

LES GROUPES FRANÇAIS ET LES MARCHÉS ÉMERGENTS

ENTRETIEN avec

BRUNO LAFONT

Président-directeur général, groupe Lafarge

Monsieur Lafont, il y a trente ans, Lafarge était à 90 % franco-nord-américain ; en 2008, les marchés émergents représentent plus de 60 % des résultats du groupe. Comment cela a-t-il été possible ?

21

Deux raisons ont favorisé cette évolution du groupe.

En premier lieu, depuis trente ans, les pays émergents (qui sont, pour nous, tous ceux qui ne sont ni l'Amérique du Nord, ni l'Europe de l'Ouest, ni le Japon, ni l'Australie) se sont ouverts aux investisseurs étrangers. De fait, les risques inhérents à l'exercice de notre activité dans ces pays sont devenus des risques normaux. La rupture date de la fin du communisme et du début de la globalisation. C'est ainsi qu'en 1985, Lafarge se demandait s'il devait rester au Brésil à cause des risques d'inflation de la monnaie, s'il devait continuer à investir au Maroc au regard de risques d'expropriation. Cela paraît très lointain maintenant. Avec l'ouverture progressive à l'économie de marché, les risques relatifs au rôle de l'État, aux règles de concurrence... se sont progressivement amenuisés dans tous les pays émergents.

Seconde raison fondamentale, dans notre activité de matériaux de construction, la croissance (notamment la croissance en volume) se passe dans les pays émergents. Tous ces pays ont besoin de construire pour créer et développer leurs infrastructures, parfois pour reconstruire leurs pays, mais aussi pour suivre, voire anticiper, la croissance démo-

graphique importante que la plupart d'entre eux connaissent. Aujourd'hui, 75 % du marché du ciment mondial se trouvent dans les pays émergents et, bon an mal an, le marché des pays émergents croît de 5 % par an. Lorsqu'on regarde de façon plus détaillée, ce chiffre reflète des variations entre 0 % et 15 % suivant les périodes et suivant les pays, alors que les marchés développés, en bonne conjoncture, croissent de 1 % à 3 % par an et peuvent descendre dans les mauvaises périodes, comme celle que nous connaissons aujourd'hui, de 15 % à 30 %. Par conséquent, réussir dans notre métier suppose d'être un acteur majeur dans les pays émergents ; notre métier présente l'un des plus fantastiques potentiels de croissance grâce aux pays émergents, à court terme et à moyen terme.

En résumé, début 1990, nous étions principalement actifs dans quelques pays mûrs aux économies relativement « interdépendantes ». Aujourd'hui, notre présence sur des marchés représentant plus de 85 % de la demande mondiale de ciment - là où elle n'était que de 30 % il y a quinze ans - nous permet de bénéficier pleinement de la croissance.

Qu'est-ce qui fait qu'à un moment, on se dit chez Lafarge que, finalement, au Brésil, il faut y rester ? Qu'est-ce qui fait que l'on change et comment cela change ?

22

Plusieurs choses !

Il y a d'abord le niveau et la maîtrise de l'internationalisation des groupes. Quand Lafarge est devenu franco-nord-américain, puis franco-nord-américain-européen, nous étions déjà présents dans une vingtaine de pays et avons appris ce qu'était la réussite dans des pays différents. Pour des métiers locaux comme les nôtres, franchir le pas des pays qui nous paraissaient, *a priori*, plus risqués suppose de savoir opérer dans des pays très contrastés.

Le second moteur est la croissance. Lorsque les possibilités de croissance interne organique, ou externe, dans nos marchés de référence deviennent un domaine fini, il faut s'ouvrir à de nouveaux marchés. C'est ce qui avait d'ailleurs conduit Lafarge à se diversifier dans d'autres matériaux à une époque où ces marchés étrangers n'étaient pas encore ouverts. Aujourd'hui, ma conviction est qu'une stratégie de développement dans des régions perçues comme plus risquées est plus sage que de se risquer dans des métiers différents dans les régions d'implantations traditionnelles.

