

LA

REVUE



Nouvelles voies
de développement

Sustainability:
a holistic business opportunity

**Se développer au Brésil, manager
l'hyper croissance et éviter la surchauffe**

15

février 2012

L'esprit de la Revue

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

Kea&Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier recyclé Freelif Vellum. Il est certifié par le FSC (Forest Stewardship Council) et par l'Union Européenne (certification Ecolabel). Ces certifications attestent que le papier résulte d'une bonne gestion forestière et que sa fabrication respecte l'environnement (limitation de la pollution atmosphérique et de l'usage de substances dommageables à l'environnement, moindre consommation d'énergie, utilisation de fibres recyclées).

*Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.
Usage strictement personnel.*

Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.



15

EDITO

Jérôme Danon, Associé Kea&Partners

SOMMAIRE

Nouvelles voies de développement

3. Sustainability: a holistic business opportunity

Executive workshops with **Richard Barrett** (BVC), **Göran Carstedt** (TNS), **Eva Karlsson** (SKF), **Malin Ripa** (Volvo), **Holger Rust** (University of Hannover), **Hélène Valade** (Lyonnaise des Eaux-Suez et C3D), **Alexander Zschocke** (Lufthansa)

11. Se développer au Brésil, manager l'hyper croissance et éviter la surchauffe

13. L'extrême croissance du Brésil :
intérêt et difficultés pour les entreprises
internationales

Témoignage de **Philippe Lecourtier**,
*ancien ambassadeur de France au Brésil,
Président du conseil d'administration de la
Chambre de Commerce du Brésil en France*

16. Synthèse des débats :

François Hisquin (Octo Technology),
Philippe Maurette (Edenred),
Jean-Christophe Merer (CNP Assurances),
François-Philippe Pic (Mondial Assistance),
Paolo Picchi (Danone)

22. La saga Accor au Brésil

Témoignage de **Firmin Antonio**
*Président d'honneur du groupe Accor en
Amérique latine*

En ces temps moroses où nul ne peut ouvrir un journal, consulter un site d'information ou allumer la radio sans être saisi d'effroi par l'impression que le monde s'écroule, nous avons eu envie d'empoigner le flambeau de l'optimisme et de porter un regard sur les chances de développement qu'offre à nos entreprises un monde qui se transforme lourdement.

Ces chances sont à portée de main pour qui sait être curieux, chausser d'autres lunettes et regarder ailleurs – apprendre d'ailleurs. C'est ce que nous ont montré deux débats que nous avons organisés récemment en Europe et dont nous rendons compte ici.

D'abord un cycle d'échanges que nous avons proposé à un club de dirigeants dans quatre grandes villes européennes (Göteborg, Londres, Munich et Paris), pour leur permettre de réfléchir ensemble à leur propre pratique du leadership dans la perspective d'un développement durable de nos sociétés.

Les témoignages de hauts responsables actuels ou récents d'entreprises comme Lufthansa, Lyonnaise des Eaux-Suez, Volvo ou encore SKF, de chercheurs comme Richard Barrett ou le P^r Rust de l'Université de Hanovre et de leaders du monde économique et politique comme Göran Carstedt, ont fait émerger un clair consensus : les challenges du développement durable constituent certes un gigantesque réservoir d'opportunités de croissance, mais aussi une chance de devenir nous-mêmes meilleurs – notamment d'inventer un mode de leadership et de management plus moderne, plus en accord avec les nécessités du monde qu'il nous faut construire pour les générations futures.

Nous avons également initié à la Maison des Polytechniciens un cycle de réunions au cours desquelles nous explorons les magnifiques potentialités de certaines régions du monde qui tout à la fois offrent des attraits incontestables – optimisme, esprit d'entreprise, énormes besoins – et dans lesquelles nous autres Européens disposons d'atouts majeurs. Nous vous présentons ici une synthèse de la

première de ces réunions, consacrée au Brésil. Pays gigantesque, actuellement 6^{ème} puissance mondiale appelée à devenir la 3^{ème} après les Etats-Unis et la Chine, il est la locomotive d'une Amérique Latine en pleine croissance et qui présente avec l'Europe une proximité culturelle, linguistique, historique, juridique et affective. Un tel contexte rend possibles de superbes *success stories* – davantage que d'autres régions, asiatiques notamment, qui pourtant retiennent plus souvent l'attention médiatique.

D'ailleurs, animés par cette conviction, nous avons ouvert depuis un an, à São Paulo, un bureau qui travaille localement au développement du conseil en transformation, constitutif de notre marque de fabrique.

Bonne lecture !

Report

from the Transformation Alliance

Sustainability: a holistic business issue

Authors



Benoît Gajdos
Senior Partner with
Kea&Partners
in Charge of Sustainability



Mathias Schmeer
Consultant with
Kea&Partners

The Transformation Alliance and Sustainability

After several decades during which the issue of sustainable development has gradually emerged, it is now on everyone's agenda: every organisation has a role to play in the transformation of our way of living, working and creating value that will ensure sustainable development. This transformation will even be more profound than the industrial revolution.

*As strategy and management consultants, we believe **it is our responsibility to help our clients address the question of sustainability and its effect on their organisations.***

*First, because we believe **sustainability is a business imperative** for our clients, creating a whole array of new opportunities: addressing cost reduction through a different focus; opening new markets and delivering new products and services; managing expectations and risks, and building stronger relationships with a wide range of business and community stakeholders; and developing new business models with a fresh approach to the question of value - all of these being vital for companies to operate in a lasting and sustainable way.*

*Second, we believe addressing the sustainability issue takes more than just a technical approach: **it is above all a leadership issue**, with questions on all aspects of the management of an organisation to be answered:*

- *How do you build a sustainable vision to guide the organisation when dealing with a complex and uncertain environment?*
- *How do you create and communicate a*

broader and deeper understanding on the necessity of sustainable development and how can you contribute, as an organisation?

- How do you change the way performance and value creation are measured and rewarded?
- How do you transform decision making processes?
- How do you recruit, train and promote new competencies?
- How do you cooperate with stakeholders more effectively?
- How do you promote initiative?
- How do you include sustainability as a natural part of the key business processes and organisations, and not just as separate staff and tasks?

Third, we strongly believe that **it is today's biggest challenge** and we want to actively contribute to build a sustainable society:

In May and June, we held four executive workshops with our clients and partners across Europe to figure out how leadership and management have to evolve to address the numerous challenges posed by sustainability. Over 100 company leaders have attended the event and have listened to the ideas of Göran Carstedt and Richard Barrett on leadership, have shared the insights and the approaches to sustainability of Volvo, Lufthansa, Lyonnaise des Eaux - Suez, SKF and the University of Hannover and, most importantly, have discussed what they had already achieved and what had to change in their own organisations.

We would like to thank all participants of these workshops for their interest, contribution and participation in the discussions.

Clearly, the issue cannot be solved in four days, but you will find some insights in the next few pages and we hope you will find them interesting.



Richard Barrett
(London and Gothenburg)

Founder and Chairman of Barrett Values Centre, creator of the Cultural Transformation Tools (CTT), author, consultant and keynote speaker on values-based leadership and cultural transformation

Göran Carstedt
(Paris and Gothenburg)

Chairman of The Natural Step International, formerly Senior Director of the Clinton Climate Change Initiative, Chairman of IKEA North America and Chairman of Volvo France

Report from the executive workshop cycle on sustainability, May and June 2011

Our workshops and discussions have allowed us to identify the three key issues that should be addressed if organisations are to successfully implement the transformational change required to achieve their goals in terms of sustainability:

- The concept of performance is to evolve calling for new value creation models: new indicators, longer time frames, a different scope going beyond the borders of your own organisation, etc.
- Transforming the organisation to address sustainability is a management issue that requires new competencies, changing behaviours, changing processes, etc. and how the transformation itself has to be managed across the whole organisation,
- Sustainability needs strong leadership from management and provides an opportunity to re-engage people in a common, meaningful purpose.

They have also shown the complexity of the sustainability issue itself, highlighting cultural differences and varying priorities depending on the type of organisation. Most importantly, they have shown that sustainability is



Eva Karlsson
(Gothenburg)

Chairman and Executive Officer at SKF, listed by Business Week as one of the country's 25 most powerful businesswomen in 2011 and also named to be the most influential executive woman in the Swedish business

Malin Ripa
(Gothenburg)

Director of Public Affairs at Volvo group, head of Corporate Social Responsibility, leading the group's work on integrating CSR into their business model in order to transform CSR from compliance to business value

Pr. Holger Rust
(Munich)

Professor in social science at the University of Hannover, author of academic books and publicist for business magazines, management consultant in the field of the communication culture in enterprise

H el ene Valade
(Paris)

President of C3D - the French Committee of CSR directors, Deputy Director in charge of sustainable development and opinion strategy with Lyonnaise des Eaux-Suez, formerly Director in charge of the opinion unit within the Politics and Opinion department, TNS Sofres

Dr Alexander Zschocke
(Munich)

Senior Manager, Aviation Biofuels at Lufthansa

clearly an issue affecting everyone, involving all functions of an organisation and, as such, is clearly a top-management issue in today's world.

1. More than a moral question: a holistic business issue

To address the issue efficiently, no matter which country, organisations need a clear definition of sustainability and what it means for their business.

For Richard Barrett, it's simply *"looking after the world"*, but Malin Ripa, director for public affairs at Volvo Group insists on the importance of clear guidelines for action, which was confirmed by many workshop participants.



Dialogue session in Gothenburg

Quotes included: *"Sustainability is holistic", "it's a complex set of interdependencies", "we need a clear definition to work it out."*

Environmental or social?

Some differences in perspective came to light, depending on both the business sector and local cultures. Most participants and speakers have quite environmental-centred definitions. For Göran Carstedt, we have to evolve from a take / make / waste, non-sustainable, system of value creation to a cyclical one, where one's process waste is another's input.

