne concerne que la fabrication de tissus, il a tout pour bien fonctionner. Il peut nous permettre de devenir un champion textile à l'échelle mondiale.

En effet, cet accord ne porte pas sur l'habillement, où vous restez concurrents ?

Tout à fait, mais il nous permet de grosses économies d'échelle et donc d'être beaucoup plus compétitifs sur le marché mondial. Le textile est avant tout une question de volume. En Asie, les usines de fabrication de tissus sont gigantesques. En combinant nos usines, cela devrait soutenir l'industrie de l'habillement à Madagascar. Ce secteur a été identifié par la Banque mondiale, avec le tourisme et l'agriculture, comme une base de développement majeure. Il peut créer massivement des emplois, en particulier pour la jeunesse malgache. N'oubliez pas que 40 % de la population là-bas a moins de 15 ans ! Il faut aussi souligner que cette main-d'oeuvre est bien formée.

Au début de votre implantation, des bacheliers postulaient même pour travailler dans vos usines ?

Effectivement.

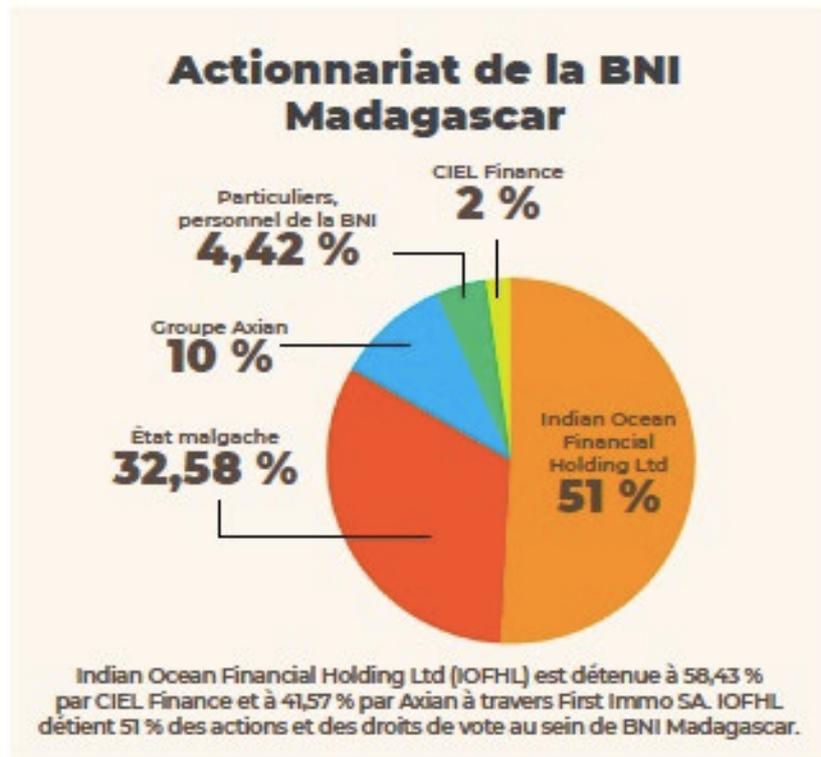
Votre accord avec Socota a été conclu dans un contexte international favorable. N'est-ce pas la preuve que l'offre africaine a sa carte à jouer face à cette sorte de « China bashing » actuel où l'on voit les donneurs d'ordre chercher d'autres filières d'approvisionnement ?

Il est certain que la situation qui prévaut dans la région du Xinjiang nous offre des opportunités. Les États-Unis ont décidé d'interdire tout approvisionnement depuis cette province de l'ouest de la Chine qui fournit 20 % du coton de qualité mondiale utilisé sur la planète et où vit la minorité musulmane des Ouïghours. N'oublions pas que la Chine représente 200 milliards de dollars des exportations mondiales dans l'habillement ! Tous les grands fournisseurs se sont donc tournés vers d'autres pays comme le Viêt-Nam, le Cambodge ou l'Inde comme alternatives à la Chine. Il faut aussi savoir qu'outre ce différend d'ordre géopolitique, la Chine fait face à une augmentation de ses coûts. Cela étant, nous ne sommes pas impactés par cette pression internationale, car nous nous fournissons en Inde.

