

INFORLENA

JANVIER / JUIN 2014
No. 6 | Édition Française

NOUVELLE DIMENSION

ÉDITORIAL Le Groupe Lena du Futur - Une Nouvelle Dimension

DOSSIER Nouvelle Dimension

OPINION Un regard sur le Groupe Lena d'aujourd'hui et les défis futurs

FAITS MARQUANTS Groupe Lena à travers le monde démarre avec plus de 300 collaborateurs

CONSTRUCTION Conclusion de la requalification de route riveraine entre Chegado et Ribeira Nova

ENVIRONNEMENT Lena Ambiente avec une nouvelle image

IMMOBILIER Edifício Santa Luzia avec un nouveau site web

INDUSTRIE Equimetra monte une ligne de concassage en Angola

ANGOLA Environnement avec de bonnes perspectives de croissance

ALGÉRIE Complexe immobilier «La Tour des Galets» adjudé à Lena Algérie

BRÉSIL Lena Brasil élargit son champ d'action dans l'état du Pará

EUROPA CENTRAL Conclusion de projets de réhabilitation des routes nationales

MOZAMBIQUE Dynamique de Lena Construções sur le marché mozambicain

VENEZUELA Inauguration des premières maisons construites par le Groupe Lena au Venezuela

AUTRES PARTICIPATIONS Dîner-Conférence débat l'économie qui fonctionne

Comité de Rédaction

António Barroca Rodrigues
Joaquim Barroca Vieira Rodrigues
Joaquim Paulo Conceição

Direction

António Barroca Rodrigues

Coordination

Direção de Marketing
e Comunicação do Grupo Lena

Design

Publicenso – Imagem e
Comunicação
www.publicenso.pt

Propriété

Grupo Lena
Apartado 1004
PC Santa Catarina da Serra
2496-907 Santa Catarina da Serra
PORTUGAL
Tel.: (+351) 244 749 100
Fax: (+351) 244 749 110
E-mail: geral@grupolena.pt
Site: www.grupolena.pt

Production

Multitema

Dépôt Légal

N.º 226820/05

Magazine publié par Groupe Lena

Tous droits réservés
Distribution gratuite

versión multimedia
www.grupolena.pt



sommaire

ÉDITORIAL Le Groupe Lena du Futur – Une Nouvelle Dimension	3
DOSSIER Nouvelle Dimension	4
OPINION Un regard sur le Groupe Lena d'aujourd'hui et les défis futurs pour son internationalisation	16
FAITS MARQUANTS Dévouement et compétence des collaborateurs du Groupe Lena reconnus en séance solennelle	17
INGÉNIERIE, CONSTRUCTION ET CONCESSIONS Lena Construções conclut la requalification de la route riveraine entre Chegado et Ribeira Nova	20
ENVIRONNEMENT ET ÉNERGIE Lena Ambiente avec une nouvelle image	21
IMMOBILIER Edifício Santa Luzia avec un nouveau site web	21
INDUSTRIE ET SERVICES Viamarca obtient le Certificat de Marquage CE	22
ANGOLA Qualité du Groupe Lena Angola reconnue dans la province du Zaïre	23
ALGÉRIE Construction du complexe immobilier «La Tour des Galets» adjugé à Lena Algérie	25
BRÉSIL Lena Brasil élargit son champ d'action dans l'état du Pará avec l'établissement d'un partenariat local	26
EUROPA CENTRAL Lena Bulgária a conclu deux projets de réhabilitation des routes nationales	27
MOZAMBIQUE Dynamique de Lena Construções sur le marché mozambicain	27
VENEZUELA Inauguration des premières maisons construites par le Groupe Lena au Venezuela	28
AUTRES PARTICIPATIONS Lena Automóveis présente de nouveaux modèles Peugeot et Ford	29

LE GROUPE LENA DU FUTUR – UNE NOUVELLE DIMENSION

Voilà que la période triennale de la transformation du Groupe Lena se termine, une étape nécessaire à l'évolution individuelle ainsi que collective de l'organisation.

Imaginons une machine. Remontons jusqu'à la Révolution Industrielle et traçons son parcours évolutif. L'évolution a dicté la direction future et a donné sens à chaque étape. Ce qui aujourd'hui nous semble dépassé et parfaitement dépréciable, a été autrefois l'embryon de l'évolution; chaque étape de ce parcours a été une découverte et un pas vers l'avenir. Il aurait été impossible de parvenir à la machine d'aujourd'hui, exécuter une œuvre dans un délai aussi court si nous n'avions pas une machine évoluée, donc nous ne pouvons pas et nous ne devons pas l'oublier, mais au contraire nous devons valoriser chaque étape de sa transformation.

N'étant pas toujours faciles, les changements urgent des adaptations personnelles aux nouveaux paradigmes de la gestion, indépendamment des mesures

ou des décisions prises. Comme dans les transports, où nous sommes habitués au confort de voyager sur roues et où nous

oublions les difficultés motrices d'avant, de plus nos habitudes ne sont plus celles auxquelles nous étions familiarisés: les personnes se sont alternées, les leaderships ont changé, les fondements de l'organisation ont été modifiés et grâce à cela de nouveaux concepts sont apparus. Le changement est une force nécessaire, qui fait partie du processus d'évolution et sur lequel notre empreinte y est gravée. Le changement provoque uniquement un désagrément lorsque nous n'avons pas la capacité d'adaptation et nous limitons notre vision à nos habitudes ou au confort existant...

Il était impératif de changer ce paradigme pour que l'avenir ne soit pas ébranlé et je crois que nous avons réussi: de nouveaux piliers ont été créés pour une NOUVELLE DIMENSION dans le Groupe Lena! Nous avons créé notre machine adaptée aux besoins de l'œuvre.

Terminé le processus de transformation interne, ancré dans des principes de (ré)organisation et de rationalisation pour l'optimisation, nous avons maintenant devant nous le «reste du monde». Bien que la force motrice soit différente, la prise en charge des principes de base, ancrés dans la Rigueur et dans la Coopération, prouve la Solidité d'un Groupe entrepreneurial avec de l'Avenir. Le plus important dans le Groupe Lena, c'est que nous avons changé le système sans changer les Valeurs, nous avons développé la machine sans modifier le parcours; nous avons changé les procédés sans modifier la base, sans changer l'essence de notre force et la ligne conductrice initiale, en ce qui est clairement un esprit de coopération confirmé. Ceux qui ont appris à conduire et à manœuvrer, ont investi dans leur futur et ont démontré une grande capacité d'adaptation au changement, nécessaire au renforcement

et à la solidification soit personnelle soit collective du Groupe Lena.

Dans le Groupe Lena du Futur, qui commence aujourd'hui, nous avons simplifié la gestion; nous avons éliminé les excédents; nous avons optimisé les ressources; nous avons assoupli les procédures; nous avons simplifié les leaderships; nous nous sommes centré sur les marchés prioritaires; nous avons identifié les besoins et les objectifs réels face aux ressources existantes; nous avons honoré nos engagements; nous avons créé une plate-forme logistique interne, nécessaire au fonctionnement global de notre organisation, ici comme à l'étranger, comme si la distance géographique n'existait pas. Dans l'analogie créée, nous avons informatisé la machine pour pourvoir la manœuvrer à distance.

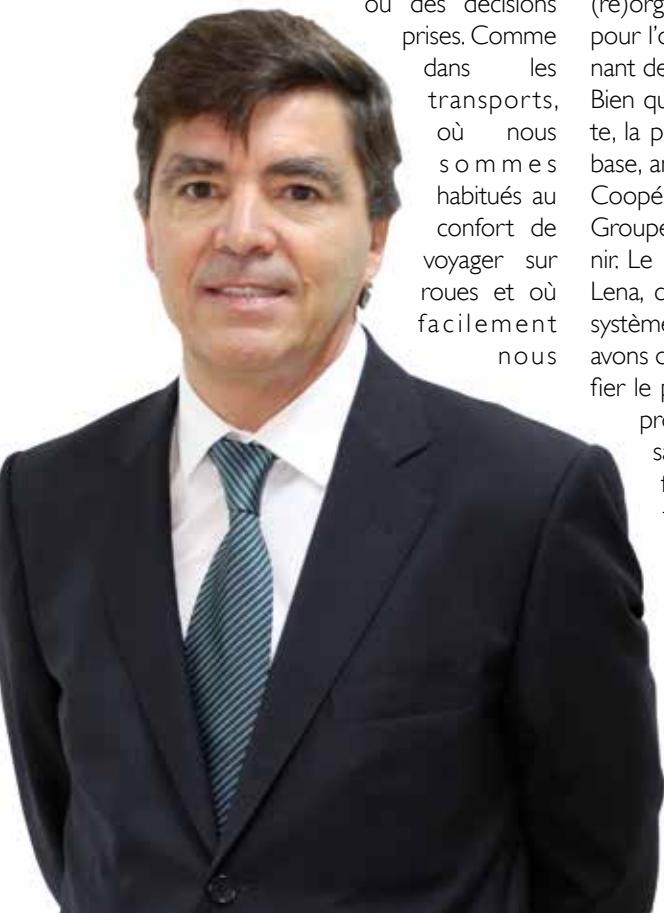
Facile ou difficile? Je dirais plutôt nécessaire; nécessaire pour que nous ayons un AVENIR. Ce qui aujourd'hui représente une difficulté, demain pourra être un événement important dans notre histoire, comme l'a été la Révolution Industrielle dans l'économie de l'époque; celle-ci a dicté l'avenir et sans les héros d'autrefois nous ne serions jamais parvenus où nous sommes aujourd'hui.

La nouvelle dimension du Groupe Lena nous place face à un plus haut seuil d'exigence, qui dépasse largement les frontières ibériques. Notre «école» nous a formé pour ce chemin d'expansion et nous a préparé pour être fiers, où que nous soyons, aux connaissances et à la culture (gestion et procédures) communes. Ce sont des facteurs individuellement intrinsèques, par conséquent ceux-là constituent notre empreinte collective.

Nous vous invitons à entrer dans cette nouvelle dimension, dans l'ère de stabilité du Groupe Lena. Nous vous invitons à entrer et à profiter de la conduite de cette machine. ▣

António Barroca Rodrigues

Président du Conseil d'Administration du Groupe Lena



PLAN NOUVELLE DIMENSION GL-3D

De nombreux défis sont apparus au long de l'histoire la plus récente du Groupe Lena. En 2010, une nouvelle étape a été lancée à travers la mise en application d'un Plan de Transformation, reposant sur la devise «Les Mêmes Valeurs, avec une Nouvelle Attitude» et qui reconnaît le besoin indispensable de changement au niveau interne de manière à garantir la durabilité de l'ensemble des sociétés qui forment le Groupe Lena. Au cours de ces quatre dernières années, la nouvelle organisation qui repose sur un nouveau Comité Exécutif du Groupe Lena établi en 2010, a défini des Comités Exécutifs pour chaque marché, a garanti la simplicité du modèle organisationnel dans plusieurs sociétés aliénées, fusionnées ou dissoutes, a concentré les services et a créé une unité de services partagés qui seconde les sociétés nationales et internationales du groupe, a restructuré et a réduit les dettes, a

rationalisé les coûts de structure, a augmenté le portefeuille d'œuvres, a initié le plus grand projet à jamais réalisé dans un groupe d'entreprises portugaises à l'étranger (la Gran Misión Vivienda Venezuela), et a amélioré les rentabilités en assumant le Groupe Lena comme un groupe de plus en plus international avec une présence durable dans trois continents.

Pour toutes ces raisons, nous avons aujourd'hui un groupe avec une 'Nouvelle Attitude'.

Il assume, et pour les cinq prochaines années, il est inévitable d'assumer une «Nouvelle Dimension», dont le plan consiste à exécuter des actions spécifiques pour garantir le Développement, la Diversification et la Dimension du Groupe Lena. Le Dossier ci-présent énonce les principales actions à mettre en application, à partir de cette année, pour accomplir le plan NOUVELLE DIMENSION GL-3D et poursuivre les objectifs en cinq ans. ►

LA NOUVELLE DIMENSION GL-3D

Après quatre ans de transformation profonde, nous avons essayé de nous concentrer sur les défis de chaque année en fonction d'une devise motivante. En 2010, nous avons commencé notre plan de transformation, en appelant aux «Mêmes Valeurs avec une Nouvelle Attitude». La noblesse de nos valeurs était, et est, incontestable; ce sont les comportements qui ont dû être modifiés. Et ils ont changés. Nous avons rationalisé, nous avons simplifié et nous avons rentabilisé parce que nous avons garanti une nouvelle attitude. La nouvelle organisation munie de Comités Exécutifs par marché et la création d'une Unité de Services Partagés ont été des outils fondamentaux pour la création de la dynamique de transformation. Mais 2010, a été seulement l'échauffement pour une année 2011 pleine «d'Engagements avec de l'Action». Année après année, nous faisons des promesses d'amélioration qui n'étaient jamais mises en exécution. Il y a quelques jours de cela, j'étais en train de lire les contenus de la Convention de 2004: il y a 10 ans les engagements verbaux n'étaient pas très différents de ceux d'aujourd'hui, la rationalisation et la prudence dans l'acquisition de nouveaux marchés, par exemple, étaient des priorités, mais cela ne veut pas dire qu'il y ait eu une correspondance pratique adéquate dans les années suivantes.