At Lufthansa, Dr Zschocke's main driver for action is the climate issue. H el ene Valade, sustainability director at Lyonnaise des Eaux-Suez highlights that *"the first sustainability imperative for us is to protect the water resource, both in quantity and in quality: Clean water scarcity is as acute a problem for society as energy resources."*

This being said, sustainability obviously has social and economic dimensions to be taken into account by organisations as well. Issues discussed ranged from governance transparency (Lyonnaise des Eaux-Suez) to health and society welfare (Volvo Group), political dependencies (Lufthansa), or even the expectations of upcoming generations

(Pr. Rust). These different dimensions are for instance reflected quite clearly in the SKF sustainability code of conduct – SKF Care – which includes four main parts: business care, environmental care, employee care and community care.

A major business issue

Clear definition or not, sustainability is a major business issue for all participants.

Mrs Valade sets the tone at the very beginning of her statement: *“it is a matter of survival for our business.”* Maybe not all businesses are as directly affected by sustainability issues as water distribution is, but the dialogues have shown the issue is critically important for every business. Even sectors usually less visible on the topic of sustainability are impacted. One of our guests from the telecommunications sector confirmed his company is currently challenged on health issues and energy consumption linked to its network.

On a more positive note, Mrs Ripa explained that sustainability is a growth driver for both the company and society: *“it allows us to meet customer requirements, maintain our reputation and trustworthiness, be an attractive employer and partner, qualify on the capital market, take responsibility as a corporate citizen and find new business opportunities.”*

For Eva Karlsson, CEO at SKF Sweden, SKF Care is instrumental both to its success in the industry and as a responsible corporate citizen.

Mr Carstedt invited us to go even further than just considering that sustainability is a smart move for existing business models: *“New business models are needed”, he said, “based on a new way of thinking that will allow to create wealth by sharing rather than holding on to.”*



Göran Carstedt

2. When it comes to sustainability, what do we mean by ‘performance’?

Many of the participants considered measurement and KPIs as a top priority: *“which KPIs should we use to measure our impact regarding sustainability issues?”*, *“how do we ensure they are consistent over time?”*

A second set of questions also pointed out the need to link sustainability KPIs with value creation: *“we need a new concept for the word ‘value’”*, *“what KPIs should be used to measure the value created?”*, *“how do we measure the fact that value is well distributed along the value chain?”*, etc.

Organisations need measurements to monitor their performance and to take decisions based on them. When it comes to sustainability, **not only do they need different indicators, but also a different scope for measurement and the ability to handle different time frames.**

The measurement issue

In his presentation, Mr Carstedt shows that measurement has to evolve in three dimensions

- We need to change what we measure: *“Measure what is important (not only GDP).”*
- We need to change the scope of what we measure *“wholes – not parts.”*
- We need to change the time frame for our measurements *“long term consequences – not only short term results.”*

One participant even said *“maybe we need to change the meaning of the word ‘result’.”* To illustrate this, Volvo Group has set up a system to measure its performance versus its sustainability code of conduct. It is necessary internally to follow up on the implementation, but it is also crucial to answer questions stemming from stakeholders (NGOs, the public, or even the market) to prove the organisation *“walks the talk”* and complies with its commitments.

Large-scale projects are now decided on not only based on financial KPIs but also on sustainability KPIs. Typically CO² curbing objectives are a good example: Lufthansa’s large biofuel project has primarily been launched because 3/4 of the IATA Goals of CO² emissions (1.4 million tons to be saved

by 2050) rely on biofuel that captures CO² in the atmosphere in the process of production. Some organisations have also started to measure their impact beyond their direct scope of responsibility. For example, SKF has set up an environmental measurement system that not only monitors the direct impact of its own activities, but also the impact of its products along the value chain. This allowed SKF to set up 'Beyond Zero' objectives: reducing direct negative impacts as much as possible and increasing positive impacts for the full chain.

Adapting business models to sustainability objectives

But changing the KPIs alone will not be enough. Working hard to achieve sustainability objectives must make sense to the company, and more than often, **the value creation model will have to be adapted.** During one of the dialogues, a participant said *“Ok, but how much is the customer willing to pay for the extra costs? Who should pay for the extra costs?”* Another participant answered: *“We have to understand that this actually creates additional value, but this most probably requires us to review our value creation models.”*



*Göran Carstedt and
Hélène Valade*

Zoom: This is illustrated by the example of Lyonnaise des Eaux-Suez, the issue of which is to preserve the water resource, while its whole business model relies on the volume of water delivered and/or re-treated. To make it concerned about to actually reducing the volume of water used or working upstream to prevent water pollution, the company needs to imagine a new business based on value rather than on volume. It is currently testing new revenue models with several cities. The service contracts include KPIs that are not linked to the amount of water delivered or treated, but on environmental objectives.

Changing decision making processes

To efficiently act on sustainability, organisations need to review the way they make their decisions, be it decision making processes or governance bodies.

For instance, SKF's Business Care approach includes environmental design guidelines and tools used at different stages of product development. Gate questions at each milestone of the development process ensure the guidelines are met. In the case of Lyonnaise des Eaux-Suez, detailed above, when setting up its new value creation model, the company decided to include local authorities (their end clients) in the steering processes and committees, directly involving them in governance.

3. How to transform the organisation to make it ready to handle the complex questions raised by sustainability?

Dialogue session



Volvo Group is currently taking its sustainability approach to another level. The company's initial compliance approach, primarily based on applying an internal code of conduct, has been proven very successful, but it wants to go further and “create shared value” for the group and its stakeholders. Relying on a strong heritage of local initiatives, the group is building a program based on shared values that will be used to guide local action. This illustrates another important finding: to achieve the necessary transformation, **companies have to integrate sustainability in all elements of their management, including the values by which they operate.**

How can you do that? Several ideas came out of the workshops:

- Raise awareness and understanding not only among teams, but also in your ‘circle of influence’. The Volvo code of conduct or the SKF Care program are strongly promoted internally and are considered mandatory to employees. SKF has even begun to train its **suppliers** on the principles of SKF Care. Mrs Valade adds that to create this awareness, organisations need a ‘motto’ that everyone can understand: in her case “*from easy water to fragile water.*” A participant also noted that to address the issues, the company needs to start by recognising them: for instance, to work on governance transparency, companies first need to see it as an actual issue, which starts with senior management awareness.

- Incentivise management teams and staff, which eventually means changing the employee assessment model. Mrs Valade explained that to ensure the shift from a volume to a value-based water distribution system, new skills, focus and objectives are needed. For example, engineers might take pride in being able to clean the dirtiest water, but the focus now has to shift from cleaning spoiled water to preventing pollution, which means working with farmers on pesticide use, etc. To address this, the company has started to integrate sustainability criteria in the assessment and compensation system.

- Work on the behaviours. Eventually, sustainability issues affect most, if not all, employees’ everyday behaviours, and to change behaviours, the whole company has to buy into the values set for the long term. To achieve that, Richard Barrett proposes a simple rule: organisational transformation starts with the personal transformation of leaders. The process goes as follows: the leader has to integrate sustainability in his or her values, for his or her behaviours to change, then this impacts on the employee’ values, and eventually transforms their own behaviour.

Prof. Rust showed the upcoming generations are actually open for a values-based management, if not expecting it.

- Do not rely only on a ‘top-down’ operational management approach. As stated by Mr Carstedt: “*organisations are not capable*

of dealing with the complexities we are now facing; we see organisations as machines we can operate, but the more we push from above, the more resistance we get. We have to shift from ‘driving’ change to ‘growing’ change.” Is this the new leadership challenge?

Workshop participants at the Paris office



4. Sustainability: how to strengthen your leadership by inviting people to cooperate for a greater good

All approaches discussed above have that in common that they go beyond the borders of the organisation and reach out to their ‘sphere of influence’ – in other words, their stakeholders – to achieve their sustainability objectives.

Richard Barrett stated: “*Sustainability raises a divergent problem. To solve it, we need to get to a higher level of consciousness.*” Göran Carstedt told us “*We need to move from an inside-out to an outside-in perspective*” and “*invite people to co-create.*”

Both these insights highlight that when it comes to sustainability, no single organisation has the ability to address the whole issue by itself; we will increasingly need to cooperate with our suppliers, clients, and competitors, to monitor our impacts but also to make the relevant decisions.

Where are the leaders?

According to Richard Barrett “*There’s a crisis in leadership. We lack real leaders willing to be bold and move away from the current corporate culture of short-termism.*” The discussions during the workshops confirmed this strongly, as illustrated by these quotes:

- “Leaders need to have the courage to be the first mover”
- “We need leaders with integrity at all levels who stand up for their ethics”
- “Leaders today are led by self-interest”
- “We need better communication between levels”
- “How do we get leaders to adopt a long term vision? Do we have to convince investors first of long term sustainability performance?”
- “We lack the courage to take risks”
- “Today’s leaders lack the necessary training to be actual leaders”
- “Today’s leaders do not have the time to act on sustainability”

Today’s leaders should...

How to lead an organisation in this configuration? It appears from our dialogues that at least one way to lead an organisation on the way to sustainability is by (A) providing a purpose that is worth people’s commitment and (B) creating the necessary conditions for cooperation. As one of our guests underlined, this is actually a good management practice in most circumstances. It is simply even more adapted, if not absolutely necessary to handle the complexity and the uncertainty of sustainability.

...Propose people a purpose that is worth their commitment

Mr Carstedt started his presentation with the following lines: “Leadership is about creating human energy. Human energy is created by inviting people to something meaningful and learningful, worthy of their full commitment...” in other words: **a desired future**. Eva Karlsson’s testimony illustrates the idea: “Sustainable leadership is not about profit but about the way profit is made” Prof. Rust confirms: “Human capital is no longer just a pure question of work force. It rather describes what a person is able and willing to do for a company.” But the ‘desired future’ is to be created, and cannot be described with full precision from today’s perspective. A participant noted “We need to accept the uncertainty linked with sustainability: we engage in the issue without knowing the road.”

