



Le groupe Colas, ses métiers, ses perspectives : construction et gestion d'infrastructures routières dans le monde

Alain Dupont, Président du Groupe

La route, qui a pour moi toujours été synonyme de liberté et de rencontres, représente 80% des activités du groupe Colas. Colas a été créé entre 1925 et 1927. Le nom est la contraction du nom d'un brevet, Cold Asphalt, qui appartenait à Royal Dutch Shell. Shell a décidé de créer des sociétés qui exploiteraient ce brevet et toutes les sociétés Colas ont été créées à partir de 1927.

En 2 000, Royal Dutch Shell a décidé de quitter le groupe Colas et a vendu la totalité de ses actions à Bouygues qui est monté au capital de Colas à hauteur de 96%. Le management a demandé à Martin Bouygues de maintenir le fonds commun de placement des actions Colas qui représente 1,08% du capital, ce qui a été accepté. Ce maintien a été confirmé aujourd'hui.

2006 a été une bonne année puisque le chiffre d'affaires a crû de 12,3%. Le résultat opérationnel a connu une hausse de 35% et le résultat net de 29%. La capacité d'autofinancement atteint près d'un milliard d'euros. Une telle croissance s'explique d'abord par le fait que l'activité a été porteuse dans tous les pays. Il est assez rare qu'il n'y ait aucun problème dans une des régions d'implantation du groupe, que l'on trouve aussi bien en Europe qu'en Amérique du Nord, en Afrique ou en Asie. La deuxième raison d'une telle augmentation des marges est que les entreprises du groupe ont beaucoup travaillé compte tenu de conditions climatiques extrêmement favorables de l'année. Quand le matériel tourne 20 à 30 jours de plus que dans les années courantes, la charge d'amortissement reste à peu près la même et la rentabilité est accrue. L'année 2007 a démarré de la même façon, puisque les quatre premiers mois ont d'excellents résultats. Mais il faut faire attention à ne pas tirer trop sur les hommes, et leur laisser le temps de se reposer. Quand on tire trop sur les individus, cela se traduit par une hausse du nombre d'accidents de travail. Il faut donc maintenir un certain équilibre.

Le groupe Colas par nature d'activités

80% de l'activité de Colas est constituée par la construction routière (66,8%) et par la vente de matériaux de construction (13,8%). Les 20% restants sont le génie civil et les canalisations, la sécurité et la signalisation, l'étanchéité, le bâtiment et le ferroviaire. L'activité génie civil et canalisations est surtout réalisée par la société SPAC et ses filiales, mais aussi par Colas à Madagascar et dans l'Océan indien, où Colas a une activité d'entreprise générale et fait aussi bien de la route que du Bâtiment, du

génie civil, de l'assainissement et de l'électricité (Colas a racheté la société GTE, qui était une entreprise de Bâtiment, et a gardé des zones de Bâtiment à Madagascar et dans l'Océan indien).

L'activité sécurité et signalisations concerne tout ce qui est peinture et glissières. Colas est en train de monter en puissance dans ce métier et de devenir un acteur important. L'étanchéité est un très vieux métier de la société SMAC, qui est plus que centenaire et qui a deux spécialités principales : les membranes d'étanchéité et les façades et enveloppes des bâtiments. Nous avons notamment fait les enveloppes de tous les Zéniths, l'extérieur de la boule de la Villette et nous venons d'obtenir le marché des Confluences (quartier en développement à Lyon) qui est très intéressant sur le plan technique.

Le ferroviaire est un nouveau métier présent chez Colas depuis 2 000 avec le rachat de Seco-Rail. Nous sommes aussi en train de racheter la société Spie Rail. Nous sommes donc maintenant capables de construire les voies, les caténaires, la signalétique. Cette activité doit se développer et devrait atteindre le milliard d'euros dans les prochaines années, ce qui montre le déploiement que nous sommes en train de réaliser vers le rail et le tramway. Nous avons en outre lancé une activité de transport de fret parce que le fret de la SNCF ne marchait pas très bien et prenait trop souvent du retard, et parce que l'organisation de la SNCF, avec notamment les syndicats, est trop compliquée. Nous avons donc décidé de prendre une licence et d'obtenir des sillons pour transporter nos propres cailloux. Pendant deux ou trois ans, nous nous limiterons à essayer de transporter nos trois millions de tonnes de cailloux. Si nous y arrivons, nous ferons le point de cette expérience, sachant qu'une rame transporte à peu près 1 250 tonnes et coûte six millions d'euros. Nous arrivons maintenant à faire le trajet de nos carrières jusqu'aux points de livraison en 24 heures alors que le fret de la SNCF mettait cinq ou six jours. Je sais que la SNCF doit respecter certaines règles et qu'il faut régulièrement changer de conducteur et de locomotive, mais cette organisation est très compliquée et parfois ubuesque. En outre, nous mettons des puces sur nos wagons pour savoir les localiser exactement, ce que la SNCF n'a jamais fait. Je suis sûr que la SNCF va s'inspirer de la façon dont nous travaillons pour améliorer son fret, mais, pour l'instant, nous subissons de petites représailles, notamment des augmentations de prix.