Le Groupe Lena et sa gestion doivent être connus surtout par ce qu'ils font et non par ce qu'ils disent. Dans cette période de 4 ans, 2011 a été peut être l'année la plus difficile étant à la fois la plus déterminante pour notre avenir. Prenons par exemple le cas d'Abrantina, nous avons mis fin à une gestion biciphale, qui existait jusqu'ici et nous avons construit une solution d'intégration particulièrement risquée, en plaçant Abrantina dans la sphère de consolidation du Groupe. Une proposition plus audacieuse en septembre et une autre plus tempérée en décembre, ont rendu l'année 2011 l'année de construction intégrée de la restructuration financière du Groupe. L'encaissement du premier

acompte et le début de notre Mission au Venezuela ont été, également, des points de repère importants en 2011.

En 2012, nous avons allié l'action à la focalisation. La dispersion est cause de gaspillage, beaucoup d'action sans focalisation peut compromettre les résultats.

La «Focalisation avec un sens»

a surgi naturellement, comme un défi à relever depuis toujours: nous savons où nous voulons aller, pour cette raison nous sommes focalisés. Nous voulons être «Un des principaux Groupes Ibérique liés à la construction civile, environnement et énergie, ayant une présence internationale durable, rentabilités au niveau des meilleures pratiques et une structure de capitaux équilibrée».

2012 res-

tera dans notre histoire comme une année d'intégration opérationnelle d'Abrantina. Une année où nous avons dû affronter des centaines de procédures juridiques, où nous avons été soumis à l'anticipation de paiements de dettes dans un contexte récessif, une année



Joaquim Paulo Conceição

Président du Comité Exécutif du Groupe Lena

Dossier · Nouvelle Dimension

avec un grand nombre de résiliations de contrats de travail, une année à attendre mois après mois, l'approbation du plan de restructuration remis en décembre 2011. Avec la diminution abrupte de l'activité, les banques à obliger les remboursements et les fournisseurs d'Abrantina (en particulier) à contraindre les paiements, nous sommes parvenus néanmoins à réduire les dettes, à améliorer les résultats et à gérer externement la liquidité dont nous avons besoin. Parallèlement, nous renforçons notre portefeuille d'œuvres au Venezuela, Angola et Algérie. Bien qu'en Algérie, abordée historiquement par Abrantina, 2012 a été plutôt un test quant à notre capacité de résilience, nos principaux partenaires financiers «nous ont félicité» pour une année sans émission de Garanties Bancaires dans ce marché. Maintenir le portefeuille en Algérie a été une œuvre de plus. L'«Internationalisation avec des Valeurs» est arrivée en 2013. L'objectif était, et est, de laisser une marque distincte dans chacun des marchés internationaux. Laisser une empreinte de ce que nous

faisons mais tatouer également nos valeurs de la façon comme nous le faisons. Cette année a été de changement structurel, à l'origine de nos affaires: pour la première fois, notre chiffre d'affaires est surtout en-dehors du Portugal. 2013 a finalement amené le contrat de restructuration financière, signé en septembre, deux ans après la première proposition que nous avons présenté. Abrantina a été fondée au cœur de Lena Construções. Les procédures de simplification ont conduit à presque 70 sociétés en moins, à réduire de moitié les administrateurs et avoir environ 2000 collaborateurs en moins par rapport à 2010. Enfin, nous avons un Groupe transformé, simplifié, avec moins de 150 millions d'euros de dette, plus la marge EBITDA, plus centré stratégiquement, avec plus de marchés et plus de 4 mil millions d'euros en portefeuille d'œuvres sous contrat. Avec les parcours entrepris, et la clarté que nous avons assumée dans la transmission d'information pour le marché, nous avons conquis un important capital de confiance auprès de nos

stakeholders. Ce sera grâce à cette confiance que nous atteindrons dans les prochaines années UNE NOUVELLE DIMENSION.

«Une Nouvelle Dimension» est la devise pour 2014 et notre ambition pour les prochaines 5 années. C'est sur ce plan à 3 dimensions que je vous parlerai ensuite.

L'objectif général du Plan Nouvelle Dimension consiste, avec diversification et développement, à atteindre et à consolider une dimension d'affaires supérieure à mil millions d'euros et un EBITDA supérieur à 150 millions d'euros à partir de 2015.

En termes spécifiques, plusieurs actions sont prévues dans chacune de ces trois dimensions énoncées dans l'objectif général: Développement, Diversification et Dimension.

Dans le cadre schématique du Plan Nouvelle Dimension GL-3D, nous pouvons identifier neuf actions concrètes tout en identifiant les objectifs spécifiques de chacune.

PLAN 3D CADRE SCHEMATIQUE DU PLAN NOUVELLE DIMENSION GL-3D

Développement

- 1) **Cabinet d'Analyse de Risque du Groupe Lena**
Méliorer l'efficacité opérationnelle;
Diminuer les créances irrécouvrables sur les ventes.
- 2) **Système de Contrôle des Dépêches**
Gestion intégrée des décisions; avoir des bases pour l'audit effectif dans le GL.
- 3) **ORACLE en Algérie et au Brésil**
Améliorer la qualité et la rapidité de la transmission d'informations pour l'harmonisation des niveaux de décision
- 4) **Responsabiliser individuellement quant à l'aliénation d'actifs non stratégiques**
Focalisation sur les activités principales; capitalisation du GL

Diversification

- 5) **Cabinet de Diversification et d'Innovation**
Consolider le positionnement du GL dans la construction de logement social, Environnement et Energie
- 6) **Internationalisation de L'ENGL (Ecole d'Affaires du GL)**
Renforcement des compétences du capital humain dans un contexte d'internationalisation

Dimension

- 7) **Groupe de travail pour définir le plan d'action quant à l'entrée dans le marché de capitaux**
Coter une des sociétés du GL jusqu'à la fin 2016
- 8) **Structure de Direction Commerciale par pays qui garantit le portefeuille sous contrat supérieur à 500M€**
Consolider un portefeuille minimum, supérieur à 2 ans de facturation, par pays, et le maintenir au-dessus de mil millions à partir de 2015
- 9) **Elargir le cadre d'action de la DDI quant à la coordination générale**
Renforcer l'internationalisation en tant que levier de croissance et remporter des affaires dans 2 nouveaux pays jusqu'à 2015

Depuis 2015

**Chiffre d'affaires >
1mil millions de €**

**EBITDA
>150 millions de €**

Avec le Plan Nouvelle Dimension GL-3D, nous nous proposons de facturer plus de 800 millions d'euros cette année 2014 et d'atteindre, pour consolider la nouvelle dimension, les mil millions d'euros de chiffre d'affaires à partir de 2015.

Ainsi, nous assumons 2014 comme une année de transition pour la Nouvelle Dimension où l'engagement résilient vis-à-vis du Plan présenté devra mener, en plus des

800 millions d'euros d'affaires, à plus de 100 millions d'EBITDA et plus de 30 millions de résultats. Ceux-là sont les objectifs très ambitieux face à la situation fragile du secteur au Portugal, cependant, la consolidation des positions du Groupe au Venezuela, en Angola et au Brésil, la récupération espérée en Algérie, la réponse aux investissements commerciaux en Europe Centrale et au Maroc, la reconquête du marché

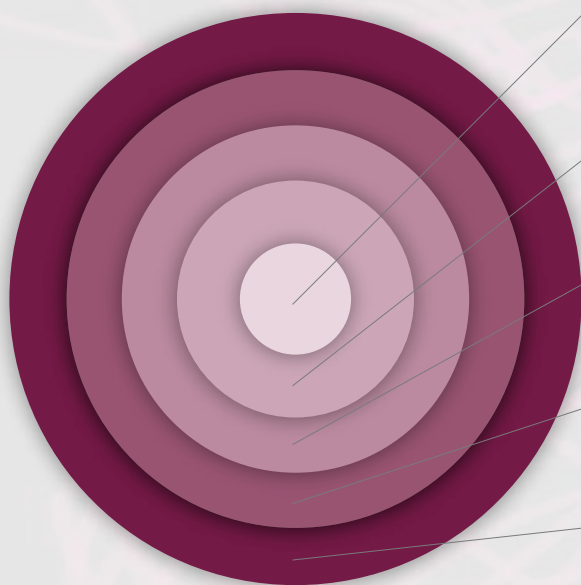
de Mozambique et la diversification pour les nouveaux marchés de la Colombie et Mexique, devront continuer à diminuer le poids du marché national dans nos affaires et accomplir les objectifs définis.

Le Plan NOUVELLE DIMENSION GL-3D est un plan de 5 ans et les objectifs généraux sont ceux énoncés dans le Cadre des Objectifs du Plan Nouvelle Dimension GL-3D jusqu'à 2018.

PLAN 3D

Objectifs 2018

CADRE DES OBJECTIFS GENERAUX DU PLAN NOUVELLE DIMENSION GL-3D JUSQU'A 2018



NETDEBT/EBITDA: <1 x
Ratio de dette: <1
ROE: >14%

Résultat net: >80 M€
RLV: >6.5%

EBITDA: >180 M€
Marge EBITDA: >14%

Chiffre d'Affaires:
>1.290 Millions Euros

Portefeuille d'œuvres:
>4.500 M€; >98%
dans le domaine international

En résumé, en 2018 nous ambitionnons que la NOUVELLE DIMENSION soit consolidée avec un Développement résultant de la meilleure gestion de risque, ayant une information de meilleure qualité et des activités exclusivement au centre de la Construction Civile, Environnement et Energie;

avec Diversification et Innovation dans de nouveaux marchés abordés avec des activités actuelles et de nouvelles activités stratégiques dans les marchés actuels et notre modèle formatif de l'Ecole d'Affaires utilisé dans tous les marchés où nous sommes présents. Ainsi, nous comptons avoir la Dimension

consolidée avec la structure financière et performance économique qui garantissent accès au marché de capitaux et une position commerciale qui nourrit un portefeuille d'affaires qui par la suite soutient la NOUVELLE DIMENSION. ▣

CRÉATION DU CABINET DE DIVERSIFICATION ET D'INNOVATION DU GROUPE LENA

Axe: Diversification

Si la créativité est l'intelligence tout en s'amusant, comme disait Einstein, donc quand elle ne s'amuse pas, demeurent la rigueur et la planification. Le défi du Cabinet de Diversification et d'Innovation du Groupe Lena exige les deux, créativité pour résoudre les problèmes et avec rigueur et planification pour concrétiser les solutions qui puissent les résoudre.

Dans un contexte d'internationalisation consolidée et en approfondissement, comme le démontre le nombre des activités internationales dans un volume global du Groupe Lena et son évolution récente, nous relevons le défi de

structurer de manière plus consolidée le savoir-faire qui a permis ce processus. En termes historique, nous pouvons énumérer cinq grands 'produits' dans deux secteurs d'activité différents, comme étant les vecteurs essentiels de notre croissance et relativement auxquels nous avons un savoir-faire différencié: au niveau de l'Ingénierie et de la Construction, routes, logements et hôpitaux; de l'Environnement et de l'Energie, eaux et résidus, soit dans des modèles d'exécution soit dans des modèles de gestion.

Le premier grand défi de ce nouveau cabinet passe par la systématisation du savoir-faire mentionné ci-dessus, qui sera un travail d'une plus grande rigueur. Le deuxième grand défi passe, cumulativement, par additionner des solutions à la base établie pour nous permettre d'innover et de 'développer' ce qui existe, en utilisant une créativité plus accrue.

Le troisième défi passe donc par la capacité d'améliorer ce que nous avons solidifié lors de la première étape, en présentant des solutions concrètes qui vont améliorer et personnaliser les projets que nous concrétisons dans ces sec-

teurs à travers le monde.

Donc ce sera un défi pour notre planification et notre imagination, mais celui-ci ne sera pas uniquement un défi interne car nous y impliquerons des partenaires externes ainsi que des institutions d'enseignement universitaire. Le Marketing Industriel interne a concrètement montré que la réussite se construit à travers le niveau et le type de collaboration que chaque entreprise arrive à établir avec ses partenaires externes, qu'ils soient fournisseurs, système financier ou universités. Grâce à l'axe central de ce cabinet, composé de cadres du Groupe Lena, nous souhaitons aussi développer de manière régulière des modèles de collaboration avec ces partenaires externes, permettant ainsi de différencier et d'anticiper les solutions que nous voulons présenter.

Si le processus est amusant, c'est parce que nous avons été intelligents. Si le résultat est positif c'est parce que nous nous sommes amusés avec rigueur. ▣

Pedro Carvalho

Direction de Développement International du Groupe Lena

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DANS LE MARCHÉ GLOBAL DU GROUPE LENA - L'INTERNATIONALISATION DE L'ECOLE D'AFFAIRES

Axe: Diversification

Reconnaissant que la création de valeur dans l'organisation se concrétise avec des Personnes et à travers les Personnes, le Groupe Lena mise fortement sur la Formation et le Développement.

Entre les projets les plus importants, se distingue l'Ecole d'Affaires du Groupe Lena, un projet stratégique qui a pour but le développement des compétences, la qualification et la valorisation professionnelles de nos collaborateurs, tout en conciliant le meilleur du savoir scientifique allié aux meilleures pratiques de gestion pour la réussite des affaires du Groupe.

Au cours de ces années, l'Ecole d'Affaires

intervient comme moteur de diffusion et de partage de la culture du groupe, ainsi que dans la participation active de tous au cours de sa transformation et rénovation, en se présentant en même temps comme un important levier de stratégie corporative en plusieurs aspects, dès la mobilité interne, qualification et gestion de performance et de talents, jusqu'à l'éthique des affaires et au développement de carrières, alliant ainsi les meilleures pratiques à la capacité de ses collaborateurs dans le but de concrétiser les objectifs commerciaux et financiers du Groupe.

Aujourd'hui considéré un outil indispensable à l'intégration culturelle des nouveaux collaborateurs et des

collaborateurs actuels des différentes générations et originaires de lieux différents, l'Ecole d'Affaires est donc partenaire de toutes les activités du Groupe Lena en ce qui concerne le développement et la gestion de talent et du capital humain.