...Create the necessary conditions for cooperation

As stated above, cooperation starts with recognising that a person or even an organisation alone is not in a position to have all the answers. Discussions have shown that the necessary conditions for cooperation include allowing people to take the initiative; to put forward ideas; to try them out; to think together; and, a key issue identified by most participants, to give people the right to make mistakes.



Héléne Valade

To illustrate this, the approach chosen by Lyonnaise des Eaux-Suez to change its business model is not a mandatory approach (typically: “every contract should include...”), but a cooperation approach. Their program “new ideas on water” included a large collaboration process with stakeholders to identify and refine potential actions for implementation: the program included numerous dialogue sessions with local authorities, internet and intranet forums to appeal to customers’ and employees’ creativity and insights, getting clients and teams on board with the possible changes ahead. Discussions have shown that most of our guests were willing to engage in such a collaborative process, but they raised an important issue that remains to be handled: how do you collaborate when human resources are scarce and when the company naturally focuses on short-term priorities?



Conclusion: just a matter of time?

As reflected in the dialogues, new generations are pushing us to adapt our management systems to allow more cooperative ways of working. Eventually, the leadership called for by sustainability will be pushed in all cases by the younger generations, who will be expecting this from the organisations they choose to work for.

In Munich, Prof. Rust explained how younger generations expect a different leadership style. He stated that *“Young talents will not apply for jobs anymore – they will expect the job to come to them; they will select the job which suits them best.”* For companies to win the war for talent, they will have to meet the expectations of the new generations:

- high leadership qualities, a vision, an ability to communicate easily through the different layers of an organisation,
- a meaningful reason to work, answering the desire to achieve something meaningful in their everyday work.



**SE DÉVELOPPER
AU BRÉSIL,
MANAGER
L'HYPER CROISSANCE
ET ÉVITER
LA SURCHAUFFE**





Qu'est-ce qui caractérise le marché actuel et son futur ? Comment fait-on pour entrer dans ce grand pays et s'y développer ? Comment y manage-t-on les hommes, surtout dans un contexte de surchauffe concernant les ressources clés ?

C'est pour répondre à ces questions que nous avons réuni en mai 2011, à la Maison des polytechniciens à Paris, des intervenants ayant des parcours et des profils différents, afin d'apporter des éclairages riches et néanmoins contrastés sur le Brésil d'aujourd'hui :

D'abord, **S.E.M. Philippe Lecourtier**, Président du conseil de Direction de **la Chambre de Commerce du Brésil en France** et ancien **Ambassadeur de France au Brésil** qui, outre sa participation aux discussions, a brossé une fresque historique et culturelle passionnante du pays (cf. page 13).

François Hisquin, PDG fondateur d'**OCTO TECHNOLOGY**, société française de conseil en innovations technologiques, récemment implantée au Brésil, qui a apporté le témoignage d'un patron de PME français, partant à l'aventure et découvrant ce monde si loin et si proche.

Philippe Maurette, Directeur général des ressources humaines du groupe **EDENRED** (ex Accor Services) dont le Brésil est l'un des plus grands pays. Il a pu nous éclairer notamment sur les particularités culturelles du marché et du management « à la brésilienne », ainsi que sur le management en général au sein d'un groupe international de services.

Jean-Christophe Merer, Directeur du Pilotage et de la Performance des Filiales Inter-

nationales de **CNP ASSURANCES**, ancien Directeur administratif et financier de **CAIXA SEGUROS**, filiale brésilienne de la CNP, qui a témoigné de ses neuf années passées au Brésil et apporté une connaissance précieuse des facteurs macroéconomiques ainsi que sa vision de l'assurance dans un pays qui s'envole.

François-Philippe Pic, Directeur général France de **MONDIAL ASSISTANCE**, qui a exposé le parcours réussi sur 10 ans du groupe français, via le rachat d'une société locale.

Paolo Picchi, Directeur général de **DANONE Waters** au Mexique, ancien Directeur général de Lu au Brésil. A travers son histoire personnelle – il est de nationalité brésilienne –, son goût pour les questions de management et de leadership, sa connaissance du monde des affaires brésilien, il nous a livré quelques clés essentielles pour y développer une activité économique et manager les hommes.

Enfin, nous avons eu la joie de compter dans le public un invité de marque en la personne de **Firmin Antonio**, fondateur et développeur historique du groupe **ACCOR** au Brésil et en Amérique Latine, tant dans l'hôtellerie que dans les services, pendant plus de 30 ans. Il nous a fait l'honneur d'intervenir abondamment, pour nous livrer le témoignage riche et coloré de sa vie d'entrepreneur bâtisseur, des débuts modestes de l'entreprise jusqu'à la réussite que nous lui connaissons, et nous faire partager sa vision et sa compréhension du Brésil aujourd'hui, ainsi que sa foi inébranlable dans l'avenir de ce grand pays (cf. page 22).

Ci-après, nous restituons l'essentiel des échanges de la soirée. Nous avons choisi de retranscrire les témoignages de S.E.M. Philippe Lecourtier et de Firmin Antonio de manière dissociée du corps du débat, l'un en ouverture et l'autre en fermeture, pour préserver la cohérence et la richesse du tableau du Brésil qu'ils ont brossé pour nous.

Les échanges, la confrontation des histoires et des témoignages variés, font émerger une image forte et permettent de toucher du doigt l'énergie incroyable qui émane du Brésil.

Nous vous souhaitons bonne lecture.

L'extrême croissance du Brésil : intérêt et difficultés pour les entreprises internationales



Philippe Lecourtier est diplômé de l'ENA et a fait toute sa carrière au service de l'État. Il a assumé de nombreuses fonctions diplomatiques : en Italie, au Japon, en Irak, au Liban, en France au sein du ministère des affaires étrangères, en tant que directeur des affaires stratégiques de sécurité et du désarmement.

Il a été ambassadeur de France au Brésil de 1995 à 1999. Depuis 2009, il est Président du Conseil d'administration de la Chambre de Commerce du Brésil en France. Philippe Lecourtier possède une grande connaissance du Brésil, de son histoire, des questions politiques et économiques qui le caractérisent. Il nous donne son éclairage sur l'émergence du Brésil moderne tel qu'on le voit aujourd'hui et sur les raisons qui font son succès...

Témoignage de Philippe Lecourtier,

*ancien ambassadeur de France au Brésil,
Président du conseil d'administration de
la Chambre de Commerce du Brésil en France*

En quoi le Brésil est-il un pays neuf ?

— Il n'a été découvert par les Européens qu'au tout début du XVI^{ème} siècle. Pendant trois siècles, il a été une colonie d'exploitation des Portugais qui n'ont pas fait beaucoup d'efforts à vrai dire pour l'administrer... jusqu'au moment où, pour des contingences historiques particulières, le roi du Portugal a fui devant les armées de Napoléon et s'est retrouvé en exil provisoire à Rio.

À ce moment-là, un processus complètement différent a débuté : une nation brésilienne a commencé à poindre, qui s'est dotée d'institutions. Puis, par un phénomène assez complexe sur lequel je ne m'étendrai pas, le Brésil a pris son indépendance vis-à-vis de la mère-patrie portugaise, tout en conservant les institutions qu'elle lui avait apportées.

On peut dire que ce pays a cinq cents ans d'âge, mais en réalité ses institutions n'ont pas plus de deux siècles ! Néanmoins, c'est lors de cette période de cinq siècles que, d'une manière assez complexe, sa population s'est constituée.

Comment expliquez-vous que la population soit aussi disparate ?

— Les Brésiliens ont des origines ethniques d'une incomparable diversité. La population d'origine autochtone, est une population d'Indiens. On suppose qu'ils étaient un peu plus d'un million lors de la conquête de Pedro Cabral. Ils vi-

vaient essentiellement sur les grandes rivières et sur la côte. Le choc avec les Européens a été dévastateur, comme un peu partout dans le monde américain. Les Indiens ont été maltraités, il faut bien le dire, par les premiers colons qui ont voulu les réduire en esclavage, les utiliser comme main-d'œuvre.

Cette population a été très rétive à la discipline du travail, telle que les colons la concevaient à l'époque. Elle s'est en général enfuie, s'est étiolée, a fini par diminuer, dépérir. C'est la raison pour laquelle les Portugais ont été amenés à créer ce grand courant d'importation de main-d'œuvre en provenance d'Afrique, essentiellement de l'Afrique du golfe de Guinée, qui a été un phénomène très structurant pour l'avenir du Brésil.

En effet, il fallait développer la culture de la canne à sucre qui nécessitait beaucoup de main-d'œuvre. Chose étonnante, au moment de l'indépendance, c'est-à-dire en 1822, le pays comptait deux millions d'Africains contre moins d'un million d'Européens. C'est dire si la proportion était à l'avantage des gens d'origine africaine.

Au cours du XIX^{ème} siècle, cette disproportion a été complètement bouleversée au fur et à mesure que le courant d'importation de main-d'œuvre esclave s'est tari, jusqu'au moment où le Brésil, dernier grand pays à abolir l'esclavage, l'a totalement banni en 1889.

Beaucoup d'anciens esclaves ont alors fui les fermes, en particulier les

fermes de canne à sucre. Les Brésiliens se sont trouvés devant un énorme déficit de main-d'œuvre. Il leur a fallu se tourner vers d'autres canaux d'immigration. Comme la fin du XIX^{ème} siècle a été une période de crise économique assez notable en Europe, des immigrés sont venus de tous horizons. Le gouvernement brésilien a même passé des accords et des traités avec les pays européens, avec l'empire ottoman, avec le Japon. Des Italiens, des Espagnols, des Syro-Libanais, des Japonais, des Irlandais, des Allemands – mais peu de Français – ont afflué à partir de 1850 jusqu'au début du XX^{ème} siècle. Ce transfert de populations européennes ou moyen-orientales a complètement bouleversé les équilibres ethniques.