La répartition géographique de Colas

La répartition géographique du chiffre d'affaires n'a pas beaucoup varié depuis une vingtaine d'années, les activités en France représentant à peu près la moitié du chiffre d'affaires et l'international l'autre moitié. En 2 005, l'activité en France représentait 54,9% du chiffre d'affaires, en 2 006, 58%. C'est principalement le cours du dollar qui fait varier ces pourcentages. La grande évolution du groupe est que face à l'activité en Amérique du Nord, qui représente à peu près 20%, le reste de l'Europe représente maintenant quasiment la même chose. Les grandes zones dans lesquelles nous avons décidé de nous impliquer, à savoir l'Europe, y compris l'Europe centrale et orientale, et l'Amérique du Nord, restent des territoires sur lesquels nous voulons continuer à nous développer.

Au niveau des effectifs, nous employons en gros autant de personnel en France qu'à l'international. Le grand changement concerne le nombre de cadres, qui ne cesse d'augmenter parce que notre métier devient de plus en plus technique. La maîtrise d'ouvrage est restée là où elle était, mais toute la maîtrise d'œuvre a été davantage internalisée. Nous avons beaucoup plus de bureaux d'études

dans nos entreprises et nous sommes parfaitement aptes à réaliser toutes les études nécessaires. Il y a une vingtaine d'années, quand on faisait le ratio entre les bureaux d'études et les techniciens du groupe (laboratoires, contrôles...), le rapport était presque de un à dix. Aujourd'hui, il est quasiment de un pour un. Ces bureaux d'études, que nous avons créés un peu partout dans le monde, sont une richesse nouvelle.

Autre grande problématique de nos métiers : le remplacement des départs à la retraite. Au début des années 80, on faisait partir les gens en retraite vers 54-55 ans dans nos professions. A partir de 1986-87, on a commencé à les faire partir à 60 ans et il est à prévoir que l'âge de la retraite sera bientôt porté à 65 ans. Dans toutes les interventions que je fais à l'intérieur du groupe, je préviens même l'ensemble des collaborateurs qu'il faudra peut-être envisager un départ à la retraite à 70 ans. Ce n'est pas de la provocation, c'est réellement la tendance actuelle. Il faut du temps pour former un certain nombre de collaborateurs, un nombre croissant de tâches ont été intégrées dans l'entreprise, ce qui fait que nous avons besoin de gens de plus en plus expérimentés. En plus de cela, même si la France a un taux de natalité plutôt élevé par rapport aux autres pays européens, je suis convaincu que les régimes de retraites imposeront cette vue dans les années à venir.

En Europe, Colas est implanté à peu près partout : France, Grande-Bretagne, Belgique, Allemagne et Europe centrale. La stratégie de Colas en Europe centrale a été de s'appuyer sur les parcs d'équipement qui ont été privatisés. C'est le cas de toutes nos implantations en Roumanie, en Hongrie, en République tchèque et en Slovaquie. Nous sommes partis de zéro euro de chiffre d'affaires en Europe centrale en 1990 à plus d'un milliard d'euros aujourd'hui. Parce que nous n'avons pas fait de création d'entreprise *ex nihilo*, mais des rachats, nous sommes diversement appréciés dans ces régions. Quand nous rachetons une carrière où travaillent 800 personnes, après cinq ou six années d'investissements en matériel, nous n'avons plus besoin que de 100 personnes pour faire fonctionner la carrière. Nous essayons de gérer la transition du mieux possible et, jusqu'à présent, nous avons réussi à faire partir les personnels dans des conditions aussi correctes que possible, même si ce n'est jamais facile.