La mobilisation presque complète de l'activité du Groupe Lena, pour un contexte international, exige p a r



conséquent une mise au point stratégique de notre Ecole d'Affaires en 2014, dans les principaux marchés d'internationalisation du Groupe.

Si les activités du Groupe Lena «se trouvent dehors», donc c'est là-bas que notre Ecole d'Affaires se propose à développer les compétences de nos collaborateurs, en les rendant plus concurrentiels, collaboratifs et engagés dans le développement de la culture corporative et, essentiellement, le développement de leurs compétences de façon continue, en vue de garantir l'adaptabilité et les réponses nécessaires pour relever les défis qui apparaissent quotidiennement lors de la performance de leurs fonctions internationales.

C'est sur la base d'un tel engagement, qu'à l'Ecole d'Affaires nous allons nous concentrer sur tous ces points en 2014. Ainsi, nous allons tout faire pour concrétiser l'internationalisation de notre Ecole d'Affaires, en installant une annexe (un centre de formation) dans chacun des principaux marchés d'internationalisation

du Groupe Lena, respectivement en Angola, Brésil et Venezuela où actuellement se trouvent plus de la moitié des collaborateurs du Groupe (52%).

Dans ces pays, notre but est d'établir des partenariats locaux avec des entreprises formatrices certifiées et de mettre en place des centres de formation de notre Ecole d'Affaires, destinés à tous les collaborateurs directs et indirects du Groupe Lena, qui veulent apprendre et développer des compétences qui répondent aux besoins et aux ressources de nos activités dans chaque pays, mettant aussi en pratique la 'formation sur mesure' dans les marchés internationaux pour la création de valeur.

Grâce à ces Centres de Formation, nous cherchons également à transférer avec diligence le savoir-faire technique déjà existant et consolidé internement, pour le développement des activités du Groupe et qui se traduisent en carences

mises en évidence dans ces marchés.

Dans notre Ecole d'Affaires, nous souhaitons ainsi que l'année 2014 reste marquée par ce pas significatif quant au développement futur du Groupe Lena. ▣

Margarida Freitas Oliveira

Direction des Ressources Humaines du Groupe Lena

MISE EN APPLICATION DE L'ORACLE EN ALGÉRIE ET AU BRÉSIL

Axe: Développement

Toutes les grandes Organisations qui souhaitent être concurrentielles sur le marché dans lequel elles opèrent, soit dans une logique locale ou régionale soit dans une logique internationale et globale, ont besoin de traverser une transformation organisationnelle qui est naturellement imposée par l'adoption d'un ERP de portée internationale.

Seulement de cette façon, celles-ci pourront avoir une vision Intégrée de leur Activité, avec l'information consolidée et de qualité, et en temps réel; consolider pleinement leur stratégie, qui dans l'actuel cadre de compétitivité à échelle mondiale passera obligatoirement par l'internationalisation de leurs opérations; et libérer leurs ressources humaines de tâches opérationnelles, en les transférant à des tâches stratégiques, à travers l'automatisation croissante des procédures ou de l'adoption des meilleures pratiques dans le secteur.

Ceci étant dit, il paraît évident que la mise en application d'un ERP – l'EBS dans le cas de notre Groupe (de l'Oracle) – est bien plus qu'un simple projet technologique, étant également un vaste projet organisationnel technologiquement durable.

Mettre à disposition l'EBS au Venezuela, en Angola ou au Mozambique, comme ce qui est fait aujourd'hui est, en

soi, une tâche pas très complexe, malgré les contraintes survenues des limitations infrastructurelles et des propres pays où se trouvent nos Affaires. Même étant (très) couteuses dans beaucoup de cas, il y a toujours des solutions technologiques qui nous permettent d'emmener notre ERP jusqu'à des endroits cachés. Le véritable défi, qui est du ressort des équipes transversales (Commerciales au Portugal et à l'étranger; et de SI) est la «quadrature du cercle», qui consiste à adapter, sans déprécier, les processus commerciaux conçus et appliqués centralement pour répondre aux exigences d'information imposées par la Gestion au Portugal, pour répondre aux spécificités de chaque géographie et de chaque Marché. C'est cet énorme effort qui a été à la base du succès de la transposition des processus préalablement paramétrés et développés dans l'EBS, pour ces trois pays (ce qui est techniquement désigné de rollout), où notre ERP est déjà un



outil de gestion indispensable et irremplaçable.

Mais le cycle nécessite de poursuivre son cours. Les Affaires l'exigent, la Gestion l'exige. Pour cette raison, nous sommes en train de définir de nouvelles équipes multidisciplinaires pour qu'elles puissent, dans les prochains mois, dresser une liste rigoureuse des spécificités existantes en Algérie et au Brésil, pour qu'il soit possible envoyer

l'EBS jusqu'à ces pays, dans des conditions d'opérationnalité effective dès 2015. La tâche sera herculéenne – on a jamais abordé deux géographies aussi distinctes simultanément – mais la responsabilité est de tous ceux qui au Portugal, en Algérie et au Brésil devront faire de leur mieux, tout en maintenant les opérations et les Affaires en cours, pour être disponibles et mener à bien les transformations organisationnelles

et les processus qu'un projet stratégique de cette nature pourra inévitablement amener.

Nous sommes sûrs qu'une fois de plus, en Groupe, nous réussissons! ☑

Paulo Monteiro

Direction des Systèmes d'Information du Groupe Lena

SYSTÈME DE CONTRÔLE DES DÉPÊCHES ET DÉCISIONS DU GROUPE LENA

Axe: Développement

Au cours de ces années, le Groupe Lena a procuré s'affirmer quant à la Rigueur et à la Solidité de ses processus et procédures internes, en tant que point de départ pour la création d'une image liée à la Rigueur et à la Solidité, auprès des nombreux partenaires externes et public en général.

En ce sens, la gestion centrale du Groupe s'est efforcée pour identifier un ensemble de bonnes pratiques dans tous les secteurs d'activité, pour la promotion des valeurs du Groupe Lena, dont l'application a été facilitée grâce à la création du Modèle de Gouvernement unique en 2010, qui repose sur la définition de Comités Exécutifs pour chaque sous-holding et/ou marché.

Une des pratiques déjà appliquées est passée par la création d'un modèle unique pour l'analyse et la prise de déci-

sions, qui jusqu'ici était trop distinct et dispersé, et que le Comité Exécutif du Groupe Lena a considéré comme étant fondamental. De cette façon, tous les secteurs d'activité ont débuté un processus continu et programmé des réunions de Conseil d'Administration ou de Comité d'Exécution, l'émission de dépêches formelles en papier dûment validés pour garantir le registre et la transmission de questions et de décisions existantes tout au long de la chaîne hiérarchique.

Avec la croissance des activités et avec l'affirmation de plus en plus internationale du Groupe Lena, l'évolution du modèle 'd'analyse et de prise de décision' est devenue inévitable, spécialement pour faciliter la consultation de dépêches des divers intervenants et pour suivre avec plus de Rigueur l'exécution des décisions et des actions planifiées.

Pour accomplir cet objectif, et avec le soutien de la DSI, le Comité Exécutif du Groupe Lena a créé un outil totalement en ligne, dénommé Portail de Contrôle des Dépêches.

Utilisé depuis la mi-2013 par les organes de gestion centraux du Groupe, celui-ci est en phase d'application dans tous les secteurs d'activité, tant nationaux comme internationaux. Ce système est un projet stratégique et totalement innovateur, créé dès le début pour le Groupe, et devra être une véritable Base de Données des décisions prises formellement par les Conseils d'Administration et par les Comités d'Exécution de notre Groupe. Cependant, les avantages de ce portail vont bien au-delà de la consultation des dépêches: celui-ci devra permettre un meilleur suivi, contrôle et exécution des actions définies, grâce à l'envoi automatique d'alertes jusqu'à la respective conclusion de la part des responsables identifiés. En plus de l'amélioration dans le processus d'analyse et d'audit quant à l'exécution des actions définies dans les nombreuses dépêches délivrées par les organes de décision du Groupe Lena, l'un des futurs défis de ce système sera de permettre à ses utilisateurs, le chargement en ligne des demandes de dépêches aux respectives Administrations ou Comités Exécutifs jusqu'à la fin de cette année. Nous croyons que le Portail de Dépêches permettra de suivre avec plus de Rigueur tout le processus de décision du Groupe Lena, très particulièrement, au niveau de l'exécution des actions définies près des nombreux Comités Exécutifs et autre Cadres du Groupe Lena, aidant ainsi à accomplir le Plan établi pour les prochaines années. ☑

Sandra Ruivo

Conseillère du Comité Exécutif du Groupe Lena



CABINET D'ANALYSE DU RISQUE DE CRÉDIT

Axe: Développement

Il est courant d'affirmer que le principal objectif des sociétés privées est l'obtention de profit. Cependant, la création de bénéfices à elle seule ne garantit pas la solidité ni la survie à long terme si le profit n'est pas approprié à l'investissement fait et, surtout, si ce profit n'est pas rapidement converti en argent.

Etant l'octroi de crédit une réalité qui doit être envisagée comme une partie intégrante de la propre activité de beaucoup de sociétés, dans la mesure que généralement le crédit assume le rôle de facilitateur de la vente, il devient donc évident que la bonne gestion du crédit octroyé, dans le but de convertir les ventes en liquidité en peu de temps, est essentiel pour que les sociétés puissent assurer la régularité des opérations de même que les conditions pour continuer à investir et développer leurs affaires.

Au sens propre, le Crédit consiste en une promesse de paiement à une date future d'un bien ou d'un service, qui est fourni aujourd'hui. Toutefois, en tant que promesse de paiement, il y a le risque de ne pas tenir la promesse. Nous appelons cette possibilité de Risque de Crédit. En d'autres mots, le Risque de Crédit est la probabilité de perte encourue par le créancier, au cas où il ne recevrait pas du débiteur le montant accordé, à la date et/ou selon les conditions accordées.

Face à un octroi de crédit d'une certaine somme, une société devra fonder sa décision sur des règles qui, normalement, devront garantir le minimum de risque possible, en assurant que les débiteurs honorent leurs engagements, conformément aux conditions préalablement établies. Ces règles de conduite commerciale et financière, qui servent d'orientation pour l'octroi de crédit en tenant compte des objectifs souhaités et établis par la société, devront être bien définies et rédigées dans un document, constituant ce que nous appelons de Politique de Crédit.

Le processus décisionnel est une chose

complexe et qui implique des risques. Octroyer un crédit signifie, qu'en fonction de l'information disponible sur le client et selon les politiques de crédit de la société, ils existent des conditions qui permettent d'approuver une commande, existant l'attente que celle-ci soit payée selon les conditions accordées.

Pour minimiser les risques de décision de crédit, les sociétés devront avoir dans leur structure des personnes habilitées pour analyser les demandes de crédit de ses clients, évaluer le risque d'octroi de crédit sur la base d'outils et de techniques pour la prise de décision et déterminer des mécanismes de contrôle du crédit octroyé. Si le chiffre d'affaires et la matérialité du crédit ainsi le justifient, les sociétés devront jusqu'à même établir un Cabinet d'Analyse du Risque de Crédit bien planifié, organisé, reposant sur des bases solides pour assurer ces tâches.

Etant fondamentale pour n'importe quelle société, l'analyse du risque de crédit assume encore plus d'acuité lorsque nous parlons de groupes d'entreprises. Parmi tant de raisons, nous pouvons énumérer le fait qu'un incident de crédit d'une société peut avoir des répercussions dans tout le groupe, une entreprise peut être le client de plusieurs sociétés du groupe ou simultanément être client et fournisseur de plusieurs sociétés du groupe.

