

Entreprise pionnière dans le secteur du béton et des granulats, Lafarge a récemment accentué son développement sur les marchés émergents. Dans ces pays, la demande en matériaux de construction est portée par le dynamisme démographique et d'immenses besoins en logements et en infrastructures.

Granulats & Béton, une stratégie gagnant-gagnant

Le concept de marchés « émergents » est apparu dans les années 1980, avec l'ouverture économique de certains pays. Moyen-Orient, Chine, Inde, Brésil, Russie, Pologne, Afrique du Sud, Mexique... en deux décennies, le rapide développement économique et social a fait émerger d'importants besoins en construction d'infrastructures et de logements.

« Ces marchés se caractérisent par des croissances urbaines accélérées et, de ce fait, par des besoins en infrastructures immenses, explique Gérard Kuperfarb, directeur général adjoint de Lafarge et coprésident de l'Activité Granulats & Béton du Groupe. Logements, écoles, ponts, routes, chemins de fer, ports et aéroports... L'ensemble de ces réalisations continueront d'alimenter durant plusieurs décennies une forte demande de nos produits. Ces grands projets nous permettent d'établir nos positions, et peuvent nous offrir, par la suite, l'opportunité de créer des activités commerciales, lorsque les conditions sont favorables. »

Un autre schéma consiste à identifier les marchés où commence à se développer une offre commerciale de béton. « Sur ces marchés émergents, ce sont souvent des entreprises de travaux publics, dont ce n'est pas le cœur de métier, qui investissent le créneau commercial du

La façade de l'hôtel Raffles de Dubaï, aux Émirats arabes unis. Une structure pyramidale en béton Lafarge de 110 mètres de haut imaginée par les architectes Arif & Bintoaik.

© P&G Bowater / TIPS / Photomostop



AVANCER DANS NOS MÉTIERS

... béton, souligne Didier Riou, responsable de l'Europe du Sud, la Méditerranée et l'Afrique pour l'Activité Granulats & Béton. Nous sommes bien placés pour les convaincre de travailler plutôt avec nous, en garantissant l'approvisionnement et la qualité. »

Avantage aux acteurs internationaux

À long terme, les perspectives de développement sont donc considérables. « Ces marchés recherchent des acteurs capables techniquement et financièrement d'ouvrir et d'exploiter des carrières et de maîtriser la logistique moyenne et longue distance permettant d'alimenter en quantité la croissance urbaine », indique Tom Farrell, directeur général adjoint de Lafarge et coprésident de l'Activité Granulats & Béton du Groupe.

« En Russie, par exemple, la logistique est un aspect essentiel de notre activité, précise Philippe Mauran, qui opère aujourd'hui en Inde après avoir été en charge de l'Europe centrale. La situation de Moscou est en effet exceptionnelle, puisqu'on ne trouve pas, aux alentours de la ville, de gisements de granulats de qualité suffisante pour produire des bétons adaptés aux conditions climatiques locales. Il faut donc les acheminer depuis l'Ukraine ou l'Oural. Alors qu'en France, la distance moyenne entre la carrière et les chantiers s'établit à 32 kilomètres, en Russie, elle peut atteindre 1 000 kilomètres! »

Deux autres éléments caractérisent ces marchés émergents : le souci de l'environnement et la qualité de la production. « Les gouvernements cherchent à renforcer la législation environnementale (interdiction d'extraction de sables alluvionnaires, réhabilitation des carrières...) et à établir des standards exigeants ; c'est un avantage concurrentiel pour Lafarge, car nous appliquons ces standards partout dans le monde, reprend Tom Farrell. Concernant la qualité des granulats, le développement du béton prêt à l'emploi et de l'asphalte entraîne une nouvelle exigence des clients. Ici encore, les acteurs locaux ne maîtrisent pas toujours les techniques et le savoir-faire pour répondre à cette demande. »

Sur des marchés où, malgré les perspectives économiques, l'expertise technique fait encore défaut, Lafarge trouve les conditions idéales pour implanter ses activités. « Les critères à prendre en compte sont nombreux, précise Tom Farrell. Il s'agit d'abord de bien comprendre ces marchés, très en amont. Certains présentent un déficit structurel entre l'offre et la demande, ce sont ceux que nous recherchons en priorité. Par le biais d'acquisitions ou de construction de nouveaux sites, nous avons ainsi

LA RECHERCHE SUR LES GRANULATS

Lafarge est la seule entreprise de matériaux de construction à mener, depuis 2003, des recherches approfondies sur les granulats.

