

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2001)

**ACHETER DES ENTREPRISES
POUR UN GROUPE INDUSTRIEL
INTERNATIONAL**

par

Jacques SARRAZIN
Directeur du développement international
de Lafarge-Matériaux de spécialités et Lafarge-Plâtres

Séance du 2 octobre 1998
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

Bref aperçu de la réunion

Lafarge doit sans cesse renforcer une position existante ou entrer dans un nouveau métier porteur. Le développement externe est indispensable. Le processus d'acquisition ne doit cependant pas être considéré comme terminé au moment de l'achat car une phase de mise en état s'impose. Enfin, il faut intégrer les hommes de la nouvelle entreprise à un groupe réunissant des personnes d'origine culturelle très diverses.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jacques SARRAZIN

Le groupe Lafarge exerce ses métiers dans le domaine des matériaux de construction. Ce sont des métiers de “terriens”, très implantés dans un territoire : on part le plus souvent d’une ressource minérale, extraite d’une carrière. Le métier consiste à broyer la ressource minérale, à la cuire, à la mélanger, etc., pour améliorer certaines de ses caractéristiques, et à la vendre. Les produits sont souvent lourds et volumineux et se transportent peu. Ils sont utilisés dans la construction locale. La position est donc assise sur une rente minière et les entreprises sont souvent propriétés historiques de familles. La vente d’entreprises se fait alors souvent à l’occasion de problèmes de famille et peut se décider brutalement. Il y a en général plusieurs acquéreurs potentiels, et ceux qui ont développé des relations personnelles avec les dirigeants de l’entreprise sont les mieux placés. Les grands groupes mondiaux qui veulent croître par acquisitions doivent alors avoir une organisation adaptée aux caractéristiques particulières de ces transactions.

Un groupe mondial et diversifié

Les métiers sont très locaux, mais le groupe Lafarge est mondial : il est présent dans soixante pays. Un quart du chiffre d’affaires se fait en France et près de 60 % en Europe. Soixante-cinq mille personnes y travaillent, dont les trois quarts ne sont pas françaises. Le chiffre d’affaires total s’élève à soixante milliards de francs.

Les activités du groupe sont regroupées en cinq branches. Le ciment est l’activité d’origine et représente encore un tiers du chiffre d’affaires et la moitié du résultat. Les autres branches sont les granulats et le béton, la toiture, le plâtre, les matériaux de spécialités. La branche toiture est une activité nouvelle comprenant les tuiles, les cheminées, la charpente, l’isolation, etc. Elle est capable de livrer des ensembles complets de toiture. La branche plâtre regroupe tout ce qui touche à l’enveloppe intérieure d’une pièce, le sol ou les cloisons par exemple, que ce soit en plâtre ou dans d’autres matériaux. La branche matériaux de spécialités regroupe les activités trop petites pour former une branche par elles-mêmes ; on trouve la peinture, la décoration des façades, les produits réfractaires, la chaux, etc. Nous sommes dans les premiers mondiaux dans chacune de nos activités.

Une direction collégiale

Le groupe est dirigé par un président, Bertrand Collomb, et trois directeurs généraux. Chacun des directeurs généraux couvre plus spécifiquement une partie des activités mais la plupart des décisions sont prises de manière collégiale. En dessous il y a un directeur général adjoint par branche sauf pour le ciment qui est suivi directement par la direction générale. Ces directeurs ont un rôle essentiellement opérationnel. En dessous quarante-cinq personnes constituent le comité opérationnel du groupe. Chacune a une partie des activités du groupe, une *business unit*. Le découpage de ces parties ne se fait pas suivant une stricte organisation pyramidale : un directeur de *business unit* ne dépend pas nécessairement d’un unique directeur général adjoint.

Mon poste

Je suis responsable depuis quatre ans du développement des branches Plâtre et Matériaux de spécialités (environ 20 % du chiffre d’affaires du groupe), à la fois en termes de nouvelles activités et de nouveaux produits, et en termes de géographie, dans tous les pays du monde sauf la France. C’est surtout le développement géographique qui m’occupe actuellement. Mon rôle consiste à acquérir et démarrer l’activité. Je la garde ensuite pendant deux, trois ou quatre ans pour vérifier qu’elle correspond bien à la vision qu’on en avait. Après m’être assuré que l’acquisition marche bien je la donne à des patrons opérationnels qui ne dépendent pas de moi.

