

2008 – Séance de clôture

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

Hervé Le Bouc, président directeur général du Groupe Colas.

Je suis très heureux et très fier d'accueillir la promotion 2008 de l'IHEDATE, et je vous remercie d'être venus aussi nombreux.

Je vous propose de vous présenter rapidement le groupe COLAS, et je vous passerai un petit film sur un produit dont nous sommes très fier, le NanoSoft, un revêtement de chaussée qui réduit par huit et demi l'intensité du bruit de circulation. Donc très intéressant pour les donneurs d'ordres.

Pour le groupe, nous n'avons pas de Monsieur Colas qui ait créé l'entreprise. Nous avons des gens qui s'appellent Colas dans l'entreprise, mais qui ne sont pas du tout à l'origine de la création. C'est Shell qui, en 1929 en France, mais auparavant en Angleterre, avait créé le Cold Asphalt, un enrobé froid appelé Colas, disséminé ce nom et ses entreprises dans le monde entier, et en France avec une famille qui s'appelait Rabaud-Cartier. Ensuite, Colas France a racheté tous les Colas et toutes les marques Colas à Shell. Nous avons de nombreux Colas, qui sont d'anciennes filiales shell, en particulier en Europe du Nord et en Asie.

Nous sommes implantés dans quarante pays, et sommes le leader de la construction et de l'entretien des routes, mais nous avons aussi des activités annexes, dont les matériaux de construction. Nous sommes très intégrés en amont dans ce qui est important pour nous, les cailloux qui constituent les corps de nos chaussées.

Les chiffres clés 2007

Nous avons fait 11.7 milliards de CA l'an dernier, avec un résultat net de 481 millions : nous investissons beaucoup d'argent dans des matériaux ou du matériel ; notre capacité d'autofinancement a dépassé pour la première fois le milliard d'euros, pour des investissements à peine inférieurs. Nous avons une forte croissance depuis dix ans, cela ne va peut-être pas durer. Nous avons multiplié par trois le chiffre d'affaires du groupe en dix ans. À peu près moitié-moitié entre croissance interne et croissance externe. Vous voyez la répartition de notre activité, la route est notre principal métier avec plus des deux tiers de notre activité dans ce métier.

Nous avons différents métiers : génie civil, canalisations, sécurité et signalisation, étanchéité, bâtiment, ferroviaire... Et puis la vente des matériaux, qui représente presque 1.5 milliard en 2007.

Du point de vue géographique, nous sommes très français, plus de la moitié de notre chiffre d'affaires est encore fait en France, 19% en Amérique du Nord - nous sommes très présents aux

Etats-Unis et au Canada depuis très longtemps, 17% en Europe hors la France, et enfin en Afrique, Océan Indien et Asie, pour à peu près 5%. Nous sommes quasiment présents dans tous les territoires ou départements d'outre-mer français, sauf la Polynésie. Nous sommes aujourd'hui 76 000, nous étions 66.000 en 2007, avec une croissance importante de l'effectif, des croissances externes ou des embauches (nous avons embauché 8000 personnes depuis quatre ans par an, 7300 en 2008). Alors nous sommes implantés dans quarante pays. En Europe nous sommes implantés pratiquement dans tous les pays d'Europe du Nord. Aux Etats-Unis, nous sommes plutôt présents dans l'est du pays, et nous avons acheté une société à Las Vegas au Nevada. L'idée est de se développer dans la partie sud-ouest du pays est en fort développement. Nous intervenons dans ces États à travers des sociétés que nous avons rachetées. Nous les avons développées à l'instar de ce que nous faisons en France, soit sous le nom SCREG, soit sous le nom COLAS, soit sous le nom SACER. Au Canada, nous sommes pratiquement présents dans tous les États, très présents au Québec, en Colombie-Britannique, et en Alberta, où il y a beaucoup de pétrole. Très controversé puisqu'il s'agit de sables bitumineux, très difficiles à extraire et qui posent des problèmes environnementaux. En Afrique, nous sommes présents principalement au Maroc, au Bénin et au Gabon, pour l'Afrique de l'Ouest. Nous avons quelques chantiers en Algérie, mais nous n'avons pas d'implantation fixe. Et au Sud de l'Afrique, nous sommes présents dans des ex-filiales de Shell, des entreprises industrielles qui font du trading de bitume. Nous sommes très implanté à Madagascar depuis près de cinquante ans, nous y avons 3000 employés, et participons à tous les développements miniers qui ont largement participé à la croissance de l'activité dans ce pays. Nous sommes quasiment dans tous les DOM-TOM, sauf la Polynésie. En Asie, nous avons une activité de trading et d'industriel du bitume. Nous achetons et revendons du bitume, nous le transformons en émulsion ou en bitume modifié et nous avons en Malaisie une raffinerie dimensionnée et désignée, pour raffiner des bruts lourds. Nous sommes en Australie depuis avril 2008, où nous avons acheté une société qui fait le même métier que Colas en Asie.