« Grâce à une meilleure compréhension des granulats et de leurs caractéristiques – composition physique et chimique –, nous prenons de l'avance et nos produits sont toujours plus performants », explique Philippe Toubreau, directeur du pôle formulation et mise en œuvre du Centre de recherche de Lafarge. Ainsi, c'est en jouant par exemple sur l'empilement granulaire – procédé qui permet de diminuer le volume des porosités – qu'il est possible d'accroître aujourd'hui les performances mécaniques et la durabilité du béton. Les marchés émergents ?

« En s'appuyant sur notre système de classification unique, nous sommes en mesure d'établir un diagnostic rapide et précis pour tout nouveau gisement. C'est une aide à la décision en phase d'acquisition de carrières et cela permet d'optimiser les formules de béton et d'asphalte. C'est un avantage concurrentiel évident. » Par ailleurs, dans une logique de développement durable, la recherche se concentre également sur la valorisation des matériaux issus des carrières. « L'objectif est d'utiliser toute la matière extraite et ne laisser aucun déchet. » ■



© Médiathèque Lafarge – Elso Consulting Engineers

Chantier de construction du Free State Stadium en béton prêt à l'emploi de Lafarge à Bloemfontein, Afrique du Sud.

réalisé des investissements offrant un énorme potentiel. Il s'agit d'une opportunité importante pour le Groupe, puisque les marchés émergents devraient représenter dans quelques années un volume de granulats et de profit équivalant à celui des économies occidentales. »

Accélération permanente

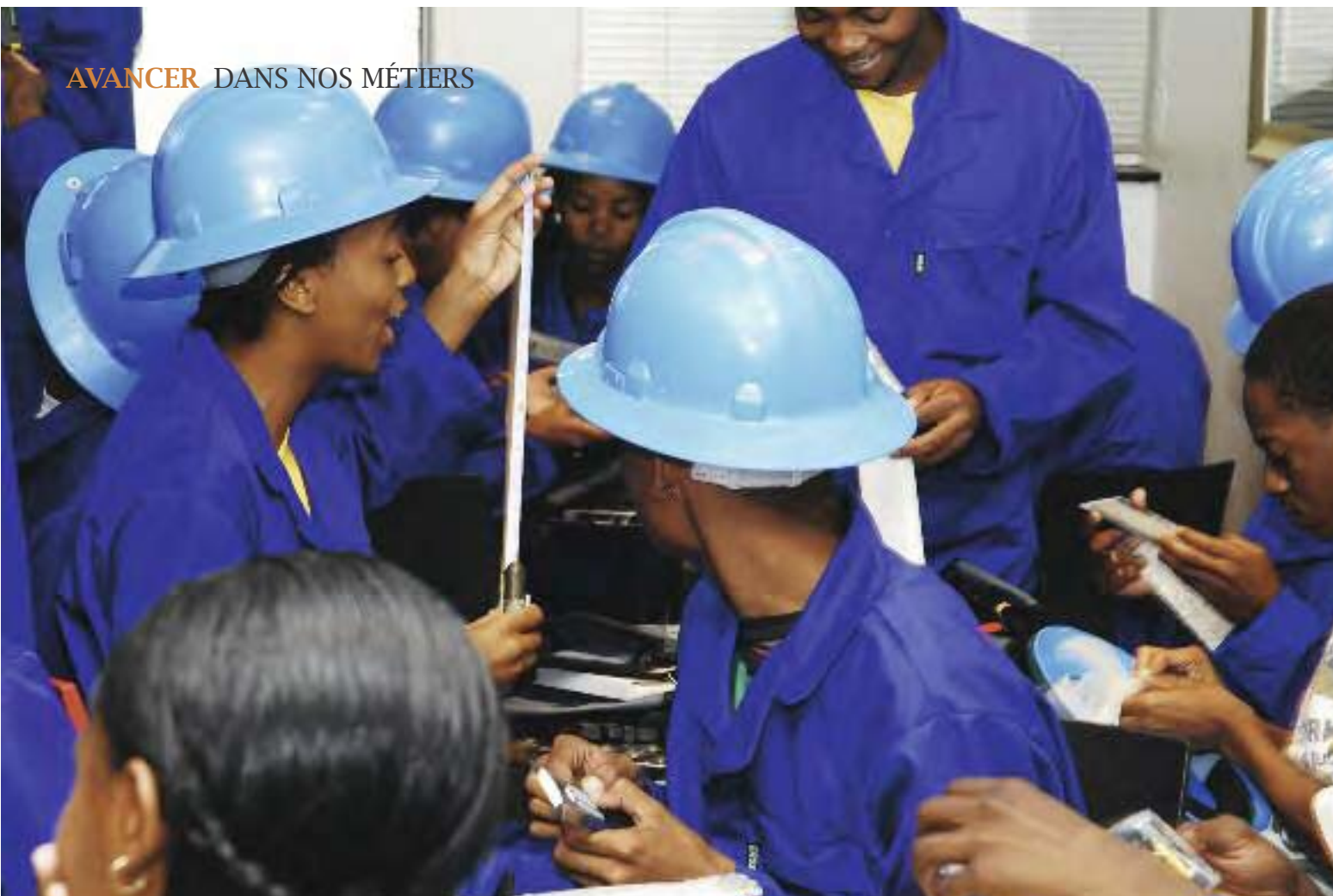
Ainsi, l'acquisition fin 2007 d'Orascom Cement, leader cimentier au Moyen-Orient, offre au Groupe une excellente plate-forme pour développer ses Activités Granulats & Béton dans cette région et dans le Bassin méditerranéen. Plus récemment, Lafarge a initié son développement dans le béton en Inde avec l'acquisition de L&T Concrete. Les 66 centrales implantées sur tout le territoire permettent à Lafarge de devenir leader du béton dans ce pays où le potentiel pour les bétons à valeur ajoutée

