

SAMUEL BRAWERMAN IN THE CONGO

Pushing out the boundaries

Text: Barbara Delbrouck
Pictures: R.R.

Choosing the steepest path just to demonstrate that you can climb it ... That is the motto of Samuel Brawerman (Ingest 2008). Result: an impressive career at the age of 32, which took him to one of the world's most difficult countries in which to do business... and he succeeded!

The motive that prompted Samuel to choose the SBS-EM was not a passion for business or finance but the challenges that the School sets to its students. "I have low self-esteem," admitted this likeable man from Liège. "I wanted to measure myself and see how far I could get. My goal was not to compare myself with others but to check my own development. It was difficult at the start, but I ended my studies without failing any end-year exams. That was one of my first successes." After graduating, Samuel looked around for a new major challenge. He applied for jobs in strategy consulting and landed a job in telecoms, media and technology strategy at Kurt Salmon in Paris. "People were working hard, but not really efficiently. It was not acceptable to leave the office before 8 pm. I wasn't happy there and soon realised that, if I didn't really like my job, it would be difficult to compete with my peers. I had to strike out on my own and following my dreams was the only way of achieving anything." After two years, Samuel resigned and signed up to study for a complementary Master's degree in micro-finance at the SBS-EM.

First steps in Uganda

Following study courses at night, Samuel used his daylight hours to set up, with the help of several experts, PHB Development, a small consultancy advising on financial inclusion. His first big contract took him to Uganda. "I was contacted to launch Orange Money, one of the biggest service providers of mobile money →



Samuel Brawerman cannot resist a challenge. "I had to carve out my own path and follow my dreams as the only way of achieving anything."

RD Congo

Kinshasa

CV Express

2008

Master in Management Science, SBS-EM

2008

Strategy consultant at Kurt Salmon (Paris)

2010

Complementary Master's degree in Microfinance (ULB)

2012

Project manager and product manager for Orange Money in Uganda

2013

Product manager then Managing Director of Millicom DRC (Tigo Cash)

2016

Economics agent for Zoona (Cape Town)



The PROS and the CONS

- ✚ The Congolese. "Their enthusiasm for life, their lifestyle, their culture. People live 'in groups', not in individual bubbles."
- ✚ Difficulty in forging genuine friendships with local people. "Compared with Uganda, for example. In the Congo the middle class is only now becoming established so there remains a barrier which is not easy to get over. But I still managed to meet people who will stay in my heart for ever."
- ✚ The never-ending adventure. "Kinshasa is an open-air theatre. As soon as you step outside, something incredible is always happening in the street."
- ✚ Walking down the street. "Even when you are in a car, you are often 'nicely' mugged for money by the police. It's a parallel system to compensate for the defaults of the state government which does not pay its employees and offers no support to its citizens. But with an open mindset and a bit of empathy, you quickly get on friendly terms with these 'racketeers' who in their turn may help you out, if need be, in return for 'a little something'."

“ I WAS CONVINCED I HAD NEITHER THE SKILLS NOR THE KNOWLEDGE FOR THIS PROJECT ”



services for people without bank accounts. I had neither the skills nor the knowledge for this project which Orange Uganda had been trying to launch for the previous two years ... and my lack of self-confidence didn't help. Understanding that I was shy, the person interviewing me for this job ended by saying, "If you want to do anything interesting in your life, sooner or later you will have to take the plunge." The challenge was irresistible and Samuel agreed to take it on. Despite the difficult M&A context, Orange Money Uganda was successfully launched a few months later.

Major challenge in the Congo

No sooner had Samuel overcome his first challenge when he received a new offer: to become product manager at Tigo Cash, Orange Money's competing service in the DRC. "In 2012, according to the UN 'doing business' ranking, this country was the third

most difficult in the world for doing business," he remembers. "But the then CMO of Orange Uganda was aware of the various job opportunities I was considering, and he urged me to go for Tigo, telling me: "It's a school for the tough. You will learn a great deal. But if you don't come out top, you will soon be sent packing." I reckoned that I couldn't find a better challenge. And that's exactly how it turned out! The business was in the doldrums. The last quarter of 2013 had registered a 40% loss under every heading. Tigo Cash DRC's General Manager had quit and I was invited to apply for his position. I did not feel up to this, especially after the Vice-President of Tigo Africa had personally given me just six months to achieve some very ambitious targets. If I took this job, there was a serious risk I could get the sack and even ruin my career prospects. While I was still hesitating about sending in my application, the then CFO reassured me, telling me that I couldn't do any worse ... so in the end I accepted the job."



