

# La plus grande bouch





# erie du monde



**Gigantesque.** Wesley et Joesley Batista sont à la tête d'un empire (à g.). Ci-dessus, le plus grand abattoir d'Amérique latine, sur 100 000 mètres carrés, à Campo Grande.

OLIVIER UBERTALLI - JOÃO CASTELLANO/STOE

**140**

C'est le nombre d'abattoirs JBS dans le monde, dont 44 aux Etats-Unis.

**Capacité d'abattage (par jour)**

**85 000**

bovins

**12 millions**

de poulets

**70 000**

porcs

**25 000**

moutons

**Brésil.** Les Batista ont créé la multinationale JBS en partant d'une simple boucherie familiale. Récit.

DE NOTRE ENVOYÉ SPÉCIAL OLIVIER UBERTALLI, À CAMPO GRANDE ET SÃO PAULO

**A** l'ombre du corral, elles nous regardent, intriguées et craintives. Avec leurs drôles de bosses sur le garrot et leurs robes grises, ces vaches nélores – une sorte de Cébu brésilien – se doutent-elles du sort qui les attend ? Plus loin, de longs camions métallisés et peints aux initiales JBS déversent des bovins par dizaines. Des nélores, des taurinos, et même de belles hollandaises aux taches noires et blanches. Les bêtes ont brouté ici, à Campo Grande, dans les pâturages à la terre rouge du Mato Grosso do Sul, la région d'élevage par excellence du Brésil. Pour ce troupeau de vaches, c'est l'heure. Des fermiers en bottes blanches et tunique verte les sortent de l'enclos. Munis de petits drapeaux, ils les guident jusqu'à un chemin sinueux aux murailles blanches. Une dernière douche pour détendre les bêtes. Puis elles pénètrent dans l'abattoir de 100 000 mètres carrés, le plus grand d'Amérique latine. Plus loin, des centaines d'employés les découpent à la chaîne et emballent, un à un, chaque morceau sous plastique. Les parties les plus savoureuses – filet et rumsteck – s'exporteront vers l'Union européenne. Les autres seront hachées en steaks de 80 grammes pour McDonald's. « Nous tuons plus de 2 000 bêtes par jour », explique Jair de Azevedo, dans les allées de l'abattoir qu'il dirige.

Nous exportons la viande vers une trentaine de pays et fournissons 700 tonnes de hamburgers par mois à McDonald's Brésil. » Vous portez des sacs en cuir Chanel ou Louis Vuitton ? Vous avez l'habitude de savourer une belle entrecôte argentine au restaurant ou d'acheter au supermarché de la viande des Grisons et du corned-beef ? Sans le savoir, vous vous fournissez très probablement chez JBS. Inconnu du grand public, le brésilien est le plus grand transformateur mondial de viande. De « protéine animale », comme on dit dans le jargon agroalimentaire. La majorité des Brésiliens ignorent l'existence de la multinationale. Pour gagner leurs cœurs, JBS s'est d'ailleurs offert cette année une coûteuse publicité télévisée avec la star brésilienne des telenovelas sirupeuses, Tony Ramos.

**Emplettes.** Dans son spacieux bureau orné de peintures bovines, au siège du groupe situé à São Paulo, Wesley Batista, 43 ans, a les fossettes marquées et le visage poupin d'un homme heureux. Sa dernière acquisition, Seara-Zenda, annoncée en juin pour 2 milliards d'euros, vient de recevoir le feu vert du régulateur brésilien. La voie est libre pour propulser JBS, déjà roi incontesté de la viande, en leader mondial du poulet. Un secteur où il n'a pourtant fait ses premiers pas qu'en 2009, avec le rachat de Pilgrim's Pride aux Etats-Unis, puis en 2012, avec la filiale ■■■





■■■ du français Doux (lire encadré ci-contre). La prochaine cible ? « Euh, nous avons déjà acheté une trentaine de sociétés depuis 2005, grimace Wesley Batista. Désormais, nos priorités sont l'intégration de Seara et l'amélioration de notre rentabilité. » Un discours prudent après huit années d'emplettes : Swift Armour en Argentine, Pilgrim's et Smithfield Foods aux États-Unis, Bertin au Brésil... Aujourd'hui, JBS domine 15 % du marché mondial et exporte vers plus d'une centaine de pays. « Il est présent sur tous les marchés qui comptent et extrêmement agressif. Il a un management à la japonaise, toujours guidé par un souci d'amélioration constante », s'enthousiasme le consultant Osler Desouzart, spécialiste du secteur. La principale explication de cette croissance débridée ? Déjouer les barrières sanitaires. Le Japon et la Corée du Sud prohibent les importations de viande brésilienne ? Qu'à cela ne tienne, JBS atteint ces marchés grâce à sa filiale américaine.