Le service développement propre se compose d'une dizaine de personnes réparties dans le monde. À Paris, je dispose de trois adjoints.

Pourquoi acheter des entreprises ?

Le développement de Lafarge consiste à mettre sur le marché de nouveaux produits, à moderniser et étendre les capacités de production et de distribution, à acheter d'autres entreprises. Environ la moitié de l'accroissement du chiffre d'affaires des branches plâtre et matériaux de spécialités est liée à des acquisitions externes. Le développement externe est donc un élément clé de notre stratégie. Il est guidé par des considérations d'activité.

Entrer dans de nouvelles activités

Notre stratégie de développement est d'entrer dans un nouveau métier, ce qui est très difficile par un développement en interne, même pour un groupe aussi puissant que Lafarge. Nous avons connu des échecs très coûteux. L'achat d'une société spécialisée dans un domaine nouveau pour nous est une minimisation du risque lié à l'innovation.

La direction générale suit avec beaucoup d'attention toute entrée dans une nouvelle activité. Un investissement de ce type, même réduit en termes financiers, doit être approuvé par la direction générale. Ainsi pour entrer dans l'activité chape, l'investissement se montait à cent millions de francs ce qui est assez faible pour le groupe, mais j'ai dû présenter le dossier à la direction générale.

Masse critique et synergies

Le développement normal est celui entraîné par les logiques industrielles et concurrentielles : il nous conduit à atteindre une masse critique et à développer des synergies par métier. Les dossiers qui entrent dans cette catégorie ne remontent pas nécessairement jusqu'à la direction générale.

La logique industrielle de nos métiers impose de charger une nouvelle unité de production à 90 % ou 95 % de sa capacité. Pour arriver le plus rapidement possible à ce niveau nous essayons de racheter des petits producteurs avoisinants et ensuite de restructurer industriellement l'ensemble. La pratique du jeu concurrentiel montre en effet qu'il est beaucoup moins coûteux de se développer en rachetant des concurrents et en réalisant des synergies avec toute la gamme de nos produits plutôt que par une guerre des prix. C'est ce que nous faisons. Un travail fait par le Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique montre d'ailleurs que c'est la pratique générale de l'industrie des matériaux de construction.

Comment cibler les affaires ?

Pour cibler les affaires, on cherche à définir des visions stratégiques, à partir d'un exercice effectué une fois par an pour chaque activité : les quarante-cinq directeurs décrivent en trois à cinq pages leur vision de leur activité sur un horizon de temps assez long, de l'ordre de cinq ans. Cette vision est à dominante qualitative mais présente aussi les principaux chiffres caractéristiques, notamment en termes de chiffre d'affaires, ou de résultat et de retour sur investissement. La direction générale discute en juillet des stratégies et répond en une page à chacune d'entre elles. Les conclusions seront par exemple qu'il faut équilibrer le portefeuille sur l'ensemble du monde dans telle activité, ou qu'il faut développer tel produit spécifique.

Le directeur est ensuite assez libre. En particulier un investissement qui s'inscrit bien dans la vision adoptée sera mis en œuvre même s'il ne respecte pas rigoureusement un certain nombre de critères financiers habituels (*cash flow analysis*, taux de rentabilité interne, création de valeur...). C'est un peu risqué car cela empêche quelquefois de voir les évidences négatives de l'analyse financière.

Des entreprises éparpillées et familiales

La vision stratégique donne une ligne d'action assez précise sur le long terme. C'est agréable car il faut pouvoir cibler à l'avance les activités et les pays où nous voulons aller pour ne pas gaspiller nos forces. En effet, la nature de notre marché impose de l'observer avec une grande attention et d'y être présent longtemps :

- il est éparpillé (contrairement au sentiment que donne la situation française) et très peu connu des banques d'affaires ; c'est donc à nous d'être à son écoute ;
- les raisons d'une mise en vente ne sont pas banalement liées à des difficultés financières puisque les entreprises s'appuient souvent sur de solides rentes minières ; les raisons sont plus complexes et sont à chercher dans le caractère généralement familial de l'entreprise et de son actionnariat : il faut se tenir à l'écoute des problèmes de succession et des modifications des actionnariats familiaux ;
- le patron opérationnel est généralement le propriétaire ou l'un des plus gros actionnaires ; cela entraîne une composante affective importante dans la réussite d'une affaire, dimension qui explique l'importance des liens personnels que nous établissons au cours du temps.