Managing Director aged 27

"During the first two years I was working literally night and day," Samuel recalls. "But I was in my element. Here I was, 27 years old, a member of the executive committee of one of DRC's largest telecoms operators! It was an unbelievable opportunity! Of course, I had to work to fit in. On the committee, all the other managers were 10-15 years older than me and had no scruples about hustling me. But I learned slowly but surely how to assert myself, how to play at politics ... and I found it fascinating. I scored a real success there. You know, inside four and a half years the whole executive committee had been replaced four times, yet I was the only member to have survived for so long. Perhaps that was thanks to our business figures. In two and a half years we moved from transactions worth tens of thousands of dollars a month up to an annual turnover of over 30 million dollars!"

In 2014 we were the Tigo Cash division with the highest growth rate in Africa and Latin America. We were the DRC market leader, ahead of the sector heavyweights such as mPesa and Airtel Money. We had expanded from 10 to 120 employees and in four years there was not one resignation, even though we paid lower than market rate wages. In the Congo it is extremely difficult to reach the end of a project, but we managed it. Orange then bought the whole thing for 10 million dollars. From that moment on, I had rather fewer problems with lack of self-esteem!" he comments with a huge smile. "Even if I still often lack some assertiveness." His recipe for success is simple. "I have no stomach for competition, which is rarely constructive. Therefore, I decided to do things differently, following what I was really interested in and that's how I avoided all useless competition; after all, you won't find many people with a background combining telecoms and microfinance."

Move to Cape Town

After almost five years in the Congo, Samuel was dreaming of new horizons. "I wanted to settle down, raise a family, get a pet goldfish, buy a house and all that sort of thing. It's difficult to do that in Kinshasa,



samuel.brawerman@gmail.com
www.instagram.com/sambraw

If you'd like to suggest an alumnus or alumna or present your project in this section, write to us at sbs-em@elixis.be.

where everybody is just passing through." He therefore decided to move to the southern tip of the African continent, to Cape Town. He was attracted by this symbolic city located between the mountains and the ocean. "I was already desperately homesick for the Congo. For me, it was rather like a drug: I loved being there but I realised it was healthier for me to get away. And there's nothing like embarking on a new adventure!" In fact, Samuel had already started working on another project in parallel: the development of two applications based on digital ID as a solution to the costly problems of information asymmetries in Africa. Just another challenge to take up. ■

4 TIPS for a successful expat life

1/ Adapt yourself and your products

"The mention 'Made in Africa' does not apply here. In the Congo, everything is special. Even in the hinterland it is vital to understand the differences between each region and to adapt your business accordingly. Anyway, to do business at all, you must learn "the street rules".

2/ Come with your pockets full of cash

"Come with your pockets full of cash so that you are able to survive the first two years of learning on the spot. You will need at least twice as much ..."

3/ Get a good team around you

"Hire the best lawyers because you are going to need them. And hire more lawyers to monitor the first lot of lawyers!"

4/ Have fun

"Enjoy a good chicken mayonnaise in the streets of Bandal. Go dancing to Congolese Rumba on the roof of the Crèche in the Matongé district. Go to Mungila Gila to see the Zaiko band or an impromptu parade of Les Sapeurs. Go to the central market and try a love potion to bring back your sweetheart. Relax on the glorious beaches etc."

FRÉDÉRIC TAMINIAUX

Eggo

De l'art de "cuisiner" en famille



Depuis 2009, Frédéric Taminiaux est directeur général d'Eggo et de sa société sœur, Euro Center, lancée par son père il y a plus de trente ans.

Ensemble, ils ont consolidé leur place de choix sur le marché des cuisines équipées... en véritables top chefs!

RADIOGRAPHIE d'Eggo

1979

Création du premier magasin Euro Center, lancé par Philippe Taminiaux

Ouverture d'un magasin par an pendant 20 ans

2003

Création d'un département "cuisines équipées" au sein d'Euro Center

2007

Lancement d'Eggo puis ouverture de 40 magasins en 4 ans

2009

Crise de croissance: l'EBIT du groupe atteint un montant négatif important, de l'ordre de 50% des fonds propres

2013

42 magasins Eggo partout en Belgique

Chiffre d'affaires du groupe: 150.000.000 €, dont 65% Eggo et 35% Euro Center

► Comment la société Eggo est-elle née?

