



Fundação Empreender

em Parceria com a

Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera
Handwerkskammer für München und Oberbayern



Juillet 2004 : Interview avec Jordi Castan, entrepreneur Brésilien, sur les Nuclei, les Chambres et les Entrepreneurs



Jordi Castan, producteur de plantes ornementales et architecte paysagiste, et son épouse Juliana gèrent le "Jardina-gem Boa Vista", une entreprise de 18 employés à Joinville dans le sud du Brésil. De plus, M. Castan est Président de la Fondation des Entrepreneurs, membre du Conseil d'Administration de l'Association du Commerce et des Entreprises de Joinville ; membre du Nucleus des Producteurs de Plantes Ornementales depuis 1991 avant d'en devenir le Président il y a quelques années ; actionnaire et directeur du MERCAFLOR, un marché pour produits de feuillage coupé créé avec d'autres entrepreneurs du même secteur ; Secrétaire pour le Développement Economique de Joinville pendant trois ans ; et, plus important dans ce contexte,

il a participé au développement et à la dissémination de l'Approche Nucleus au Brésil, en Argentine, en Uruguay, au Paraguay et au Chili.

Entretien

Comment avez vous démarré votre Nucleus de Plantes Ornementales?

"Notre Nucleus? Au début, cela me semblait très bizarre de m'asseoir avec mes concurrents, chacun de nous plein de méfiance, et de tout dévoiler sur nos entreprises, nos difficultés et s'échanger des idées et des expériences – mais, par surprise, ça a très bien marché. C'était un véritable miracle pour nous. Après peu de temps, mes collègues venaient me poser la question : « Quand se tiendra la prochaine réunion ? Il faut qu'on avance ! »

Pendant la deuxième année, nous commençons à acheter et vendre des produits entre nous afin d'accroître la variété de plantes offertes à nos clients respectifs.

A partir de ce moment, nous n'avions plus besoin de produire l'ensemble de toutes les variétés, ce qui avait été une affaire assez chère surtout pour les petites quantités, et nous faisons désormais beaucoup d'économies. Cette action nous a demandé beaucoup de temps et de confiance. Mais en fin compte, ça a marché et six ans plus tard, certains d'entre nous étaient prêts à l'investir dans une entreprise commune ; nous avons donc créé MERCAFLOR, qui est désormais un des plus importants marchés de plantes ornementales dans le sud du Brésil.

Le plus important: Avant, chacun d'entre nous travaillait de manière isolée dans son entreprise. C'était le seul endroit que nous connaissions. Nous n'avions aucune idée sur la performance de notre entreprise et de nos produits comparés aux autres. Mais après, grâce au Nucleus, les portes d'autres entreprises se sont ouvertes et nous avons pu voir comment les

autres entrepreneurs géraient leurs affaires. C'est là qu'a commencé ce que les experts ont appelé le « benchmarking ». Ça nous a poussés à réfléchir, à chercher de nouvelles idées sur de nouvelles activités et l'amélioration.



Au début, nous nous échangeons des visites, au niveau local. Ensuite, nous avons visité Sao Paulo et d'autres régions du Brésil, puis l'Argentine, l'Allemagne, l'Espagne, le Costa Rica et d'autres pays. Aujourd'hui, nous savons où nous en sommes avec nos entreprises – et ce qu'il nous reste à faire ! »

Comment s'est développée l'Approche Nucleus?

"Nous n'avons pas simplement copié le modèle Allemand des chambres. Il était clair dès le début que cela ne marcherait pas à cause des différences culturelles, historiques et socio-économiques. Mais nous avons appris de la notre partenaire, la Chambre de Munich, la manière de décider quels services offrir aux membres et comment les fournir, comment professionnaliser une Chambre et comment la gérer comme une véritable entreprise.