JBS, c'est le rêve américain à la sauce brésilienne. C'est l'histoire d'un petit de province devenu géant mondial. Jusqu'en 2004, JBS facturait moins de 1 milliard d'euros. Dix ans plus tard, il emploie 165 000 personnes et son chiffre d'affaires dépasse 30 milliards d'euros ! Tout commence en 1953 à Anapolis, dans l'État de Goiás (centre), quand le père de Wesley, José Batista Sobrinho, ouvre sa première

**Antichambre.** Une dernière douche avant l'abattoir pour détendre les bêtes.

**Avec le français Doux au Brésil**

En 2012, JBS est venu au secours de Doux-Frangosul, la filiale brésilienne du volailler breton qui battait de l'aile. Le groupe de São Paulo a repris les activités en location-gérance. « C'était une bonne opportunité pour s'agrandir », explique Wesley Batista, PDG de JBS. Mais l'opération n'est pas du goût de tous. Le fonds américain Oppenheimer, créancier de Doux-Frangosul, réclame en justice la saisie et la vente d'une usine qui lui servait de garantie à un prêt.



boucherie. JBS – dont les initiales donnent son nom au groupe – est alors un petit boucher de province qui n'abat qu'une vache par jour. « Avec la construction de Brasília, à quelques kilomètres, mon père a ensuite commencé à nourrir tous les ouvriers du bâtiment », se souvient Wesley Batista. A l'époque, le gouvernement de Juscelino Kubitschek exemptait d'impôts les sociétés qui participent à l'édification de la capitale. Une aubaine pour Zé Mineiro, surnom de JBS, qui pose alors les premières fondations de son empire, sans oublier de se diversifier. Pour valoriser la graisse animale, Zé Mineiro lance ainsi une

marque de savons. Il la baptise Flora, en hommage à sa femme. Chez les Batista, la famille est sacrée. Tout au long de sa vie, le patriarche – 79 ans – a associé ses proches à son entreprise. Junior, Joesley et Wesley, ses trois fils, ont tour à tour pris les rênes de JBS. D'ailleurs, aucun des fistons n'a fini le lycée, ils ont bossé avec papa dès l'adolescence. « J'ai commencé dès 15 ans », se souvient Wesley, qui a appris à dépecer un bœuf avant même d'obtenir son permis de conduire. Idem pour son fils, Wesley Junior. Du haut de ses 22 ans, il dirige les filiales uruguayennes et paraguayennes. Malgré cela, les Batista mettent en avant l'éducation et refusent d'être les promoteurs de l'école buissonnière. Ils ont ouvert un lycée dans l'enceinte même du siège. Les meilleurs élèves, cela va de soi, rejoignent la société, bac en poche.

**Clan.** Au gré des acquisitions, JBS a certes été contraint d'ouvrir son capital et de faire son entrée aux Bourses de São Paulo et de New York. Mais le clan Batista contrôle encore d'une main de fer la société. Joesley, le benjamin, dirige le holding familial qui contrôle JBS et chapeaute les autres activités (produits laitiers, papier et chaîne de télévision rurale). Son cadet, Wesley, est PDG de la société. Les deux sœurs, Valere et Vanessa, siègent au conseil d'administration. Quant au frère aîné, Friboi Junior, s'il a quitté le groupe après des années de bons et loyaux services, c'est pour briguer le poste de gouverneur de l'État de Goiás. « Ils ont une inclination naturelle pour les opérations financières, assure Marcus Vinicius Prati de Moraes, ancien ministre de l'Agriculture, aujourd'hui membre du conseil d'administration de JBS. Wesley est un grand manager et son frère Joesley un grand stratège à l'international. »

Pour sûr, les Batista sont passés maîtres dans la reprise de vieilles sociétés en faillite. Ils les dépoussièrent et les redressent rapidement. Si bien que la résurrection de Swift, société américaine centenaire, est un cas d'école ■■■

**165 000 employés et un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards d'euros !**





Chaîne alimentaire. Les vaches nélores – une sorte de zébu brésilien – seront bientôt transformées en steaks hachés de 80 grammes pour McDonald's...