En contrepartie de ces difficultés, il y a beaucoup d'affaires, car les sociétés familiales sont toutes, un jour ou l'autre, à vendre.

Relations personnelles et vision stratégique

Je vais prendre deux exemples pour illustrer l'importance des relations personnelles et l'utilité de la vision stratégique.

1) Depuis dix ans l'activité de chape est inscrite dans la vision stratégique. Lafarge a essayé de la développer en interne : elle a soutenu un des salariés qui avait une idée innovante dans ce domaine. Comme cela n'aboutissait pas, le groupe a fini par arrêter le projet, sans pour autant abandonner le désir de s'introduire dans cette activité. Le salarié, lui, croyait en son idée : il est parti et a fini par réussir à mettre au point son produit avec le soutien financier de fonds européens pour l'innovation. Le groupe l'observait de loin et conservait de bons rapports. Récemment, cette personne, qui est fondamentalement un innovateur, m'a téléphoné parce qu'elle avait besoin d'argent pour développer un nouveau produit et songeait à vendre une partie de sa société. L'affaire a été rapidement conclue.

2) Nous avons appris qu'une grosse société brésilienne de matériaux de construction était à vendre. Elle rentrerait bien dans notre logique de développement. Nous avons pris contact et nous nous sommes aperçus que Saint-Gobain était déjà sur les rangs. De plus, le responsable local de Saint-Gobain entretenait une relation personnelle depuis huit ans avec le patron-propriétaire de la société. Malgré la qualité de la négociation que nous avons entreprise, c'est finalement Saint-Gobain qui a remporté l'affaire. Notre concurrence l'a seulement obligé à remonter fortement le prix de la transaction.

Dans les faits...

Deux acquisitions sur trois entrent dans le cas idéal : une vision stratégique, des cibles identifiées, des études marketing régulièrement réactualisées, des circonstances qu'on saisit rapidement. Redland par exemple avait fait l'objet depuis plusieurs années d'une étude plusieurs fois réactualisée, analysant l'intérêt d'une acquisition partielle ou totale.

Dans un cas sur trois il s'agit d'opportunités inattendues. Actuellement par exemple on découvre des possibilités sur des pays réputés imprenables (Corée par exemple).

La négociation

Nous entreprenons une vingtaine de négociations par an, dont un quart environ réussissent. Cette année deux d'entre elles furent menées par mes patrons, le tiers directement par moi, les autres par mes adjoints.

Un rythme soutenu

La plupart des négociations durent entre six et huit mois. On fait deux à trois réunions dans les trois premiers mois. Les actionnaires familiaux discutent en général beaucoup entre eux pendant ce temps. On essaye alors de signer une lettre d'intention aussi contraignante que possible car il est difficile de tenir une négociation secrète plus longtemps. Ensuite il y a une accélération des réunions.

Le négociateur représente Lafarge

Nous tenons à conserver le même négociateur du début à la fin. Il est le représentant de Lafarge. La hiérarchie s'abstient d'interférer, et réciproquement il n'a pas le droit de se retrancher derrière des prétextes tels que l'obligation d'accord de son patron pour revenir sur ses engagements. Si l'affaire implique l'approbation du conseil d'administration, Bertrand Collomb n'hésite pas à le réunir. Nos interlocuteurs savent que ce que dit le négociateur n'est pas remis en cause par ses patrons.

Il arrive que le négociateur fasse appel à son supérieur pour sortir d'une situation bloquée ; dès lors ce dernier prend clairement en main la suite de l'affaire. Le négociateur fait appel librement à des consultants extérieurs s'il le juge nécessaire. Lors de la conclusion, nous utilisons systématiquement une banque d'affaires et un cabinet d'avocats. Pour ma part je suis presque toujours accompagné par notre directeur juridique.