De la Coopération Allemande nous avons appris les méthodologies de planning, d'organisation et de communication ainsi que la coopération interculturelle. De plus, nous avons fait usage des idées et des expériences des Chambres et projets internationaux d'autres pays Latino-Américains. Nous avons donc combiné le tout avec nos propres traditions brésiliennes et manières de gérer une Chambre. Et, bien sur, nous avons utilisé nos cerveaux, nous avons discuté, nous nous sommes disputés et avons fait face à beaucoup d'expériences frustrantes...mais nous avons également fêté nos réussites.

C'est ainsi que nous avons, pas à pas, développé ce qui, plus tard, a été baptisé « l'Approche Nucleus ».

Pourquoi est-ce que l'Approche Nucleus a marché au Brésil?

"C'est très simple: Ça a marché parce que le temps était venu de changer quelque chose, le moment était très bien choisi.

Si nous avions commencé avec la même approche en 1980, le projet aurait complètement échoué. L'association d'entrepreneurs, un véritable club de grands hommes d'affaires, ne nous aurait jamais ouvert la porte à nous, les petits entrepreneurs. Mais les années quatre-

vingt étaient une décennie perdue pour l'Amérique Latine, marquée par l'hyperinflation et de fréquents chocs économiques. L'économie allait dans une seule direction : vers le bas. »

En 1991, naît le partenariat entre l'association d'entrepreneurs et la Chambre de Munich. En même temps, l'ère de la globalisation commença. Le Brésil ouvra ses frontières. C'était un moment opportun. De plus en plus d'entrepreneurs, propriétaires de petites, moyennes et grandes entreprises, se sont rendu compte que les choses devaient changer. Nous avons besoin d'autres formes de coopération – comment pouvions-nous nous attendre à ce que les entreprises prospèrent dans un climat aussi hostile où chacun considère l'autre pas seulement comme son concurrent, mais comme un ennemi personnel ? On s'est vite rendu compte que la façon traditionnelle Brésilienne d'attendre et d'espérer que le gouvernement résolve tous nos problèmes – ce qui avait parfaitement marché pendant des siècles – ne sera désormais plus appropriée. Non, les changements devaient commencer à notre niveau local, dans nos entreprises. C'était à nous, en tant qu'entrepreneurs, de changer les choses. Mais personne ne savait quoi, et, encore moins, comment !

Je me souviens très bien de notre premier workshop de planification du projet avec la Chambre de Munich. Les propriétaires des grandes entreprises de notre ville, les membres du Conseil d'Administration de notre Chambre de Commerce et des Entrepreneurs. La chambre venait de fêter son 90^{ème} anniversaire et nous en étions très fières. Tout le monde était d'accord : « Oui, les autres, ces PME, ce sont eux qui ont des problèmes – donc c'est à eux de changer ». Mais quelques heures plus tard, après des discussions très animées, nous sommes arrivés à une toute autre conclusion : « Oui, ces PME ont beaucoup de difficultés – afin de les résoudre il faut tout d'abord changer la chambre ». C'est là que l'idée d'un Nucleus d'entrepreneurs s'est intégrée parfaitement.

Plus tard, tout le monde était satisfait du workshop et des résultats obtenus. Mais il y avait un problème : Personne ne croyait aux décisions prises! On avait prévu tellement de projets auparavant et presque aucun n'avait marché. Pourquoi serait-ce différent cette fois-ci ?

Mais en fin de compte, un véritable phénomène s'est manifesté : Le projet avait marché. De plus en plus d'entrepreneurs venaient à notre association et disaient : « Je veux participer, moi aussi ! ».

C'est là que se trouve une autre réponse à la question « Pourquoi est-ce que l'Approche Nucleus a marché au Brésil? ». Si quelqu'un venu d'Allemagne ou d'un autre pays nous avait dit de faire ceci ou cela, si la Chambre de Munich et ses conseillers avaient essayé de nous manipuler – non, ça n'aurait pas marché : Les Brésiliens sont trop sceptiques, trop fiers. Le Nucleus n'est pas une invention allemande ou celle d'un autre pays en voie d'industrialisation. Nous, les entrepreneurs Latino-américains l'avons développé nous-mêmes, en coopération avec d'autres ici, au Brésil.