■ ■ ■ enseigné à Harvard. En 2007, quand le brésilien avale Swift, Wesley s'installe avec sa famille dans le Colorado sans baragouiner un seul mot d'anglais. En quelques mois, il apprend la langue et supprime cinq niveaux administratifs de la nouvelle filiale américaine. Il réduit ainsi à quatre échelons la distance qui le sépare d'un chef d'abattoir. Avec les Américains, les projets attendaient des mois avant d'être approuvés. Avec les nouveaux propriétaires brésiliens, la décision se prend en une heure. « Pour être grand, pas besoin d'être complexe. Au contraire. Il faut être simple », dit Wesley.

« Frog ». Le changement va jusqu'au code vestimentaire. Les cadres américains sont priés de laisser la cravate au placard et de s'acheter une nouvelle paire de bottes et un jean. Un à un, ils sont interviewés par les nouveaux patrons et classés en deux catégories. D'un côté, les « bons cerveaux », pragmatiques et prêts à innover. De l'autre, les « cerveaux mous », vite remerciés malgré leur expérience. « Pour les amis, on creuse des tranchées. Pour les ennemis, on creuse des tombes et on ne fait pas de prisonniers », explique un proche du groupe. Chez JBS, ce style de management qui mêle exigence rurale et décontraction a un nom : « Frog », qui signifie « from Goiás » (le nom de l'Etat brésilien d'où les Batista

**BRF, le principal rival brésilien**  
BRF, nouveau nom de Brasil Foods, est le principal concurrent de JBS au Brésil. Bœuf, poulet, charcuterie, surgelés et produits laitiers... Le groupe affiche 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Issu de la mégafusion entre les sociétés Perdigo et Sadia, en 2009, BRF emploie 113 000 personnes et réalise la moitié de son activité à l'exportation.

sont issus). « Frog, c'est pour notre côté plouc, cow-boy. Nous sommes des fermiers aux valeurs simples », détaille Wesley Batista avec fierté et dans un anglais parfait. Les managers du groupe le savent. Lors des réunions, ils n'ont pas le droit à l'erreur. « Les discours évasifs sont interdits, témoigne l'un d'eux. Seules sont acceptées les réponses concises, qui ne comprennent pas d'adjectifs. Les patrons considèrent en effet que les adjectifs noient le poisson. » Déroutant, mais efficace. Le patron de JBS, lui, assure en toute modestie qu'ils inspirent de Wal-Mart. Le géant de la distribution n'a-t-il pas conquis le monde depuis Bentonville, une petite ville de l'Arkansas ?

Mais l'ascension fulgurante de JBS soulève aussi des critiques. Des députés ont accusé la société d'avoir profité de l'argent public et des faveurs de l'ex-président Lula pour assouvir ses rêves de grandeur. « La banque publique de développement [BNDES] a investi 2,7 milliards d'euros dans JBS. Tout cet argent public aurait pu financer des projets innovants, des programmes sociaux et des infrastructures. Où est l'innovation de JBS s'il s'agit de tuer des vaches et d'accélérer la concentration du marché ? » s'agace

Sergio Lazzarini, professeur d'économie à l'Insper de São Paulo. « La banque a seulement décidé d'investir et d'acheter un morceau de notre capital. Elle ne nous a jamais fait aucun cadeau », se défend Wesley Batista. Aujourd'hui, la BNDES détient 23 % du capital. La Caixa Economica Federal, autre institution publique créée par l'empereur Pedro II, en possède 10 %. Autre polémique, des membres de la famille Bertin, qui a vendu ses abattoirs en 2009, accusent JBS d'avoir falsifié des signatures lors du transfert de leurs actions. La justice tranchera. Face aux détracteurs, les Batista se montrent zen. Ils assurent qu'ils travaillent pour se divertir. « Voici notre offre, rappelez-vous si cela vous intéresse. Nous, on file à l'hôtel piquer une tête dans la piscine et boire une bière », auraient lancé, un jour, les frères Wesley et Joesley à des hommes d'affaires américains médusés. Quand on lui demande jusqu'à quand il dirigera JBS, Wesley Batista réfléchit puis confie : « Sincèrement, jusqu'au jour où je ne m'amuserai plus. »

Toc, toc, toc ! On frappe à la fenêtre. Le PDG interrompt l'entretien et court lever les stores de son bureau. « Viens voir, lance-t-il, c'est mon ami le toucan ! » Durant quelques minutes, on admire avec lui le bec jaune et le pelage noir du volatile. Diriger une multinationale ? Un jeu d'enfant pour les Batista ■

**« Pour être grand, pas besoin d'être complexe. Au contraire. » W. Batista**