Combien d'usines avez-vous en Inde ?

Quatre usines dont une de t-shirts et trois de chemises. Deux autres sont déjà en production de démarrage. La demande est forte dans ce pays. Nous avons aussi une

usine de pulls au Bangladesh.



Et à Madagascar ?

Nous avons trois usines de chemises, deux usines de pulls, une usine de t-shirts, et CFL (Consolidated Fabrics Ltd) qui a fait une joint-venture avec Socota. Notre principal centre de production se situe à Antsirabe (centre de l'île). Je voudrais ajouter que parallèlement à la fermeture aux produits textiles chinois, on assiste à un autre phénomène majeur : la croissance des marchés émergents. Par exemple, l'Inde est un pays très important pour nous comme zone de production, mais aussi, maintenant, comme site de distribution et de vente. Il faut savoir que 35 % de notre production indienne est vendue sur le marché local.

En quel sens peut-on parler de complémentarité entre Maurice et Madagascar ?

Tous deux forment un axe majeur dans notre production textile. Maurice peut avoir une meilleure réactivité par rapport aux premières commandes, au-delà d'une complémentarité de produits. Nous avons à Maurice cinq usines, dont deux dédiées aux chemises et une aux t-shirts, une qui assure la production de notre propre fil et une autre qui fabrique notre tissu de maille. Maurice pèse ainsi 25 % de notre activité textile alors que Madagascar en représente 35 % et l'Inde 40 %. Je pense que Madagascar a un gros potentiel car elle va profiter de la volonté des donneurs d'ordres de diversifier leurs zones d'approvisionnement.

Peut-on envisager de revenir à une production de coton sur la Grande Île ?

Ce serait fantastique et permettrait cette proximité de production qui est une tendance internationale. Mais la situation reste compliquée vu les problèmes de logistique, à la fois à l'import et à l'export, que rencontre ce pays, comme le monde entier d'ailleurs avec la perturbation des chaînes d'approvisionnement. Quoi qu'il en soit, le marché textile est en reprise et cela nous permet de maintenir, voire d'améliorer, nos marges.

Bénéficiez-vous de la dépression de la roupie de l'ordre de 25 % ?

Elle aide Maurice à être plus compétitive. La Banque mondiale estime que notre monnaie a été longtemps surévaluée.

Aujourd'hui, combien pèse le secteur textile dans le chiffre d'affaires du groupe ?

Cinquante pour cent et je pense que l'habillement a encore un fort potentiel vu les développements en Inde et à Madagascar. À nos débuts, nous produisions à Maurice pour exporter massivement vers l'Europe et les États- Unis, des marchés lointains et exigeants en termes de qualité. Au fil des années, notre production est montée en gamme avec des marques internationales. Aujourd'hui, nous produisons toujours pour ces marchés occidentaux, mais une partie de notre production est aussi destinée aux marchés locaux où nous sommes implantés. Par exemple, nos chemises en Inde...



La BNI fait partie des premières banques de Madagascar. Elle possède le troisième réseau d'agences bancaires et sert une clientèle de près de 120 000 entreprises, PME, professionnels et particuliers. ©Droits réservés

L'impact de la covid-19 et l'émergence du télétravail qui a fait s'effondrer le marché des chemises ne sont donc plus que des mauvais souvenirs ?

Il est vrai que l'arrêt quasi complet de l'économie avec les confinements a brutalement affecté la demande en chemises de bureau. Mais nous constatons qu'avec la reprise économique et les changements morphologiques des consommateurs liés à ces confinements, il y a un retour à la normalité. Et d'évidence, les Indiens sont amateurs de chemises.

Il y a aussi un phénomène qui a démarré bien avant la pandémie, qu'on trouve par exemple chez les « Millénials » (nés dans les années 1980 et 1990),

tirillés entre la « fast-fashion », des vêtements produits très vite et pour pas cher, et le « seconde main ». Avez-vous constaté ce phénomène ?