C'est notre produit à nous ! Est c'est pour cette raison que de plus en plus d'entrepreneurs et d'associations ont commencé à l'accepter. Aujourd'hui nous pouvons dire que nous avons développé un modèle de chambre d'entrepreneurs dans les tropiques. Nous en sommes très fiers de ça. »

Qu'est-ce que a changé dans les entreprises?

"Oh, beaucoup de choses ... pour commencer avec ma propre entreprise, au début, mon épouse et moi possédions un petit terrain où nous cultivions ce qu'on avait envie – en espérant que des gens du coin passeraient chez nous et l'achèteraient. De temps en temps, je recevais un contrat pour créer un jardin. – Aujourd'hui, nous avons quatre fois plus de terrain et employons dix huit personnes. Ensemble avec mes collègues nous avons observé le marché et nous sommes ensuite concentrés sur la production de plantes pour lesquelles existe une demande. Notre marché géographique s'est étendu. Grâce au MERCAFLOR, nos produits sont vendus à 600 km Nord à Sao Paulo et à 800 km au Sud et à l'Ouest. Et je fais du travail de paysagiste dans beaucoup de régions Brésiliennes. Si vous êtes intéressés à savoir plus sur mes projets, veuillez regarder sur notre site web www.aboavista.com.br .

Maintenant, je fais vraiment des affaires!

Le futur? Il y a seulement un chemin à prendre : Nous devons continuer à croître, croître et croître – en matière de quantité, qualité et management. Il reste un long chemin devant nous. Nous sommes préparés à aller très loin. Nous sommes prêts pour acheter plus de terrain...et le marché existe! Et ce qui est plus important pour mon épouse Juliana, et pour moi,



c'est que moi en tant que petit entrepreneur, c'est la perspective que notre entreprise continuera. Notre fils, qui a dix-sept ans maintenant, commence à s'intéresser aux affaires de notre entreprise. Et il possède peut-être les caractéristiques nécessaires pour être un entrepreneur.

Beaucoup de mes collègues ont suivi le même chemin. Aujourd'hui nous pouvons dire que, Joinville et notre région, grâce à nos efforts communs, Joinville est devenue le centre des plantes ornementales du Brésil.



L'approche a également marché pour beaucoup d'autres entrepreneurs de beaucoup d'autres secteurs. Regardez mon cousin Paulo, un mécanicien de voitures. Avant, il réparait des voitures de course – sans gagner de l'argent. C'est vraiment fou, je lui ai demandé « veux-tu te joindre à un Nucleus ? » « Non, pas d'intérêt » m'as-t-il répondu. Enfin, le Nucleus a tout de même commencé. Et un jour, il est venu. Il a visité l'Allemagne. Là il a ouvert les

yeux. Il a beaucoup étudié, a passé des tests et a obtenu le diplôme allemand en mécanique de moteurs. Il a été élu président du Nucleus, en charge du plus grand Nucleus existant qui surpasse les 120 membres. Plus tard, il a été invité par les chambres au Brésil, en Argentine et en Uruguay afin de mener des formations techniques et d'expliquer la façon de travail d'un Nucleus de mécaniciens de voiture. En d'autres mots : Il est devenu un véritable entrepreneur. Aujourd'hui il est propriétaire d'un des garages les mieux équipés du Sud du Brésil.

Est-ce que vous vous rappelez de Nivaldo Rupp, le menuisier? Quand nous avons visité sa petite menuiserie pour la première fois, en 1991, quel désordre ! Mais il avait une idée : Il voulait produire des escaliers en spirale. Il voyait qu'il existait un marché pour de telles choses. Mais il ne savait pas du tout comment construire ces escaliers. Ensuite est arrivé un menuisier allemand, Christian Treffer de Munich qui lui a appris de nouvelles technologies – mais, il est toujours pas à même de les construire.