Après s'être investi des années durant dans l'électroménager, Euro Center s'est lancé dans les cuisines en 2003. Mais nous avons vite réalisé que vendre une cuisine à côté d'un micro-ondes, ça ne faisait pas très professionnel! En 2006, avant mon arrivée, mon père et des personnes clés du comité de direction, notamment, sont partis visiter une foire à Milan. Ils en sont revenus avec un concept de magasin: ils voulaient de la nature, de nouvelles couleurs et une enseigne à part entière pour les cuisines. Ils ont mis une dizaine de personnes autour de la table: un éclairagiste, une coloriste, un architecte d'intérieur, un autre d'extérieur... Ils ont travaillé pendant un an et ils ont "pondu" Eggo. Ça a décollé directement, c'était incroyable! Quarante magasins ont été ouverts en quatre ans.

► Quelle a été la stratégie?

Viser le cœur de marché. Ni le bas de gamme, ni le haut de gamme. Nous voulions des prix très agressifs mais conserver une qualité supérieure. Ce que nous avons trouvé chez notre fournisseur de meubles, qui est n°1 en Europe. À l'époque, notre concurrent principal était pratiquement seul sur ce segment et il prenait de belles marges... Nous avons donc diminué les nôtres! L'objectif n'était pas de gagner beaucoup d'argent mais bien des parts de marché. C'est pour ça que nous avons ouvert 40 magasins, ce qui a propulsé nos ventes de 3.000 à 14.000 cuisines aujourd'hui! Nous ne réalisons pas d'énormes bénéfices, mais nous sommes présents partout en Belgique et la publicité est bien rentabilisée.

▲
En 2009, en pleine crise, le groupe Euro Center vacille sur ses fonds propres... "Je me suis dit... pourquoi ne pas en profiter pour aller donner un coup de main?"



*Êtes-vous ici avec une solution
ou faites-vous partie du problème?*



“ NOTRE PRINCIPAL CONCURRENT ÉTAIT PRATIQUEMENT SEUL SUR CE SEGMENT ET IL PRENAIT DE BELLES MARGES... NOUS AVONS DIMINUÉ LES NÔTRES! ”

Gérer une crise de croissance

► Quel a été votre rôle dans Eggo?

À la base, je ne voulais pas du tout travailler dans l'entreprise familiale. Donc, en 2002, je suis parti étudier à la SBS-EM, puis j'ai commencé à travailler chez Deloitte, en 2007, en tant que consultant en finance. Après deux ans, Deloitte a proposé à tous les juniors de prendre des congés sans solde. Tous mes collègues prévoyaient déjà de faire un tour du monde, mais je reçois alors les chiffres de l'entreprise familiale... La croissance était toujours bonne, mais les magasins avaient été ouverts tellement vite que les besoins en fonds de roulement avaient explosé. Une crise de croissance terrible! Et là-dessus, Euro Center - qui a tout financé - subit la crise de 2009. Résultat: en quelques mois, l'EBIT du groupe atteint un montant négatif important, de l'ordre de 50% des fonds propres! Cette année-là, je me suis dit... pourquoi ne pas en profiter pour aller donner un coup de main? Quand je suis arrivé, je n'avais aucune responsabilité, car j'étais censé repartir! Pendant quatre mois, j'ai passé des heures à discuter avec toutes les équipes pour savoir s'ils avaient des idées pour économiser, améliorer l'organisation du travail... et finalement cela a porté ses fruits!

► Comment avez-vous redressé la barre?

Nous avons joué sur tous les aspects possibles pour réduire les coûts. Tout a été renégocié: les loyers des showrooms, l'électricité... Nous ne voulions pas licencier. Par contre, il fallait quand même réduire les frais de personnel. Nous avons été très transparents avec l'équipe. Nous leur avons montré le bilan



frederic.taminiaux
@eurocenter.be
www.eggo.be

et leur avons proposé d'arrêter toutes les primes vendeurs jusqu'à nouvel ordre et de mettre toute la centrale en 4/5^{es} de crise. Je pensais que nous allions faire face à un tollé général, mais pas du tout, ils étaient presque tous partants! Là, je me suis vraiment rendu compte de la force d'une PME et de l'importance de la gestion des ressources humaines. Grâce à ce plan de réduction des coûts, nous avons économisé plus de 2,5 millions € en six mois! Nous avons fini 2009 à l'équilibre. L'année suivante, nous avons réalisé un bénéfice de 2 millions €, dont nous avons redistribué 20% à tout le monde. Et pareil l'année d'après, pour compenser l'effort de l'équipe. →

Le concept EGGO

● Un style de cuisine

Designers et coloristes ont mis au point un style Eggo. Des lignes, une pureté, une unité dans les tons...