Aux États-Unis, nous allons pouvoir doubler ou tripler notre chiffre d'affaires. Nous rachetons régulièrement des entreprises et nous allons continuer à nous y développer dans les prochaines années. Il en sera de même au Canada. C'est un pays qui marche admirablement bien, mais qui, parce qu'il est immense et peu peuplé, se bat pour avoir un maximum d'immigrés. Les grandes entreprises minières se sont installées dans la région ces dernières années et il y a une concurrence très forte.

En Afrique du Nord, nous sommes présents au Maroc depuis très longtemps et nous essayons de revenir en Algérie. J'ai récemment essayé de racheter l'ancienne société de Colas qui avait été nationalisée mais nous avons dû y renoncer. Nous sommes en train d'essayer d'en racheter d'autres, mais la situation est très difficile. En Afrique subsaharienne, nous sommes très présents au Bénin et au Gabon, nous nous sommes retirés de Côte d'Ivoire et nous envisageons d'y retourner si la situation s'améliore. Nous sommes aussi présents en Afrique de l'Est et en Afrique australe : Djibouti, Kenya, Zambie, Namibie et Afrique du Sud. Nous y fabriquons du liant à partir du bitume.

Madagascar est une implantation extraordinaire de Colas. Nous employons 5 000 personnes et nous travaillons beaucoup avec les miniers, par exemple sur l'exploitation de nickel. Nous ne sommes plus

présents aux Comores parce que c'est devenu un peu le désert, mais nous le sommes toujours à Mayotte, où nous construisons beaucoup de maternités puisque de nombreuses femmes venant des Comores viennent y accoucher pour que leurs enfants aient la nationalité française.

Nous travaillons aussi beaucoup à l'île Maurice et à la Réunion. L'île de la Réunion connaît un dynamisme considérable qui s'accompagne d'un boom dans le Bâtiment et les équipements publics. En ce qui concerne le reste des DOM-TOM, la situation de la Martinique et de la Guadeloupe est contrastée : quand la situation est bonne en Martinique, elle ne l'est pas en Guadeloupe et vice-versa. Je ne sais pas vraiment expliquer pourquoi. C'est en partie lié à des problèmes politiques très particuliers. La Guyane marche très bien à partir du moment où Kourou se développe. En Nouvelle-Calédonie, je m'occupe du projet nickel dans le Nord depuis 15 ans, mais ce dossier n'a pas progressé. Dans le Sud de l'île, l'activité est à peu près normale.

En Asie, nous sommes présents en Chine, en Inde, en Corée du Sud, en Thaïlande, au Vietnam, en Malaisie et en Indonésie. Nous y avons développé une stratégie totalement industrielle à partir de 1990. Je suis parti du principe qu'il était très difficile de mettre des ingénieurs français en Chine et en Inde et que nous devions miser sur l'industrialisation. Nous avons donc cherché des partenaires locaux. Avec notre premier partenaire, Hindustan Petroleum, nous avons créé des usines d'émulsions en Inde. Nous en sommes à la huitième usine et nous développons avec eux des métiers d'applications d'émulsions. Par ailleurs, avec son ambitieux programme autoroutier, l'Inde commence à manquer de dépôts de bitumes. Nous sommes donc en train d'en mettre en place. En Thaïlande, nous nous sommes montés au capital d'une entreprise qui était déjà implantée en Inde et qui est dirigée par des Sino-thaïlandais. Nous avons décidé d'installer en Malaisie une petite raffinerie qui aura la capacité de produire 800 000 tonnes de bitume. Au Vietnam, nous avons développé l'activité émulsions et l'activité bitume avec des dépôts. La spécificité du Vietnam est que ce sont des dépôts flottants, qu'on peut transporter jusqu'au Cambodge et au Laos. Cette activité est assez porteuse. En Corée du Sud, nous avons une activité d'enrobage et de carrières.

L'activité des différentes sociétés du groupe

L'activité routière du groupe repose sur trois marques : Colas, Sacer et Screg. Je respecte beaucoup l'histoire et Colas est la seule société de travaux publics qui n'ait jamais changé de nom depuis sa création. Nous avons gardé la marque Colas depuis 1927, la marque Screg depuis 100 ans et la marque Sacer depuis 130 ans (Sacer était la première entreprise routière d'avant la guerre). J'ai toujours pris garde à maintenir ces sociétés avec leurs implantations leurs cultures d'entreprise propres.