Ensuite, il a sorti toutes ses petites économies, a suivi une formation pratique d'une durée de trois mois en Allemagne, a visité la Foire Internationale pour les Métiers et les Petites Industries à Munich avec 120 autres entrepreneurs Brésiliens du Nucleus. Oui, ça n'a pas été facile pour lui, il a souffert là-bas, éloigné de sa famille pour une si longue période, il s'inquiétait pour son entreprise... Mais il est revenu et l'a fait : dorénavant il savait comment construire des escaliers en spirale. Et il a trouvé un marché énorme pour ces escaliers, il en vend même à Sao Paulo ! Si vous allez le visiter sa menuiserie, vous ne la reconnaîtrez pas – ça à l'air très professionnel! La semaine dernière notre Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie l'a honoré, lui et son Nucleus de menuisiers en tant que première grande réussite d'un Nucleus Brésilien.

L'intérêt du Nucleus était que personne nous a dit quoi ou comment faire! Nous avons dû découvrir par nous-mêmes, avec le conseiller de la chambre. Et ensemble, nous avons rendu cela possible. Nous avons commencé à apprendre, à étudier, à comparer, à développer la confiance, la confiance en soi-même et le courage. Nous avons grandi personnellement, nous sommes devenus des vrais entrepreneurs.



Au début des années quatre-vingt dix, il y avait un proverbe populaire au Brésil, « Ce qui est grand est bien. Ce qui est bien est grand ! » Donc, tout le monde rêvait d'être propriétaire d'une grande société. Et les PME ? « Non, c'est du n'importe quoi, sans réputation sociale ». Ça a changé, aussi grâce aux Nuclei, personne ne parle plus ainsi. Les PME, et cela est le message d'aujourd'hui, sont beaucoup plus efficaces dans beaucoup de secteurs et plus flexibles que dans les grandes

sociétés. De plus, ils créent des emplois, des revenus et de la croissance économique. Du moment qu'ils sont performants ! »

Qu'est-ce qui a changé dans les chambres d'entrepreneurs?

"C'est facile à dire en faisant la comparaison : en 1990, notre Chambre du Commerce et des Entreprises avait environ 250 membres, et parmi eux, peut-être 40 étaient actifs. Elle était dominée par quelques propriétaires de grandes entreprises, qui faisaient ce qu'ils appelaient du « lobbying », c'est-à-dire de courir après les autorités et de demander des faveurs personnelles. Il y avait un directeur, qui était d'assistant du président. Ils y avaient quelques employés dans l'administration. Mais pour les PME, cette association ne servait à rien.

Aujourd'hui, c'est différent. Aujourd'hui nous avons une vraie mission : « La promotion, le développement, la représentation, la défense, et d'augmenter la compétitivité de la compétitivité de nos membres afin d'augmenter la qualité de vie de notre communauté ». Notre objectif est d'être reconnu par la communauté et par les entrepreneurs en tant qu'un excellent prestataire de service.



Maintenant, nous avons 1.200 membres. 80% sont des PME. La chambre, l'ACIJ, maintient une équipe professionnelle d'employeurs qui gèrent l'association plutôt comme une entreprise. Nous offrons de nombreux services différents à nos membres, 20 Nuclei, des formations, des foires de commerce et beaucoup d'autres. Nous participons de manière active au développement de la ville de Joinville, en contribuant à sa mise à niveau sociale et économique. Non seulement ici, mais dans beaucoup d'autres endroits, les chambres se sont transformées en un pouvoir respecté, un partenaire pour l'administration publique en recherche de solutions pour la communauté.

Nos relations publiques ont changé – veuillez voir nos lettre d'information distribuée par e-mail, une adressée particulièrement aux membres du Nucleus. Veuillez voir notre site web www.acij.com.br, sur lequel on trouve nos dernières actualités. La chambre a été acceptée par les PME comme une des leurs. Les petites, moyennes et grandes entreprises coopèrent sous le même toit. J'étais le premier petit entrepreneur élu au comité directeur, où j'avais travaillé pendant longtemps en tant que secrétaire. Chaque membre paye une cotisation importante en fonction de la taille de l'entreprise, à une valeur minimale de 20 dollar par mois, et maximale de 2.000 dollar par mois – et non pas par an! Pour beaucoup d'entreprises cette cotisation est une grande charge. Malgré ça, elles payent parce qu'elles reçoivent un résultat satisfaisant.