Enfin, l'internationalisation suppose une présence dans un assez grand nombre de pays pour limiter les risques et capter une part de croissance équilibrée. Lafarge a réussi grâce à sa culture très internationale et respectueuse des cultures locales. Il y a deux générations déjà,

le directeur général du groupe avait passé dix ans au Brésil. Moi-même, j'ai été cinq ans en Turquie dans les années 1990 et j'ai pu voir, effectivement, comment les pays émergents fonctionnaient. Cela m'a forgé une conviction assez claire sur ce que l'on pouvait y faire.

Est-ce que dire « pays émergents » a un sens ? Dit autrement : est-ce que ce n'est pas comme les PME, un univers totalement hétérogène avec des problèmes très spécifiques selon les catégories ?

C'est une question intéressante. Je pense effectivement que les pays émergents forment un monde extrêmement contrasté. Contrasté, mais avec des ingrédients qui leur sont communs et des ingrédients communs à certains. Comprendre l'Asie, ce n'est pas la même chose que comprendre l'Europe de l'Est. Il y a des pays qui ont en commun d'avoir vécu sous un certain régime, il y a des pays qui ont en commun d'avoir des cultures relativement proches. Mais il y a aussi des pays dont l'économie est très peu avancée et d'autres beaucoup plus. À titre d'exemple, prenons la consommation de ciment (rappelons qu'en France, elle est de 350 kg par habitant) : en Afrique, elle peut n'atteindre que 50 kg par habitant, alors qu'en Inde, elle est de 120 kg et qu'en Chine, elle est déjà au-delà de 500 kg. Tous ont en commun une démographie forte, des besoins d'infrastructures et une croissance du marché du ciment soutenue. Ils ont en commun d'avoir des économies jeunes avec des systèmes de régulation en cours de développement ou de maturation.

23

Ils se distinguent ensuite par le niveau d'état de droit ou de sécurité qui n'a pas progressé partout de la même façon. C'est ainsi qu'il subsiste des pays où l'on ne peut pas opérer dans toutes nos activités, tout simplement parce qu'il n'y a pas de régulation. Pour vous donner un exemple, s'il n'y a pas de système d'autorisation d'exploiter des carrières, il n'y a pas d'intérêt pour nous à exercer notre métier de producteur de granulats, parce que cela veut dire que l'on va se retrouver face à des concurrences avec lesquelles on ne peut pas être compétitif.

Quand on lit votre rapport annuel, il est listé les facteurs de risque du groupe et les marchés émergents y figurent en deuxième position avec, notamment, ce que vous évoquez sur l'instabilité institutionnelle, le risque d'inflation et cetera.

Oui, mais la crise nous démontre qu'il n'y a pas de pays sans problèmes, qu'il n'y a pas de pays sans risques. La chute du résidentiel aux États-Unis, aucun pays ne l'a jamais connue. Les difficultés que nous rencontrons parfois sont plutôt des difficultés juridiques,

des lenteurs, parfois des incompréhensions. Il n'y en a pas une seule que nous n'ayons résolue. Les vrais risques restent malgré tout liés aux catastrophes climatiques ; par exemple, le tsunami en Indonésie ou le tremblement de terre dans le Sichuan en 2008, en Chine.

Quelques instabilités politiques aussi !

Oui. Les événements de l'an dernier au Kenya ont provoqué deux mois de baisse d'activité... Au Venezuela, où nous avons été expropriés. Ce sont des phénomènes rares.

Oui, mais quelles sont les précautions qu'il faut prendre par rapport à un marché en croissance forte ?

Il y a des risques et des critères de réussite communs à l'ensemble de nos métiers. Certains critères peuvent ne pas être réunis dans un pays émergent, mais ne pas l'être non plus dans un pays développé.

Nous équilibrons les risques dans les pays émergents, en ayant un large portefeuille géographique et en nous assurant qu'aucun d'entre eux ne représente plus de 5 % à 6 % de notre revenu global. C'est la meilleure assurance. Bien gérer nos risques, et c'est vrai pour les pays développés aussi, c'est s'assurer que l'impact sur les résultats d'une interruption d'activité ou d'une difficulté de marché ne causera pas une perte de résultat significative. Cela permet aussi d'ajuster le poids des capitaux investis dans telle ou telle zone géographique.

24

Faisons-nous l'avocat du diable. Pourquoi ne pas faire 100 % dans les pays émergents ?