Les métiers

La route, vous connaissez surtout les routes françaises et les trois marques qui appartiennent au groupe, aussi bien Colas, que Sacer et Screg. Nous faisons tous les travaux de construction et d'entretien des routes. Que cela soit des aménagements urbains ou des autoroutes, voire des aéroports et des plateformes portuaires. Bien sûr nous avons fait beaucoup de tramways, des pistes cyclables, des pistes de sport, tout ce qui a une structure de corps de chaussée est notre métier de base. Aximim est en charge des aménagements de sécurité, tout ce qui habille la route et la rend plus sûre, protections de terre-pleins, signalisation horizontale, produits pour rendre plus sûrs des travaux en cours, barrières amovibles... Et nous faisons tout ce qui est lumineux, feux de signalisation, feux tricolores. Avec la Stac, nous faisons du génie civil, des réseaux de gaz ou d'eau, tout type de fluide. Smat faisait initialement de l'étanchéité à base d'asphalte, et s'est développée dans tout ce qui est enveloppe du bâtiment, non seulement étanchéité à base d'asphalte, mais d'étanchéité à base de bac acier, bardages verticaux. Un de nos derniers développements, ce sont des étanchéités intégrant des membranes photovoltaïques. Nous fabriquons 22 millions de m²/an de membranes d'étanchéité dans nos différentes usines, et fabriquons 38 000 lanterneaux.

Pour le bâtiment, la stratégie est d'offrir toute la palette des métiers du BTP dans des régions où l'activité « route » ne pourrait pas permettre à une entreprise de vivre : le bâtiment équilibre

l'activité. Autre activité importante, principalement en Île-de-France, et qui se développe dans d'autres grandes métropoles : la déconstruction. C'est un marché intéressant à deux titres : c'est un marché en soit avec des techniques très élaborées, et qui nous permet d'avoir une source de matériaux non négligeables, puisque nous démolissons souvent du béton que nous reconstruisons dans nos plateformes de recyclage.

Le rail, avec Colas Rail, nous faisons tout type d'infrastructure et de superstructure, puisque nous fabriquons des caténaires. Nous participons aux différents appels d'offre, quand ils sont en PPP, pour des ouvrages autoroutiers, ferroviaires ou de tramway, en concession ou en partenariat.

Nous sommes aussi actionnaire historique de Cofiroute, qui a, en gros, tout le réseau autoroutier du Sud-Ouest.

Nous faisons 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires, mais à travers un nombre très important de chantiers, avec un prix unitaire moyen très faible : 115 000 chantiers, pour 100.000 euros chacun en moyenne. Pour gérer ce type de projet, nous ne pouvons pas avoir une activité centralisée. Au siège, il n'y a qu'une centaine de personnes pour organiser et diriger 1 400 établissements, gérés au plus proche du terrain et du client.

L'activité « route » en France est organisée autour de seize filiales régionales. Nous avons un peu plus de 500 agences sur le territoire français.