Conscients de l'importance d'une gestion intégrée du risque de crédit dans le cadre du Groupe Lena, avec des opérations dans divers secteurs d'activité et dans de multiples zones géographiques, nous nous proposons à constituer en 2014 un Cabinet d'Analyse du Risque de Crédit, visant à atteindre les objectifs suivants:

- Soutenir les entreprises du Groupe Lena, nationales et internationales, quant à l'élaboration de ses Politiques de Crédit;
- Analyser l'octroi de crédit à des entreprises nationales et internationales;
- Évaluer l'exposition de crédit aux

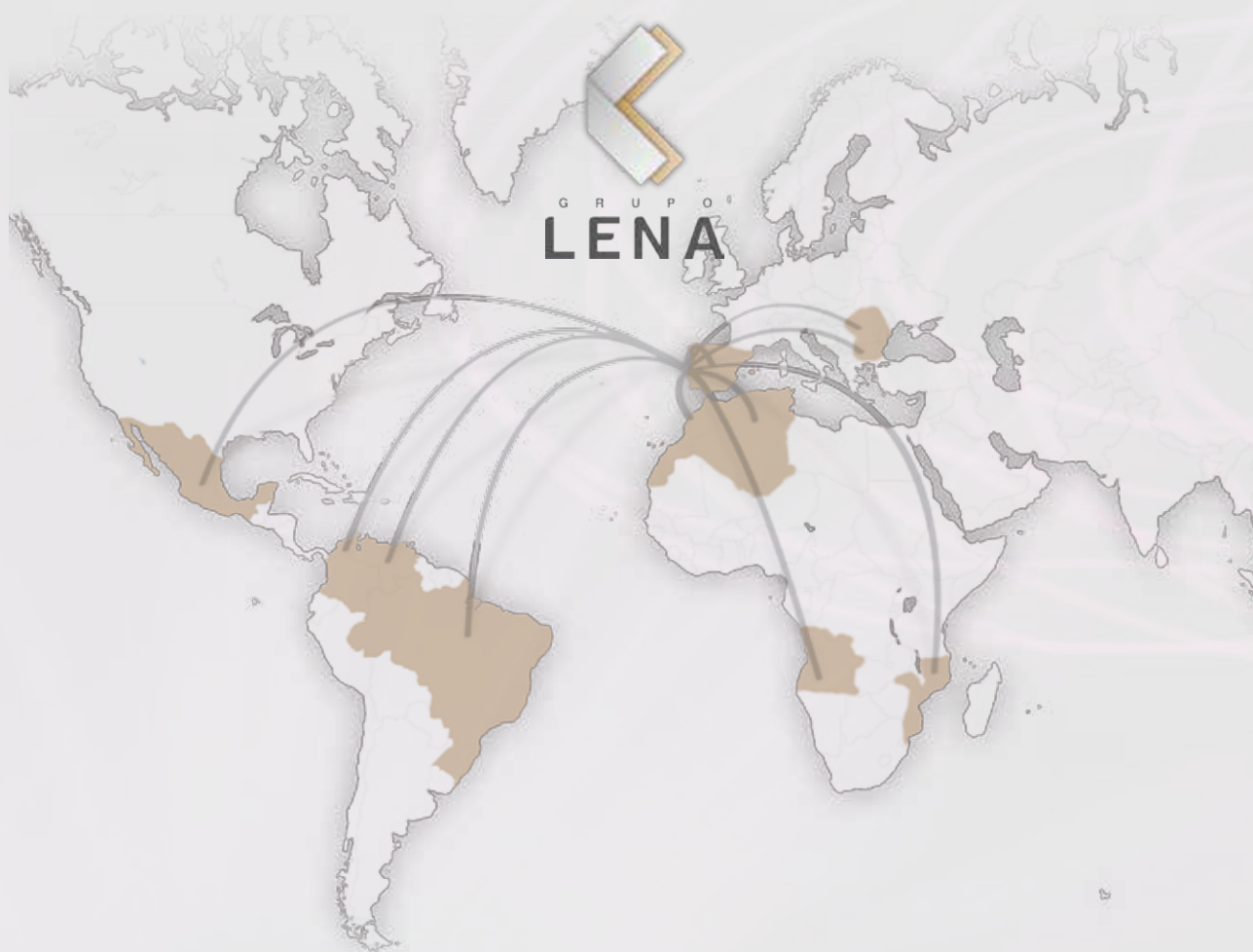
clients dans l'univers du Groupe Lena;

- Définir les limites globales d'exposition de crédit des clients dans le cadre du Groupe Lena;
- Valider les limites de crédit à attribuer par les entreprises du groupe à ses clients, considérant les limites d'exposition définies dans le cadre du groupe;
- Suivre le crédit octroyé.

En raison des engagements que nous avons envers nos stakeholders et envers nos auditeurs, l'organisation d'un cabinet doté de ressources qualifiées pour évaluer et gérer le crédit octroyé dans le cadre du Groupe Lena d'une façon systématique est une responsabilité que nous devons assumer, tenant compte de l'atténuation du risque associé aux ventes et à la sauvegarde de nos résultats et de notre liquidité. ▢

Rogério Casalinho

Direction Financière du Groupe Lena



L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE LENA

Axe: Dimension

'L'un des principaux groupes ibériques liés à la Construction Civile, Environnement et Energie ayant une présence internationale durable, des rentabilités en termes des meilleures pratiques et une structure de capitaux équilibrée', est assumé comme l'objectif stratégique guide dans l'histoire récente du Groupe Lena, en se centrant sur la croissance des affaires internationales.

Actuellement, avec une présence durable dans trois continents, majoritairement dans le secteur de la construction, le Groupe Lena est de plus en plus une multinationale. Le Brésil a été le premier pays d'internationalisation en 1998, ayant suivis les marchés de la Roumanie, Bulgarie, Angola, Algérie, Mozambique, Maroc

et, plus récemment, Venezuela.

A la recherche de la 'Dimension' souhaitée et visant une croissance durable de son portefeuille d'œuvres, à partir de 2014, le Groupe Lena devra aussi s'installer au Mexique et en Colombie, ayant pour base ses principaux secteurs d'activité, la construction civile et l'environnement.

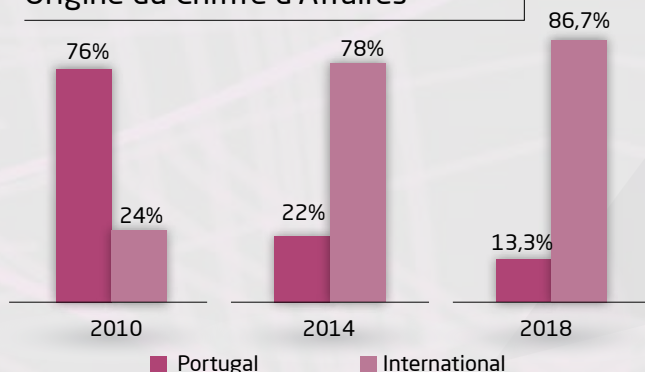
En 2010, les secteurs d'activité du Groupe Lena se concentraient principalement au Portugal (76% du chiffre d'affaires et 83% de l'EBITDA). Les marchés d'Afrique (Angola, Algérie, Maroc et Mozambique) et Amérique (Brésil) étaient encore peu représentatifs.

Le pari international a démontré être décisif pour la durabilité du Groupe et l'année 2013 est l'année de changement du paradigme à l'origine des affaires. La facturation passe

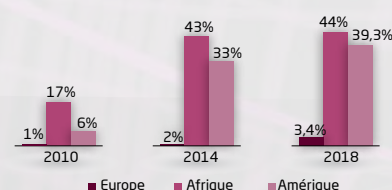
surtout à être faite dans les marchés internationaux, et ceux-là se présentent pour la seconde année consécutive comme les plus grands producteurs de résultats du Groupe Lena, spécialement avec les contributions du Venezuela et Angola.

A partir de 2015, le Groupe Lena souhaite consolider un chiffre d'affaires supérieur à mil millions d'euros et un EBITDA supérieur à 150 millions d'euros. L'évolution en cinq ans, devra permettre qu'en 2018, la facturation atteigne les 1.290 millions d'euros, l'EBITDA atteigne les 180 millions d'euros et les Résultats Nets atteignent les 80 millions d'euros. Le portefeuille d'œuvres devra se consolider dans les 4,5 mil millions d'euros, 98% se situant dans le marché externe du Groupe. ▣

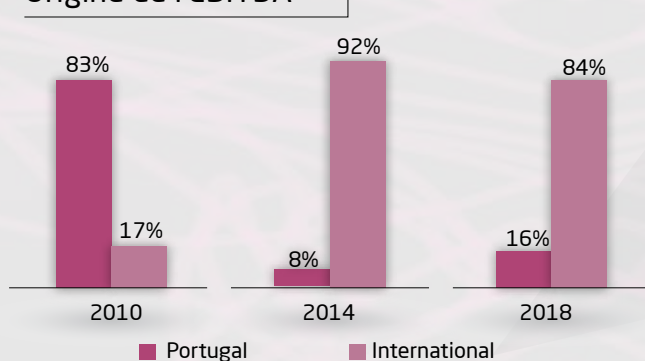
Origine du Chiffre d'Affaires



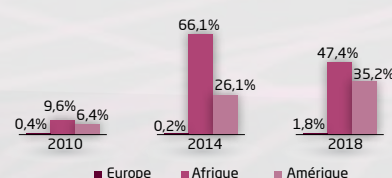
Chiffre d'Affaires par Continent / International



Origine de l'EBITDA



EBITDA par Continent / International



PRÉSENCE EN ANGOLA

En termes opérationnels, le Groupe Lena en Angola est composé en ce moment, de cinq sociétés réparties en quatre secteurs: la construction civile, l'immobilier, l'industrie et l'automobile. L'Environnement est le pari le plus récent, envisageant plusieurs projets dans un futur proche.

Avec la Construction, la principale activité du Groupe dans le pays, celui-ci est présent en 9 des 18 provinces angolaises et détient des compétences reconnues en matière de construction et de réhabilitation des édifices (résidentiels et non résidentiels) et de routes.

Dans les principales œuvres réalisées, sont mises en évidence celles de construction et de réhabilitation des édifices. Les plus importantes ont été: la réhabilitation et l'agrandissement du Palais du Gouvernement de Malange, de 22,1 millions de dollars, entre 2007 et 2010; la construction du Centre de Récupération de Toxicomanes de Bengo, de 19,8 millions de dollars, entre 2011 et 2013; et la

réhabilitation et l'agrandissement du Palais du Gouvernement de Moxico, de 18,7 millions de dollars, entre 2012 et 2013.

Actuellement, beaucoup d'œuvres sont en cours, totalisant un montant de 390 millions de dollars et dans leur apogée 765 collaborateurs pourront être employés. Les œuvres les plus pertinentes sont la Réhabilitation de la Route entre Lucusse et Lumbala N'Guimbo de 331,7 millions de dollars, et la première phase du projet d'Urbanização das Palmeiras de 36,4 millions de dollars.

Les œuvres prévues, dont quelques-unes seront initiées au début du premier trimestre de 2014, totalisent un chiffre d'affaires qui dépasse les 220 millions de dollars. La deuxième phase du projet d'Urbanização das Palmeiras de 90,7 millions de dollars, et les «œuvres d'art» exécutées dans la Réhabilitation de la Route entre Lucusse et Lumbala N'Guimbo de 42,8 millions de dollars, sont deux œuvres de grande importance. □



PRÉSENCE AU MOZAMBIQUE

Les compétences du Groupe Lena au Mozambique s'articulent autour du secteur de la construction, étant prévu un investissement dans d'autres secteurs d'activité. L'identification, en 2012, d'un Comité Exécutif pour ce marché a conduit à un tout nouveau dynamisme et à une croissance du portefeuille d'œuvres. Comme œuvres réalisées, se démarquent la Construction de l'Ecole Portugaise du Mozambique en 2004 et la Réhabilitation du Centre Culturel de la Banque de Mozambique en 2010.

8 œuvres sont en cours, totalisant environ 15 millions de dollars et comptant sur environ 395 collaborateurs dans l'apogée

de la construction. Parmi les œuvres de très grand investissement, nous soulignons la Réhabilitation de l'Atelier de l'entreprise Entrepосто à Maputo initiée en 2011, la Réparation des aires de manœuvre de l'Aéroport de Pemba initiée en 2013, et la Réhabilitation des Edifices de l'Ecole Pratique de la Police (Phase II) initiée en 2013.

Dans le portefeuille du Groupe Lena au Mozambique, ils existent deux œuvres: la Chibila Village à Matola qui totalise environ 5,5 millions de dollars et la Réhabilitation de l'Entrepôt Central de Médicaments à Maputo qui totalise environ 1 million de dollars. □



PRÉSENCE EN ALGERIE

Le Groupe Lena se trouve présent en Algérie, à travers le domaine d'Ingénierie et de Construction Civile, ayant développé des projets nationaux très importants depuis 2006.

Au cours de ces dernières années, Lena Algérie a démontré avoir des compétences reconnues en matière de construction d'infrastructures

hospitalières. Toutefois, font également partie de son portfolio des œuvres de construction d'infrastructures maritimes, voies de circulation et, plus récemment, des édifices résidentielles, parkings et autres infrastructures.

Parmi les œuvres réalisées, les plus marquantes sont les trois œuvres suivantes: la réhabilitation de la route

entre Tamanrasset et In-Guezzam, d'une longueur totale de 175 kilomètres, de 28 millions d'euros (2006); la première phase de l'Hôpital de Tamanrasset avec 168 lits, de 27 millions d'euros (2009); et l'Hôpital spécialisé en cardiologie pédiatrique avec 80 lits à Tizi-Ouzou, de 22 millions d'euros (2008).

Actuellement, sont en cours 10 œuvres dans ce pays. Celles de plus grande importance se traduisent dans la deuxième phase de l'Hôpital de Tamanrasset avec 168 lits et l'Hôpital de Blida également avec 168 lits, ayant les deux initié en 2012 et étant la conclusion prévue cette année.

Parmi les ouvrages prévus, se démarquent la réhabilitation et la modernisation de l'Hôtel Tahat à Tamanrasset, la première phase de conception et de construction de la Nouvelle Vila de Boughezoul, un Palais d'Expositions à Constantine, entre autres. □



PRÉSENCE AU MAROC

Lena Engenharia e Construções est la société qui se trouve sur le marché du Maroc. La présence récente dans ce pays est marquée par la conclusion d'une section de route à Fnideq et avec la construction de 30 kilomètres d'autoroute entre Fez et Taza, totali-

sant 122 millions d'euros.

Au niveau de prospections de marché, le travail qui a été accompli, réside non seulement dans les Voies de Circulation mais aussi dans les infrastructures touristiques et environnementales. □



PRÉSENCE AU VENEZUELA

En 2011, le Groupe Lena a installé dans ce pays une succursale de Lena Engenharia e Construções pour répondre aux besoins du projet Gran Misión Vivienda Venezuela.

La première phase du projet, compte sur la construction de 12 512 maisons et de deux usines, autour des plateformes géographiques de Cúa et Ocumare. La construction a commencé en mai 2012 et devra être conclue jusqu'à la fin de 2015, totalisant environ mil millions de dollars. La deuxième usine a été inaugurée en janvier 2013, et jusqu'à février de cette année 840 maisons ont déjà été remises. Le projet a apporté une contribution

importante aux exportations portugaises pour le Venezuela, et a soutenu l'internationalisation de beaucoup d'entreprises nationales, qui se sont installées dans ce pays pour fournir leurs services au Groupe Lena.