Il existe et prend de l'ampleur. Mais le type de clientèle que nous visons n'est pas affecté par cette tendance. Notre challenge est de produire le plus éco-responsable possible. Pour cela, CIEL Textile a développé un « éco index » pour mesurer les performances de durabilité de chacun de ses produits de la conception à la production. Cela comprend l'approvisionnement, la matière utilisée, le procédé industriel... Notre expérience sur la façon de conduire de manière holistique la durabilité a été partagée lors de la dernière Conférence sur les changements climatiques (COP26) qui a eu lieu en Écosse en 2021.

Un autre segment de votre activité qui a bien rebondi est celui de la santé ?

Notre pôle Santé a enregistré une importante progression de ses activités grâce à l'ajout de lits, ce qui donne un effet de taille, et de points de collecte d'analyses médicales. Nous avons aussi été mis à contribution pour les tests de dépistage PCR. Ces bons résultats sont d'autant plus intéressants que l'annonce d'une assurance médicale pour tous les fonctionnaires n'est pas encore effective. Son application permettrait de soutenir encore plus le secteur médical à Maurice. Nous estimons qu'il y a un grand potentiel car si le marché mauricien reste étroit, le secteur peut viser le marché régional et continental.



Combien de structures médicales gérez-vous ?

À Maurice, nous avons C-Care qui est le premier groupe de santé privé de l'île. Il regroupe la Clinique Darné, le Wellkin Hospital, C-Care Clinic et les laboratoires C-Lab. Nous allons ouvrir prochainement une clinique dans le Nord, à Mont-Choisy. Il

est aussi prévu une extension de Darné avec un centre d'oncologie qui sera développé en partenariat avec des médecins de La Réunion qui viendront à Maurice nous aider. À l'étranger, nous sommes également présents en Ouganda.

Pourquoi vous êtes-vous retirés du Nigéria ?

Nous étions en désaccord avec le mode de fonctionnement et la stratégie de développement. Et n'étant pas majoritaires, nous avons fait le choix de nous retirer. Nous avons préféré nous concentrer sur Maurice et l'Afrique de l'Est. En Ouganda, nous sommes présents à Kampala, la capitale, et en province. Nous y lançons aussi une activité de laboratoire.

Le secteur de la santé fait face, à Maurice, à un déficit chronique de personnel. Comment comptez-vous remédier à cela ?

Même si l'État a lancé des formations dans son Centre polytechnique, nous avons passé un accord avec le groupe Eclasia pour développer une école d'infirmières sur son campus de Telfair.

Que devient l'activité hôtelière après ces 18 mois de fermeture des frontières ?

Nous avons été frappés par une crise sans précédent. Il faut savoir que le secteur pesait avant la crise près de 25 % de notre activité. Outre les quatre établissements que notre groupe hôtelier, Sun Resorts, possède et gère à Maurice, nous avons deux hôtels sous la gestion de grosses marques internationales : le Four Seasons (qui est situé à Anahita) et le Shangri-La Le Touessrok. Ces établissements ont bien redémarré car le haut de gamme est resté très demandé, du moins jusqu'à l'inscription sur la liste rouge écarlate de Maurice par la France.



Comment avez-vous réagi à ce coup de massue ?

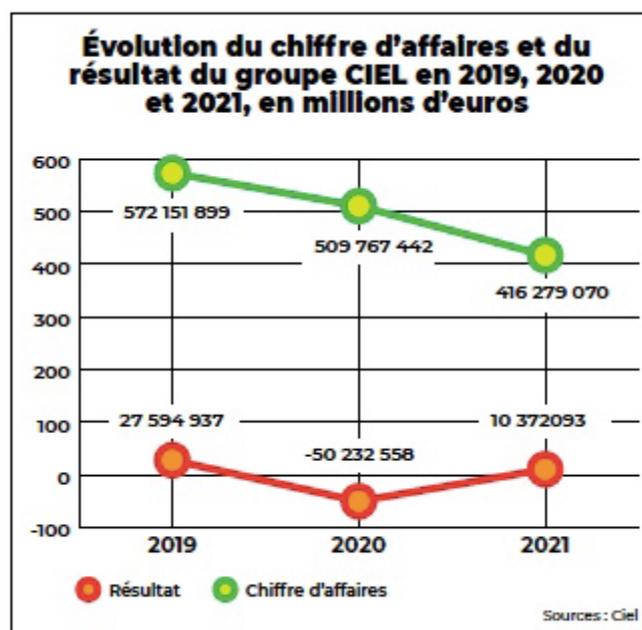
Mal, forcément, d'autant plus qu'après l'inscription sur la liste, d'autres pays ont suivi. En décembre 2021, nous étions à 50 % de taux d'occupation, bien moins que ce que nous attendions. Les mois de janvier et de février ont été difficiles. Mais on enregistre des réservations à la hausse depuis quelques semaines, avec une remontée graduelle du chiffre d'affaires.

