

L'AFRIQUE : ENTRE ATTACHEMENT HISTORIQUE ET OPPORTUNITÉS



Laurent Chauvel

Quels sont vos principaux marchés africains ?

Aujourd'hui, nous opérons en Algérie, au Sénégal, au Mali, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, en Guinée Équatoriale, au Congo Brazzaville, au Mozambique et en Angola. L'Afrique représente plus de 30 % de l'activité globale du groupe. Historiquement, nous avons eu l'opportunité de travailler sur l'ensemble des pays d'Afrique subsaharienne francophones. Sur l'Afrique du Nord, nous avons opéré exclusivement en Algérie. Nous avons également mené à bien des projets internationaux dans des pays non francophones, en Éthiopie et au Ghana. Cette tendance s'est accrélérée à partir de 2006 avec des projets en Guinée Équatoriale, au Mozambique et en Angola. Depuis 2014, nous sommes même sortis du périmètre du continent africain avec une activité nouvelle en Haïti, au Myanmar et en Jordanie.

En parallèle, la société Bec, avec laquelle nous avons fusionné en 2011, avait aussi une expérience à l'export, au Nigéria, au Sri Lanka et en Malaisie.

Sur quels métiers êtes-vous positionnés ?

Le groupe Razel-Bec est un groupe multimétier, même si la route et les barrages restent nos métiers historiques en Afrique.

Aujourd'hui, nous avons :

- une activité routière et de voiries urbaines : nous réalisons évidemment dans le même temps tous les ouvrages nécessaires à la mise en cir-

culatation, ouvrages d'art et ouvrages hydrauliques ;

- une activité de barrage : actuellement, nous finalisons un important barrage BCR (Béton Compacté au Rouleau) en Algérie qui comprend aussi une galerie de 13 km.
- une activité de périmètres irrigués comprenant prises d'eau, canaux et planage
- une activité de génie civil industriel qui se traduit par exemple par la construction de centrales thermiques et de plateformes minières ;
- une activité d'adduction et de traitement d'eau ;
- une activité de réhabilitation d'ouvrages d'art ;
- une activité de construction de ports ;
- une activité de travaux aéroportuaires qui s'est énormément développée depuis 2010.

Nous opérons de moins en moins sur les chantiers de routes interurbaines qui sont plus concurrentiels et souvent moins discriminants d'un point de vue du savoir-faire technique. Nous avons fait le choix de nous recentrer sur des métiers et des expertises plus complexes et hautement techniques (travaux urbains, eau, génie civil) pour nous différencier sur un marché en plein essor.

Le Cameroun détient une place particulière dans votre stratégie de développement sur le continent africain. Pourquoi ? Et comment cela se traduit-il ?

En effet, nous allons bientôt fêter nos 70 ans de présence au Cameroun ! C'est le pays africain au sein duquel nous comptons le plus grand nombre de collaborateurs. Razel-Bec est l'entreprise la plus importante du pays et nous y jouissons d'une

très forte notoriété. Nous avons développé au Cameroun une grande variété dans nos métiers. D'ailleurs, lorsque nous décidons de lancer ou de tester une nouvelle activité à l'export, nous choisissons de le faire au Cameroun. Le Cameroun est devenu notre pépinière de savoir-faire, un laboratoire au cœur duquel nous développons les processus et approches qui seront ensuite appliqués au reste du continent. Quand la question de la certification de notre activité en Afrique s'est posée (ISO 9001 et 14001), nous avons mis au point les processus au Cameroun en nous appuyant sur notre encadrement local, qui nous permet de mieux identifier nos limites. Le niveau de formation de nos collaborateurs camerounais est assez élevé, avec un taux d'encadrement



intermédiaire et de haut niveau qui dépasse largement celui des autres pays africains où nous sommes implantés. Notre ancienneté sur le territoire camerounais et notre notoriété nous permettent d'attirer plus facilement les cadres et les talents de demain.

Le Cameroun est également un pays bilingue. Pour nous développer dans des pays non francophones, nos ingénieurs et cadres camerounais, qui maîtrisent souvent le français et l'anglais, sont de véritables atouts. Lorsque nous nous déployons sur un nouveau territoire, l'ossature initiale de notre encadrement local est majoritairement constituée de cadres et de managers camerounais.