Cette immigration s'est ralentie puis stoppée durant les premières décennies du XX^{ème} siècle et la croissance de la population est devenue endogène. Lorsque je suis né, il y a quelques années puisque j'aurai bientôt 70 ans, le nombre d'habitants au Brésil était identique à celui de la France, c'est-à-dire 40 millions. Aujourd'hui, il s'élève à 200 millions !

Est-ce que la croissance extrêmement forte de la population est un problème pour le Brésil ?

— Un problème... ou peut-être l'un de ses principaux atouts pour l'avenir ! Il est fondamental de garder en tête qu'en 70 ans la population a été multipliée par cinq par croissance endogène, c'est-à-dire avec une immigration quasiment nulle.

Le problème du développement du Brésil s'est posé très vivement après-guerre, après le deuxième conflit mondial, parce que la croissance de la population a eu tendance à dépasser la croissance économique. Toujours au bord de la crise de surpopulation, avec une faible augmentation du PIB, ce pays a vécu des tensions importantes, des inégalités profondes, car le système social n'est pas aussi perfectionné qu'en Europe.

Cette explosion démographique, particulièrement notable dans la

partie Nord-Est et dans les grandes villes du Sud central, a suscité des difficultés de gestion considérables jusqu'il y a deux ou trois décennies, lorsque la courbe des naissances a commencé à baisser.

Aujourd'hui, la croissance de la population s'est fortement ralentie. Le Brésil peut enfin avoir un développement plus harmonieux et beaucoup plus gérable. Ce phénomène, fondamental dans l'évolution récente du Brésil, lui donne en fait un atout formidable puisque, dans les trente années qui viennent, la pyramide des âges joue à son avantage. Le pays dispose d'une main-d'œuvre active, potentielle, importante ; la population n'étant pas encore vieillissante, le rapport entre les inactifs et les actifs est très favorable. À mon avis, c'est certainement l'élément structurel du pays qui est le plus porteur d'avenir aujourd'hui.

Le sentiment d'appartenance à la nation existe-t-il, malgré cette si rapide croissance et cette population si disparate ?

— Oui, même si le Brésil est un pays neuf, avec une population d'origine très diverse, le sentiment d'appartenance à la nation brésilienne est extrêmement fort. Depuis quelques temps, le Brésil a changé de vision sur lui-même. J'ai assisté moi-même à cette transformation. Ce pays s'est longtemps regardé comme un pays du second, voire du tiers-monde. Aujourd'hui, il se considère comme un pays de première catégorie, si je puis dire, du « premier monde », comme on dit là-bas, et à juste titre. Il a pris dans l'espace mondial une position tout à fait remarquable.

Cela s'est fait très rapidement, parce que les Brésiliens ressentent qu'ils forment une nation forte, jeune, en plein dynamisme, avec des perspectives d'avenir absolument assurées. Leur optimisme quant au développement futur du pays est fondé et extrêmement fort. C'est ce qui explique en grande partie le dynamisme actuel de la société, même si certaines situations sociales et ethniques restent des sujets de tensions. Le

surgissement du Brésil comme une nation gagnante, si je puis dire, est un phénomène absolument exceptionnel. Tous ceux qui ont vécu les années récentes au Brésil seront certainement d'accord avec moi.

Cette croissance ne pose-t-elle tout de même pas des difficultés pour le pays à s'organiser ?

— Evidemment, des problèmes structurels majeurs ont été engendrés par cette croissance phénoménale. Le fait qu'elle ait été rapide et très impétueuse sur plusieurs années pose aujourd'hui un certain nombre de questions, celles des infrastructures en particulier.

C'est un pays confronté à des difficultés de transport, d'abord parce qu'il est vaste et qu'il n'y a pas eu de grands projets d'équipements publics dans les années Cardoso-Lula, sans doute parce que les finances publiques ne le permettaient pas.

Ensuite, le fédéralisme est aussi en cause. Est-ce la responsabilité des États, celle des communes ou la responsabilité fédérale ? Il faut arriver à créer une dynamique des Pouvoirs Publics. Solliciter la ressource publique n'est pas évident. Il y a un déficit très crucial dans les infrastructures portuaires, ferroviaires, routières, qui sont souvent des goulots d'étranglement pour l'activité économique, qu'elle soit agricole ou industrielle.

Les questions sociales sont aussi fondamentales. Il faut résoudre les situations de précarité et de misère. Entre 20 % et 30 % de la population est encore illettrée, c'est terriblement difficile à vivre dans une société où la cohésion sociale est encore très faible.

Y a-t-il une prise de conscience de ces difficultés ? Des actions sont-elles lancées pour structurer le pays ?

— Il y a un changement incontestable. Les classes dirigeantes au Brésil ont pris conscience du problème social. Lorsque j'étais ambassadeur, c'était un sujet qu'on n'abordait pas. Les classes dirigeantes, les grands

propriétaires considéraient que ce n'était pas véritablement un problème, que c'était un paramètre intrinsèque du Brésil, il n'y avait pas à la matière à s'inquiéter...

Aujourd'hui, ce n'est plus du tout le cas. De ce point de vue, la politique de Lula a fait prendre conscience aux classes dirigeantes, aux élites, à l'administration, aux politiques en général que les questions sociales devaient absolument être traitées, dans l'intérêt du développement du Brésil. Cela représente un grand changement à opérer et il y a beaucoup d'efforts à faire, en particulier auprès des populations indigentes dans les zones périphériques ou dans le Nord-Est. Cela ne va pas se faire en quelques années. Il faut tout un travail à la fois éducationnel et social, il faut réformer l'enseignement primaire public qui est très médiocre. La *Bolsa Familia* a incité les familles à faire aller les enfants à l'école. Mais quelles écoles ? Quel enseignement ? Il y a d'énormes progrès à faire.

Concernant les universités, le bilan est plutôt positif, encore qu'elles ne fournissent pas encore suffisamment de cadres supérieurs à l'industrie et au commerce. L'enseignement supérieur est de bonne tenue au Brésil. La carence se situe au niveau basique de l'enseignement élémentaire et secondaire dans bien des régions.

Au final, il y a une somme de questions à traiter qui font que le Brésil n'est pas encore un pays parfaitement développé. Il existe encore des ruptures et des disparités très fortes et très visibles.

Au vu de ce constat, en quoi le Brésil représente-t-il un marché attractif pour nos entreprises ?

— Il faut vivre un temps au Brésil pour prendre la mesure du potentiel de développement. Ce pays n'est en rien comparable aux pays « rassis » qui sont les nôtres. Du fait de son dynamisme incontestable, toutes sortes de marchés sont à explorer par les entreprises. Le marché des infrastructures est devenu considérable pour les industriels. Il existe un mar-

ché formidable pour l'éducation sous toutes ses formes, pour peu que les Pouvoirs Publics s'emparent du sujet. Il y a un marché pour tout ce qui concerne l'aménagement du territoire, y compris le développement durable. Si la nature brésilienne est très riche, elle est aussi extrêmement fragile, qu'il s'agisse des zones sèches ou de la forêt amazonienne. Contrairement à ce que son abondance apparente pourrait laisser croire, le pays n'est pas si évident que cela à aménager. Le développement durable est certainement l'un des domaines où des expériences seront menées au Brésil.

Bien entendu, énormément de questions se posent encore. L'obsession de l'inflation pèse beaucoup sur la conduite du pays et c'est peut-être, à certains égards, un frein aux initiatives et à l'ambition d'une politique plus progressiste, plus généreuse, plus dynamique. Mais je crois que la classe dirigeante actuelle s'engagera elle-même dans le futur. Ce sont des gens extrêmement bien formés, qui ont montré qu'ils étaient raisonnables et savaient gérer la dimension macroéconomique.

Les dirigeants actuels au ministère des Finances, à la Banque centrale, sont rompus aux strictes disciplines de la gestion financière rigoureuse, du fait généralement de leur formation américaine. Ce sont des crypto-libéraux, en dépit du fait qu'ils mènent une politique sociale ou socialiste, mais la main financière est très vigoureuse et plutôt dure.

Les coûts, notamment de main-d'œuvre, sont très élevés. En quoi le Brésil est-il compétitif ?

— Tout un ensemble de coûts grève la compétitivité de l'économie brésilienne... Exporter aujourd'hui du Brésil des produits manufacturés n'est pas tellement facile ! Les Pouvoirs Publics brésiliens, la présidence, les responsables en général en sont très conscients.

Du fait de l'insuffisance de compétition dans le marché de l'emploi, le coût de la main d'œuvre est élevé. Le change pèse aussi lourdement dans la balance. Le développement

rapide nécessite un financement à coup d'allocations de ressources, soit publiques, soit privées. Je pense aussi au coût du crédit qui est considérable, à la fiscalité qui est forte... Nos constructeurs automobiles, par exemple, sont parfaitement au fait des difficultés causées par les coûts induits au Brésil. Ils vendent évidemment en Argentine, en raison d'un accord passé et toujours en vigueur, mais exporter des automobiles brésiliennes, construites au Brésil dans la périphérie – Colombie ou autres – n'est pas facile face à la concurrence des constructeurs automobiles étrangers internationaux, dont les coûts sont plutôt moindres. En tout cas, les Français n'ont pas à craindre des délocalisations d'entreprises vers le Brésil. Ce point est important à signaler.

Comment sortir de tout cela ? Le Brésil est-il dans une impasse ?

— Le change est un point crucial. Aujourd'hui, toutes celles et ceux qui se rendent au Brésil constatent que les prix sont très élevés : la paire de chaussures, la chambre d'hôtel sont plus chères qu'en France, à qualité égale, je le précise bien. En tout cas dans les grandes villes comme São Paulo et Rio. Il faut un pilotage multinational et multilatéral pour résoudre l'équation du change, qui n'est pas strictement brésilienne. D'autre part, comment l'État, les Pouvoirs Publics peuvent-ils contenir l'inflation des coûts ? Il leur faut créer des incitations au développement des métiers techniques, des métiers intermédiaires, c'est sûr. Cela prendra sans doute presque une génération pour arriver à un résultat.