Au-delà du projet en cours, le Groupe a signé des lettres d'engagement et des accords pour deux nouvelles phases du projet Gran Misión Vivienda: la construction de 12 512 maisons et usines dans la Bande Pétrolifère de l'Orénoque et la construction de 12 512 maisons et usines dans l'Etat de Falcón, chacune totalisant un montant qui devra dépasser les mil millions de dollars. ■



PRÉSENCE AU BRÉSIL

Le Brésil a été le premier pays d'internationalisation du Groupe en 1998, et la première société a commencé une activité dans ce marché a été LizConstruções dans le domaine de la construction civile. Située à Salvador da Bahia, le Groupe Lena a rapidement étendu sa présence dans les domaines complémentaires à la construction civile et aujourd'hui celle-ci opère également dans la production de béton (Lenobetão), location et maintenance de grues (Lizmetal), et aussi dans le secteur hôtelier.

LizConstruções a actuellement 6

chantiers entre Salvador et Feira de Santana, dont l'investissement est d'environ 460 millions de réal, tels que Mário Cravo, Alto da Pituba, Ville de Mónaco, Morada Flor de Lis, Mansão Fernão Magalhães et LizCorporate. Celle-ci a élargi son champ d'intervention, notamment dans le marché du Pará, avec la construction de la première usine de biodiesel.

Dans le portfolio de LizConstruções, les chantiers Carpe Diem et Fernando Barroca sont ceux qui ont causé plus d'impact, avec l'investissement de 90,5 millions de réal. ■

PRÉSENCE EN EUROPE CENTRALE

Dans le marché de l'Europe Centrale, le Groupe Lena se trouve présente en Bulgarie, depuis 2001, et en Roumanie, depuis 2004, à travers Lena Engenharia e Construções. Le Comité Exécutif du pays a joué un rôle important pour l'augmentation du portefeuille d'affaires dans les deux marchés, en particulier avec le pari fait à travers un grand rapprochement auprès des Municipalités.

En Bulgarie, se démarquent deux œuvres de réhabilitation des routes nationales, totalisant un investissement de 48 millions d'euros: le Lotissement 4, entre

Shumen et Karnobat, et le Lotissement 22 entre Velingrad et Vinogradets. Les deux routes ont été conclues en 2013.

En Roumanie, se démarque l'agrandissement de la voie de circulation principale jusqu'à la capitale et jusqu'à l'aéroport international (DNI), une œuvre de 34,6 millions d'euros qui a été conclue en 2008. En plus de celle-ci, dans le portfolio de ce marché, nous soulignons également la construction d'infrastructures de Banessa à Bucarest, le passage inférieur de la DNI, entre autres. ■



UN REGARD SUR LE GROUPE LENA D'AUJOURD'HUI ET LES DÉFIS FUTURS POUR SON INTERNATIONALISATION.



1) Se battre et vaincre en période de crise

Pour caractériser l'évolution du Groupe Lena, dans les années 2010/2013, j'ai choisi l'expression «se battre et vaincre en période de crise». Pendant cette période, caractérisée par une grande complexité, une énorme turbulence et des changements rapides, le Groupe Lena a réagi avec détermination, en formulant et en exécutant avec succès une stratégie d'entreprise très exigeante et rigoureuse. Celui-ci est parvenu à concrétiser ses grands choix stratégiques: mise au point dans les activités et dans les produits – marchés principaux; sélection et renforcement des domaines critiques pour le processus d'internationalisation; réduction des coûts et des investissements; réforme et adaptation de la structure organisationnelle; renforcement de la motivation et de l'orientation de son personnel et de ses équipes; développement d'une culture d'entreprise marquée par la rigueur, la solidité et la coopération. Ces résultats n'ont été possibles que grâce à la participation active des cadres du Groupe, qui ont montré avoir les compétences appropriées en matière de leadership et gestion, technique, comportement et culture organisationnelle.

2) Les grandes lignes stratégiques actuelles et les futurs défis pour le processus d'internationalisation du Groupe Lena

A la suite de ladite réorganisation et après l'évaluation de son positionnement concurrentiel, le Groupe Lena a jugé opportun la formulation du plan stratégique pour la période 2014/2018. Dans le Plan Stratégique en cours, j'attache une importance particulière au choix du domaine international, en mentionnant de façon transparente et avec détermination: «Continuer à miser sur l'internationalisation comme un levier de croissance et sur l'innovation pour l'amélioration de la rentabilité du Groupe:

- Grandir dans le secteur de la Construction Civile, en équilibrant l'opération au Portugal et en renforçant l'internationalisation du secteur, fondé sur les plateformes géographiques - Angola, Venezuela, Maghreb, Brésil, Mozambique et Europe Centrale.
- Marchés de l'Europe de L'Est et Maroc dépendants de Planification qui confirme, au minimum, un EBITDA positif en 2014."

Par conséquent, considérant la stratégie d'internationalisation définie, j'identifie comme principaux défis:

- 1) L'alignement entre la stratégie assumée par les plus hauts dirigeants et l'opérationnalisation nécessaire par les unités situées dans les différents pays;
- 2) L'alignement des personnes et des équipes, de même que la consolidation d'une culture de Groupe fondée sur des valeurs solides, qui doit coexister avec les spécificités des pays;
- 3) La gestion des ressources humaines expatriées;
- 4) Le développement de la capacité de leadership des cadres du Groupe,

dans un contexte multiculturel;

- 5) Le développement et la mise en œuvre de politiques, modèles et procédures capables de concilier la transversalité du Groupe en ce qui concerne les spécificités des plusieurs géographies et chiffres d'affaires;
- 6) La standardisation des processus décisionnels en terme de stratégie et d'opérationnalité, afin de réduire les difficultés liées à la distance géographique des systèmes d'information et de la complexité des opérations;
- 7) La compétitivité durable des chaînes d'approvisionnement international de produits, équipements et matériaux dans les différents marchés où le Groupe Lena intervient;
- 8) L'adoption de bonnes pratiques internationales de la gestion de projets, de manière à augmenter la compétitivité;
- 9) La pratique appropriée des systèmes de gestion des risques stratégiques et opérationnels dans le contexte d'internationalisation.

En tant que Professeur de la Porto Business School, j'ai eu l'occasion de connaître et de travailler avec les cadres qui dirigent les opérations du Groupe Lena au Portugal et dans d'autres pays. Ainsi, je suis profondément convaincu que nous nous trouvons en présence d'une équipe de haute performance, capable de relever ces défis et bien d'autres défis. C'est avec immense joie que je partagerai avec le Groupe Lena et avec ses équipes, les prochaines et les futures réussites en ce qui concerne ce processus si exigeant de l'internationalisation. ▣

José Luís Alvim

Coordonnateur des Programmes de Formation pour Cadres Dirigeants – Porto Business School

DÉVOUEMENT ET COMPÉTENCE DES COLLABORATEURS DU GROUPE LENA RECONNUS EN SÉANCE SOLENNELLE

Les organisations sont constituées de personnes, dont le dévouement et compétence doivent être reconnus publiquement.

C'est dans ce but que le Centre Corporatif des Ressources Humaines a organisé, le 27 décembre 2013, une séance solennelle qui a distingué et a rendu hommage au dévouement de chaque collaborateur qui en 2011, 2012 et 2013 a complété 10, 20, 30 et 40 ans au service du Groupe Lena.

Cette distinction a eu lieu lors d'un événement organisé dans le siège du Groupe, et a mis en évidence le dévouement, l'engagement et le travail de 194 collaborateurs qui, au long de toutes ces années, ont contribué à la crois-



sance de ce Groupe.

La séance d'hommage a été réalisée en pleine époque de Noël, dans une période de vacances pour beaucoup de collaborateurs, afin de permettre la présence de tous y compris celle des

cadres du domaine international. La réceptivité a été très positive, étant présents environ 120 collaborateurs, qui ont reçu leur diplôme et dont le travail a été reconnu.

La séance a compté aussi sur la présence du Conseil d'Administration, du Comité Exécutif du Groupe Lena, et de plusieurs administrateurs. Le message transmis était que, bien plus que célébrer le passé, il faut penser à l'avenir pour célébrer beaucoup d'autres anniversaires au sein de l'équipe Groupe Lena, comptant sur tout le monde pour aider à tracer de nouveaux chemins et pour aider à s'épanouir personnellement et professionnellement. ☐

ESCOLA DE NEGÓCIOS INITIE LE PROGRAMME 'BE-LENA'

Le renfort des compétences de gestion au niveau de l'administration du Groupe Lena demeure l'une des principales préoccupations dans le cadre de la stratégie des ressources humaines.

A cet égard, en janvier dernier, l'Ecole d'Affaires (Escola de Negócios Grupo Lena) a lancé un autre programme de formation, dénommé «BE-LENA», à la Porto Business School - Ecole d'Affaires de l'Université de Porto, une des écoles de gestion les plus prestigieuses existantes au Portugal et qui a pour mission l'enseignement universitaire du deuxième cycle et formation avancée en gestion d'ordre exécutif.

L'action de formation compte sur 31 participants, qui sont membres des Comités Exécutifs ou de la Direction du Groupe Lena, des domaines national et international, à fort potentiel pour relever les futurs défis du Groupe, cherchant les avantages concurrentiels



ayant toujours à l'esprit des valeurs telles que la Rigueur, la Solidité et la Coopération.

Reposant sur la méthodologie de la Gestion par Valeurs, le programme est divisé en plusieurs modules et cherche à développer les compétences au niveau d'une vision systémique et globale du leader LENA, au niveau de

l'analyse financière, au niveau de la gestion de personnes et des équipes dans des contextes internationaux, au niveau du contrôle de gestion et de la négociation, et au niveau de la gestion commerciale.

L'action de formation s'étend jusqu'en avril et la durée totale est de 80 heures. ☐

GROUPE LENA À TRAVERS LE MONDE DÉMARRE AVEC PLUS DE TROIS CENTS COLLABORATEURS INSCRITS

Le 13 février de cette année, le Groupe Lena a mis en place l'action de formation motivationnelle «Groupe Lena à travers le Monde». Cette formation, supposée être un voyage à travers la Culture du Groupe Lena, a surpassé largement les attentes de la Direction des Ressources Humaines par l'adhésion considérable auprès de ses collaborateurs.

En effet, entre février et avril, 132 collaborateurs répartis en 104 équipes y ont pris part. De ces équipes, 62 appartenaient au domaine international, l'accent étant mis en particulier sur le Brésil, Venezuela et Angola. Lors de ces étapes



du voyage - Check-in, Embarquement, Partie, Découverte et Arrivée – les collaborateurs ont partagé leurs connaissances sur le Groupe Lena, ils ont dépassé les restrictions de la géographie, de la gastronomie et des activités du Groupe dans les divers pays dans lesquels celui-ci est présent, relevant en même temps plusieurs défis.

L'initiative a eu ainsi un aspect pédagogique sur la culture et l'activité du Groupe Lena et simultanément un aspect ludique, visant à encourager le partage des connaissances, l'esprit d'équipe et les relations interpersonnelles entre les collaborateurs.

L'action de formation s'est déroulée le 8 avril et les résultats ont été présentés à la Convention du Groupe Lena. L'équipe gagnante de cette expédition sera récompensée par un voyage réel dans l'un des pays où le Groupe se trouve présent, pouvant choisir la destination. 📍

STIMULATION DE LA FORMATION ABOUTIT À L'ATTRIBUTION DE QUATRE BOURSES D'ETUDE DE PLUS

Sur la base d'une claire valorisation de ses collaborateurs et avec l'objectif d'encourager leur formation et celle de leurs descendants, le Groupe Lena a décerné quatre Bourses d'Etude de plus pour l'année scolaire 2013/2014.

Cette initiative sociale, promue par le Centre Corporatif des Ressources Humaines, existe depuis environ 10 ans et, cette année, a contemplé deux collaborateurs dans le domaine Environnement et Energie et deux autres collaborateurs de Lena Serviços Partilhados.

Au-delà du pari fait au niveau du développement des compétences, garantir le soutien social aux collaborateurs du Groupe Lena est une priorité. C'est un objectif stratégique

**BOLSAS DE ESTUDO
GRUPO LENA 2013/2014**

A satisfação dos nossos colaboradores é a nossa preocupação!



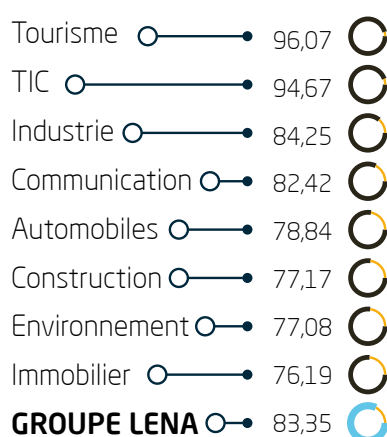
de la Direction des Ressources Humaines, qui a été parrainé et validé, année après année, par le Comité Exécutif.

La sélection des candidatures pour les Bourses d'Etude repose sur un ensemble minutieux de facteurs. De plus, celles-ci doivent être décernées à des collaborateurs et étudiants ou

aux enfants de collaborateurs qui attestent une situation économique et financière plus démunie, et qui ont eu l'avis favorable du respectif supérieur hiérarchique, étant inscrit dans l'année scolaire en cause et prouvant la réussite scolaire l'année précédente, entre autres.