Comment avez-vous fait face à la crise qui a frappé le secteur touristique à partir de mars 2020 ?

Pour contrer le choc, nous avons réduit nos coûts de fonctionnement avec des départs à la retraite anticipés et avons cédé notre hôtel Kanuhura aux Maldives. La Mauritius Investment Corporation (le fonds souverain mauricien - NDLR) a aussi apporté son soutien à Anahita Hotel Limited et au Long Beach Resort. Tout cela a permis au pôle hôtelier d'alléger son niveau d'endettement.

Le groupe a même renoué avec les bénéfices dès le quatrième trimestre 2020, mais après avoir affiché une perte de plus de 50 millions d'euros sur son exercice clôturé au 30 juin 2020 ?

Les 2,2 milliards de roupies (50 millions d'euros - NDLR) de pertes affichées incluent une dépréciation comptable de nos actifs de l'ordre de 392 millions de roupies (8,9 millions d'euros - NDLR) ainsi que 230 millions (5,2 millions d'euros - NDLR) liés à la couverture du risque en devises. Quoiqu'il en soit, comme vous l'indiquez, nous avons pu rétablir la situation dès la fin de 2020 et dans notre dernier exercice, clôturé au 30 juin 2021, le groupe a réalisé un résultat net de 446 millions de roupies (environ 10 millions d'euros - NDLR) pour un chiffre d'affaires de 17,9 milliards (416 millions d'euros - NDLR).



L'objectif des 650 000 touristes à Maurice d'ici juin 2022 est-il réaliste ?

L'objectif des 650 000 touristes sera très compliqué, cela dépendra de la situation sanitaire mondiale.



En pleine crise, les Maldives ont démontré leur capacité à se réinventer en attirant des touristes d'Europe de l'Est et du Centre au moment où la Chine se fermait. N'est-ce pas le moment de repenser la destination mauricienne au regard de la dépendance de l'île vis-à-vis du marché hexagonal et de celui de La Réunion ?

L'exemple des Maldives est intéressant car si des marchés se sont (re)fermés, d'autres se sont (r)ouverts. Face à cette situation inédite, c'est à Maurice de se repositionner en proposant une hôtellerie différente qui met l'accent sur le développement durable et régional. Je pense aussi que nous pouvons viser une nouvelle clientèle qui combine vacances et télétravail avec des séjours de longue durée.

On évoque le marché touristique régional comme alternative. Mais on s'aperçoit que chaque destination garde jalousement « ses » touristes.

Alors comment se repenser ensemble ?

Il est sûr que le concept marketing des Îles Vanille n'a pas décollé. Mais au-delà du tourisme, la covid a démontré que l'approvisionnement des hôtels devait se faire dans la proximité, à l'échelle régionale. On pourrait aussi imaginer des séjours Maurice-Madagascar à l'exemple des circuits Afrique- Maurice proposés par le Four Seasons. Au final, tout dépend des dessertes aériennes régionales... Nous pouvons nous appuyer sur des lignes qui existent déjà, mais nous devons aussi développer d'autres marchés comme celui de l'Arabie saoudite qui a l'avantage d'avoir sa propre compagnie aérienne. Ce sont des marchés importants et de haut de gamme, dont nous pourrions profiter en basse saison.

Vous avez décidé la conversion de vos propriétés industrielles en actifs productifs, sous le contrôle de CIEL Properties. Quel est son rôle ?

