

**INTERVENTION DE SALIM ISMAÏL**  
**A LA 7<sup>ème</sup> CONFERENCE ATLAS AFMI**

**LE 7 juin 2017**

Mesdames et Messieurs,

J'ai le plaisir d'être parmi vous aujourd'hui pour témoigner d'une belle histoire que l'Union Européenne a écrite avec notre entreprise, dans une grande île de l'Océan Indien occidental qui s'appelle Madagascar.

C'est l'histoire de la transformation d'une entreprise industrielle textile du nom de COTONA dont nous avons fait ensemble un champion régional, avec le soutien financier de la Banque Européenne d'Investissement.

Cette transformation s'est faite à travers diverses formes d'intégration économique et en particulier sous forme :

- d'intégration industrielle verticale et horizontale,
- d'intégration sur les marchés internationaux par des politiques de marketing et de produits
- et enfin d'intégration dans notre environnement humain et naturel.

C'est de cela que je vais vous parler aujourd'hui, en focalisant mon propos sur la façon dont nous avons forgé notre compétitivité internationale sur un des marchés les plus vastes et les plus concurrentiels de la planète.

Mais il convient de rappeler tout d'abord que nous étions à l'origine, au lendemain de l'indépendance de Madagascar, un complexe textile intégré verticalement depuis la culture du coton jusqu'à la fabrication de tissus vendus au mètre, sur notre marché intérieur. Nous détenions à la fin des années 70 60% de parts de ce marché. C'est cette intégration qui est à l'origine du développement de l'industrie textile à Madagascar, à travers le transfert d'un savoir-faire industriel, et d'une production à valeur ajoutée créatrice d'emplois.

Mais deux événements vitaux vont changer le cours de notre histoire, il s'agit :

- d'une part, de la nationalisation de notre entreprise en 1976,
- et d'autre part de la perte intégrale de notre marché intérieur après notre reprivatisation en 1989. Ceci par suite de l'inondation de ce marché par des friperies et fin de séries importées frauduleusement de toutes parts.

**SPEECH BY SALIM ISMAÏL**  
**AT THE 7<sup>th</sup> ATLAS AFMI CONFERENCE**

**7 June 2017**

Ladies and gentlemen,

I am pleased to be here with you today. I would like to tell you the wonderful story of our company and the European Union. This story takes place on a large island in the Western Indian Ocean, called Madagascar.

It's a story about transformation, about a textile manufacturing company, called Cotona, which we have made into a regional champion with the financial support of the European Investment Bank.

This transformation took place through several forms of economic integration, in particular:

- horizontal and vertical industrial integration,
- integration into international markets through marketing and product policies
- and integration with our human and natural environment.

That's the tale I want to tell you today. I'll be focusing on how we forged our international competitiveness in one of the largest and most aggressive markets on the planet.

But first let's go back to our beginnings. Immediately following Madagascar's independence, we were a vertically-integrated textile complex, from the cultivation of cotton to the production of fabrics sold by the metre on our domestic market. At the end of the 1970s, we held a 60% share of this market. This integration was at the origin of the development of the textile industry in Madagascar, through the transfer of industrial know-how and value-added production, that created jobs.

But two crucial events changed the course of our history:

- first, our company was nationalised in 1976,
- and second, we lost the entire domestic market after we were privatised again in 1989. This was due to the market being flooded by thrift shops and end-of-series fabrics imported illegally from all over.

C'est l'époque où nos trois concurrents vont déposer leur bilan. Mais il n'était pas question pour nous ni de baisser les bras ni de livrer à son sort un personnel qui comptait une multitude d'employés ayant servi notre entreprise de père en fils.

Nous avons eu la chance à cette époque, d'avoir rencontré M. Claude CHEYSSON Commissaire au Développement de l'Union Européenne qui nous a conseillé sur la mise en place d'un cadre juridique qui a permis à l'Etat Malgache de prendre le contrôle majoritaire de COTONA en nous conservant comme Partenaire Privé Etranger minoritaire, dans le cadre d'une convention destinée à préserver la gestion privée de l'entreprise. Je reviendrai plus précisément sur ce point essentiel tout à l'heure s'il nous reste un peu de temps.

L'expérience de l'Asie nous avait appris que face à un marché intérieur de faible pouvoir d'achat, l'exportation était dans un premier temps, la seule voie qui permette de recréer de la valeur et des emplois.