Sur le marché camerounais, Razel-Bec reste un choix privilégié pour les projets sur lesquels nous disposons d'une expertise avérée, même si le secteur est de plus en plus concurrentiel. La pérennité de notre activité au Cameroun est aussi fortement liée à l'équilibre des ressources du pays (pétrole, mine, agriculture puissante) qui le rendent moins directement dépendant des fluctuations du marché.

Le marché BTP africain est en pleine expansion et attire régulièrement de nouveaux acteurs. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette dynamique ?

L'Afrique a un fort potentiel : elle regorge de matières premières, mais ne dispose pas forcément des infrastructures nécessaires pour les exploiter. Implanté en Afrique depuis 1948, nous avons eu l'opportunité d'assister à toutes les

IL EST NÉCESSAIRE DE DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE QUI COMBINE OPPORTUNISME, UNE APPROCHE MULTIMÉTIER DU MARCHÉ TOUT EN ÉTANT VIGILANT POUR ANTICIPER LES TENDANCES DE FINANCEMENT DES BAILLEURS DE FONDS.

vagues d'arrivée de nouveaux acteurs. Les Chinois ont commencé à se développer de manière continue sur le continent il y a plus de 20 ans. Les pays européens durement touchés par la crise (Espagne, Portugal) se sont naturellement tournés vers l'Afrique.

Aujourd'hui, nos concurrents sont européens, asiatiques, mais aussi africains et sud-américains. Il n'est plus exceptionnel de participer à des appels d'offres avec plus d'une dizaine de candidats.

Il est donc nécessaire de développer une stratégie qui combine opportunisme et approche multimétier du marché, tout en étant vigilant pour anticiper les tendances de financement des bailleurs de fonds. Notre choix se porte d'ailleurs de plus en plus sur des pays ne dépendant pas exclusivement des financements internationaux.

La formation de vos collaborateurs locaux est un aspect central de votre stratégie de développement. Qu'est-ce que cela implique ?

Nous ne sommes pas dans une optique de « one-shot ». Nous nous installons dans un pays avec la volonté de rester et de construire un projet durable. Notre philosophie se reflète dans l'importance que le groupe accorde à la formation de ses collaborateurs locaux. En effet, les coûts de formation sont généralement assez lourds au lancement d'un projet, car tout le monde doit être formé, et ce capital ne doit pas être dilapidé. Nous avons ainsi créé une école de formation au Cameroun qui a pour vocation de former les mécaniciens de chantiers, les chefs d'ateliers et les conducteurs d'engins, qui sont les postes sur lesquels nous comptabilisons le plus de collaborateurs. Sur des métiers techniques, comme la topographie ou le laboratoire, nous organisons régulièrement des sessions de formation très techniques.

Afin d'attirer des talents et des cadres africains de haut niveau, nous établissons des partenariats avec des écoles africaines en proposant, par exemple, des stages en France aux élèves ingé-

nieurs ou des formations en alternance. Nous souhaitons aussi étendre ce type de partenariats en facilitant l'accueil d'ingénieurs africains au sein d'écoles françaises.

Dans le contexte actuel propre au marché africain, quelles sont vos principales actions de progrès ?

Afin de conserver une certaine autonomie, nous essayons de ne pas dépendre exclusivement de la volonté des bailleurs internationaux ou du prix des matières premières. Mais en parallèle, nous menons des actions de lobbying afin que les appels d'offres s'appuient sur d'autres critères que le simple coût. Nous souhaitons que soit prise en compte la dimension sociétale de l'entreprise et son apport à la société. Par exemple, dans le cadre de notre politique RSE en Afrique, pour notre personnel clé, nous avons mis en place un système de retraite complémentaire pour leur permettre de faire face aux problèmes financiers connus par de nombreuses caisses de retraite africaines. Nous pensons que cela nous démarque de nombre de nos concurrents.

La recherche de financement est un autre axe de développement fort. Actuellement, nous essayons de monter des offres qui combinent la construction et son financement. Pour renforcer notre notoriété sur le continent, nous nous recentrons sur des métiers et des expertises pointues.

Enfin, dans le contexte géopolitique actuel, la sécurité et la sûreté sont des enjeux de plus en plus importants sur lesquels nous portons de lourds efforts. ■

RAZL BEC EN AFRIQUE

- 133 ans d'expérience ;
- 13 pays en activité à l'export ;
- 30 à 40 % du chiffre d'affaires à l'export ;
- 800 millions d'euros de travaux ;
- Environ 6 000 collaborateurs ;
- 350 millions de valeurs d'équipements en matériel.