Notre nouvelle société immobilière opérera en tant que filiale autonome d'ici juin 2022. Avec elle, nous pourrions planifier de manière stratégique notre développement. Les actifs immobiliers non stratégiques du groupe seront consolidés dans le portefeuille immobilier avec, à ce stade, des actifs sous gestion de 4,3 milliards de roupies (91,4 millions d'euros - NDLR). CIEL Properties travaille sur plusieurs développements, mais se trouve particulièrement active dans la régénération de nos bâtiments industriels afin de leur donner une seconde vie et en faire des actifs productifs. Nous allons lancer prochainement la régénération d'une ancienne usine textile à Mangalkhan (à Floréal, au centre de l'île) pour créer un lieu urbain unique en son genre, centré sur les PME.

Qu'en est-il de Ferney, à la fois projet immobilier, agricole et touristique ?

Ferney est un projet de développement durable intégré avec un objectif zéro carbone. Il débutera à partir de l'année prochaine. Nous voulons le transformer en hub agricole et en AgriTech, autrement dit accélérer l'innovation agricole par la technologie. Nous voulons attirer de nouveaux agriculteurs qui bénéficieront de terrains, d'électricité et d'eau pour développer leurs projets. Nous souhaitons également y développer une offre d'écotourisme et immobilière. Enfin, nous y avons lancé en décembre 2021 un accélérateur, Katapult Mauritius, axé sur les technologies alimentaires et agroalimentaires et ciblant les marchés africains via des start-up régionales et internationales.



« Une importante partie des pertes enregistrée par notre secteur hôtelier s'explique aussi par une dépréciation comptable de nos actifs. »

Vous évoquez l'agriculture. Quelles sont les perspectives aujourd'hui ?

Notre activité agricole, sucrière pour être précis, correspond avant tout à notre participation de 20,96 % dans Alteo. Elle n'est pas consolidée dans le chiffre d'affaires du groupe CIEL. En hausse de 244 millions de roupies (5,2 millions d'euros - NDLR) alors qu'elle était négative de 23 millions de roupies (490 000 euros - NDLR) dans l'exercice précédent, on peut parler d'amélioration significative. À Maurice, au Kenya et surtout en Tanzanie, on a enregistré une nette progression par rapport à l'année précédente. Cela est imputable au renforcement des opérations sucrières avec un meilleur taux de rendement au Kenya et à de meilleurs prix du sucre à Maurice et en Tanzanie.



Pour en revenir à Madagascar, vous êtes aussi très présents dans le secteur financier à travers la Banque nationale de l'industrie (BNI) ?

Nous sommes dans la BNI depuis 2014. Elle est désormais leader dans les services

bancaires aux entreprises (corporate banking). La BNI sert 120 000 entreprises, PME, professionnels et particuliers à travers 102 agences bancaires sur l'ensemble du territoire (dont 58 en province) et 131 guichets automatiques de banque (GAB). Elle vient aussi de se lancer dans la microfinance avec une solution digitale dédiée, appelée Kred.

Quelle est la structure capitalistique de la BNI ?

Indian Ocean Financial Holding Ltd (IOFHL) détient 51 % du capital de la BNI. C'est une holding créée en partenariat avec le groupe malgache Axian (famille Hiridjee) dans laquelle nous sommes actionnaires à hauteur de 58,43 %. L'État malgache détient 32,58 % du capital de la banque et le groupe Axian 10 % en direct.