Je suis allé récemment en Inde et j'ai été frappé par le foisonnement des institutions de formation destinées aux ingénieurs, aux techniciens, aux infirmiers, même au Tamil Nadu qui est pourtant une région pauvre. Cela pousse absolument partout, alors qu'au Brésil ce n'est pas du tout le cas. Vous ne voyez pas ces campus focalisés sur les métiers intermédiaires. C'est donc fondamentalement une question d'éducation.

Pour développer de tels métiers à la hauteur des besoins, encore faut-il qu'à la base, l'enseignement élémentaire fournisse la capacité de porter les individus jusque-là. C'est malheureusement aujourd'hui un goulot d'étranglement.

Etes-vous optimiste sur l'évolution à venir du pays ?

— Incontestablement. Les problèmes vont se régler progressivement. Le rapport démographique est très favorable. Et il faudra sans doute que le marché du travail au Brésil soit moins fermé qu'aujourd'hui. Vous qui employez des Français à l'étranger savez combien il est compliqué d'obtenir des visas de travail. C'est a fortiori encore plus dur lorsqu'il s'agit de pays plus proches qui présentent des risques migratoires plus importants. C'est plutôt paradoxal pour un pays qui a été une terre d'immigration...

Le Brésil est évidemment encore sous le choc de la croissance démographique excessive et n'est pas encore prêt à admettre que malgré son expansion interne, il lui faut aussi aller chercher de la main-d'œuvre à l'extérieur. C'est complètement pertinent sur le marché des produits industriels, de technologie notamment. C'est une démarche à accomplir, comme l'a fait l'Italie, pays d'émigration il y a cinquante ans, qui est devenu un pays d'immigration. Les Brésiliens ont du mal à l'admettre mais je n'ai aucun doute qu'ils y arriveront !

Le Brésil est sujet à débats un peu partout. Quels éclairages issus de vos expériences pouvez-vous apporter sur les caractéristiques actuelles de ce marché, mais aussi sur son futur ?



Paolo Picchi, DANONE :

“Brazil is a brand new 80 million-people thirsty middle-class.”



Paolo Picchi

During the past 10 years, 40 million people had access to basic consumer goods, started buying industrialized products and food. It is a huge step and has created incredible dynamics for all types of companies, with a 80 million-people middle-class market. And let us not forget that among the 200

million Brazilians, there is also a huge A and B class, summing 60 million people.

These 40 million people were part of the plan for the acceleration of the country. This is one of the key engines of the economy.

About limits and brakes... Infrastructures are still too poor. Nearly 100% of transportation is done by road. Apart from São Paulo, which has a very modern motorway network, the rest of the country needs better national motorways. You have to work on the logistics of where to produce: not only because of the size of the country or because of taxes, but also because of the availability of roads. You need to determine where to produce, identify your consumption market and try to produce as close as possible to where consumption is.

Bureaucracy is also an issue that the government has to face today. For instance, it takes 40 days to open a company in Brazil when in Mexico, it takes only two.

These are not the main issues. I think one of the biggest challenges Brazil faces over the next 50 years is education.

Breaking it down, basically over the past 20 years, there has been a very big growth of the top schools, particularly in business.

There has been lots of investment at the top of the pyramid, so the people who have access to these schools will be equivalent to a person coming out of a top American or French school.

The big difference occurs when you go down to other tiers. The majority of the population does not have access to these top schools, such as middle managers coming from average schools. The big issue arises from the secondary and primary schools, the level of which must be improved.

●

**Jean-Christophe Merer,
CNP ASSURANCES :**

« Une réussite extraordinaire du point de vue macroéconomique. »

Je crois que le fait marquant au Brésil est l'atteinte d'un résultat macroéconomique fantastique : progression économique, désendettement, diminution de l'exposition à la dette en dollars, reconstitution des réserves de change.

L'émergence de la classe moyenne, phénomène majeur des années Lula, a entraîné des conséquences durables sur l'économie : il existe maintenant une masse considérable de brésiliens qui consomme et qui consomme des produits un peu plus sophistiqués.

C'est vrai qu'il y a surchauffe. L'année 2011 paie le coût de la campagne électorale de 2010 et de l'effort réalisé en matière de dépenses publiques. La santé économique est perturbée par des facteurs d'inflation importée, un renchérissement des matières premières – en particulier du poste alimentaire –, la saturation des capacités de production.

Je pense que cela va se résorber, parce qu'il y a une attention politique forte. Les pouvoirs publics ont pris le problème à bras-le-corps. L'autre limite, souvent évoquée, est sans doute la saturation, la limitation en matière de ressources humaines. Le Brésil est « victime » d'une situation de plein emploi, avec 5 % de taux de chômage, et souffre d'une pénurie de travailleurs qualifiés.

Enfin, comme le disait Paolo, des chantiers très importants restent ouverts, comme l'éducation mais aussi la sécurité et la corruption. Le niveau de violence reste élevé. Le Brésil est le pays le plus violent d'Amérique

Latine. La corruption existe bien sûr, mais on voit clairement une volonté des cadres brésiliens de changer cet état de fait.

●

**Francois-Philippe Pic,
MONDIAL ASSISTANCE :**

« Même si la population va croître moins vite qu'auparavant, le secteur de l'assurance va continuer à se développer très fortement. »

Mondial Assistance est présente au Brésil depuis quatorze ans. Notre produit est toujours rattaché à un produit principal qui est un contrat d'assurance. Quand un pays se développe, l'accès aux biens s'étend au plus grand nombre et ce faisant l'aversion au risque de la population augmente de plus en plus. Cela se vérifie partout, au Brésil comme ailleurs. Notre croissance suit donc assez naturellement le développement du pays.

Par ailleurs, en 2010, il s'est vendu 3,6 millions de voitures, ce qui a représenté une croissance de 40 % par rapport à 2009. Le Brésil est devenu le quatrième marché automobile dans le monde. Aujourd'hui, à peine 30 % des voitures et 10 % des domiciles sont assurés, cela nous laisse de bonnes réserves de croissance, même si la population va croître moins vite qu'auparavant.

●

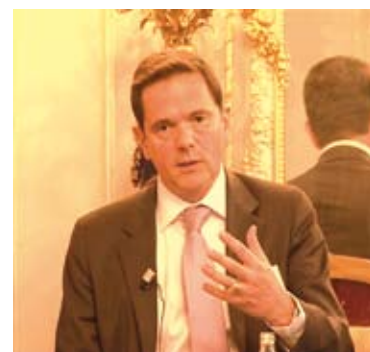
Philippe Maurette, EDENRED :

« Nous avons beaucoup de choses à apprendre d'un pays comme le Brésil »

C'est d'abord le premier pays d'EDENRED, il représente une part très significative de notre activité, environ un tiers... Nous y sommes présents depuis 30 ans et considérons qu'il y a encore de la place pour la croissance. Nous ne pouvons pas prévoir combien de temps cela va durer ; il ne faut pas être non plus trop en attente car nous pourrions être déçus. Mais jusqu'en 2016, entre les jeux olympiques, la coupe du monde de football et de nombreux



Jean-Christophe Merer



François-Philippe Pic

événements internationaux, il existe très certainement des opportunités de développement à exploiter.

Le Brésil reste encore un sujet à débats, mais tout montre que ce n'est plus du tout un pays émergent, c'est maintenant un pays leader qui a beaucoup de choses à nous apprendre. Quelques exemples sur les questions de management et de leadership : je suis particulièrement marqué par l'esprit de conquête et d'innovation qui sont manifestes chez les Brésiliens. Par ailleurs, le projet collectif est une notion très forte, un peu comme dans le sport. Il y a une réelle volonté de rendre à l'entreprise ce qu'elle vous apporte à titre même personnel.

Si le « manager brésilien » (ainsi affiché, le terme peut encore paraître prétentieux) a un objectif de performance, il est aussi tourné vers les hommes de façon sincère, il cherche à les intégrer, à établir un vrai travail collectif où chacun a sa place. Sans doute ces principes sont à méditer dans notre vieille Europe.

François Hisquin, OCTO TECHNOLOGY :

« Le Brésil : booming et une culture pas trop éloignée, accessible à une PME française »



François Hisquin

Pourquoi le choix du Brésil ? Parce que c'est l'une des zones à forte croissance, qu'elle est plus accessible culturellement que la Chine et sans doute moins dure que l'Inde quand on dirige comme moi une PME de conseil en innovation technologique. Pour Octo Technology qui compte 150 personnes, l'expansion internationale est un choix qui permet de croître en gardant une logique entrepreneuriale et une taille humaine. Nous avons d'abord travaillé hors de France de manière opportuniste, puis, l'année dernière, nous nous sommes posé la question des grands pays émergents : Chine, Inde et Brésil. Le choix a été vite fait. Nous sommes au Brésil depuis un an, c'est peu, mais pour l'instant je ne le regrette pas.

Pour s'implanter au Brésil et s'y développer, mille questions se posent. Est-il encore temps ? Où ? Comment ? Avec qui ? Quelles sont les spécificités à prendre en compte ?

Jean-Christophe MERER, CNP ASSURANCES :

« Les actifs des grands groupes brésiliens sont très chers aujourd'hui ; entre le greenfield et l'acquisition majeure, il faut adopter des stratégies intermédiaires pour choisir des cibles accessibles. »

De mon point de vue, la stratégie d'implantation dépend énormément de la culture de l'entreprise. Dans l'assurance par exemple, des groupes seront capables de partir de zéro et de créer des greenfields. D'autres préféreront se développer à partir d'une plateforme existante. Les actifs des grands groupes brésiliens étant très chers aujourd'hui, il faut adopter des stratégies intermédiaires pour choisir des cibles accessibles.