Engager le dialogue sur leur métier

L'approche naturelle d'un grand groupe consiste à s'intéresser rationnellement aux parts de marché, à l'évolution des prix de vente, au taux de croissance sur les dernières années, etc. En face, nos interlocuteurs sont en train de vendre leur entreprise, et cela ne leur est jamais arrivé ni même n'a été envisagé auparavant : ils sont dans un état d'esprit beaucoup moins rationnel. De plus, ils ont parfois une méconnaissance sidérante des critères financiers. Ils jugent a priori que leur entreprise a beaucoup de valeur pour un grand groupe et nous donnent brutalement un prix. C'est souvent deux à trois fois plus que ce que nous estimons.

Il faut trouver un terrain sur lequel une discussion puisse s'engager. Ce terrain, c'est leur métier, leur portefeuille produits, leur organisation interne, leurs hommes clés, etc. Dans ces domaines la discussion est solide. Ils ont d'ailleurs parfois des idées précises sur la manière dont Lafarge pourra tirer parti de leur entreprise et sont capables d'argumenter les synergies qu'ils voient. Nous entrons alors dans le détail : est-ce que leur réseau commercial est bien adapté à nos autres produits ? Est-ce qu'il sera effectivement possible de construire un outil de production complémentaire à tel endroit ? etc. Nous bâtissons ensemble un *business plan*. Au fil des discussions, une même vision de leur société sur le passé et sur le futur se dégage. Nous essayons alors d'évaluer un prix et, sauf exception, nous finissons par tomber d'accord. L'échec éventuel ne se situe pas ici mais plus simplement dans le fait que la nouvelle entreprise apporte une création de valeur supérieure à l'un de nos concurrents, qui emporte l'affaire.

Une procédure rigoureuse de mise en état

Une négociation emportée par Lafarge ne signifie pas pour autant une acquisition réussie ! Une mauvaise acquisition peut être très fortement destructrice de valeur : elle peut menacer les moyens

de développement d'une branche, voire du groupe. Face à cette situation, nous nous sommes interrogés depuis trois ans sur les raisons des échecs. Ils sont très variés : problèmes humains, mauvaise analyse du marché, hargne des concurrents qui veulent absolument nous déloger, etc. Nous avons conclu à la nécessité de mettre en place un processus formalisé de mise en état en deux temps : une mission d'analyse juste après l'acquisition et un audit trois ans après.

L'analyse objective avant tout

La mission d'analyse s'intéresse à l'application de la stratégie qui avait été prévue. Elle ne prend pas uniquement comme base le dossier d'acquisition. Elle prend sa propre approche de l'entreprise et a pour but de découvrir la réalité des problèmes et de nous donner une maîtrise de la situation locale. C'est évidemment une mission qui peut être désagréable pour les négociateurs. Elle reflète un basculement de notre stratégie : auparavant nous étions surtout soucieux de ne pas déstabiliser les relations personnelles qui avaient joué un rôle important dans la réussite de l'affaire. Typiquement, nous achetions une société à un vieux monsieur, nous laissions son fils, qu'il nous avait chaudement recommandé, à la tête de l'entreprise et nous cherchions avec le temps à intégrer la société au sein de Lafarge. Cela nous a été parfois très coûteux ! Maintenant, nous prenons le pouvoir dès le lendemain de l'achat et nous voulons nous appuyer sur une connaissance objective de la situation.

L'analyse démarre un ou deux mois avant l'acquisition finale par la nomination d'un responsable. Ce dernier appartient à mon équipe mais travaille strictement sans interférence avec le négociateur et sans se montrer à l'entreprise ; cependant il prend tous les documents. Si le besoin se fait sentir, l'analyste constitue sa propre équipe projet ou fait appel à des consultants extérieurs. À l'instant de l'acquisition il a déjà une bonne familiarité avec la nouvelle société. Cela lui permet d'agir avec rapidité. Il rencontre aussitôt les gens et discute notamment de l'organisation. La mission dure encore environ quatre mois, toujours indépendamment du négociateur, mais ce dernier reste présent pour faciliter les relations.

La mission se conclut par des plans codifiés d'actions à deux mois, à un an, à trois ans. Ces plans diront par exemple qu'il faut dans les deux mois changer le directeur général, ou modifier les statuts, ou refaire une étude de marché, ou prendre telle mesure pour faciliter la synergie espérée. C'est ce que nous appelons le processus de mise en état.