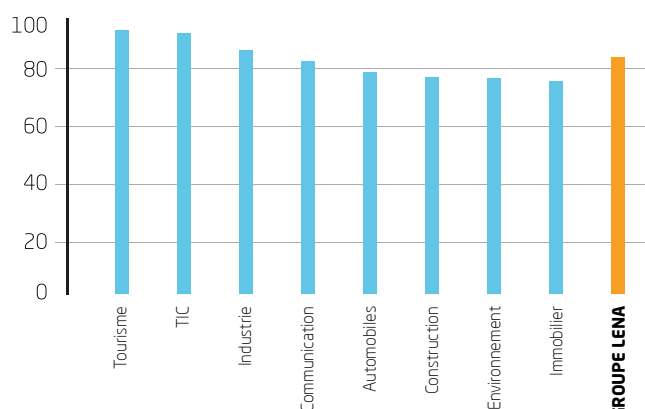
Les candidatures pour les Bourses d'Etude Groupe Lena, pour l'année scolaire 2013/2014, ont débuté en octobre 2013. Les Bourses ont été décernées en personne aux quatre collaborateurs sélectionnés, par la Direction des Ressources Humaines, le 13 janvier 2014, comptant également sur l'offre d'un Kit Scolaire, contribution de la Direction de Marketing. 📚

VISITES DU PHV EN 2013 PROUVENT L'ACCOMPLISSEMENT DE PROCÉDURES DU GROUPE LENA



*Comprend les entreprises internationales

Évaluation PHV par secteur



La Direction de Marketing a promu, dans le deuxième semestre 2013, des visites aux sociétés du Groupe Lena dans le cadre du PHV – Projet d'Harmonisation de Valeurs, un projet qui fonctionne comme un système de qualité interne.

Ces visites, réalisées lors de l'année de l'Internationalisation avec des Valeurs du Groupe Lena, ont pour but l'évaluation du degré de conformité des procédures du groupe dans les domaines: financier; commercial et marketing, ressources humaines, systèmes d'information, qualité et sécurité, logistique et planification.

Dans l'ensemble, la Direction de Marketing, avec le soutien de l'équipe de Qualité de Lena Serviços Partilhados, ont effectué des audits au PHV dans plus de 34 sociétés nationales et internationales. Au niveau international, les marchés du Venezuela, Angola et Algérie ont été visités.

La moyenne d'évaluation en ce qui concerne la conformité des procédures du PHV s'est située entre les 83,35 points dans le Groupe Lena. Au-dessus des 80 points, demeurent le Tourisme (96,07), TIC - Publicenso et Liz-Online (94,67), Industrie (84,25) et Communication (82,42).

Au niveau des secteurs analysés, on a constaté les meilleures performances en termes de moyennes dans les Ressources Humaines (95,92 points), Systèmes d'Information (88,39 points) et Logistique (86,33 points).

Jusqu'à la fin 2014, la Direction de Marketing envisage la réalisation d'une nouvelle vague de visites aux sociétés du Groupe, afin d'évaluer l'accomplissement des procédures établies du PHV. Ces visites devront se dérouler après révision de la grille du PVH, qui est en cours pendant le deuxième semestre de cette année. ■

COLLABORATEURS DU GROUPE LENA SOUTIENNENT ADAV

ADAV - Associação de Defesa e Apoio à Vida, dû au rôle important joué dans la région de Leiria pour le soutien aux couches sociales les plus fragiles (femmes enceintes et bébés), a été l'entité sélectionnée en 2013 pour bénéficier de la solidarité du Groupe Lena et de ses collaborateurs.

Le lancement de la campagne a été un énorme succès, étant de nombreux biens prioritaires recueillis et c'est avec un grand sentiment de fierté et de

plénitude que ceux-là ont été remis à ADAV-Leiria le 18 décembre.

Située à Leiria, ADAV a été fondée en 2007, ayant comme principes la défense et le soutien à la vie. L'Association, entre autres, apporte son appui en termes médical, psychologique, juridique et social, mettant à disposition des vêtements et des biens divers pour les bébés et les femmes enceintes.

Cette campagne s'intègre dans le

cadre de Responsabilité Sociale du Groupe Lena, reposant sur l'idée que la Coopération est fondamentale pour le soutien d'une grande cause.

En outre, en 2013, le Groupe Lena a également promu d'autres campagnes de Responsabilité Sociale, se détachant les soutiens à l'Orphéon de Leiria (Festival de la Musique à Leiria), au groupe de théâtre de Leiria Te-ato, à la Casa América Latina ou aux Pompiers de la Municipalité de Vidigueira. ■

LENA CONSTRUÇÕES CONCLUT LA REQUALIFICATION DE LA ROUTE RIVERAINE ENTRE CHEGADO ET RIBEIRA NOVA



Lena Construções a été l'entreprise responsable des travaux de requalification de la route riveraine entre Chegado et Ribeira Nova pour la société Polis Litoral Ria de Aveiro.

L'œuvre a été inaugurée en mars, étant la délégation présente composée du Secrétaire d'Etat à l'Environnement et d'autres personnalités. Le domaine d'intervention, d'une étendue de 2,7 kilomètres, a eu lieu dans une zone comprise entre Cais da Ribeira Nova, à Estarreja et Cais do Chegado, à Murtosa. L'investissement s'est élevé à environ 1,5 millions d'euros.

Les œuvres de réhabilitation

environnementale des rives dégradées de la Ria de Aveiro ont pour but l'élargissement des terrains agricoles, ainsi que la construction de pistes cyclables. Les protections contre l'avancée des eaux salées ont été remplacées, les rives ont été requalifiées, et le Cais da Cambeia a obtenu deux bras pour amarrer les embarcations et des espaces de loisir ont été créés.

Malgré les difficultés, à cause de la proximité existante avec la Ria et à cause des caractéristiques vaseuses des terrains, le Maître d'Ouvrage et le projecteur ont reconnu la qualité des travaux et le professionnalisme de l'équipe. ■

LENA CONSTRUÇÕES MISE SUR LES ŒUVRES DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ



Lena Construções a démontré avoir les compétences et la capacité technique dans la construction d'équipements dans le domaine de la santé. Récemment, deux Unités de Santé ont été inaugurées à Serpa et la construction de la nouvelle Unité de Santé Familiale à Camide a été conclue.

A Serpa, les Unités de Santé de Soins Continus Intégrés ont été inaugurées en

décembre, comptant sur la présence du Ministre de la Solidarité, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, Pedro Mota Soares. A ces deux unités a été associé un investissement de 3 millions d'euros. L'une de ces unités est un projet de durée moyenne et de réhabilitation et l'autre est un projet de longue durée et de maintenance, ayant un total de 20 chambres et une capacité pour 32 usagers internes. ■

CONCLUSION DE LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE CELORICO DA BEIRA



En décembre, les travaux quant à la construction de la Bibliothèque Municipale de Celorico da Beira ont été conclus. La valeur de cette œuvre, promue par la Collectivité locale, s'estime à 1,6 millions d'euros et a été exécutée par un consortium dirigé par la société Construtora Abrantina.

En plus de l'espace destiné à la bibliothèque municipale, l'édifice est doté d'autres atouts, pouvant fonctionner en tant qu'archives municipales et centre de formation. ■

LENA AMBIENTE AVEC UNE NOUVELLE IMAGE

La nouvelle année 2014 commence avec des nouveautés à Lena Ambiente e Energia.

Relevant le défi lancé par la Direction de Marketing du Groupe Lena, les sociétés faisant partie de ce secteur ont adopté de nouvelles images, dans un concept d'intégration horizontale qui, beaucoup plus que la simple harmonisation des nor-

mes et des procédures, est l'harmonisation visuelle des logotypes de chaque société.

Après avoir complété leur intégration structurelle et actionnaire dans la Lena Energia, les sociétés Vale Serrão, Bioenergias, Lena Ambiente I et Eneólica culminent également dans l'intégration visuelle de la marque LAE.

Pendant le premier trimestre, on a procédé à la mise à jour des sites web de toutes les sociétés, en créant de nouveaux sites web dans le cas de Bioenergias et Eneólica, et en actualisant les sites web déjà existants dans le cas de VSA et Lena Ambiente. ☐

Lena Ambiente

Gestão de Resíduos

BioEnergias

Gestão de Lamas

Eneólica

Energias Renováveis

VSA

Tecnologias Ambientais



EDIFICE SANTA LUZIA AVEC UN NOUVEAU SITE WEB

L'édifice Santa Luzia, situé au Funchal, est déjà présent sur Internet dès le début 2014 avec son propre site web – www.santaluzia.com.pt – qui, en plus du portugais, est disponible en 6 langues différentes: espagnol, français, anglais, allemand, mandarin et russe.

Entre les diverses fonctionnalités, se détachent les visites virtuelles aux appartements T2 et T3, où l'utilisateur pourra connaître en détail chaque appartement.

Cet édifice a suscité un niveau de demande très intéressant dans les premiers mois de ventes, avec quelques affaires déjà conclues. Constitué de 30 appartements, 30 bureaux, 12 magasins et 380 places de parking, celui-ci se distingue par l'emplacement, les finitions modernes, façades extérieures et niveaux de confort, design et sécurité.



Lena Imobiliária est aussi en train de promouvoir un projet immobilier au Venezuela, en collaboration avec les responsables du Groupe de ce pays, auprès de la vaste communauté émigrante de Madère qui s'y trouve présente. ☐

Immobilier

MEDILENA RENFORCE LE PARI SUR LA GESTION LOCATIVE IMMOBILIÈRE EN 2014

Le produit de Medilena 'Fox Invest', lancé en 2012, offre des services en matière de gestion locative et gestion opérationnelle d'immobiliers pour minorer les préoccupations du propriétaire et optimiser son revenu.

Ce produit a été bien accepté sur le marché immobilier de Leiria et compte déjà sur un portefeuille avec plus de 30 clients. En 2014, Medilena souhaite renforcer sa part de marché à travers des promotions de valeur ajoutée auprès de nouveaux clients.

La gestion locative présente trois paquets de services. En gestion opérationnelle d'immeubles, le pari passe par des services de maintenance préventive et réactive. ☐

VIAMARCA OBTIENT LE CERTIFICAT DE MARQUAGE CE

En décembre dernier, Viamarca a obtenu le Certificat de Marquage CE selon la norme EN 12899-1:2007 quant aux «Signaux Fixes de Signalisation Routière Verticale» et quant aux «Panneaux de Signalisation pour Signaux Fixes de Signalisation Routière Verticale».

Les produits de Viamarca vont présenter le marquage CE, garantissant l'attestation de conformité selon les exigences définies dans les directives de l'Union Européenne, en



particulier concernant la sécurité, l'hygiène et la protection environnementale. ☐

EQUIMETRA MONTE UNE LIGNE DE CONCASSAGE EN ANGOLA



Equimetra a été la société choisie par Odebrecht pour le montage d'une ligne de concassage destinée au barrage de Laúca en Angola. Les travaux ont débuté en janvier, et devront se poursuivre sur une période de 9 mois.

Pour Equimetra, cette œuvre d'une valeur supérieure à deux millions d'euros est le premier défi international pour un client en-dehors du Groupe Lena.

Les collaborateurs expatriés pour ce projet exercent des fonctions liées à la production au sein de l'entreprise, et tout le soutien logistique est fourni par la société Lena Construções Angola. ☐

ARTIPORELA DRESSE UN BILAN POSITIF EN 2013 ET PROMET UN MEILLEUR BILAN EN 2014



Artiporela s'est avérée être une société de référence dans le panorama national, en ce qui concerne la fabrication et la commercialisation de préfabriqués, en se focalisant surtout sur les pavements et étant présente dans plusieurs œuvres proéminentes du nord jusqu'au sud du Portugal en 2013.

Afin de donner suite au travail réalisé jusqu'ici, elle a misé sur l'innovation et, lors du premier trimestre 2014, celle-ci a lancé un nouveau produit: le pavement Holanda avec 5 cm d'épaisseur. Il s'agit d'un pavement résistant et à un prix plus économique, plus facile à transporter et d'application rapide pour des pavements destinés au trafic piétonnier et au trafic routier pour véhicules légers.

Pendant le premier trimestre, une étude sur une solution dans le domaine de la maçonnerie a été également initiée, à travers la fabrication de blocs en béton léger avec des agrégats en argile pour les cloisons intérieures. ☐

ECOPAINT AUGMENTE LES EXPORTATIONS POUR LE VENEZUELA EN 2013

Entre janvier et décembre 2013, Ecopaint a exporté plus de 300 tonnes de peinture décorative pour l'œuvre du Groupe Lena «Gran Misión Vivienda Venezuela».

Pour Ecopaint, qui détient les marques Profitinta et Roadpaint, cette année a été la meilleure année à jamais connue en ce qui concerne les exportations. Le

principal marché a été celui du Venezuela, toutefois la société a également traversé les frontières de Mozambique, Italie et Turquie.

Ecopaint dispose d'un ensemble de solutions techniques innovatrices et durables sur le plan environnemental, proportionnant des ambiances écologiques et harmonieuses. ☐



QUALITÉ DU GROUPE LENA ANGOLA RECONNUE DANS LA PROVINCE DU ZAÏRE

En janvier dernier, le Groupe Lena Angola a été représenté lors d'une réunion de consultation entre le gouvernement du Zaïre et les sociétés de construction civile.

Le Gouverneur de la Province du Zaïre a souligné l'impact positif dû à l'engagement et au dévouement des sociétés de construction locales envers l'action du gouvernement, lors de l'exercice économique 2013. La réunion a également servi à distinguer quelques sociétés, parmi lesquelles Lena Engenharia e Construções Angola, à travers la remise de certificats de reconnaissance concédés par le Gouvernement Provincial du Zaïre.

Le Groupe Lena Angola se trouve au Zaïre depuis plusieurs dizaines d'années, ayant réalisé dans cette province des œuvres qui dépassent déjà une valeur équivalente à 40 millions de dollars.

L'une des œuvres récemment achevée par la société dans la province du Zaïre a été la construction de la Chambre des Notaires du M'Banza Congo, une infrastructure livrée en novembre 2013 et qui accueille les services notariaux déjà utilisés par la population locale.