D'abord, cela ne se fait pas en un jour. Entre le moment où nous investissons et le moment où nous sommes à maturité, il se passe entre cinq ans et dix ans. Entre les deux, vous avez une situation d'entreprise consommatrice de *cash*, puis une situation d'entreprise génératrice de *cash*.

Lisser la croissance du groupe, c'est avoir un panier d'actifs avec un bon équilibre entre actifs à maturité et actifs en développement. D'autre part, si le volume est important, la valeur l'est aussi : nos matériaux doivent contribuer à des constructions de plus en plus belles, de plus en plus efficaces et qui repoussent les limites de la physique, et, aujourd'hui, doivent relever le défi du réchauffement climatique. Or, les principaux progrès, c'est encore dans les pays les plus riches que nous pouvons les identifier, les inventer, les tester et les mettre en œuvre. Toute la recherche de notre groupe est, en ce moment,

dédiée au développement de nouveaux bétons, des bétons plus isolants, des bétons qui permettent de faire des bâtiments plus durables et qui permettent de servir sous tous les climats. Pour arriver à inventer, pour arriver à faire des produits à valeur ajoutée, il ne faut pas seulement des groupes de construction comme Lafarge, il faut également une infrastructure, une culture favorable et les pays développés sont aujourd'hui un terrain plus facile pour cela.

Pour vous donner un exemple, la France est typiquement le pays idéal pour abriter le centre de recherche du groupe. C'est en France que l'on a créé le Laboratoire des ponts et chaussées. C'est en France que l'on a les plus grands groupes de construction. C'est en France que l'on a de très grands architectes. Et en France, nous avons de très grands groupes de matériaux de construction. Tout cela permet d'associer la valeur des pays développés au volume des pays émergents, en sachant que la distinction « pays émergents, pays mûrs » va varier et que l'on pourra tôt ou tard transférer plus de valeurs vers les pays émergents, au rythme de leur développement.

Cela pose une question fondamentale : celle des transferts de technologie. L'exemple récent de Rafale montre qu'à un moment ou à un autre, les pays émergents disent : « Attendez, nous ne pouvons faire seulement tous les produits *low-tech* et vous tous les produits *high-tech* ». Ils vont demander de faire des transferts de technologie. Comment est-ce qu'on le vit dans une entreprise comme Lafarge ?

25

Chez Lafarge, partout, nous travaillons tous nos produits et toutes nos gammes. Nos produits à valeur ajoutée sont faits pour être distribués dans un plus grand nombre de pays et pour être partagés avec eux. Nos métiers sont locaux, la production est locale. La question est ensuite l'accès à la technologie pour aller plus loin. Certains pays n'ont pas (encore) de grands groupes de matériaux de construction pour la faire vivre. Donc, je dirais que la question ne se pose pas tellement dans notre domaine. Nous faisons partager à toutes nos cimenteries et à tous nos sites bétons les dernières connaissances et technologies que nous avons, mais parfois la maturité structurelle des pays n'est pas encore suffisante pour que la mise en œuvre puisse avoir lieu.

Est-ce que Lafarge envisage de créer un centre de recherche à Bangalore ?

On ne l'a pas exclu. Récemment, une étude a été conduite et le choix a été fait, pour l'instant, et compte tenu de la taille du groupe - mais également de ce que je viens de vous dire sur l'environnement,

l'infrastructure... -, de concentrer nos forces en France. Lafarge a déjà quatre centres techniques cimentiers qui sont répartis dans le monde. Il y en a un en France, un au Caire, un à Kuala Lumpur et un en Amérique du Nord.

Quelles sont les spécificités des métiers de Lafarge ? Quand vous avez des discussions avec d'autres patrons du CAC40 par exemple, qu'est-ce qui est similaire, qu'est-ce qui est différent du fait du caractère de vos produits ?