Somaro a une activité de sécurité et de signalisation. La société s'est notamment spécialisée dans les écrans antibruit en bord d'autoroutes, la peinture et la signalisation lumineuse.

En génie civil et canalisations, la Spac est une très vieille société spécialisée dans les pipe-lines. Il y a beaucoup de pipe-lines en France, et le transport de gaz se développe énormément. Le marché est donc important.

J'ai indiqué que la Smac est spécialisée dans l'étanchéité et l'enveloppe du bâtiment. Elle a commencé à s'orienter vers le travail sur la charpente métallique et intègre de plus en plus cette activité à son offre globale. La société s'occupe notamment de l'étanchéité des bâtiments et des

ouvrages d'art, de la couverture, du bardage, de la pose d'asphalte en voie urbaine et de la pose de lanterneaux (sortes de verrières en haut des grands bâtiments qui doivent s'ouvrir et se fermer en cas d'incendie).

Nous venons de créer un nouveau métier, la démolition-déconstruction, qui part de la récupération de matériaux. Nous récupérons tous les matériaux possibles sur les chantiers, nous les trions et nous les réutilisons dans la Route ou le Bâtiment. Nous avons un nombre croissant de collaborateurs spécialisés dans cette activité, qui implique l'usage de grues spéciales, d'explosifs et une activité de désamiantage.

Pour l'activité rail, qui dépend de Seco-Rail, nous réalisons des travaux neufs (TGV, transports urbains, tramways, embranchements), nous entretenons les voies existantes et nous faisons de la rénovation de voies. Nous réalisons à peu près 200 km de chantiers de réfection de voies par an, un peu partout en France selon l'urgence. Le problème actuel de RFF et de la SNCF est qu'à partir du moment où des voies ne sont plus considérées comme sécurisées, on réduit la vitesse des trains. C'est la raison pour laquelle il y a des ralentissements permanents en France. Nous devrions pouvoir tenir un rythme de 800 km de réfection de voies par an, ce qui permettrait de remettre le réseau principal en état dans 10 ou 15 ans.

En ce qui concerne les concessions d'autoroutes, nous sommes de petite taille. Dans les années 70, nous avons été à l'origine de Cofiroute et nous sommes toujours restés dans Cofiroute. Les autres sociétés concessionnaires que nous possédions ont été vendues dans les années 80 parce que le trafic n'était pas suffisant et qu'elles perdaient de l'argent. Malheureusement pour nous, le trafic a repris deux ou trois ans plus tard.

L'organisation du groupe Colas

Le groupe repose sur une organisation décentralisée. Colas compte 1200 établissements répartis à travers le monde, groupés et organisés au sein de 40 sociétés, et une équipe de direction générale au siège de Boulogne, qui anime l'ensemble de ce réseau. Au niveau du siège, il n'y a pratiquement pas d'équipe capable d'intervenir sur l'exploitation. On trouve ici les directeurs généraux et les équipes qui travaillent sur les dossiers de concession, mais personne pour négocier les contrats des différentes sociétés. Moins de 120 personnes animent le groupe à partir du siège, où on ne trouve que la comptabilité, la finance et le juridique. Le reste de l'administration est décentralisé dans chacune des sociétés. D'ici partent comme instructions la capacité d'investissement que nous donnons à chacune des sociétés. Chaque société reçoit une autorisation d'investissement en fonction du plan qu'elle présente en début d'année, de ses objectifs, de son carnet de commandes et de la réussite du plan de l'année précédente. Chaque année, en janvier, il y a une grande revue et chaque président de société vient au siège pour présenter les résultats et les objectifs de sa société et demander un budget d'investissement qui lui sera accordé ou pas. Les présidents reviennent en septembre et confirment ou ne confirment pas leurs prévisions d'investissements et de résultats pour le budget de fin d'année.