Éviter la dérive de l'endettement

L'intégration et le développement de la nouvelle entreprise ne se passe pas toujours comme on l'avait prévu. Des procédures de suivi permettent bien sûr à la direction de se rendre compte de l'écart. Mais il lui est difficile d'avoir le recul pour juger s'il s'agit d'un simple décalage temporel ou si cet écart résulte de causes profondes. La tendance naturelle est de croire au décalage et de conclure à la nécessité d'accroître l'investissement pour rattraper le temps perdu. Il y a un risque de dérive. Pour l'éviter, un audit est effectué deux à trois ans après l'acquisition par une direction spécialisée du groupe, complètement indépendante de la direction du développement. L'audit prend comme référence le dossier initial d'investissement.

La difficulté de sortir

Le cas échéant, l'audit fera apparaître la nécessité de sortir complètement de l'affaire ou de trouver des alliances. Ce ne sont pas des décisions faciles.

1) Cela peut remettre en cause la vision stratégique car il y a des effets de dominos. Par exemple nous avons décidé de nous développer dans un produit d'isolation extérieure des bâtiments. Pour cela nous avons racheté une entreprise en Allemagne et une aux États-Unis. Il s'avère que nous n'avons pas les compétences humaines pour faire croître suffisamment la société allemande.

Investir serait coûteux et long (environ cinq ans), mais si nous nous en dégageons, cela remettra en cause l'intérêt de la société américaine.

2) Il y a parfois une forte résistance à l'intérieur de la branche concernée. En effet le développement est un élément de motivation important pour une branche. Il y a donc des pressions en interne à poursuivre une opération engagée, même si celle-ci semble devoir conduire à une impasse.

DÉBAT

La vie des négociateurs

Intervenant : *Quel est le profil des négociateurs ?*

Jacques Sarrazin : Tous ont été dirigeants opérationnels d'une unité de Lafarge. Ils ont une grande crédibilité pour parler avec un patron.

Int. : *Comment faites-vous pour entretenir des relations personnelles dans le monde entier ?*

J. S. : Le milieu des matériaux de construction est un milieu de "terriens" : on aime les relations quasi familiales, on aime se rencontrer entre "voisins". Les négociateurs sont très disponibles et répondent à toute sollicitation aussi faible soit-elle. Si quelqu'un en Thaïlande demande à nous voir sans raison plus précise que de se faire une idée de la stratégie de Lafarge, nous allons le rencontrer. Ni les uns ni les autres ne diront complètement la vérité mais au fil des rencontres on finira par avoir une idée commune et exacte de la réalité. De manière plus classique, l'équipe participe systématiquement à toutes les occasions rituelles de rencontre, en particulier à tous les congrès et aux réunions professionnelles et syndicales.

Int : *Comment sont appréciées vos performances et comment êtes-vous payés ?*

J. S. : Mon bonus financier est pour moitié lié aux activités que je gère et pour l'autre moitié à des objectifs précis comme par exemple faire avancer significativement tel axe cette année, ou bien réussir une belle acquisition dans tel domaine. Je pense d'ailleurs qu'il est bon qu'un négociateur soit un peu poussé à aboutir. En revanche, il n'y a pas de prime par acquisition.

De manière générale, le développement est une dimension très motivante pour une organisation. Quand sur deux ou trois ans les choses ont avancé visiblement, la performance est ressentie et appréciée par la branche concernée. Inversement, les échecs, celui de l'affaire brésilienne par exemple, ont un mauvais impact sur tout le personnel.

La négociation

Int : *Dans vos négociations, il n'y a pas d'intermédiaires financiers. Or leur rôle est d'aider à faire une juste évaluation de l'entreprise à vendre. Est-ce à dire que Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, impressionne suffisamment le vendeur pour qu'il vous fasse confiance ?*

J. S. : Nous achetons souvent des entreprises familiales bien plus petites que Lafarge et il est vrai que nous les impressionnons quant à notre expérience en matière de valorisation. Nos services internes ont de toute façon le plus souvent toutes les compétences suffisantes pour faire une bonne évaluation de la société. Nous avons une idée de la méthode de valorisation qui nous sera le plus favorable, mais aussi de celles qui sont pertinentes : le bien que nous achetons est très spécifique, il s'agit d'une rente minière et de parts de marché, pas d'un outil industriel. Les intermédiaires ont

généralement bâti leur expertise sur deux ou trois méthodes générales qui ne sont pas forcément adaptées.