Les matériaux

Notre production annuelle est à peu près de 117 millions de tonnes par an, 120 cette année. Tout cela représente 620 implantations de carrières et de gravières. Nous avons presque 3 milliards de tonnes de réserve, ce qui veut dire que nous avons à peu près 25 à 30 ans de réserves dans les terrains que nous possédons ou pour lesquels nous avons les autorisations d'exploiter. Nous sommes un producteur d'émulseurs et de liants bitumineux, de loin le premier mondial avec 1,5 millions de tonnes et 558 usines. En enrobés, nous produisons 51 millions de tonnes de béton bitumineux, légère baisse en 2007 par rapport à 2006, à nouveau en légère baisse en 2008, avec 620 usines de production d'enrobés.

Notre centre de recherche et de développement est à Magny-le-Hameau, sans doute le premier centre de recherche mondial privé dans le domaine de la route, avec 1000 ingénieurs et techniciens dont une centaine travaillent sur ce campus. De là sont sortis un certain nombre de produits phares : le Végécol, premier enrobé réalisé à base de liant végétal, Végéflux, toute la gamme, d'émulsifiants, ou des enrobés à base de liant végétal. Les enrobés 3E sont fabriqués à faible température, au alentour de 110-120° contre 160° pour les enrobés normaux. Nous reparlerons tout à l'heure du Nanosol.

Nous nous inscrivons dans une stratégie de développement responsable, nos métiers sont au cœur du développement durable, puisque nous participons à la communication des biens et des hommes, et nous avons des enjeux stratégiques et des thèmes d'action importants, par exemple le recyclage : de plus en plus de matériaux proviennent de chaussées ou d'immeubles que l'on démolit. Nous voulons de moins en moins consommer d'énergie. Nous sommes certifiés Iso, ou Iso 9001, ou 14001 dans beaucoup d'implantations dans le monde. Nous avons de plus en plus de plateformes de recyclage, où nous produisons des matériaux qui auparavant, partaient en décharge.

Point important dans notre développement responsable : être performant quant au nombre d'accidents sur nos chantiers. Nous avons développé une stratégie de formation de sauveteurs secouristes, et sommes sans doute la première organisation, avec 14 000 sauveteurs secouristes diplômés.

Quelques chantiers intéressants

- À Madagascar, un projet énorme de mines de nickel et de cobalt : les investissements se montent à plusieurs milliards d'euros.
- Déviation de Thonon-les-Bains, un chantier important de à 35 millions d'euros, avec beaucoup de matériaux et beaucoup de matériels.
- En Grande-Bretagne, les Anglais ont une façon spécifique de gérer leurs routes nationales et leurs autoroutes : le pays est divisé en quatorze zones et pour une durée de trois, quatre ou six ans, l'entretien de tous les ponts, toutes les autoroutes, toutes les routes nationales d'une zone est dévolu à une société. Nous sommes titulaires de deux zones, pour des montants importants, avec des obligations de résultat. Une sorte de PPP sans investissements si je puis dire.
- De la même façon, l'Angleterre est divisée en quatre lots dans ses axes ferroviaires, et nous sommes titulaire d'un des lots, ce qui représente 95 millions d'euros par an.
- L'autoroute M6 est un contrat en concession. Nous sommes avec Strabag, société austro-allemande, et fabriquons une autoroute qui rejoindra Budapest à la Croatie. Nous faisons 78 km pour la première phase-là, neuf viaducs assez importants, et quatre tunnels. C'est un contrat total de 800 millions, avec un contrat d'exploitation et d'entretien pendant trente ans.
- Une autoroute en Slovaquie financée par l'Europe ...

Débat

Question

Je m'interrogeais sur le contrôle de l'entreprise. Qui détient le capital de Colas ?

Réponse

Colas est coté en bourse, 97 % du capital est détenu par Bouygues, 3% par des fonds de pension et les salariés, avec des fonds communs de placement. C'est clairement Bouygues qui en est le propriétaire. En fait, Bouygues a racheté le groupe Screg en 1986. A l'époque Bouygues détenait 67 %, Shell 25 %. Bouygues a lancé une OPE en échangeant des actions Bouygues contre des actions Colas avec l'assentiment de Shell.