Lafarge est dans un métier consommateur de capitaux. Entrer dans un pays, c'est entre 100 M€ et 300 M€, c'est beaucoup. Nos métiers sont très locaux parce que au bout de 200 kilomètres, on double le coût rendu de notre produit. De plus, il ne suffit pas d'avoir les machines, il faut avoir des équipes qui maîtrisent le procédé. Vous travaillez à partir de matériaux naturels, des ressources de calcaire, et vous devez les transformer en un ciment qui est le même partout. Vous devez donc lisser les différences produites par la nature et arriver à faire, avec les mêmes équipements, les mêmes résultats. Il faut non seulement avoir confiance dans le pays dans lequel nous investissons, mais avoir également des équipes locales suffisamment fortes pour pouvoir manager ces procédés et valoriser l'investissement que nous y faisons. Par conséquent, dans nos métiers, pour réussir dans les pays émergents, il ne suffit pas uniquement d'avoir de l'argent.

26

Deux autres sujets : état de droit et corruption ?

Nous avons très peu à faire avec les États. Le ciment se vend en sacs ou en vrac. Dans les pays émergents, la très grande majorité des volumes, voire la totalité, est vendue en sacs ; c'est de la vente diffuse, de grande consommation qui va à tous les maçons et artisans *via* des négociants. Et donc, il y a très peu de cas de corruption. Cela étant, nous travaillons dans tous les pays en respectant un Code de conduite des affaires que nous avons renforcé ces dernières années. Dès qu'il y a présomption de fraude ou de corruption, nous prenons les sanctions nécessaires.

Quant à l'état de droit, c'est un sujet qui m'avait passionné quand j'étais moi-même dans les pays émergents et auquel je porte un grand intérêt. Il faut effectivement savoir apprécier la force d'un contrat. Il est capital de connaître le niveau d'état de droit, pour savoir quel est le type de contrat qu'il est possible de faire ou qu'il faut faire. C'est vrai aux États-Unis et c'est vrai au Nigeria. Par exemple, il y a

des pays où nous ne prendrions jamais de positions minoritaires et il y a des pays où nous pouvons l'accepter. L'état de droit est un facteur clé de prise de décisions important et il présente des niveaux extrêmement différents. Et à l'intérieur même d'un pays, vous pouvez encore avoir des niveaux extrêmement différents. L'enjeu est de bien analyser, de former nos managers à cette diversité, à cette capacité de jugement qui permet de manager avec une bonne compréhension de l'environnement local, de ses spécificités de fonctionnement.

Quelle est votre politique en la matière, en matière de management ?

Elle est très claire : développer le plus grand nombre de ressources locales de la plus grande qualité possible. C'est un processus très long, mais extrêmement vertueux. Dans les 200 dirigeants du groupe, il y a quinze ans, il y avait 80 % de Français ; aujourd'hui, il y en a moins de 50 %. C'est encore beaucoup, mais, par exemple, le pourcentage d'Asiatiques augmente significativement. Nous avons au siège un objectif d'au moins un tiers de managers qui ne soit pas français. Nos programmes de recrutement tendent à développer la diversité. Nous avons aussi dans les unités une règle qui est que chaque équipe de direction, où qu'elle soit dans le monde, doit inclure un non-national. Ces actions forcent l'ouverture d'esprit, forcent à l'internationalisation et à la diversité.

27

De quand date ce basculement de culture chez Lafarge ?

Cela a été la culture de Lafarge assez tôt, parce que même le prédécesseur de mon prédécesseur avait passé une partie de sa vie au Canada et il avait déjà initié l'internationalisation du groupe. L'aventure nord-américaine du groupe a été une expérience de diversité culturelle extrêmement forte avec des difficultés, des défis et des challenges. Aujourd'hui, nous sommes dans une étape un peu nouvelle parce que l'on aborde des cultures encore plus éloignées des nôtres. Elle nécessite des changements de comportement, d'attitude et même de méthode d'évaluation parfois.

Que pensez-vous de la montée en puissance de certains fonds souverains dans le capital de sociétés cotées ?

Lafarge a deux grands actionnaires : le groupe Bruxelles Lambert et le groupe NNS de la famille Sawiris ; le capital de Lafarge est déjà détenu en majorité par des non-français. Je pense qu'il est important d'avoir une diversité d'actionnaires, mais aussi d'avoir quelques grands

actionnaires. Il est bon d'avoir un conseil d'administration dans lequel siègent plusieurs étrangers, nous avons notamment des représentants des pays émergents. Quant aux fonds souverains, je dirais que je n'ai aucune prévention, *a priori*, à partir du moment où l'on peut travailler dans une gouvernance normale et s'ils génèrent stabilité, solidité et capacité à se développer.