En ce qui nous concerne, la CNP n'avait pas, jusqu'à la fin des années 1990, d'expérience à l'international. En 2001, une opportunité s'est présentée dans le cadre d'un processus d'appel d'offres. Le FUNCEF, l'un des grands fonds de pension brésilien, constitué par les employés de la Caixa Econômica Federal, la deuxième banque publique brésilienne, a souhaité vendre les participations qu'elle possédait dans une compagnie d'assurances.

La CNP a pensé que c'était un modèle d'affaires accessible, avec un grand partenaire public, que c'était une opportunité dans le secteur de la banque/assurance, une spécialisation dans des métiers connus. La CNP s'est donc engagée dans ce processus d'appel d'offres et l'a remporté. Nous avons eu la chance de nous marier à un partenaire de très haut niveau ; la Caixa Econômica Federal, s'est avérée être aussi un acteur majeur de la politique du gouvernement Lula. De plus, lorsque votre partenaire a le sentiment que son homologue étranger lui apporte quelque chose en matière d'innovation, de gestion du réseau, de produit, la greffe se fait assez facilement.

●

**François HISQUIN,
OCTO TECHNOLOGY :**

«Je suis plutôt content de ce démarrage greenfield, presque surpris de la facilité. J'ai profité d'un accueil incroyable.»

La stratégie d'implantation dépend de la nature du business que l'on souhaite développer. J'entends souvent parler de parts de marché. Mais quand je me rends au Brésil, je ne raisonne pas en parts de marché. J'essaie juste de faire modestement des affaires.

Comment m'y suis-je pris ? Le plus simple était d'aller sur place et d'organiser un premier voyage. La première démarche a été de monter un dossier Coface, de couvrir mes risques de développement à l'international. Financièrement, c'était déjà une première façon de me couvrir.

Je me suis dit ensuite que j'avais un portefeuille de clients intéressants. Le premier réflexe a été d'utiliser mon réseau lors de cette première visite. J'ai prospecté durant une semaine au cours de ce voyage que j'avais organisé en partie seul, à partir des contacts que j'avais.

J'ai décidé d'être plus ambitieux lors de mon second voyage et de m'attaquer directement aux clients brésiliens. Mon introduction était évidemment plus compliquée. Pour cela je suis passé par la Mission économique, Ubi-france. En parallèle, j'ai décidé de lancer la structure, la filiale Octo Brésil.

Je suis plutôt content de ce démarrage greenfield, presque surpris de la facilité. J'ai profité d'un accueil incroyable. Je pense que les sociétés françaises n'auraient pas eu le même accueil pour des sociétés brésiliennes essayant de s'implanter en France.

**Francois-Philippe Pic,
MONDIAL ASSISTANCE :**

« Le succès du rachat vient principalement de la continuité dans le management, de la connaissance du pays, du respect de l'identité et de la culture qui ont permis d'établir la confiance. »

Pour entrer sur le marché brésilien, MONDIAL ASSISTANCE a acheté une entreprise. Nous avons eu la chance de pouvoir conserver le patron qui en était à la tête, un Français ayant hérité de beaucoup d'actifs brésiliens, comme l'innovation, la technologie. Le succès de notre rachat vient principalement de la continuité dans le management, de la connaissance du pays, du respect de l'identité et de la culture qui ont permis d'établir la confiance.

Nous avons aidé l'entreprise à investir dans des systèmes pour assurer sa croissance. Nous avons également appuyé le management pour construire avec des universités locales des plans de formation dans lesquels les membres du comité exécutif interviennent pour montrer l'importance que le Brésil a dans la stratégie du groupe.

●

Paolo Picchi, DANONE :

“There is no need to go directly for a nationwide operation.”

I think it really depends on the segment. To give an example, I run the water business in Mexico. It is the brand Bonafont, which has been elected as the global platform for Danone. We launched it in Brazil, China and Poland and we are going to go to more countries. Basically, when we launched Bonafont in Brazil, we did it in a greenfield option. We detected that the water market in Brazil was extremely underdeveloped. Nobody was doing any advertising, since it costs a lot there. The per capita consumption was very low. We decided to launch from scratch and we launched only in São Paulo following the model of going to one city only. Our production site was very close to our consumers and in two years, we were market leaders with 48% market share.

There is no need for you to go directly for a nationwide operation. Since the country is so big, infrastructure is poor, as we have already heard, you do not want to be going all over the country at the same time.

Brazil has been a very closed market. They have great products, but actually when you look at some segments, there are major opportunities to seize. There are major opportunities for many of the segments you

may work on to go to and get good differentiation. Since the tax barriers in Brazil are so high, you can only compete if you produce locally.

The difference in culture and the size of the country directly impact on how you do business. One big mistake that we have made at DANONE is to look at Brazil as one country. Brazil is made of many countries. It is bigger than mainland USA, with completely different ethnic concentrations.

Brazil is the second largest NESTLÉ subsidiary in the world, similar for UNILEVER. They all have general managers running the country on a regional basis. This is key in order to adapt to the local market.

Many companies have tried to develop their business by going to a global brand in the country. At DANONE, we first wanted to take the LU brand to Brazil to build a unique national brand for our biscuits business there instead of the several regional brands we had. But, that brand did not mean much in Brazil, and it was a mistake to try to unify them. We then decided to get back to the previous local brands. And this was a success. Moreover, regarding brands, you have to be careful with competition. DANONE has 400 competitors in dairy. In biscuits, we had 600 competitors. They are obviously small, but locally these people are always very strong, so you have to be very, very wise in the market and not underestimate local competition.

Une fois implanté, il reste à manager les collaborateurs, et surtout à les garder. La tension sur les ressources est au cœur des problématiques des entreprises. Comment faites-vous ?



Philippe MAURETTE, EDENRED :

« Il faut nommer un manager qui aime les hommes, car celui-ci sera évalué par ses équipes sur ce point. »

Si vous venez de vous implanter au Brésil et que vous voulez nommer un manager, il faut choisir un manager qui aime les hommes. Si son profil est purement financier, il assurera bien son rôle dans la phase de création ou de rachat de structure. C'est clair et net. Mais ensuite le manager à la tête, le leader, doit être d'abord quelqu'un qui aime les hommes et sait les fédérer, car ses équipes vont l'évaluer sur ce point et c'est clé pour les fidéliser. Les managers brésiliens, sans tomber dans les vieux clichés, sont souvent très bien formés aux États-Unis, avec des principes très anglo-saxons ; ils sont à la fois très orientés sur les résultats et très centrés sur les problématiques d'innovation.

Notre parti-pris vis-à-vis de nos pays, et donc du Brésil, est de favoriser l'initiative locale vs une influence du corporate ; c'est d'autant plus nécessaire que notre activité, en terme de solutions proposées aux entreprises et à leurs salariés, dépend le plus souvent d'un cadre législatif et réglementaire local. Ce principe doit être d'autant plus respecté qu'au Brésil l'innovation, la réactivité, l'esprit de service sont des caractéristiques fortes des équipes en place.

Il est vrai que le recrutement et la fidélisation sont des questions vraiment critiques. Pour retenir les talents, nous mettons en place, comme tout le monde, des systèmes de rétention plutôt à moyen terme, en impliquant et en associant aux résultats. Il s'agit aussi de valoriser chacun pour ce qu'il fait exceptionnellement bien au quotidien. C'est un geste



Philippe Maurette

simple, mais très fort.

Par ailleurs, sur le plan des rémunérations, il y a une forme de surenchère salariale en ce moment au Brésil. Notre parti-pris est de ne pas recruter des profils trop senior mais des profils plus jeunes, à l'esprit entrepreneur, auxquels nous proposons un projet professionnel et personnel, synonyme de développement individuel dans l'entreprise.

La responsabilité sociale est aussi une valeur très importante au Brésil. Il s'agit globalement de faire que chacun se sente partie prenante de ce sujet. Au fond, c'est d'abord cela qui fait avancer les équipes



**François Hisquin,
OCTO TECHNOLOGY :**

« Nous allons essayer d'attirer et de garder les managers grâce à nos différences, en leur apportant de la valeur. »

Nous ne sommes pas encore confrontés au problème de la fidélisation. Mais comme nous sommes dans un esprit start-up, nous pouvons intéresser le manager au capital. C'est un atout unique.

Sur le plus long terme, nous allons essayer d'attirer et de garder les managers grâce à nos différences. Il faut rester soi-même et chercher à apporter une valeur réelle aux cadres. Nous sommes une société française et une Great Place to Work. Nous avons des façons de faire différentes que nous mettons en avant. Nous accueillons nos premières recrues brésiliennes et une formation est organisée fin juin. Nous les ferons venir à Paris et pour les Brésiliens, venir à Paris... Vous voyez, nous avons quand même des petits atouts.



Paolo Picchi, DANONE :

“Leadership in Brazil is key. If you manage to engage, you have no barrier whatsoever and you have very loyal employees”

As we have already heard, Brazilian people have gone through major crises. They have seen their parents come from low income to

higher income. This means that they have no barrier. Many times, when we want to do transformations, even here in France, it is not very easy. You often hear, 'I have tried that before. It does not work.' That simply does not exist in Brazil. There is no barrier to transformation. There is no barrier to thinking outside the box.

On the other hand, one thing you have to be careful about is that Brazilians are not very confrontational. They will not say no directly. You have to be careful to read them very well.

We also have to be careful when we define what it is to manage a Brazilian. Managing someone from São Paulo is very different to managing someone from the north of the country.

It's true that high level resources are difficult to find, and to keep.

Today, for middle and top positions, it is much more expensive to employ a Brazilian guy in Brazil, than sending an expat.

How to keep them? I think leadership in Brazil is key. If you manage to engage, you have no barrier whatsoever and you have very loyal employees. Moreover, you have to offer a career, you have to work on social responsibility and you have to pay well. You cannot pay the top salaries, but you will not get the best people if you do not pay well. You must be competitive. The turnover we have in Brazil is by far the biggest in the world, and job offers are crazy.