Question

Est-ce que vous avez des perspectives de développement à l'étranger ? Je pensais notamment à la Russie ou à la Chine.

Réponse

La Chine, nous y sommes. Nous avons des usines en joint venture, à cinquante-cinquante la plupart du temps, de production de bitume modifié et d'émulsions. Nous ne souhaitons pas pour l'instant aller au-delà. Les entreprises chinoises sont largement assez compétentes pour faire des travaux routiers. Nous leur vendons simplement des produits sophistiqués, les produits spéciaux inventés dans nos labos.

Pour ce qui est de la Russie, c'est clairement un pays que nous regardons, un des rares pays de l'Europe de l'Est où nous ne sommes pas, avec l'Ukraine et la Géorgie. Cela pose des problèmes, ce n'est pas très simple de travailler en Russie pour l'instant. Ils ont d'énormes besoins d'infrastructures, et ils ont d'énormes moyens. C'est un pays qui va se développer dans nos spécialités. Nous regardons, mais avec prudence. L'attribution des contrats est très compliquée....

Question

Vous avez actuellement trois marques essentielles dans le domaine de la route, Screg, Colas et Sacer. Quels sont les avantages et inconvénients à maintenir encore ces trois marques et que sera votre stratégie dans les années à venir?

Réponse

PSA a Peugeot et Citroën, et garde jalousement ses deux marques, positionnées différemment, avec une part de marché supérieure à ce que feraient des « Peutoën »... Je pense qu'avec ce réseau souvent spécialisé, avec des offres différentes, chacun a une histoire totalement différente des deux autres. Screg a une histoire différente de Colas, et nous arrivons à nous différencier et à mieux marquer le terrain. Nous avons clairement des filiales, des établissements sur place qui se concurrencent tous les jours.

Question

A propos de la protection de l'environnement...

Réponse

Pour ce qui est du projet en Guyane, il est décidé par le donneur d'ordre, qui en l'occurrence est la Région Guyane. Il est clair que nous travaillons différemment. Nous avons, par exemple, des trouées qui évitent soigneusement certaines espèces préservées. La trouée que vous avez vue est un tout petit point dans la forêt amazonienne. En Guyane, ce sont plutôt les chasseurs d'or que les entreprises comme Colas qui détruisent l'environnement.

À Madagascar, nous avons des clients d'une grande rigueur quant à l'éthique, la protection de l'environnement et celle des salariés. Les miniers sont souvent, avec les pétroliers, ceux qui prennent le plus de précautions. D'abord parce que c'est dans leur culture et parce qu'ils savent très bien que

s'ils ne le font pas, ils détruisent leur business. S'ils ne sont pas capables d'intégrer les contingences locales dans leur développement, ils n'auront pas de développement, plus aucun pays ne voudra les accueillir. Et nous avons été déterminants sur cette question, nous étions la seule société capable de réaliser ce type de projet dans les conditions d'éthique, de sécurité et de protection de l'environnement souhaitées.

L'A41, que nous allons inaugurer demain, traverse une petite rivière où vivent des écrevisses à pattes blanches. Nous avons dû construire un ouvrage énorme, démesuré, pour enjamber ce ruisseau, mais nous l'avons fait. Le problème, c'est que c'était dans une concession, à prendre sur notre budget d'investissement : ce n'est pas le client qui a payé, c'est nous. Je sais que certains de nos concurrents ont une autoroute en cours où il y a des visons bleus. Cette autoroute va l'empêcher de se développer. Il y avait une autoroute, l'A28 je crois, où c'était un doryphore doré, les scarabées dorés. Je crois qu'il faut savoir raison garder en la matière. L'A28 par exemple, je pense que ce scarabée doré, nous n'avons pas dû le déranger beaucoup puisqu'il continue à se porter bien. Et entre temps, nous avons perdu un an dans la construction de l'autoroute, un an pendant lequel il y a eu plusieurs dizaines de morts sur l'itinéraire que cette autoroute devait remplacer.