Int : *Les sociétés sont dirigées par de grands patrons, même s'ils ne maîtrisent pas les ratios financiers. Réussissent-ils parfois à vous manipuler ?*

J. S. : Nous nous apercevons parfois que nous avons payé trop cher. Ce n'est pas excessivement grave car le groupe a la puissance suffisante pour assumer une petite erreur financière de temps à autre. Ce qui est vraiment dangereux, c'est de se tromper sur la vision stratégique.

La concurrence

Int. : *Comment procèdent vos concurrents ?*

J. S. : Notre méthode se caractérise par le tissage de liens sur le long terme avec les cibles potentielles. Les Américains ont une approche beaucoup plus directe : quand une entreprise les intéresse, il lui font une proposition, qu'elle soit à vendre ou pas. S'ils ne savent pas à qui s'adresser ils prennent un intermédiaire. Leurs questions sont dès le début plus formelles que les nôtres : la première concerne la composition du futur conseil d'administration ; ils passent beaucoup de temps à définir les personnes qui y seront présentes. Cela nous a d'ailleurs sensibilisés à cette question car les gens qui vendent leur société aiment savoir s'ils resteront au conseil, s'ils peuvent conserver un petit rôle dans la vie future de l'entreprise. Nous avons sous-estimé ce point. Les Anglo-Saxons s'intéressent beaucoup au *business plan*. Ils valorisent par des méthodes financières classiques et sont rigides sur cet aspect. Ici nous avons l'impression d'avoir un avantage.

Int. : *Vous avez évoqué un développement externe par rachat. Y a-t-il aussi des coopérations avec des concurrents ?*

J. S. : Cela arrive. Par exemple aujourd'hui nous voulons être un des leaders mondiaux dans la chaux. Nous avons décidé de nous associer à un groupe belge qui veut également l'être. Nous avons pris 40 % du capital de sa filiale américaine et nous sommes à parité dans le conseil d'administration.

La prise en mains

Int. : *Que se passe-t-il en cas de divergence entre l'analyse de mise en état et l'idée du responsable de la gestion ?*

J. S. : L'équipe de mise en état reste deux à quatre mois, donne son avis et disparaît. Ensuite le responsable de la gestion prend sa décision comme il l'entend. Voici un exemple. Mon patron et moi avons acheté une entreprise en Allemagne. Nous avons décidé de conserver le fils du propriétaire à la tête de l'entreprise et de ne pas la fusionner avec une entreprise de même type que nous possédions également en Allemagne. L'équipe de mise en état a préconisé la fusion avec les arguments suivants : il n'y a pas de possibilités de recouvrement des réseaux commerciaux, c'est vrai, mais c'est le même métier ; le fils n'a pas la carrure pour diriger l'entreprise. Nous avons cependant maintenu notre idée. Elle était mauvaise ! Deux ans après, nous appliquons les recommandations qui ont été faites.

Int. : *Comment prenez-vous les choses en mains sur le plan des hommes ?*

J. S. : Auparavant on envoyait un homme de confiance de Paris qui prenait la société en mains pour deux ou trois ans. Ce système ne fonctionnait pas bien : toutes les relations avec Lafarge se mettaient à passer par lui, ce qui empêchait en fait une bonne intégration ; de plus, il était souvent mal placé pour recruter son successeur. Maintenant le futur directeur général n'est plus "parachuté".