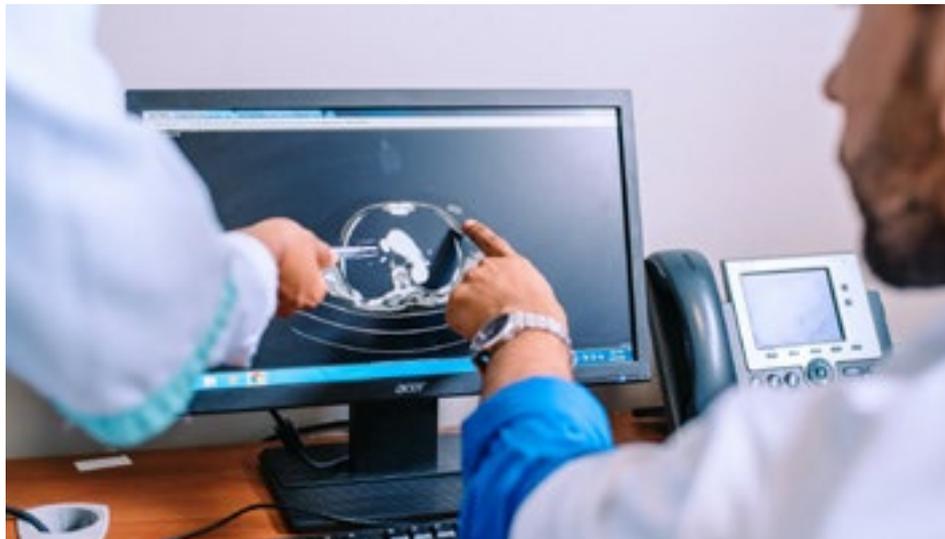
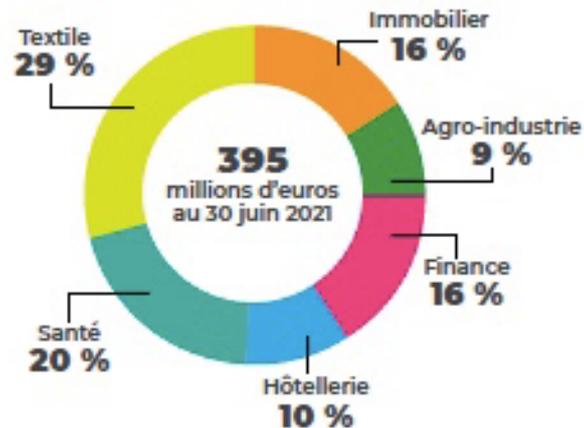


Vous êtes actionnaires à 50 % de Bank One à Maurice. Comment se porte votre pôle Finance ?

Nous avons dû faire face à des conditions macroéconomiques difficiles, liées à la fermeture des frontières et au fait que Maurice n'est sortie que fin octobre de la liste grise du Groupe d'action financière (GAFI). Mais le pôle a continué à faire preuve de résilience avec une augmentation de 5 % de son EBITDA. Pour Bank One, qui est détenue à parts égales avec le groupe kényan I&M Group PLC, la stratégie pour ramener des liquidités a permis de maintenir de solides positions. Cela a donné à la banque, qui évolue beaucoup à l'international, des moyens pour investir dans

des projets de développement et dans la transformation numérique. Elle vient de lancer Pop, la première solution de paiement numérique universelle de Maurice.

Portefeuille d'investissements du groupe CIEL



Un groupe novateur dans son actionnariat

La famille Dalais « contrôle CIEL avec un peu moins de 50 % du capital et reste majoritaire en droits de vote ». En 2014, le groupe a affiché sa stratégie d'ouverture de son capital à des investisseurs internationaux, en particulier français, qui visent le continent africain. Il s'est donc ouvert à des investisseurs « familiaux » de gros calibre

: Marc Ladreit de Lacharrière à travers son groupe, la Financière Marc de Lacharrière (Fimalac), la famille Peugeot avec le fonds FFP Invest et Norbert Dentressangle. Il faut y ajouter Proparco, le bras armé de l'Agence française de développement (AFD). À noter que « personne n'est sorti depuis 2014. Ce sont des family offices, des investisseurs à long terme ». Le groupe CIEL est listé depuis 2015 sur le premier marché boursier du Stock Exchange of Mauritius, la Bourse mauricienne.

L'innovation comme culture d'entreprise

Le groupe CIEL a lancé, il y a trois ans, les Innovation Awards qui visent à stimuler les idées innovantes et les projets impactants dans tout le groupe. En 2019, le Best Strategic Innovation Award a été remporté par l'équipe Kred pour sa solution complètement digitalisée avec des services accessibles aux petites entreprises et acteurs du secteur informel de Madagascar. « Nous avons aussi un programme en cours avec la célèbre École des hautes études commerciales (HEC) de Paris. Nous formons annuellement une quarantaine de nos managers venus de tous les territoires où nous sommes présents. »