Cette décentralisation quasi-totale est ce que j'ai apporté en venant chez Colas. Quand je suis arrivé dans le groupe au début des années 80, tout était décidé au siège. J'ai créé des filiales et déplacé la totalité de la responsabilité au niveau de chaque filiale. Cette nouvelle organisation n'a pas été

inventée par moi, mais par le président de la Screg, Jean-Pierre Bussières, qui avait décidé de filialiser en 1975 l'activité routière en France pour éviter d'être mis en cause en cas d'accusation d'entente. Je me suis retrouvé président d'une filiale et j'ai trouvé que cette organisation décentralisée était une bonne chose et créait une excellente dynamique à l'intérieur des sociétés. J'ai reproduit la même chose en arrivant chez Colas. Le fait que l'administration n'étudie plus les dossiers mais les confie aux entreprises contribue à développer l'expertise à l'intérieur des différentes filiales du groupe.

De façon générale, il n'y a pas de lieu du territoire qui soit à plus de 30 kilomètres d'un établissement Colas. C'est un formidable réseau qui fait que nous pouvons répondre très rapidement aux attentes.

Il y a 20 ou 25 ans, nous avons décidé de tourner notre activité vers les agrégats. Auparavant, les pétroliers comme Dutch Shell, qui étaient généralement actionnaires des sociétés routières, souhaitent que nous vendions du bitume et non des cailloux. Quand les pétroliers ont quitté l'actionnariat du groupe, Colas a pu développer son activité cailloux, passant de 4 ou 5 millions de tonnes produites par an à 113 millions aujourd'hui. Le groupe est devenu le 9 me producteur mondial en cailloux (hors Chine, pays pour lequel on ne dispose pas de statistiques). En ce qui concerne les émulsions, nous avons un fort savoir-faire depuis l'origine de Colas. Puisque nous produisons des cailloux, nous attaquons peu à peu le marché du b ton prêt à l'emploi et nous commençons à marcher sur les pieds des cimentiers, qui apprécient moyennement cette diversification de Colas.

Les axes de progrès

La R & D est un axe de progrès important. L'alliage du bitume avec différents matériaux (cailloux et émulsifiants) peut poser des problèmes selon la provenance des différents matériaux. En outre, les techniques utilisées sont de plus en plus pointues. Le groupe a donc une activité de recherche et développement très importante, avec un énorme réseau de recherche appliquée mobilisant plus de 1000 ingénieurs et techniciens à travers le monde. Le campus scientifique et technique est certifié ISO 9001 et ISO 14000 et nous avons 50 laboratoires régionaux et des groupes d'experts techniques organisés en réseaux d'échanges transversaux grâce à Internet.

Le développement durable comporte pour Colas trois enjeux stratégiques — le renouvellement et la diversification des ressources humaines, l'éthique, l'acceptation sociale des sites industriels — et cinq programmes d'action majeurs — le recyclage, l'énergie, la sécurité, le risque chimique et le dialogue Nord-Sud. La France est très en retard au niveau du recyclage des matériaux parce que, d'une façon générale, l'administration ne souhaite pas qu'on utilise des matériaux d'occasion. Aux  tats-Unis, on va jusqu'à utiliser 50% de matériaux recyclés dans les formules d'enrobés. Ici, il faut se battre pour le faire.

Nous travaillons beaucoup sur les économies d'énergie ainsi que sur les risques chimiques. Nous avons été les premiers à supprimer les solvants dans nos peintures et à supprimer le goudron de houille. Il y a cependant de fortes résistances de certains groupes producteurs qui font du lobbying pour que ces substances continuent à être utilisées.

La sécurité est un enjeu important pour Colas. En 2006, 185 établissements ont eu zéro accident alors qu'ils n'étaient que deux dans les années 90. Le concept de la sécurité que nous avons développé avec beaucoup de pugnacité à l'intérieur de nos entreprises a payé. Nous avons

également déployé beaucoup d'efforts pour former nos collaborateurs au secourisme et un sur trois d'entre eux a son brevet de secouriste.

Parmi les projets importants en cours ou récemment achevés, Colas a obtenu plusieurs chantiers importants, notamment le tramway de Reims, le renforcement de la piste n°4 de l'aéroport d'Orly pour l'accueil de gros porteurs, les autoroutes A5 et A 26, la pose de 380 kilomètres de voies sur la ligne à grande vitesse Est européenne. Spie Rail et Colas ont posé les caténaires et la voie sur lesquels le TGV a récemment battu le record de vitesse. Nous avons également le marché du musée des Confluences à Lyon ainsi que celui de la construction d'une énorme station de traitement des eaux usées en Hongrie.