Question

A propos de politique sociale

Réponse

Nous avons des accords avec la « Défense deuxième chance », et avec différents organismes. Nous essayons de former des gens marginalisés et sur le bord de la route, avec une aide de la puissance publique. Par exemple la « Défense deuxième chance » : ces personnes, souvent des délinquants, passent d'abord par la Défense où ils sont restructurés, après nous pouvons les prendre en charge. Nous avons beaucoup de jeunes qui sont rentrés dans l'entreprise par ce biais là.

Pour l'aménagement des deux centres d'apprentissage, les décisions ont été prises sur des critères environnementaux et de développement responsable, avec l'insertion de jeunes, l'interdiction d'utiliser les produits bitumineux, etc.

Question

Quelles sont les perspectives du développement des produits à base de végétaux que vous développez aujourd'hui ?

Réponse

Les perspectives sont limitées. Nous avons calculé que pour les 50 millions de tonnes que nous étalons par an, le liant végétal que nous utilisons reviendrait à recouvrir la France entière. Mais c'est comme dans tous les problèmes de recherche et développement, c'est un premier pas. Demain, nous trouverons d'autres liants, peut-être avec des végétaux qui produiront plus de sodium. Pour l'instant, nous avons un problème de disponibilité et de prix. Le végétal coûte plus cher que le bitume, même

avec un baril à 140 dollars. Mais c'est toujours pareil dans les produits nouveaux, il faut d'abord les tester, les appliquer, puis passer de la recherche à la recherche appliquée.

Question

Les perspectives 2009, c'est un peu difficile d'aujourd'hui ?

Réponse

C'est très difficile. Nous sommes en train de faire un exercice budgétaire, dans toutes les agences de France, d'Europe et du monde, pour que début janvier les managers puissent s'engager sur ce qu'ils pourront faire. Ce qui prédomine, ce n'est pas tellement la crise, c'est surtout son imprévisibilité et sa non visibilité. Est-ce que nous allons sortir de la crise en 2009, en 2010, en 2011 ? Tous les économistes se perdent en conjectures, il y a des optimistes, des pessimistes. Sur le terrain, ce que disent nos patrons d'établissements, c'est qu'un maire qui a des projets, qui a de l'argent, qui a envie de participer au redémarrage, va plutôt surinvestir ; mais que d'autres disent « Je ne sais pas de quoi sera fait l'avenir, donc j'attends ». Ce n'est pas facile de bâtir un budget quand 70% de l'activité est faite avec les collectivités locales. Les 30% restants sont des industriels, et des promoteurs, nous n'avons pas un exercice facile.

Vous savez qu'il y a beaucoup d'activités en PPP en cours, d'appels d'offres en cours de lancement avec en particulier les conséquences du Grenelle, qui pour l'instant ne sont pas finançables sous la forme de PPP. Le plan de relance prévoit que l'État garantira à hauteur de 8 milliards d'euros les PPP en cours. Premier point positif pour nous puisque toutes ces infrastructures, qui étaient lancées ou en cours d'appel d'offres, étaient bloquées.

Deuxièmement, le plan de relance prévoit un effort supplémentaire sur les routes, en particulier gérées par l'État, qui rajoute 400 millions d'euros.

Troisième aspect, le plan de relance va devancer le règlement du fonds de compensation : les 15,5 % sur les investissements de l'année 2009 vont être payés un an plus tôt, ce qui devrait dégager de la trésorerie pour les collectivités locales, à hauteur de 2 milliards et demi d'euros.

Ces trois éléments conjugués sont bons pour nos métiers, dans des projets qui manquaient de financement ou de visibilité.

Mais je ne suis pas économiste, je ne sais pas si c'est suffisant, si cela va bien relancer l'économie, qui aujourd'hui souffre plutôt d'un problème de confiance. Dans le bâtiment par exemple, activité dont nous sommes un prolongement, en particulier tout ce qui est promotion privée, il n'y a plus d'affaires. Pas parce qu'il y a des stocks, parce qu'il n'y a plus de clients, plus de financements, et que tout le monde attend les baisses.