Dans la province du Zaïre, se distingue aussi l'œuvre de réhabilitation de l'Hôpital Municipal de Noqui, dont l'investissement atteint 900 mil dollars. ■



PARI SUR LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT AVEC DE BONNES PERSPECTIVES DE CROISSANCE

L'expérience acquise dans le domaine de l'environnement a été une valeur ajoutée considérable du Groupe Lena pour le marché angolais, permettant de réunir plusieurs opportunités dans ce même domaine.

En novembre 2013, la construction et l'exploitation du Site de Décharge Contrôlée de la province de Huambo ont été initiées, totalisant une valeur d'environ 4 millions de dollars. Cette décharge aura une capacité de traitement de 200 tonnes de déchets par jour et une circulation de bennes à ordures ménagères dans l'ordre de 40 par jour.

Il convient aussi de souligner l'invitation formalisée au Groupe Lena Angola, à travers la présentation du budget pour la réhabilitation de l'infrastructure, quant à la captation des eaux. Située dans la province de



Moxico, l'infrastructure est d'une importance vitale pour l'approvisionnement d'eau aux communautés rurales de ce municipe. ■

CONCLUSION DE LA BIBLIOTHÈQUE DE HUAMBO, UNE ŒUVRE DE RÉFÉRENCE



En novembre 2013, a été achevée la Bibliothèque de Huambo située sur la place de cette ville.

Dotée de lignes modernes, celle-ci s'intègre dans l'architecture plus traditionnelle des édifices publics environnants. Munie de vastes zones intérieures et d'un auditorium avec une capacité pour 140 personnes, la Bibliothèque de Huambo sera un important instrument de dynamisation de la culture dans la province de Huambo. Cette œuvre emblématique a eu un budget de 16,3 millions de dollars et a été conclue dans les délais accordés avec le Gouvernement Provincial. ■

CROISSANCE ET AFFIRMATION DU GROUPE LENA ANGOLA DANS LA PROVINCE DU KWANZA-SUL



Un chantier, étant la base vie du Groupe Lena à Kwanza-Sul, se trouve en construction pour répondre aux besoins des nombreuses œuvres situées dans les quatre municipes de cette province. Situé à Sumbe, à 350 kilomètres de Luanda, le chantier occupera une aire totale de 3.000 m² et inclura une base vie d'une capacité pouvant accueillir jusqu'à 25 personnes.

En ce qui concerne les œuvres en cours dans cette province, deux se détachent. La première est la construction des infrastructures et des édifices du Site de

Décharge Contrôlée de Sumbe, d'une valeur de plus de 2 millions de dollars. L'autre est le projet concernant la construction de l'Ecole Pré-Universitaire de Libolo, totalisant une valeur d'environ 2,7 millions de dollars, et qui comblera un dessein du Gouvernement d'Angola pour la qualification du capital humain. Il existe également la possibilité d'adjudication de quatre nouvelles œuvres à Kwanza-Sul, permettant au Groupe de renforcer sa présence grâce à un déploiement plus grand qui est passé de quatre à six municipes. ■

APPLICATION DE BITUME SUR LA ROUTE ENTRE LUCUSSE ET LUMBALA N'GUIMBO

Une fois effectué le montage de la centrale de masses bitumineuses et du chantier central et base vie, les conditions nécessaires pour passer à une nouvelle phase des travaux de réhabilitation de la route entre Lucusse et Lumbala N'Guimbo ont été créées.

De cette façon, s'est initiée l'application de bitume dans cette route qui réunit 225 kilomètres. Les travaux d'adaptation de la circulation sont déjà totalement achevés. Concernant le drainage transversal, les sites de décharge contrôlée sont en cours.

Le Groupe Lena Angola est tenu en grande estime par les autorités, grâce à l'évolution rapide et à la qualité des travaux, et aussi grâce à la grande intégration de l'équipe au sein des communautés locales. Le Groupe Lena Angola a notamment été récompensé par le Vice-Gouverneur



quant aux Services Techniques et Infrastructures, pour le soutien apporté à la Commission Préparatoire des Fêtes de la Province de Moxico. ■

PREMIÈRE PHASE DE L'URBANIZAÇÃO DAS PALMEIRAS CONCLUE



Composée de 34 pavillons, deux bâtiments de support et infrastructures du lotissement, la première phase de l'Urbanização das Palmeiras est en cours de finalisation.

Située dans la périphérie de Luanda, cette zone résidentielle a comporté un budget supérieur à 36 millions de dollars et est parvenu à employer en œuvre, approximativement 150 travailleurs, majoritairement angolais.

On estime que la deuxième phase de cette œuvre sera initiée au cours du deuxième semestre 2014, totalisant une valeur d'environ 91 millions de dollars. ■

CONSTRUCTION DU COMPLEXE IMMOBILIER LA TOUR DES GALETS ADJUGÉ À LENA ALGÉRIE

Au mois de décembre dernier, Lena Algérie a initié les travaux de construction des lotissements en béton armé et imperméabilisations du complexe immobilier «La Tour des Galets», dans la ville d'Oran. Le projet est mis en œuvre par la société algérienne, dénommée Société Civile Immobilière & D'Investissements pour le Groupe Mehri et inclut des zones commerciales et résidentielles.

Il s'agit d'une structure moderne qui devra marquer une nouvelle ère dans

l'architecture de la région, tant au niveau de sa conception, comme au niveau des équipements techniques ou des solutions innovatrices.

Le complexe envisage la construction d'une tour de 20 étages pour logement, un centre commercial et un parking souterrain.

La zone résidentielle, totalisant une surface de 12.232,6 m², inclut 60 appartements de différents types et dimensions, avec vue sur la mer. Le centre

commercial, doté de 3 étages totalisant 5.142,82 m², a été conçu pour un ensemble diversifié d'activités, ayant des espaces réservés à la restauration, magasins et un espace pour les enfants. Le parking souterrain de 3 étages occupe une surface de 8.488,50 m², et devra être attribué à la zone résidentielle et à la zone commerciale.

On prévoit pour cette œuvre, un investissement d'environ 5,6 millions d'euros. ■

FORMATIONS GROUPE LENA ÉLÈVENT LA CULTURE DU GROUPE ET LE CONTRÔLE DE GESTION DE L'ŒUVRE

'Diriger et Gérer des Equipes, Optimiser les Résultats' a été la devise pour l'action de formation préparée et supervisée personnellement par la Direction des Ressources Humaines du Groupe Lena en Algérie, en octobre dernier, accomplissant ainsi l'un des objectifs stratégiques définis par le Comité Exécutif de Lena Algérie.

Cette action en matière de Culture de Groupe a pour but de parler du rôle et des attitudes du Directeur d'Equipe, la délégation efficace, la définition d'objectifs, le suivi et le contrôle, et le système d'évaluation de performance.

En octobre aura aussi lieu la formation sur la Mise en Application du Contrôle de Gestion de l'Œuvre. Cette action a été organisée par la Direction de Contrôle de Gestion du Groupe et par la Direction de Production de Lena Construções, qui se sont déplacés jusqu'en Algérie à cette fin. Pendant cette formation, ont été présentées les diverses étapes qui doivent être respectées lors de la préparation initiale de l'œuvre, lors la construction et à l'après-vente, ainsi que des cas pratiques d'outils qui peuvent être utilisés en ce qui concerne la Gestion de l'Œuvre.



Les deux formations ont compté sur la présence continue du Comité Exécutif local et environ 20 participants, parmi les Directeurs d'Œuvre, Architectes, Directeurs de Projet et Budget et Directeurs de Production. ■

DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE DE CLIENTS MÈNE À L'ADJUDICATION D'UN NOUVEAU COMPLEXE DE LOGEMENTS À LENA ALGÉRIE

Donnant suite à la stratégie de diversification de son portefeuille clients, à travers un pari croissant dans le secteur privé, la Sarl Lena Algérie a signé en janvier un contrat avec la société Sarl Immobilière Souhila, qui envisage la construction d'un complexe immobilier dans la capitale

algérienne («Réalisation en tous corps D'État de Logements haut site Tixeraine – Alger»).

Ce complexe est composé de deux Edifices, ayant un total de 59 appartements de différents types et dimensions. La surface de construction est d'environ

13.963 m² et inclut un parking souterrain et des zones commerciales.

Avec un investissement totalisant environ 6 millions d'euros, l'œuvre devrait être initiée jusqu'en avril 2014 ayant un délai d'exécution de 22 mois. ■

LENA BRASIL ÉLARGIT SON CHAMP D'ACTION DANS L'ÉTAT DU PARÁ AVEC L'ÉTABLISSEMENT D'UN PARTENARIAT LOCAL

Lizconstruções a formalisé, lors du deuxième semestre 2013, un partenariat avec Ativo Construções, une société dans le domaine de la construction civile, dont l'activité est présente sur le marché national et avec une forte implantation dans l'état du Pará. Avec ce partenariat, on souhaite que les deux sociétés concourent ensemble à une série d'œuvres au niveau de la construction, devant être initiées dans cet état situé au nord du Brésil dans les années à venir; résultat des nombreux investissements qui y sont dirigés dans les domaines de l'exploitation minière et de l'énergie. En outre, dans cet état, il y a très peu d'entreprises de construction avec la capacité opérationnelle nécessaire pour répondre aux demandes du marché dans ce domaine, de sorte que Lizconstruções estime exister une excellente opportunité pour élargir son champ d'action dans d'autres états du Brésil.

Le consortium formé par les deux sociétés a déjà répondu à plusieurs appels d'offres.

Le fruit de ce travail a surgi en novembre, à travers l'adjudication de la



première phase de la construction d'une usine de biodiesel pour BioPalma, d'une valeur de 30 millions de réal. L'un des principaux avantages du consortium, quant à l'adjudication de cette œuvre et face à la concurrence, a été la possibilité d'installer in loco une centrale à béton pour répondre plus rapidement aux exigences de l'œuvre. Ceci pourra également être un facteur décisif pour le Maître d'Ouvrage, quant aux

trois autres phases de la construction de l'usine biodiesel.

Grâce à cette première adjudication, Lena Brasil est parvenu ainsi à élargir le champ d'action de Lenobetão dans l'état du Pará, avec l'installation d'un centre de production muni de toute la structure nécessaire pour répondre aux demandes d'approvisionnement de béton pour cette œuvre de BioPalma. ▢

LIZCONSTRUÇÕES LANCE PROJET DE LUXE À SALVADOR

Le chantier Mansão Fernão de Magalhães a été lancé en février dernier. Ce projet de luxe, sous l'égide de Lizconstruções en partenariat avec Actitur du Groupe Impala, se situe dans l'un des meilleurs quartiers de Salvador; Horto Florestal, et souhaite se différencier par le confort et le raffinement prétendus.

L'édifice est composé d'une unique tour avec 19 étages. Dotée de 38 appartements de luxe avec 3 chambres, dont la valeur peut aller de 850 à 1.250

mil réal, chaque unité dispose de surfaces qui varient entre 125,99 m² et 185,64 m² et d'un garage individuel de 3 ou 4 places. L'infrastructure est également dotée de nombreux espaces de loisir; tels que piscines, salles de fêtes et salons de jeux, Fitness/SPA, entre autres. Pour catapulter les ventes, un point de vente se trouve déjà disponible sur place et en janvier; afin de divulguer ce projet, une action de formation a été organisée avec plus de 150 agents immobiliers. ▢



LENA BULGÁRIA A CONCLU DEUX PROJETS DE RÉHABILITATION DES ROUTES NATIONALES

En novembre dernier 2013, Lena Bulgária a conclu deux projets de réhabilitation des routes nationales, dans des zones montagneuses, désignés Lotissement 4 et Lotissement 22B. Les œuvres, dont le Maître d'Ouvrage a été l'Agence Nationale des Routes, ont été construites avec des partenaires bulgares et présentaient des caractéristiques très semblables.

L'œuvre du Lotissement 4 a été initiée en juillet 2011. Le chantier a englobé des travaux couvrant une extension de 90 kilomètres, et totalisant une valeur de 23 millions d'euros.

L'œuvre du Lotissement 22B a été initiée en mars 2010 et a couvert une extension de 80 kilomètres. L'investissement associé à

ces projets a totalisé une valeur d'environ 25,4 millions d'euros.

Dans les projets, les travaux de réhabilitation des routes ont consisté à l'élargissement de la plateforme, au renforcement et à l'élargissement des ouvrages d'art (viaducs et passages inférieurs), reconstruction des éléments de drainage longitudinal et transversal, renforcement structurel du pavement et amélioration de la signalisation et des équipements de sécurité.

Au total, les quantités de matériaux ont dépassé les 558 tonnes de bitume, 42.500 m³ de béton, 94 kilomètres de fossés-collecteurs, 78 kilomètres de bordures de trottoir et 78 kilomètres de rails de sécurité. ☐



DYNAMIQUE DE LENA CONSTRUÇÕES SUR LE MARCHÉ MOZAMBICAIN

Fruit de la profonde restructuration interne, qui a mis les sociétés d'Angola et de Mozambique sous gestion d'un même Comité Exécutif, la société présente sur le marché de Mozambique en 2013 a pris le nom de Lena Engenharia e Construções Moçambique, Lda. L'objectif était d'harmoniser la communication, et que la marque soit reconnue au Mozambique, à travers sa capacité technique et ses niveaux d'exigence.

La dynamique commerciale appliquée a mis d'importantes œuvres en place dans trois provinces: Maputo, Cabo Delgado et Manica.