Il y a deux ans, et cela était un grand pas en avant, la chambre fut une des premières des chambres à être certifiée ISO 9002.

C'était un processus qui a pris beaucoup de temps, avec de nombreuses régressions. Non, bien sur nous n'avons pas encore terminé, le développement doit se poursuivre.

Nous avons une vision, c'est ce qui compte.

Seuls, nous n'aurions pas pu y arriver. Ça a marché parce que tout d'abord quelques chambres dans notre région ont commencé à suivre cette démarche, ensuite de plus en plus ; c'est devenu un mouvement. Notre fédération est entrée en jeu et a changé, et aujourd'hui près de 900 Chambres de Commerce et des Entreprises ont des Nuclei, ils commencèrent sur la même route. »

Quel est votre message aux Chambres Sri Lankaise et aux Nuclei d'entrepreneurs ?



"Le Sri Lanka? Donnez-moi un billet d'avion et je suis parti! Le Sri Lanka est un véritable rêve pour les producteurs de plantes ornementales – cette grande diversité de plantes exotiques ! » J'aimerais vraiment bien voir les Nuclei au Sri Lanka. Et les chambres aussi. Et bien sûr nous pouvons échanger beaucoup d'idées et d'expériences.

J'ai présenté l'Approche Nucleus dans beaucoup d'endroits pendant de nombreuses années, dans les villes dans les alentours de Joinville, à 30 ou 90 km d'ici. Au Nord-est du Brésil – où les gens détestent tout ce qui vient du Sud – et dans beaucoup de pays Latino-Américains. C'était toujours la même chose; C'était toujours pareil, on me disait

toujours " Oui, cela marche peut-être à Joinville, au Sud du Brésil, mais ici tout est différent, nos entrepreneurs, nos associations et chambres ...".

Écoutez, peut-être cela est humain, mais pourquoi est-ce que les entrepreneurs commencent toujours par souligner les différences ? Pourquoi est-ce qu'ils ne soulignent pas ce qu'ils ont en commun ? C'est beaucoup plus intéressant ! Et j'ai appris dans tous ces endroits que nous, les PME, et, nous, les chambres, avons beaucoup de choses en commun. Beaucoup plus de ce que la majorité de nous peuvent imaginer. Et si j'arrive à diriger la discussion au cours d'une présentation – ce qui est parfois très difficile – les gens commencent à s'intéresser, et à faire bouger les choses.

Non, l'intérêt n'est pas de simplement copier et transférer l'Approche Nucleus Brésilien au Sri Lanka. Cela ne marche pas. C'est aux entrepreneurs Sri Lankais, à leurs chambres de définir leur propre programme Nucleus ! Je peux expliquer comment nous l'avons fait, les erreurs qu'on a fait, ce qui a marché et pourquoi. Mais en fin compte, c'est aux entrepreneurs Sri Lankais de faire leurs propres expériences, à définir leurs propres objectifs, de commen-



cer leurs propres activités et de prendre des risques. Si le Nucleus se développe en tant que véritable projet Sri Lankais, cela peut

marcher...C'est exactement comme ça que les Nuclei ont débuté dans tous ces endroits au Brésil et dans d'autres pays.

Le Sri Lanka? Donc, qu'avez vous dit à propos du billet d'avion...?"



Addendum: en Octobre 2005, Jordi Castan a travaillé pour très semaines avec les Nuclei de producteurs de plantes ornementales de Kandy, Matale et Badulla. Cela a provoqué un grand déclic dans le développement des Nuclei et des entrepreneurs. Fin de 2006 14 Nuclei de Plantes Ornamentales ont plus de 250 adhérents. De plus, sur la recommandation de Jordi Castan, les entrepreneurs ont créé un Nucleus Régional de Plantes Ornamentales