Question

Vous êtes passé en dix ans, grosso modo, de 4 milliards à 12 milliards. Vous avez acheté pour 4 milliards d'entreprises. Est-ce que la stratégie va continuer vers un développement externe aussi importante ? La crise peut apporter des opportunités : est-ce que vous saisissez ces opportunités ?

Réponse

Oui bien sûr. Je ne sais pas quelle sera notre croissance dans les années à venir, mais il est clair que la part de la croissance externe sera sûrement supérieure à 50%. Cela veut dire aussi qu'un des risques de la crise, c'est d'accroître le phénomène de concentration dans notre profession. En France, il y a toujours eu des grands groupes, moins nombreux certes, mais qui représentaient dans nos métiers 50 % de l'activité, et c'est toujours le cas aujourd'hui. Chaque fois que nous avons racheté une PME que nous avons intégrée dans le réseau, une autre s'est créée. Tant mieux. Les PME, comme les grands groupes, ont profité de quinze ans de croissance ininterrompue dans nos métiers en France, et depuis dix ans dans le monde. Nous n'avons jamais vu cela. Nous avons plutôt des cycles de cinq à dix ans.

le NanoSoft

Question

Quelle est la durée de vie d'un revêtement de ce type et notamment pour garder ces qualités ? Est-ce que c'est quelque chose qui s'altère dans la durée ?

Réponse

C'est une très bonne question. Cela a été un des gros problèmes des enrobés phoniques au départ. Beaucoup de sociétés ont fait des enrobés drainants : des cailloux, du vide, et le bruit est piégé dans les vides. Mais les vides se remplissent, et au bout de deux ou trois ans, on a payé une plus-value pour un enrobé phonique et on se retrouve avec un enrobé qui fait autant de bruit que les autres. C'est justement la force de ce produit nouveau : nous avons des micro-vides non communicants, ce qui fait que les vides ne touchent pas l'extérieur. Nous envisageons déjà, avec des sociétés d'autoroutes, une garantie un certain nombre d'années. Nous travaillons aussi avec le ministère de l'équipement, mais le code des marchés publics ne facilite pas les choses, pour pouvoir garantir un niveau sonore sur une durée. Les tests réalisés à ce jour sont très encourageants.

Question

Je suis de Clermont Ferrant. J'aimerais savoir si vous avez des partenariats avec les manufacturiers de pneumatiques ? Sur le degré d'usure des pneumatiques par rapport à vos enrobages. Est-ce que vous travaillez avec les manufacturiers ?

Réponse

Michelin est assez fermé, ce n'est pas très facile. Je sais que le directeur de la recherche de Colas est en relation avec les gens de Michelin, mais ce n'est pas forcément très simple de communiquer, en termes de stratégies, de développement, avec le groupe Michelin.

Ils ont sorti un pneu qui s'appelle « énergie saver ». L'idée était que le pneu permette de brûler moins d'essence. Cela nous a paru intéressant puisque par définition, c'était dû au moindre frottement. Nous pensions que nous pourrions en faire le « négatif » pour la route, mais nous

n'avons pas pu travailler avec eux. Nous avons acheté des pneus, nous les avons déchiquetés pour voir ce qu'il y avait dedans...

Question

Le NanoSoft est en développement actuellement ou est-il déjà installé sur certaines portions d'autoroutes?

Réponse

Des chantiers ont été faits à Lille, à Nice, à Tours, à Trappes. Nous essayons toujours avant de lancer un produit de le mettre en place discrètement, c'est-à-dire sans donner son nom et en demandant la confidentialité du maître d'ouvrage. Tester en labo ne suffit pas, il faut essayer grandeur nature. Nous avons réalisé, depuis trois ans, des chantiers NanoSoft. Nous le commercialisons et l'appliquons vraiment, depuis le début de l'année.