C'est ainsi, que nous allons décider de relever le défi de notre intégration sur les marchés mondiaux, en portant haut l'image du textile Vita Malagasy.

Parallèlement, nous allons nous diversifier géographiquement et sectoriellement pour être ce que nous sommes aujourd'hui, à savoir un Groupe agro industriel présent dans 3 pays et 4 cœurs de métiers :

- en France, où nous sommes devenus le numéro un de la distribution des produits de la mer et d'eau douce. En effet nous commercialisons annuellement depuis Rungis avec un effectif de 450 employés, environ 35.000 tonnes de produits en 350 espèces différentes importées de toutes les régions du monde,
- à Maurice, où nous faisons nos premiers pas dans la recherche et le développement des biotechnologies axés sur les besoins de l'industrie pharmaceutique et celle des produits cosmétiques,
- et bien entendu à Madagascar, où notre Groupe est né et enraciné depuis près d'un siècle et où nous sommes actifs dans l'industrie du textile et de l'habillement, l'élevage biologique de crevettes et l'agriculture.

Nous employons localement environ 8.000 personnes. Sachant que dans nos métiers, un emploi direct génère un emploi indirect et qu'un salaire à Madagascar nourrit 5 à 6 bouches et parfois davantage, on peut estimer que notre activité a un impact sur la vie de plus de 100.000 personnes principalement dans la région d'Antsirabe. Antsirabe qui est appelée à être la 2<sup>ème</sup> ville du pays, si elle ne l'est pas déjà.

This is when all three of our competitors filed for bankruptcy. But for us, there was no question of giving up or of leaving our staff to their fate, a multitude of employees whose families had served our business from father to son.

At that time, we had the good fortune to meet Claude Cheysson, the European Union's Development Commissioner. He advised us on setting up a legal framework to allow the Malagasy State to take majority control of Cotona, keeping us as a Private Foreign Minority Partner, under an agreement destined to retain the private management of the company. I will come back to this essential point later on, if we still have time.

The experience of Asia had taught us that in the face of a domestic market with low purchasing power, export is initially the only way to recreate value and jobs.

We thus decided to take up the challenge of integration on world markets, carrying high the image of Vita Malagasy textiles.

At the same time, we diversified geographically and sectorally to become what we are today, an agro-industrial group present in 3 countries with 4 core businesses:

- in France, we have become number one in the distribution of seafood and freshwater products. We employ 450 people in Rungis, where we sell around 35,000 tonnes of product annually, 350 different species imported from every region of the world,
- in Mauritius, we have begun biotechnology research and development focusing on the needs of the pharmaceutical and cosmetic industries,
- and, of course, in Madagascar, where our Group was born and has sunk its roots for almost a century, we are active in the textile and clothing industry, organic shrimp farming, and agriculture.

We employ around 8,000 people locally. In our profession, one direct job generates one indirect job, and a salary in Madagascar feeds 5 to 6 mouths and sometimes more. So we estimate that our activity has an impact on the lives of more than a hundred thousand people, mainly in the region of Antsirabe. Antsirabe, which will soon become the 2<sup>nd</sup> largest city in the country, or perhaps it already is.

Pour relever ce défi, nous nous sommes appuyés sur les traités commerciaux et le statut de PMA, qui permettent aux produits malgaches d'accéder sans quotas et sans droits de douane sur les principaux marchés de la planète. Il s'agit principalement de la SADC, l'UE, les USA, sans oublier la Chine où nos ventes sont en croissance. Ceci pour souligner en passant que nos ventes à la principale puissance industrielle textile de la planète est la meilleure preuve de la compétitivité internationale de Madagascar qui se situe aujourd'hui mondialement parmi les pays les mieux placés dans le secteur des industries de transformation intensive en main d'œuvre.

Notre plan inspiré par une vision à long terme impliquait :

- d'une part, que nous intégrions en aval de notre chaîne de production une unité de fabrication de vêtements,
- d'autre part, que nous puissions acquérir le savoir-faire du marketing et du design grâce à une antenne que nous avons installée à Paris. Paris qui est, comme chacun le sait, l'un des tous premiers centres mondiaux de la mode vestimentaire. Cette antenne nous a permis d'anticiper l'évolution de nos marchés et de mieux saisir les préférences de nos clients.