est important. Par ailleurs, une acquisition de ce type permet de s'attacher de précieuses ressources humaines locales.

La formation avant tout

« C'est un aspect passionnant de notre développement, estime Bradley Mulroney, en charge de l'Asie. Il s'agit de recruter, former et fidéliser des cadres, sur des marchés où la concurrence avec d'autres industries est très forte. » De ce point de vue, les acquisitions présentent un avantage par rapport aux opérations « greenfield » (qui consistent à démarrer une activité nouvelle), puisqu'elles permettent au Groupe d'intégrer des équipes locales expérimentées et connaissant le marché. « À ce titre, l'acquisition que nous avons réalisée en Inde est un atout qui nous permet d'être immédiatement opérationnels et donc d'aller vite », note Bradley ...

AVANCER DANS NOS MÉTIERS



*Groupe d'étudiants du Centre
de formation Lafarge de
Roodekop (promotion 2007),
en Afrique du Sud.*

... Mulroney. Plus de 50 salariés de Lafarge India perfectionnent aujourd'hui leur formation dans des sites en Amérique du Nord ou en Asie du Sud-Est pour acquérir une culture et une pratique du métier qui viendront enrichir leurs connaissances. Par ailleurs, pour former les futurs milliers d'opérateurs en Chine, en Inde, en Afrique du Nord, en Europe centrale et en Amérique latine, l'Activité Granulats & Béton prévoit la création de cinq centrales-écoles, sites entièrement dédiés à la formation, afin de déployer la méthodologie efficace et respectueuse de l'environnement développée par Lafarge au fil de ses années d'expérience dans ces métiers. Ainsi, en implantant son activité et en assurant la formation de ses futurs collaborateurs, Lafarge contribue, directement et indirectement, au développement économique local.

Bonnes pratiques et outils dédiés

Les marchés sur lesquels Lafarge s'installe bénéficient de son expertise et de son expérience grâce notamment à l'application partout des mêmes standards de qualité et de respect de l'environnement ainsi qu'au partage et à la diffusion de ses engagements en faveur du développement durable. Et les bonnes pratiques observées sur les sites de Lafarge dans les pays émergents viennent à leur tour nourrir la politique d'excellence du Groupe. C'est donc un véritable partage d'expé-

rience qui rythme les interactions avec ces marchés. Des outils formalisés et dédiés ont pour vocation de faciliter ces échanges, car Lafarge s'attache à créer, partout où il est présent, des relations mutuellement bénéfiques avec les communautés locales.

La sécurité est à ce titre une des priorités. « C'est un point essentiel, souligne Tom Farrell. Imaginez ce que représente l'objectif de zéro accident et l'attention portée à la santé et au bien-être des salariés, lorsqu'ils habitent dans des régions où l'accès aux soins n'est pas garanti et où il n'y a pas toujours d'ambulance disponible à proximité... »

Et Gérard Kuperfarb de conclure l'analyse de cette percée dans les pays émergents : « C'est un développement qui nous convient, proche de notre culture "chantier", où l'on part de rien pour construire quelque chose de durable. Il y a tant de projets à mener sur ces marchés, et tout évolue si vite. » ■