A Maputo, la réhabilitation de l'Atelier I du Groupe Entrepôto sera conclue en avril, une œuvre privée qui a consisté à la rénovation des édifices et à la construction de nouveaux édifices. Les travaux de réhabilitation d'une piste de l'aéroport International de Maputo



ont été également conclus. A Matalane, à 30 kilomètres de la capitale, est en cours la réhabilitation des dortoirs de l'Ecole de Formation de la Police.

Au nord du Mozambique, à Cabo Delgado, se distinguent les œuvres de l'aéroport de Pemba, quant à la réparation des aires de manœuvre et de la piste principale.

Dans la province de Manica, sont en exécution les travaux de réhabilitation dans la route R523 Chimoio/Quedas.

Afin de renforcer la présence du Groupe Lena au Mozambique et d'augmenter sa notoriété, de nouvelles œuvres se trouvent en phase de démarrage, dans le segment des voies de circulation, englobant quatre provinces mozambicaines. ☐

INAUGURATION DES PREMIÈRES MAISONS CONSTRUITES PAR LE GROUPE LENA AU VENEZUELA



Au Venezuela, le Groupe Lena a conclu la construction des premiers 840 appartements, contribuant ainsi pour le plan d'aide sociale que l'Etat vénézuélien met en œuvre à travers la «Gran Misión Vivienda Venezuela». La remise de ces appartements s'est déroulée en deux étapes distinctes.

La première remise de 240 appartements a eu lieu à Cúa, le 1er novembre 2013, et a été présidée par le ministre du Logement et de l'Habitat, Ricardo Molina, qui a mis en évidence l'œuvre comme étant le résultat d'un accord établi entre la République Bolivarienne du Venezuela et la République Portugaise.

La deuxième remise de 600 appartements a eu lieu le 7 février 2013, et a compté avec la présence du Président, Nicolás Maduro, démontrant une fois de plus l'importance de ce projet aux yeux du gouvernement vénézuélien. Le Président a rehaussé la coopération entre le Portugal et le Venezuela, saluant toute la communauté portugaise présente dans ce pays et il a souligné la remise des 600 logements comme étant «600 foyers pour les familles

vénézuéliennes». Il a communiqué également que l'un des objectifs gouvernementaux consiste à la construction de trois millions de logements jusqu'en 2018.

Les témoignages et les messages des résidents de ces nouveaux appartements, qui se multiplient auprès de l'équipe du Groupe Lena de ce pays, reflètent la satisfaction générale des nouveaux habitants.

Dans les paroles du PDG du Groupe Lena, Joaquim Paulo Conceição, «il s'agit d'un projet très important pour le Groupe Lena, mais aussi pour notre pays, démontrant la matérialisation effective de la coopération bilatérale, impliquant plus de cinquante partenaires nationaux réunis par le Groupe Lena directement dans ce projet, générant, en moins d'un an et de manière directe, environ 150 millions d'euros en termes d'exportation. Nous sommes très satisfaits de cette contribution du Groupe Lena pour l'internationalisation, en association avec les effets déjà visibles de notre économie ».

Pour Joaquim Barroca Viera Rodrigues, vice-président du Groupe Lena, «c'est

une opportunité unique car elle affirme l'ingénierie portugaise, en lui conférant crédibilité, encore plus dans un projet aussi grand et exigeant comme celui-ci et renforce les liens avec un pays avec lequel nous maintenons d'excellentes relations bilatérales. C'est pour cela que nous sommes résolus à travailler activement comme «ambassadeurs d'affaires», tout en promouvant notre pays». La conclusion de cette phase de construction des maisons confirme la capacité et l'image de la société en tant que référence dans ce pays, renforçant les liens historiques qui cimentent le Portugal au Venezuela.

Le Groupe Lena au Venezuela est en train d'effectuer les premières 12 500 maisons, d'un total de 50 000 maisons déjà accordées, pour un montant supérieur à 4 mil millions de dollars. Cette œuvre comprend, en plus de l'exécution des maisons, le transfert technologique associé aux usines, la qualification et la formation de travailleurs dans le but de créer des emplois au sein de la communauté locale. ■

LENA AUTOMÓVEIS PRÉSENTE DE NOUVEAUX MODÈLES PEUGEOT ET FORD

LPM, Concessionnaire Peugeot, a présenté le nouveau Peugeot 308 lors d'un week-end Portes Ouvertes en octobre dernier. Le Concessionnaire a saisi l'occasion pour divulguer ce nouveau modèle à travers quelques événements spécifiques, se distinguant la présentation réalisée dans le Largo do Papa, en plein centre de Leiria, avec une vue privilégiée sur le Château de la ville. En mars dernier, ce modèle a été couronné d'un titre prestigieux «Car of the Year» 2014, dans le cadre du 84ème

Salon de Genève, par un jury composé de 22 journalistes européens.

En 2014, Lizdrive Concessionnaire Ford, a lancé un nouveau modèle Ford Transit Connect, lauréat du prix «Van of the Year» 2014. A partir d'avril, Lizdrive dispose également du nouveau Ford EcoSport, un SUV qui agrandit la nouvelle gamme de SUV de la marque, qui par la suite inclut le nouveau Kuga et, à court terme, amènera aussi le plus grand et le plus premium Ford Edge. 📺



L'HEBDOMADAIRE REGIÃO DE LEIRIA DISTINGUÉ

En octobre 2013, l'Associação Corações com Coroa a distingué le journal Região de Leiria avec une Mention Honorable du Prix Communication pour les Droits de l'Homme, Citoyenneté et Développement. Le jury a récompensé l'ensemble de trois travaux liés à la communauté tzigane, au rôle de la femme dans la société et à l'intégration à travers le sport. L'hebdomadaire a également figuré parmi les meilleurs de la Péninsule Ibérique avec l'attribution d'un prix du concours ÑH, qui distingue les journaux ibériques présentant le meilleur design, dans trois différents domaines. Dans la principale catégorie, consacrée aux journaux les mieux conçus et dont les tirages atteignent les 15 et les 50 mil exemplaires,



l'hebdomadaire a été finaliste de la compétition; dans le chapitre dédié aux premières pages, celui-ci a conquis une médaille de bronze; et dans la catégorie de reportage photo, celui-ci a aussi remporté une médaille de bronze grâce à une photo prise lors des fêtes des saints populaires à Leiria. 📺

CAMPAGNES DE SOLIDARITÉ ET DE PROMOTION DU SPORT MARQUENT LA FIN DE L'ANNÉE

Le journal Região de Leiria a organisé, pour la 14ème année consécutive, la campagne de Noël «Fazer o Bem olhando a Quem» (Faire le Bien, pour Qui en a Besoin). Le montant collecté à travers la vente des journaux a été totalement versé à 27 corporations de pompiers.

Pour promouvoir le bien-être physique de la population, l'hebdomadaire a organisé le Village du Sport, qui s'est déroulé en septembre, en plein centre-ville de Leiria, et l'événement «Vamos Correr 4.000 quilómetros» (Allons courir 4.000 kilomètres) en novembre et qui a compté sur la présence d'environ 1.600 personnes sur la pelouse du Stade Municipal de Leiria. 📺

GALA DES SPORTS PROMUE PAR LE JORNAL DA BAIRRADA

Après le succès des premières éditions, le Jornal da Bairrada a organisé pour la troisième fois consécutive, en partenariat avec la Mairie de Oliveira do Bairro, sa Gala des Sports.

L'événement a eu lieu le 12 octobre, dans le Pavillon Municipal de la commune, et a eu pour but de reconnaître le mérite des personnalités et des entités sportives qui se

sont détachées dans la pratique de leurs disciplines sportives dans les villes voisines, lors de la saison sportive 2012/2013

Cette année, le point culminant a été l'hommage fait à l'Entraîneur de Futsal du Sporting Clube de Portugal, qui a reçu le Trophée Personnalité de l'Année. Au-delà de cette distinction, des prix ont été décernés dans 13 autres catégories de sport. 📺



Autres participations

DÎNER-CONFÉRENCE DÉBAT L'ECONOMIE QUI FONCTIONNE

Le journal Região de Leiria a organisé le XIème dîner-conférence, en hommage aux plus grandes et aux meilleures sociétés du district de Leiria et commune d'Ourém.

Devant un public d'environ 300 personnes, le président de l'ISEG a fait une lecture de l'état de l'économie portugaise et des défis à venir en 2014.

Le Região de Leiria a également décerné le Prix Dynamisme Entrepreneurial, le Prix Meilleure Société, le Prix Innovation, le Prix Environnement et le Prix Exportation à un ensemble de sociétés. Le Prix Carrière a été décerné à l'entrepreneur António Vieira Rodrigues, fondateur du Groupe Lena. ☐



RÉNOVATION DES UNITÉS DANS LES HÔTELS EUROSOL

L'Administration des Hôtels Eurosol a encouragé des politiques d'amélioration continue de ses services.

A l'Hôtel Eurosol de Leiria, de nombreuses améliorations ont été effectuées dans les services et dans les commodités mis à disposition des clients. L'hôtel a déjà rénové le hall, la réception, la salle de séjour et la salle de lecture, le Bar à Vin et a passé la salle des petits déjeuners dans la salle panoramique du 9ème étage.

Plus récemment, ont débuté les travaux dans les chambres d'hôtel ayant des modifications au niveau du



mobilier et de la décoration, de même que le remplacement des draps et des serviettes. Ces altérations dans les chambres sont également effectuées dans l'Hôtel Seia Camelo. ☐

GROUPE LENA TURISMO MARQUE PRÉSENCE DANS LES SALONS DE TOURISME



Le Groupe Lena Turismo mise toujours sur la promotion de ses unités hôtelières dans les salons de tourisme, au niveau national et international.

Sur le territoire national, il a été présent avec son propre stand dans le plus grand salon de tourisme réalisé au Portugal, le BTL – Salon de Tourisme de Lisbonne en mars dernier, et dans l'exposition «Mundo Abreu», qui a eu lieu au début d'avril dans la Foire Internationale de Lisbonne (FIL). Dans les deux événements, ont été exposées plusieurs informations et promotions des unités hôtelières Eurosol au Portugal.

En plus de ces participations, le Groupe Lena Turismo a également marqué présence dans de nombreuses expositions internationales, parmi lesquelles se détachent: FITUR – Foire Internationale du Tourisme à Madrid en janvier; Workshop Portugal Experience et International Mediterranean Tourism Market qui se sont déroulés à Tel Aviv – Israël en février. ☐

ACTIONS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Dans le cadre de la politique de responsabilité sociale, le Groupe Lena Turismo a développé plusieurs initiatives en matière de solidarité sociale.

Le soutien donné à l'association ACREDITAR a été une des initiatives qui a marqué la fin de l'année dans les hôtels, en faisant un don équivalent à 10 centimes pour chaque nuitée, pendant le mois de décembre. Cette association est une institution de solidarité sociale fondée par les parents, dont les enfants sont usagers des services d'oncologie pédiatrique.

Une autre initiative prétend aider Francisco Oliveira, un enfant de 9 ans qui souffre de Trisomie 21 et de Dystrophie Musculaire de Duchenne. Les actions développées ont visé la collecte de bouchons pour l'acquisition d'une chaise roulante.

Le Centre Régional de la Ligue Portugaise Contre le Cancer sera une des autres institutions à être soutenue par les unités hôtelières Eurosol en 2014. Pour chaque enquête remplie quant à l'évaluation de la Satisfaction des clients, 20 centimes seront remis à l'association. ☐

PUBLICENSO CHOISIE PAR LE MONASTÈRE DE SANTA MARIA DA VITÓRIA

Publicenso a été l'agence de communication choisie pour la création de l'image commémorative du 30ème anniversaire de la classification du Monastère de Santa Maria da Vitória – également connu comme «Monastère de Batalha» - en tant que Patrimoine Mondial de l'Humanité, par l'UNESCO.

Le 30ème anniversaire a été commémoré le 9 décembre dernier mais les commémorations se prolongent au cours de 2014 avec un vaste programme culturel où se détachent plusieurs expositions, représentations historiques de théâtre, congrès internationaux et un concert avec le musicien renommé Rodrigo Leão, parmi d'autres événements.

Pour cette initiative, Publicenso a créé un logotype et plusieurs supports promotionnels, notamment le programme, stand et affiches, entre autres. ■



LIZ ON-LINE GAGNE LA CERTIFICATION MICROSOFT AER

Liz On-Line a obtenu le certificat Authorized Education Reseller (AER). Cette qualification concède à cette société le statut de revendeur autorisé dans le secteur de l'éducation, en lui permettant de fournir les meilleures solutions exclusives en technologies Microsoft dirigées aux Institutions d'Enseignement.

Ce nouveau statut permet d'augmenter l'éventail des avantages pour ses clients, spécifiquement dans ce segment, soit au niveau des acquisitions de logiciel avec des coûts-bénéfices considérables, soit au niveau de



la propre licence, étant plus simple et accessible. ■

EQUIPEMENTS COMMERCIALISÉS PAR LIZ ON-LINE DISTINGUÉS

Les solutions pour imprimantes et multifonctions Ricoh, commercialisées par Liz On-Line, ont été distinguées par le projet TopTen, développé par l'association écologique Quercus. Le sceau TopTen a été attribué à 18 modèles de Ricoh, en les classant comme étant les équipements les plus efficaces en termes de consommation énergétique. Le Projet Tipten.pt propose d'orienter le consommateur quant au choix des équipements, en utilisant comme critère clé l'efficacité énergétique, le cycle des produits et leur impact sur la Santé, Environnement et leur niveau de qualité. ■



GRUPO LENA

Le Groupe Lena est l'un des groupes de niveau
Entreprise leader ibérique.

Avec une présence international dans neuf pays et
travaillant dans différents domaines d'activité, le
Groupe Lena parie sur dans le Rigueur, la Solidité et la
Coopération dans la construction de l'avenir.