Mais face à la percée des pays asiatiques sur les marchés de l'exportation après le démantèlement de l'Accord multifibres et l'adhésion de la Chine à l'Organisation Mondiale du Commerce en 2001, nous avons compris que c'était sur les segments des produits différenciés de gamme moyenne que nous devions nous positionner.

Il fallait à cet effet mettre en place un service à la hauteur des exigences des grands noms de la distribution mondiale.

Nous allons ainsi nous mettre au travail pour produire un service clients irréprochable, à un niveau d'excellence tel qu'il soit difficilement imitable. L'objectif était d'en faire un facteur déterminant de notre compétitivité avec le souci de l'enrichir continuellement avec des améliorations et des idées nouvelles de nature à faciliter la vie de nos clients. Cet objectif qui s'inscrivait dans le cadre de notre stratégie d'intégration verticale a permis à Cotona de se hisser au rang des fournisseurs de produits clés en main « ODM » ce qui signifie Original Design Manufacturing, par opposition au travail à façon.

To meet this challenge, we have relied on trade treaties and our LDC status, which give Malagasy products quota-free and tariff-free access to major markets around the world. These are mainly the SADC, the EU, the USA, but also China, where our sales are growing. And by the way, this last underscores the fact that our sales to the country with the largest textile industry on the planet is the best proof of Madagascar's international competitiveness. Our country now ranks among the best-placed in the sector of labour-intensive processing industries.

Our plan was inspired by a long-term vision. It involved:

- on the one hand, the addition of a clothing manufacturing unit downstream of our production line,
- and on the other hand, the acquisition of marketing and design know-how, thanks to a branch office that we have set up in Paris. Paris, which, as we all know, is one of the world's foremost centres of fashion. This branch office has allowed us to anticipate market changes and better understand our customers' preferences.

But with the breakthrough of the Asian countries on the export markets after the dismantling of the Multi Fibre Arrangement and China's accession to the World Trade Organisation in 2001, we realised that we needed to position ourselves on the market segments for mid-range differentiated products.

To this end, we had to set up a service to meet the requirements of the big names in worldwide distribution.

So we got to work producing irreproachable customer service, with a level of excellence that cannot easily be imitated. The objective was to make this a determining factor of our competitiveness, with the aim of continuously enriching it, with new improvements and new ideas to make our customers' lives easier. This objective, which was part of our vertical integration strategy, allowed Cotona to become a supplier of ready-to-use "ODM", or "Original Design Manufacturing" products, as opposed to outsourcing work.

Une pareille ambition ne pouvait pas être atteinte sans l'alignement de tous nos employés sur la satisfaction de nos clients et sans leur motivation à donner à chaque instant le meilleur d'eux-mêmes.

Cette motivation existait déjà, grâce à un riche héritage de valeurs, à cette résilience qui fait partie de notre ADN, et à cette extraordinaire capacité que peut avoir l'être humain à s'identifier sans limite à son entreprise, lorsqu'il a confiance dans ceux qui la dirigent, et lorsqu'il la perçoit comme un facteur de progrès pour lui-même, et pour les communautés dont il est issu.

Ces valeurs n'avaient pas été formalisées jusque-là, et afin de tenir compte de l'avis de tout le personnel, nous allons nous livrer à une large consultation des quelques 4.000 cadres et employés que nous étions à l'époque, pour élaborer une charte de valeurs gravées dans le marbre qui est devenue pour ainsi dire, notre boussole éthique.

Au fond nous nous sommes inspirés de l'exemple de certains pays d'Asie comme le Japon ou la Corée du Sud où cette motivation collective fut également un atout de compétitivité internationale, et un facteur de succès dans leur phase de décollage économique

Cette charte met en avant des valeurs humaines essentielles telles que l'intégrité, la transparence, la méritocratie, la responsabilité au sens anglo-saxon *d'accountability*, mais aussi nos engagements en ce qui concerne :

- la compatibilité de nos décisions avec l'intérêt général et le respect des lois,
- le respect de notre environnement humain,
- le respect de notre environnement naturel, en particulier en ce qui concerne la réduction de notre empreinte carbone, et le traitement et le recyclage de nos eaux usées,
- le respect de notre diversité humaine et de la richesse qu'elle constitue,
- l'ouverture, la curiosité et la volonté de progrès en tant que garant de notre pérennité,
- et au cœur de tous ces engagements, la satisfaction de nos clients dont nous avons fait notre raison d'être.