Le groupe Lafarge souffre-t-il du protectionnisme dans les pays émergents ?

Étant dans des métiers très locaux, nous sommes peu touchés. Mais dans certains pays, la croissance a été sous-estimée et la production locale reste insuffisante pour répondre aux besoins. Cela peut impacter notre activité et nous renforce dans l'idée que si l'on peut produire localement, de façon compétitive, c'est toujours la meilleure solution.

Si l'on prend l'exemple de la Chine, on constate que les Chinois ont décentralisé leur protectionnisme. Ce n'est pas le gouvernement chinois qui est protectionniste, ce sont les régions. Est-ce que vous le ressentez ?

28

Non. Dans notre activité, il y a une association des cimentiers chinois qui n'est pas régionalisée.

Quel regard portez-vous sur vos concurrents des pays émergents dont certains sont très importants dans votre activité ?

C'est un point que je n'ai pas abordé tout à l'heure et qui est effectivement l'un des moteurs d'accélération. Cette concurrence est apparue après que nous nous soyons lancés dans les pays émergents et qui justifie d'ailleurs la position que nous y avons prise. Elle est constituée de groupes issus de pays en développement. C'était le cas du groupe Orascom. Il était parvenu, en très peu de temps, à développer des positions importantes et de très, très bonne qualité dans des régions du monde dans lesquelles un Occidental n'était pas forcément capable d'aller aussi vite et de manière aussi efficace ; et il y en aura d'autres. À l'inverse, Cemex était au départ une entreprise issue d'un pays émergent - si l'on peut considérer que le Mexique est un pays émergent -, mais, très rapidement, Cemex a fait la stratégie inverse de Lafarge en investissant dans les pays développés. Vous avez aussi un certain nombre de groupes de taille moyenne qui sont des très grands groupes locaux ou des groupes qui ont déjà commencé à se diversifier géographiquement sur le plan régional et qui ont encore un potentiel de

croissance. Le monde cimentier est un monde assez largement fragmenté, puisque le numéro un et le numéro deux ensemble ne couvrent que 20 % du marché mondial.

La crise dans les pays émergents, quel impact pour Lafarge ?

Il y a eu plusieurs moments dans la crise. Il y a eu la période septembre-décembre 2008 et puis le premier semestre 2009. Entre septembre et décembre 2008, il y a eu une rupture générale. Tout le monde s'est posé des questions. Même les banquiers indiens se sont arrêtés de prêter parce qu'ils se sont dits : « il va se passer quelque chose ». Et puis, une fois qu'ils ont découvert que cela ne les touchait pas, ils ont recommencé à prêter. Cela a été identique en Chine. Aujourd'hui, la situation est très contrastée. Les pays développés sont tous en récession, avec notamment un repli fort de leur marché de la construction. Certains pays émergents semblent complètement, non à l'abri, mais déconnectés de la crise dans le domaine de la construction et continuent à croître à des niveaux importants ; c'est le cas d'une grande partie de l'Afrique, du Moyen-Orient ou de l'Asie. Enfin, une petite partie des pays émergents, de par leur dépendance avec le monde développé, a pu souffrir ou souffre davantage parce qu'elle avait souvent des systèmes financiers reliés à ceux du monde développé. C'est le cas d'une partie des pays d'Amérique latine et des pays d'Europe centrale et de l'Est. Mais globalement, les gouvernements des pays émergents ont été extrêmement réactifs et ont su ne pas tout arrêter. Ils ont gardé leur sang-froid, continué à pousser l'activité, notamment dans la construction, préservant ainsi l'emploi...

29

Où relancer, comme en Chine !

Certains pays comme l'Égypte ont vraiment soutenu leur économie d'une manière très active et ont même accéléré certains programmes. Cela leur a permis d'être plus protégés de la crise. Cela explique que les prix du pétrole ne sont pas restés à leur plus bas ; ils sont remontés à des niveaux proches de 70 dollars et ont fonctionné comme des mécanismes de soutien des économies.

Finalement, pour vous, qu'est-ce qu'un pays émergent ?