Discussion

Denis Vallance : Dans les départements, nous avons de nombreuses questions sur la construction des routes, notamment avec la décentralisation, qui risque de faire éclater pour partie la solidité du réseau technique national. Certains le craignent, mais je suis pour la décentralisation et je suis plutôt confiant. Aujourd'hui, la route est un peu la variable d'ajustement de nos investissements, compte tenu des pressions fortes que nous avons sur d'autres compétences décentralisées comme les collèges, pour lesquels la demande sociale est très forte. Pour éviter que cela ne se traduise à terme par une limitation des investissements et donc des services, nous devons chercher ensemble d'autres rapports entre l'investissement, la maintenance et le fonctionnement. Nous n'y arriverons pas tous seuls, pas plus que vous. L'intérêt de l'Ihdate est de réunir des partenaires privés, publics et parapublics. Nous devons réfléchir, en travaillant au niveau territorial et en nous passant progressivement d'un réseau d'État plus normatif que créatif, à la manière d'élaborer des normes qui nous permettent de gérer correctement les routes vis-à-vis de nos usagers.

AD : Ce que vous dites est très important. Je crois qu'il faut quand même qu'il reste un corps doctrinal en France et que l'administration définisse un certain nombre de points, tout comme je pense qu'au niveau européen, il serait bien que nous ayons les mêmes panneaux de signalisation. De notre côté, nous sommes capables de gérer beaucoup de questions au niveau local. Par exemple, nous avons traité le chantier de la ville de Portsmouth pour 25 ans. Nous avons eu cinq ans pour remettre la ville à niveau, nous avons assuré son entretien pendant 15 ans et nous avons refait une remise à niveau au bout de ces 15 ans avant de remettre la ville à son administration. Aujourd'hui en France, je ne vois pas un maire me confier sa ville pour 25 ans. Cela viendra peut-être, mais ce n'est pas dans les mœurs. Nous avons la capacité de remettre à niveau et gérer toute la signalisation d'une ville, ou la structure des chaussées pendant plusieurs années. Le problème est de savoir comment cela se passe au niveau du marché public et quelle responsabilité prend la collectivité locale si elle nous confie l'étude, puis le traitement d'une question. On risque de nous accuser d'avoir eu un avantage par rapport à la concurrence. C'est un problème que je ne sais pas régler actuellement. Je pense que l'administration a perdu sur le plan de la technique en n'autorisant plus le soutien à l'innovation qu'elle nous apportait auparavant. Nous sommes prêts à travailler avec vous, mais il faudra régler les choses au niveau de l'administration et du législateur. Ce problème n'existe pas dans de nombreux pays. L'expérience de gestion d'une ville que nous avons faite en Angleterre a par exemple été très enrichissante.

Q : Vous avez investi lourdement sur le ferroviaire. Or nous savons tous que RFF est à l'agonie, en particulier en Midi-Pyrénées. Le réseau secondaire est exploité à 50 kilomètres à l'heure parce qu'il n'est plus entretenu. La Région vient de lancer un emprunt de 500 millions d'euros pour cinq ans pour entretenir ce réseau. Faites-vous le pari que RFF va abandonner l'entretien des voies secondaires aux autorités régionales ou avez-vous une idée derrière la tête ?

AD : Je n'ai aucune idée derrière la tête, je dis simplement ce qu'il en est. RFF et la SNCF n'étaient plus en mesure d'entretenir la totalité du réseau et ils ont donc décidé de privilégier un certain nombre d'axes. Ils ont confié l'autre partie du réseau aux régions et opéré un transfert de compétences. L'administration française a fait exactement la même chose avec les routes. Elle a essentiellement gardé la région parisienne et quelques axes structurants et confié le reste aux départements. Je ne vois pas pourquoi on n'appliquerait pas aux voies de chemin de fer ce qui a été fait avec les routes puisqu'avec leur budget actuel, RFF et la SNCF ne peuvent pas entretenir la totalité du réseau. Mais je tiens à mettre en garde sur l'utilité de cela. Les Régions doivent savoir si elles ont intérêt à financer ou non. Est-il indispensable de maintenir le réseau ferré à tel ou tel endroit s'il ne travaille que deux ou trois heures par jour. On va penser qu'en disant cela, je défends la route. C'est en partie vrai, parce que je connais peu de pays au monde où il y a autant de chemins de fer, de bus, de tramways et de voitures. Nous voulons tout et je pense qu'il y a certaines incohérences. Si nous voulons développer de plus en plus les transports en commun, il faudra augmenter la densité de l'urbanisation des villes, parce qu'il faut une certaine masse pour rendre les transports en commun rentables. Mais je défie quiconque de me dire qu'une mère de trois enfants devant faire les courses au supermarché va prendre le tramway.