We could not have achieved these aspirations if our employees had not been committed to customer satisfaction and motivated to give the best of themselves at all times.

This motivation was already present, thanks to a rich background of values, and to a resilience that is deep within us. And also thanks to the extraordinary ability of human beings to identify themselves boundlessly with their company when they have confidence in its management, and when they perceive it as a factor of progress for themselves and their communities.

These values had not yet been formalised. In order to take into account the opinions of our entire staff, we undertook a broad consultation of all of the company's 4,000 executives and employees at the time, to develop a permanent charter of values which has become, so to speak, our ethical compass.

In essence, we were inspired by certain Asian countries, such as Japan and South Korea, where group motivation gave them a leg up in their international competitiveness and factored into the success of their economic expansion.

This charter highlights fundamental human values, such as integrity, transparency, advancement based on merit, accountability, and our commitments regarding:

- the alignment of our decisions with the general interest and respect for the law,
- respect for our human environment,
- respect for our natural environment, especially when it comes to reducing our carbon footprint and treating and recycling wastewater,
- respect for human diversity and the wealth to be found in it,
- openness, curiosity and a commitment to progress as a guarantee of our sustainability,
- and at the heart of all these commitments, the satisfaction of our customers, which is our core purpose.

Si ces valeurs font partie aujourd'hui de notre vie quotidienne, c'est parce que Cotona a la chance d'être dirigée par un top management et un collège de femmes et hommes clés, qui inspirent le respect de ces valeurs, par l'exemple visible qu'ils donnent au personnel dont ils ont la charge.

Notre politique de développement de notre capital humain découle de cette charte dans la mesure où :

- nous sommes attentifs à nos conditions de travail et de sécurité qui se comparent aux meilleurs standards de notre profession,
- nous veillons sur la santé de nos employés et de leurs familles, grâce à des soins gratuits prodigués dans un centre médical souvent cité en exemple,
- nous sommes attentifs à leur alimentation servie dans des espaces de restauration de qualité,
- nous veillons tout aussi attentivement, dans un centre de formation interne, à leur formation et au relèvement continu de leurs compétences, ainsi qu'à l'évolution de leurs carrières.

Mais toutes ces actions destinées à renforcer leur sentiment d'appartenance et leur motivation, auraient été incomplètes sans l'attention portée également aux communautés humaines qui nous entourent ; et dont est issue la grande majorité d'entre eux.

Nous le faisons à travers des projets sociaux tournés vers l'aide aux plus démunis.

Je citerai à titre d'exemple le projet d'intervention chirurgicale que nous avons mené récemment avec Mercy Ships et qui a changé la vie de 150 handicapés de la ville d'Antsirabe. Je citerai aussi le projet d'initiation à l'informatique, au français et à l'anglais destiné aux enfants de nos 8.000 employés.

Encore un autre exemple parmi d'autres, de notre volonté de nous comporter comme un citoyen responsable de sa Cité : nous intervenons avec notre brigade de pompiers pour éteindre gratuitement les incendies chaque fois que nous sommes appelés à l'aide dans la ville d'Antsirabe et ses environs.

Il s'agit là du lien social et de l'idée du vivre ensemble au sens du sociologue français Emile DURKHEIM. Mais il s'agit aussi de notre souci de positionner Cotona comme un acteur du progrès et du développement dans son pays.

If these values have become ingrained in our daily lives, it is because Cotona has the great fortune to be led by a top management team and a closely-knit group of key men and women who inspire respect for these values by the visible example they show their staff.

Our policy of developing our human capital stems from this charter, insofar as:

- we are attentive to our working conditions and job safety, which are in line with the highest standards of our profession,
- we take care of the health of our employees and their families, with free health care at a medical centre that's often cited as an example,
- we are attentive to the food they are served in high-quality catering areas,
- we also make sure they receive training and improve their skills ongoingly in our in-house training centre, and that they progress along their career path.

But the actions we have undertaken to reinforce their sense of belonging and their motivation would not have been sufficient if we didn't also take care of the human communities around us, from which the great majority of our staff have sprung.

We do this through social projects aimed at helping the most destitute among them.