La définition a beaucoup évolué et va continuer à bouger. Est-ce que la Corée du Sud est un pays émergent ? Il n'y a pas si longtemps, elle en était un. Aujourd'hui, on peut se poser la question. Il faut avoir une granulométrie des pays dans lesquels l'histoire de notre métier se

trouve à différents stades et pouvoir mélanger tout cela pour justement équilibrer ce que nous disions tout à l'heure : les risques, les rythmes de croissance, les progrès.

Ce qui caractérise les pays émergents, c'est une forte croissance ?

Oui.

Et ensuite, on a une gradation...

Il y a la démographie, il y a la croissance, il y a les origines de la richesse, il y a l'histoire. Pourquoi est-ce que l'Arabie Saoudite est en train de se reconstruire aujourd'hui, ou de construire alors qu'elle ne le faisait pas il y a quinze ans ? Pourquoi ? Certains moments de l'histoire sont importants pour nous aussi.

L'Afrique est un continent extraordinaire. C'est l'un des continents qui va connaître la plus forte croissance démographique dans les vingt-cinq ans, selon toutes les études. C'est un continent qui progresse sur le plan politique, sur le plan économique. Je crois que c'est la première fois que l'on a connu trois ou quatre ans de croissance continue et solide dans la plupart des pays d'Afrique. C'est un continent très riche en ressources naturelles. Ce n'est pas le plus gros marché du monde, mais c'est un marché où il y aura de forts développements. L'Afrique n'est pas un continent simple ; il effraie beaucoup d'industriels. Nous, nous avons pris le risque et, aujourd'hui, je suis très satisfait des développements qui montrent que l'on peut bien manager en Afrique, que l'on peut y avoir de bonnes équipes.

D'après tout ce que vous nous dites, vous avez encore des années de croissance ?

On a surtout des années de progrès assez fortes devant nous. Oui, je crois que l'on fait partie des industries qui ont un formidable potentiel de croissance.

Et aujourd'hui, vous êtes bien armés en fait...

On est bien armé parce que effectivement, on a cumulé de l'expérience. Il nous a fallu plusieurs années avant d'être profitable et vraiment considéré solide et capable de réussir, par exemple en Chine. Dans chaque pays, il y a une courbe d'expérience : la constitution des équipes, l'apprentissage des facteurs clés de succès propres au pays qui s'ajoutent aux facteurs clés de succès propres à notre industrie ; et

cela demande modestie et envie d'apprendre parce que les règles ne sont pas les mêmes partout.

Et vous-même, passez-vous beaucoup de temps dans vos filiales ?

Oui. Avec nos 79 pays, je passe presque la moitié de mon temps hors de France. Par exemple, je passe deux ou trois semaines en Chine par an, au moins une semaine en Inde et une semaine en Afrique tous les dix-huit mois.

Derniers thèmes : le développement durable, la pollution. Comment votre groupe aborde-t-il ces problématiques dans les pays émergents ?

Nous essayons d'être des éclaireurs. De montrer que l'on peut respecter l'environnement, bien que nous soyons une industrie lourde avec une empreinte écologique forte. Lafarge a des pratiques de coopération avec les collectivités et les communautés qui environnent nos usines. Le groupe est réputé pour tout ce qu'il fait pour combattre la maladie en Afrique, le sida ou la malaria par exemple. Et tout cela est indispensable pour réussir localement et être accepté en montrant aux gens que leur devenir nous importe.

En Chine, Lafarge a une action vraiment très exemplaire sur tout ce qui est économie de CO₂. Nos émissions ont été réduites plus fortement qu'ailleurs.

Ces arguments sont donc très importants dans ces pays ?

Oui. Et ce ne sont pas seulement des arguments importants au niveau politique, ce sont également des arguments très importants dans l'opinion. Parce que les gens sont de plus en plus conscients qu'il y a des choses qu'il ne faut pas gâcher, que les sujets de santé sont capitaux, que le respect des personnes c'est quelque chose qui compte... Donc, on devient aimable, aimable au sens propre du terme ; et plus on est aimable, plus on mérite d'être respecté.

Propos recueillis par Olivier Pastré, conseiller scientifique de la Revue d'économie financière, et Xavier Mahieux, secrétaire général de la rédaction, le 9 septembre 2009 dans les locaux du groupe Lafarge.