Q : Serez-vous candidat pour la concession de la future LGV Sud Europe Atlantique ?

AD : Oui. Nous n'avons pas été sur la privatisation des autoroutes. Cela ne signifie pas que nous ne sommes pas capables de répondre sur toutes les concessions mises en place. Nous préférons actuellement mobiliser la totalité de nos moyens financiers sur les nouvelles concessions et sur les nouveaux PPP mis en place. Toute la stratégie actuelle de Colas est basée là-dessus.

Michel Savy : Vous avez une organisation très décentralisée. Qu'est-ce qui fait la compétence et l'avantage comparatif du groupe ? Où est cette compétence, comment se répartit-elle, où est le réseau qui permet de capitaliser un savoir-faire partagé entre 1200 établissements sur plusieurs continents ?

AD : Il y a toute une structure et des universités pour transmettre ce savoir-faire dans tout le groupe. Quand un jeune arrive chez Colas, au bout d'un an, il passe cinq semaines à l'université, dans le cadre d'une formation faite en partie avec l'École des Ponts. Trois ans après, il doit suivre ce que nous appelons l'université 2. Quelques années plus tard, il doit suivre une troisième université co-organisée avec HEC. Nous dépensons près de 5% de notre masse salariale en formation. Même si l'organisation est très décentralisée, nous suivons de très près cet aspect : les entreprises doivent rendre compte des objectifs atteints, il y a des rapports annuels et des contrôles techniques. Le 10 de chaque mois, je connais la totalité de l'activité du groupe dans le monde entier, avec les chiffres d'affaires et les carnets de commande. Le 20 du mois, je connais l'arrêté comptable de la totalité du groupe. La trésorerie est entièrement centralisée tous les jours. Je n'ai pas développé ces points dans mon exposé, mais l'organisation du groupe est très méthodique. Tous les deux ans, nous réunissons

les principaux collaborateurs du groupe pendant 24 ou 48 heures. Chaque filiale organise en outre une convention destinée à expliquer quels sont ses métiers et quelle stratégie elle développe. Tout cela est très rythmé.

Jean-Luc Humbert : Pour l'activité routes en France, quelle est votre part de marché par rapport à vos principaux concurrents ? Est-ce que la décentralisation de la gestion du patrimoine routier a eu des conséquences sur votre dispositif de relations commerciales ?

AD : Pour répondre à votre deuxième question, c'est le privé qui est monté en puissance dans notre chiffre d'affaires ces dernières années. Il représente maintenant 45% du chiffre d'affaires de Colas en France. Nous sommes très en amont là-dessus parce que les bureaux d'études privés nous donnent un plan. Toutes les plates-formes logistiques, par exemple pour les supermarchés, sont aussi de la route et sont essentiellement faites pour le privé.

En ce qui concerne notre organisation, j'ai décentralisée à partir de 1983 et je n'ai jamais changé d'avis depuis. Tout découle de cette organisation. Pour ce qui est des parts de marché, les cinq gros groupes représentent 50% du marché routier et toutes les autres entreprises 50%. Il y a une forte concentration parce que les gros se rachètent les uns les autres. Nous n'avons pas plus de 45 à 50% du marché. Ce qui fait la part de marché, c'est le rayonnement de l'établissement jusqu'à 25 à 30 kilomètres. Dans de nombreuses régions, il peut y avoir deux ou trois entreprises, petites, moyennes ou grosses, qui rayonnent à des degrés divers. Il y a plus ou moins de compétition en fonction du marché de chaque région. Il y a une compétition très forte dans certaines régions, ce qui fait que les prix ne montent pas. Si vous avez l'impression qu'ils sont en hausse, c'est surtout parce que le prix du baril de pétrole a beaucoup augmenté, ce qui se répercute partiellement sur le prix du bitume. Dans ces métiers, on gagne beaucoup moins d'argent que dans d'autres. L'activité travaux n'a jamais dégagé de marges supérieures à 2%. C'est l'activité industrielle qui dégage des marges importantes.