For example, we recently implemented a surgery project with Mercy Ships, which changed the lives of 150 disabled people in the city of Antsirabe. And we have a project of introducing the children of our 8,000 employees to computer science, French and English.

Yet another example of our commitment to conducting ourselves as citizens responsible for our City: if there is a fire anywhere in the city of Antsirabe and its surroundings, we send our company fire brigade to put it out free of charge.

This is the social bond and the sense of living together of which the French sociologist Emile Durkheim spoke. But we also wish to position Cotona as a factor of progress and development within its own country.

Les résultats de cet investissement humain sont là : nous avons enregistré en 2016 notre 6<sup>ème</sup> année consécutive de croissance à 2 chiffres.

Par ailleurs, Cotona est en cours de doublement de sa capacité de production à l'horizon 2020. Nous atteindrons alors un effectif d'environ 10.000 personnes, ce qui nous fera rentrer dans le club des grandes entreprises internationales de notre secteur.

J'ajouterai ici qu'au-delà des trois choix d'intégration que je viens d'évoquer, nous voyons se profiler très rapidement un quatrième qui représente un des grands défis et sans aucun doute une des grandes opportunités de l'avenir : il s'agit de notre intégration dans la nouvelle économie de services et d'innovation, drivée par la révolution digitale. C'est pour mieux nous y préparer que nous avons décidé dans ce contexte, la création avec l'assistance d'une grande école de management française, d'une mini- Université interne à notre Groupe et que nous avons baptisée « The Talent Factory ». Elle a pour objectif de développer un écosystème de savoir d'innovation et de talents adaptés à notre culture locale mais aussi aux exigences d'un monde en profonde transformation.

Mesdames et Messieurs,

De toutes ces formes d'intégration qui ont permis à notre Groupe de se réinventer, il ne vous a pas échappé que c'est notre intégration dans notre environnement humain qui a fait la différence.

Ce n'est pas surprenant, car il s'agit là de la vie de femmes et d'hommes au travail, et du sens qu'ils veulent donner à leur existence.

Mais il s'agit aussi de développement, un développement qui n'a de sens que si, dans un pays comme le nôtre, l'entreprise contribue à l'amélioration du sort des plus démunis.

C'est en cela qu'il me semble que notre cas illustre la vision de l'aide au développement de l'Union Européenne qui a inspiré les conventions de Lomé en 1975, celle de Cotonou en 2000 et aujourd'hui celles des Accords de Partenariat Economique (APE,) dont l'objectif a été en définitive de favoriser la croissance des pays ACP, à travers une intégration économique inclusive.

C'est, ce message de profonde reconnaissance et gratitude que je voulais porter devant vous aujourd'hui.

Je vous remercie de votre aimable attention.

The results of this human investment are clearly visible: in 2016 we recorded our 6th consecutive year of double-digit growth.

Cotona is also working on doubling its production capacity by 2020. By then, our workforce will reach around 10,000 people, and we will have become a member of the club of major international companies in our sector.

I would like to add here that beyond the three integration choices I have just mentioned, a fourth has been rapidly developing. It represents one of the great challenges and undoubtedly one of the greatest opportunities of the future: integration into the new economy of services and innovation, driven by the digital revolution. In order to better prepare ourselves for this, we have decided to create, with the help of a large French management school, a mini-University within our Group, which we are calling "The Talent Factory". It aims to develop an ecosystem of knowledge, innovation and talent, adapted to our local culture but also to the demands of a world that is undergoing profound transformation.

Ladies and gentlemen,

Of all these forms of integration through which our Group has reinvented itself, it has surely not escaped your notice that what has made the biggest difference is our integration with the human environment.

This is not surprising, for it concerns the lives of women and men at work, and the meaning that they want to impart to their very existence.

But it is also about growth, and in a country such as ours, this only has meaning if the company contributes to improving the lot of the most destitute among us.

That is why it seems to me that our example illustrates the European Union's vision of development aid, which inspired the Lomé Conventions in 1975 and the Cotonou Conventions in 2000, and now those of the Economic Partnership Agreements (the EPA), whose ultimate objective has been to promote the growth of the ACP countries through inclusive economic integration.

It is this message of deep appreciation and gratitude that I wanted to bring before you today.

Thank you for your kind attention.

**SAMPLE**