La saga Accor au Brésil



Firmin Antonio, né à Lisbonne en 1946, est arrivé en France en 1963, où il a poursuivi ses études tout en travaillant.

En 1968, il rejoint la société JACQUES BOREL INTERNATIONAL, berceau du groupe ACCOR à Paris.

En 1976, il crée au Brésil TICKET-RESTAURANT (devenue la première filiale mondiale d'EDENRED, ex ACCOR SERVICES, avec près de 5 millions d'utilisateurs par jour...) et participe par la suite au développement de l'activité hôtellerie du groupe ACCOR (leader en Amérique Latine avec près de 170 hôtels).

En 2006, Firmin Antonio devient membre du comité exécutif du groupe au niveau mondial.

Depuis 2008, il est devenu Président d'honneur d'ACCORAMLAT, consultant d'EDENRED International, conseiller du Commerce Extérieur de la France et directeur de la FAS-Amazonas Sustainable Foundation.

Témoignage de Firmin Antonio, Président d'honneur du groupe Accor en Amérique latine

Comment a émergé la saga Accor au Brésil ? Est-ce la chance qui profite aux audacieux ?

— C'est sans doute l'heureuse coïncidence que celle de voir dès 1976 les dirigeants de deux sociétés françaises, de taille similaire et très peu développées à l'international, oser lancer au Brésil, leurs activités pionnières – M. Jacques Borel (J.B. International) : le Ticket Restaurant et la Restauration Collective, MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson (Novotel SIEH) : la formule hôtelière Novotel. Deux initiatives d'autant plus audacieuses que le capital disponible était dérisoire (200 000 \$ pour J.B. International) et que l'expérience de la poignée de cadres expatriés ainsi que le support des sièges parisiens étaient alors très limités pour garantir la réussite d'une telle aventure à 12 000 km de nos bases...

La part de chance, pour nous, c'est que le Brésil, sous dictature militaire, avec ses 90 millions d'habitants, à la population encore plus rurale qu'urbaine, initiait alors sa chaotique mais aussi pacifique et dynamique métamorphose vers le progrès et la modernité économique que nous lui connaissons aujourd'hui... C'était le bon moment au bon endroit ! Pour moi, arrivé dès la première heure, et pour le groupe Accor (issu de la fusion de JBI et Novotel SIEH en 1983), la saga brésilienne et par la suite latino-américaine aura été l'un des faits les plus inspirants et les plus réussis de notre histoire !

Pourrait-on refaire aujourd'hui un tel parcours ?

– Certainement pas, car rien ne ressemble aujourd'hui à l'époque de notre démarrage au Brésil, que ce soit sur le plan politique, social ou de l'ouverture économique. Depuis cette époque, ce pays a énormément évolué. Avec près de 200 millions d'habitants, il est devenu la 6^{ème} puissance économique mondiale ; 400 des 500 plus importantes sociétés multinationales y sont déjà implantées !

Mais ne rêvez pas, cela coûte désormais plus cher de se faire une place de choix au Brésil... Pourtant, même s'il faut se battre davantage pour y réussir, ce pays est devenu incontournable pour toute entreprise ayant une réelle ambition d'expansion en dehors de l'Europe, où les marchés sont saturés, et de la Chine où les restrictions de toutes sortes imposées aux investisseurs étrangers sont bien connues.

Le Brésil offre aujourd'hui aux entreprises d'exceptionnelles opportunités sur de nombreux segments : l'agroalimentaire, les infrastructures, les énergies renouvelables, les technologies sous toutes leurs formes, l'énergie, le service aux villes, le tourisme (où Accor est fortement présent avec 150 hôtels en activité et 70 autres en construction...), etc.

Est-ce que l'on peut considérer le Brésil comme une porte ouvrant sur le continent américain ?

– Au Brésil, vous êtes au cœur de l'Amérique Latine. Cela a représenté pour Accor une formidable opportunité de constituer très tôt une très

efficace plateforme de croissance vers le reste de l'Amérique Latine, à partir de son siège à São Paulo.

Des pays comme la Colombie, le Pérou, le Chili, voire l'Argentine sont actuellement en plein essor et il est plus facile d'y entrer à partir du Brésil que de la France.

Si le Brésil, avec ses 200 millions d'habitants, est déjà assez spectaculaire, il ne représente pourtant qu'un tiers de la population du continent et seulement 40 % du PIB de la région. Y a-t-il d'autres contrées dans le monde, pratiquant l'économie de marché, offrant de telles opportunités ?

Derrière cet eldorado, y a-t-il des facteurs de risque qui pourraient assombrir les perspectives ?

— Il est vrai que le Brésil n'est pas un pays parfait. D'ailleurs, en existe-t-il ? Le Brésil a aussi, reconnaissons-le, un certain nombre de points critiques qu'il faut bien observer : c'est d'abord un déficit très grand d'infrastructures. Le pays a beaucoup grandi et il a besoin de plus en plus de routes, de ports, d'aéroports, etc. Cela va venir, mais les choses avancent assez lentement malgré la grande impulsion de la Coupe du Monde 2014 et des J.O. 2016. Il y a aussi des problèmes de fiscalité ; celle-ci est complexe et son niveau est élevé, presque comme en France. Enfin la bureaucratie est un obstacle à la création d'entreprises. À l'inverse, d'autres éléments financiers sont favorables, comme par exemple la remontée des dividendes ; sur ce plan, le pays est libéral. Enfin, il existe un cadre de règles intéressantes pour l'investisseur étranger et surtout un contexte de stabilité politique et sociale enviable dans notre monde troublé...

Les problèmes de sécurité ne sont-ils pas des freins pour les investisseurs ?

— Trente-cinq ans de Brésil me donnent quelques références. Cette question de sécurité concerne non seulement les personnes mais aussi les biens. Quand on possède 150

hôtels un petit peu partout au Brésil, avec des opérations décentralisées, il faut protéger des biens et des milliers d'employés. Toutefois nous n'avons pas eu à affronter, d'une manière critique, des problèmes graves de sécurité pour nos collaborateurs et pour nos biens. Il faut effectivement faire attention, et la règle générale pour chacun est d'éviter toute ostentation de richesse, c'est du pur bon sens ! Quand je viens à Paris, de temps en temps, je me dis que les Français sont un peu distraits sur leur sécurité. Là-bas, nous sommes davantage en alerte. Si vous interrogez les nombreux cadres français qui vivent au Brésil depuis longtemps pour défendre les couleurs des entreprises françaises, il vous répondront que ce n'est pas éliminatoire, ce n'est pas quelque chose qui doit freiner l'ambition d'une entreprise pour s'installer au Brésil...

La main-d'œuvre est-elle un atout ou un problème au Brésil ?

— Le manque de main-d'œuvre qualifiée est évident, parce qu'il y a aujourd'hui une demande exacerbée. Les salaires sont assez élevés, parfois plus élevés qu'en France pour des postes de dirigeants. En revanche, le dynamisme, la créativité et l'esprit d'entreprise sont bien plus au rendez-vous qu'en Europe ; c'est un pays où l'engagement des collaborateurs vis-à-vis des valeurs de l'entreprise est globalement fort. Nous avons de bons cadres, nous maîtrisons les technologies, même s'il reste des progrès à faire en matière d'innovation et de formation. Des milliers d'emplois ont été créés au sein du groupe Accor au Brésil, cela explique la création en 1992 de l'Académie Accor, le centre de formation qui a été déterminant dans le succès du développement de tous nos métiers. Je pense que dans ce domaine les entreprises françaises ont une carte à jouer en apportant les savoir-faire nécessaires pour combler et gérer ce handicap.

Du fait de ce déficit de main-d'œuvre qualifiée, peut-on échapper à l'explosion des salaires ?

— Nous avons été souvent confrontés à des problèmes de rétention de talents pour des raisons salariales. Pour moi, les questions de salaires ne sont pas mineures, mais ce sont plutôt des questions d'investissement que de dépenses. Le marché brésilien est très compétitif : en produits, en technologies, en communication et en ressources humaines. Il faut avoir les meilleurs pour se battre et, pour les attirer, il faut payer comme partout. Une solution qui fait souvent la différence est de recruter des jeunes et de les faire progresser.

Faut-il aller seul au Brésil ou en partenariat ?

— Nouer des relations avec des partenaires locaux est l'une des voies intéressantes et souvent déterminantes. Si vous voulez vous implanter plus rapidement au Brésil, surtout si vous êtes une moyenne ou une petite entreprise, la solution est de trouver des partenaires complémentaires qui peuvent vous aider à régler les problèmes naturels d'une implantation. N'oubliez pas qu'il existe aujourd'hui en France un grand nombre de professionnels très qualifiés et des cadres de haut niveau : invitez-les à partir au Brésil pour être les capitaines de l'équipe locale ! Vous allez voir que c'est la bonne option. Si les gens ont de l'audace et perçoivent l'ambition de progrès que le Brésil peut leur offrir, ils vont faire prospérer vos affaires. Mais il faut qu'ils soient humbles. La situation idéale est d'expatrier un cadre français pour qu'il forme en deux ou trois ans son successeur, en principe brésilien. Nous avons procédé de la sorte un peu partout chez Accor et c'est vraiment gagnant.

Le match France-Brazil est-il favorable aux entreprises françaises ?