● De vrais conseillers cuisine

Si Eggo fournit des cuisines sur mesure, les vendeurs ne disent pas oui à tout. Formés aux couleurs, à l'éclairage... ils orientent les clients vers le style Eggo. Ils ne vendent pas seulement des meubles, mais un vrai projet de cuisine.

● Un concept de showroom

Les "Kitchen House" sont conçues pour faire sentir l'univers Eggo. Pas de néon, mais des éclairages légers, "comme à la maison". De la verdure: des plantes, du gazon... Pas de prix barrés ou de promotions, mais des images fortes, avec des regards. Et, aux murs, les couleurs Eggo.



Premier essai international

► Vous pensez ouvrir un premier magasin Eggo hors de Belgique: en Espagne! Un choix plutôt étonnant... Pourquoi?

Le marché est excellent (rires)! Tout est question d'opportunité. Nous avons fait une rencontre à Batibouw: quatre managers espagnols qui veulent lancer une affaire. Des personnes expérimentées en cuisine et en management, qui sont prêtes à mettre de l'argent dans une "master franchise" espagnole... Malgré la crise en Espagne, c'est une occasion exceptionnelle. Car il n'était pas question de nous lancer seuls dans l'inconnu! Nous sommes impliqués financièrement, mais ce sont nos partenaires espagnols qui ouvrent le premier magasin et qui vont ensuite, eux-mêmes, chercher des franchisés. C'est mon père qui m'a appris qu'en période de crise, il y a toujours des opportunités! Plusieurs grandes entreprises de cuisine ont fermé leurs succursales en Espagne car elles n'étaient plus rentables. Le marché se libère donc complètement. C'est vrai qu'il est catastrophique, il y a 30% de chômage. Mais, en attendant, il reste 70% de personnes qui travaillent et il ne faut pas les oublier non plus! En outre, faire de la pub en période de crise coûte beaucoup moins cher.

Business en famille

► Travailler avec son père, c'est un challenge?

Il m'a appris beaucoup de choses... notamment à arrondir les angles! Entre la SBS-EM et Deloitte, j'étais très carré, je me fiais essentiellement aux outils financiers pour prendre des décisions. Il m'a enseigné qu'il faut aussi pouvoir faire confiance à son instinct. En se limitant aux analyses financières, il est difficile d'estimer le potentiel de vente. On a tendance à être pessimiste, ce qui peut faire manquer de belles opportunités. À un moment, il faut savoir

“ MON PÈRE M'A APPRIS QUE, EN PÉRIODE DE CRISE, IL Y A TOUJOURS DES OPPORTUNITÉS! ”

4 CONSEILS

à destination des entrepreneurs en herbe

1/ Oser

"Au-delà des outils d'analyse, il faut pouvoir suivre son instinct et prendre le risque de se lancer!"

2/ Rester flexible

"Pour commencer, pas besoin d'infrastructures coûteuses. Une petite équipe très motivée et un bon vieil Excel suffisent! Il faut pouvoir réagir très vite aux évolutions du marché. Si votre première idée ne fonctionne pas, cela vous permettra de repartir sur autre chose."

3/ Motiver ses collaborateurs

"Il faut passer énormément de temps à discuter et écouter. S'il y a une bonne ambiance, les personnes seront motivées et hyper efficaces!"

4/ Réinvestir

"Lorsque vous lancez une activité, il ne faut pas être gourmand pendant les premières années. S'il y a un bénéfice, il faut le réinvestir complètement."



oser prendre un risque. De son côté, mon

père évolue aussi. Alors qu'avant il ne voulait pas entendre parler de business plan, il est très content d'en avoir un aujourd'hui. Après la crise de 2009, c'est rassurant, ça permet de détecter plus vite un éventuel dérapage. Au final, je pense qu'il faut trouver le bon équilibre: pouvoir profiter des avantages qu'offrent les outils d'analyse mais cultiver cette capacité à prendre des risques quand l'instinct nous le dit. Et pour cela, mon père et moi formons une bonne équipe! ■

Texte: Barbara Delbrouck
Photos: Frédéric Raevens

Désirez-vous nous suggérer un Alumni ou présenter votre projet dans cette rubrique? Écrivez-nous à sbs-em@elixis.be.