— Outre ses cadres expérimentés en matière de gestion et de technologie, l'autre atout de la France est

sa bonne image au Brésil. Je ne sais pas si vous le saviez ! C'est très important pour une entreprise étrangère de trouver sa place dans son univers de clients et de fournisseurs locaux. Or les Brésiliens ne sont pas sectaires. Les entreprises françaises sont donc doublement gagnantes, avec la réputation de leurs cadres et la bonne image de la France. Enfin, l'autre atout, c'est le support des services diplomatiques de la France. Le gouvernement français fait des choses bien, très bien parfois. La Mission économique au Brésil est d'une qualité assez exceptionnelle. Ubifrance est maintenant une marque. La Chambre de Commerce France-Brésil est aussi organisée pour bien vous accueillir. Vous pouvez aussi avoir recours à des consultants qui, comme Kea&Partners, ne sont pas en France pour vous conseiller sur le Brésil, mais sont implantés au Brésil, avec une bonne expérience pour vous orienter. Si cela coûte un peu plus cher, c'est une garantie pour ne pas commettre trop d'erreurs ou ne pas perdre trop de temps...

Quel serait votre dernier conseil ?

Pour réussir au Brésil, il faut bien se préparer, comme pour la Chine j'imagine, ou d'autres contrées, et être prêt à se battre dans la durée. Vous aurez toutefois une prime à l'effort au Brésil car l'aventure du développement dans ce Pays-Géant continuera plus forte que jamais au cours de cette décennie poussée par l'énorme potentiel de croissance de ses marchés et par l'optimisme et la soif de progrès de sa société !

Conclusion

Que retenir de ce débat ? L'énergie, le contraste, la richesse des témoignages. A l'image du Brésil, vivant et souriant.

Sur le plan des affaires, le Brésil est un marché qui s'échauffe, dont les coûts deviennent élevés et qui doit faire face à une vive tension sur les ressources qualifiées, c'est incontestable.

Il faut aussi porter une grande attention à bien choisir son modèle d'implantation, ses partenaires, sa localisation géographique. Il est important de bien mener la bagarre au quotidien pour recruter, développer, garder ses employés. C'est difficile, long, mais c'est possible.

Cela dit, si tous ces éléments doivent être pris en compte pour faire des affaires au Brésil, l'incroyable dynamisme, la croissance, l'engagement et le potentiel de développement du pays l'emportent sur les difficultés et, au final, poussent à tenter l'aventure professionnelle et humaine.

A l'heure d'imprimer cette revue, un article du Centre for Economics and Business Research (CEBR) – institut de recherche basé à Londres – confirme les prévisions du FMI, annonçant que le Brésil vient de devenir la 6^{ème} puissance mondiale et continue sa route vers la 5^e place, devant la France. Alors nous espérons que ces témoignages auront fini de convaincre les plus réticents de l'opportunité de s'intéresser à ce marché merveilleux, quoique difficile, et amené à rester sur le devant de la scène durablement.



COLLECTION « L'ART DE LA TRANSFORMATION »

- 1** **Du projet à la transformation**
Introduction à la transformation selon Kea
Entretien avec Didier Pineau Valencienne
Gestion des grands comptes
Changement d'échelle, changement de valeurs :
les concentrations donnent une dimension colossale
aux grands comptes et transfigurent la relation
Entretien avec Benoît Lelièvre
- 2** **Pas de performance durable sans transformation des comportements**
Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire et c'est possible
Entretien avec Michel Bon
Transformation dans les réseaux de distribution
Histoire d'un projet pas comme les autres, où le management intermédiaire joue pleinement son rôle et réconcilie le siège et le terrain
Entretien avec Jean-Claude Olivier
- 3** **Ne misez pas tout sur le mode projet !**
Avantages et limites d'un mode de changement devenu incontournable
Entretien avec Jacques Maillot
L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité
- *Simplifier les outils et méthodes*
- *Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation et développer les bons comportements*
- *Professionnaliser les processus de décision*
Entretiens avec Jean-Louis Caussin et Philippe Kourilsky
- 4** **Pourquoi transformer ? Pour aller où ?**
3 situations de transformation
Pas de transformation sans vision
A chaque entreprise sa vision à partager avec le plus grand nombre possible
Entretien avec Marc Spielren
Libres propos sur la transformation et la performance industrielle
Entretiens avec Michel Edmont et Guy Ferré
- 5** **Les conditions de la mise en mouvement des hommes**
Faire traverser la rivière à Nicolas
Entretien avec Franck Riboud
L'agence "télécoms" virtuelle
Tout intégrer sous le même toit : points de vente, centres d'appel, internet
Entretien avec Philippe Distler
- 6** **Demandez le programme. . .**
Le pilotage de la transformation
Passer des projets à la transformation
Bâtir le programme. . . et son indispensable "tonneau"
Piloter à deux niveaux et s'organiser pour la transformation
Entretien avec Christian Balmes
La marque, alliée et vecteur de la transformation
Piloter et transformer, en parallèle et en miroir, la marque et l'organisation
Entretiens avec Paul Zemmour et Vincent Huguenin
- hors série** **Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé**
Conférence du 14 octobre 2003
Synthèse des exposés de :
Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi, Philippe Quême et Pascal Roché

8 **Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance**
Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance

*Les forces et les limites des deux approches
 Les choix à faire par le dirigeant*

Entretien avec **Gérard Boivin**

La compétitivité, un cercle vertueux

*Passer rapidement à l'action
 Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité*

Instaurer une nouvelle culture de la performance

Entretien avec **Jean-François Ferry**

10 **Cultiver ses différences**

La stratégie créative

*Une nouvelle voie de transformation stratégique
 Une approche en trois étapes*

Entretien avec **Jacques-Olivier Chauvin**

L'immatériel, un capital à faire fructifier

Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée

Définitions et pistes d'action

Entretiens avec **Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

13 **Nouvelles démarches stratégiques**

Se réinventer par la stratégie créative

Entretien avec **Geneviève Giard**

Entretien avec **Valérie Bobo**

Le dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes

Entretien avec **Thierry Gaudin et Ervin Laszlo**

12 **Entretien avec Jean-Christian Fauvet**
40 ans de sociodynamique

La transformation sociodynamique

Entretien avec **Jean-René Fourtou**

La dynamique de l'action

Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe
 par **François Jullien**

14 **Conduire une transformation sociodynamique**
Gouverner, faire mûrir, agir et faire agir

Entretien avec **Dominique Mary**

Favi, entreprise sociodynamique et performante

Entretien avec **François-Daniel Migeon**

La volonté est-elle un mythe ? par **François Jullien**

NUMÉROS SPÉCIAUX

7 **Distribution et grande consommation**
Rendez-vous avec Wal-Mart
Entretien avec **Jacques Bouriez**
La R&D, une fonction à structurer dans le commerce
Entretien avec **Franck Moison**
Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché
Entretien avec **Xavier de Eizaguirre**

9 **Développement durable**
Développement durable, "It's the economy, stupid!"
Entretien avec **Bertrand Collomb**
La réputation est en jeu
Choisir son centre de gravité
Entretien avec **Henri Molleron**
La voie singulière de l'Europe
Entretien avec **Paul Rossinès**

hors série Transformer les organisations multinationales et multiculturelles
Compte-rendu des conférences Paris-New York, février 2008
avec **Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michaël Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes, Olivier Picard**

11 **Services financiers**
Travailler «out of the box» !
Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs
Covea : la naissance d'un réseau multiforme
Entretien avec **Thierry Derez**
Bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne
Le grand challenge des banques à réseau
Entretien avec **Patrick Werner**

hors série Développement durable : passer de l'intention stratégique à des résultats concrets
Point de vue de Kea&Partners
Compte-rendu de la table ronde Paris, octobre 2009
avec **Geneviève Ferone, Pascal Gréverath, Jacques Khélif, Henri Molleron**
Enquête Institut de l'entreprise, Kea&Partners et OpinionWay auprès de 100 dirigeants

hors série « Vers une société durable : deux dirigeants engagés débattent »
Point de vue de Kea&Partners
Compte rendu du débat entre **Michel-Édouard Leclerc et Franck Riboud**

15 **Nouvelles voies de développement**
Sustainability: a holistic business opportunity
Executive workshops with **Richard Barrett, Göran Carstedt, Eva Karlsson, Malin Ripa, Holger Rust, Hélène Valade, Alexander Zschocke**
Se développer au Brésil, manager l'hyper croissance et éviter la surchauffe
L'extrême croissance du Brésil : intérêt et difficultés pour les entreprises internationales
Témoignage de **Philippe Lecourtier**,
Synthèse des débats avec **François Hisquin, Philippe Maurette, Jean-Christophe Merer, François-Philippe Pic, Paolo Picchi**
La saga Accor au Brésil
Témoignage de **Firmin Antonio**

Pour toute information vous pouvez contacter

Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
3 rue Danton • 92240 Malakoff

tél.: 33 (0)1 40 84 74 11
fax : 33 (0)1 40 84 74 10
larevue@kea-partners.com

Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée en octobre 2001 par une équipe de consultants chevronnés, issus de cabinets de renom.

La transformation est la spécialité que nous développons depuis l'origine et sur laquelle nous apportons un nouveau regard.

Nous opérons en France et à l'international depuis l'origine. En 2010, nous avons bâti une communauté de professionnels indépendants : **The Transformation Alliance**.

Unie par une même vision du métier et des valeurs partagées, l'Alliance permet à chacun de garder son indépendance financière, tout en cultivant une connivence forte à travers l'expérience vécue et les projets communs. Nous formons ainsi un groupe de conseil original, axé sur ses valeurs européennes, opérant partout dans le monde et constituant une alternative aux grands cabinets anglo-saxons.

Nous sommes aujourd'hui un groupe de 300 consultants en Europe, avec des bureaux dans 8 pays : Allemagne, Autriche, Brésil, France, Maroc, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Kea&Partners a ouvert un bureau à São Paulo en 2010 et ouvre un bureau à Casablanca en 2012.

Les équipes locales offrent aux entreprises brésiliennes, marocaines et étrangères l'ensemble des compétences et missions de conseil proposés par l'Alliance.

The Transformation Alliance 



CASABLANCA • DÜSSELDORF • GÖTEBORG • LONDRES • MÜNICH • PARIS • SÃO PAULO • STOCKHOLM • VIENNE • ZÜRICH