Nous estimons en effet qu'il doit connaître le pays. Ce sera soit l'actuel directeur général s'il nous convient, soit quelqu'un d'autre de l'entreprise, soit une recrue locale, soit une personne de la filiale locale de Lafarge si nous sommes déjà implantés dans le pays. Il y a des Français qui dirigent des sociétés à l'étranger, mais cela relève de la politique de gestion et de formation des dirigeants et non de celle de la prise en main d'une acquisition. En revanche, nous envoyons très souvent pendant deux ou trois ans un expert technique ou marketing quand il est nécessaire de faciliter l'intégration au groupe sur l'un de ces plans. Nous n'éprouvons pas le besoin d'envoyer le financier ou le contrôleur de gestion de Paris : les systèmes de reporting sont souvent bien formalisés et nous préférons jouer le jeu. Les entreprises sont d'ailleurs souvent agréablement surprises. Par ailleurs il y a un cycle formalisé d'intégration, un séminaire de trois jours appelé "connaissance du groupe", qui fonctionne bien. Il faut cependant plusieurs années de présence chez Lafarge pour que les nouveaux s'y sentent chez eux.

Daniel Méroc (Saint-Gobain) : *Comme le groupe Lafarge, Saint-Gobain est leader mondial, ou parmi les premiers, dans la plupart de ses métiers.*

En ce qui concerne ses métiers régionaux : laine de verre, conditionnement verre, transformation du verre plat bâtiment, transformation du verre plat automobile,... la croissance du groupe dans de nouvelles zones géographiques procède d'une approche très voisine de celle de Lafarge.

Après une phase de connaissance commerciale d'une décennie ou plus, Saint-Gobain est familier avec le fonctionnement des marchés qui sont les plus prometteurs pour le Groupe ; les intervenants industriels qui sont souvent des entreprises familiales, ont été côtoyés ; ceci permet d'identifier les partenaires possibles.

À des opérations "Green-fields", Saint-Gobain préfère des solutions intégrant la reprise d'une entreprise, afin de bénéficier de son savoir-faire dans le milieu local. Les équipes dirigeantes sont en général maintenues et intégrées à la culture d'entreprise.

Ce n'est que pour redresser des situations difficiles que les équipes en place n'arrivent pas à surmonter que des cadres du groupe interviennent en remplacement des dirigeants locaux, mais ils sont destinés à être remplacés au bout de quelques années par de nouveaux responsables locaux qui auront été formés ou qui proviendront d'autres implantations industrielles du groupe dans le pays.

Questions d'identité

Int. : *Le monde des matériaux de construction est marqué par le poids des prescripteurs, architectes, distributeurs, entrepreneurs. Vous en avez parlé plutôt en termes de constructeur qu'en termes commerciaux. Comment appréhendez-vous la partie commerciale ?*

J. S. : Notre métier, c'est produire et vendre. Dans les matériaux de construction on est passé d'un métier de producteur à un métier d'homme client. Nos réseaux commerciaux se sont beaucoup étoffés : il faut de plus en plus de personnes, non pour vendre au sens strict, mais en assistance technique pour aider le client à utiliser les produits. Il y a deux raisons. D'une part, les clients finaux veulent des produits de plus en plus performants mais les employés des entreprises de bâtiment qui les mettent en place sont de moins en moins bien formés. De leur côté, les architectes nous ont progressivement laissé tout ce qui ressortit au calcul dans les préconisations. D'autre part, le bricolage grand public s'est fortement développé : par nature, il entraîne une grande présence commerciale. Les frais commerciaux sont devenus très élevés. Ils atteignent parfois de l'ordre de 15 % à 20 % du coût.

Dans la mise en état, le diagnostic du réseau commercial est fondamental. C'est une question difficile car elle est très liée aux individus et aux moyens de les faire rester. Elle est pleine de cas particuliers plus ou moins cachés.

Int. : *Le cœur de votre exposé, c'est le contentement d'avoir mis en place un processus d'acquisition et d'intégration plus rationnel. À vous écouter, j'ai l'impression que l'argument principal qui procède à cette institutionnalisation, c'est le gain en rigueur de gestion. Mais ce nouveau processus se traduit par une dépersonnalisation en introduisant des ruptures sur le portage humain de l'affaire : une équipe de négociateur, puis un nouveau directeur local, puis une équipe de remise en état, puis une équipe d'audit, et enfin un transfert de direction opérationnelle. Vous vous éloignez de votre identité fondamentale qui s'appuie sur le tissage de liens humains forts.*

J. S. : J'estime que nous avons été souvent trop loin dans la confiance faite au négociateur pour la réussite de l'intégration et de la mise en état de la société acquise. Une entreprise n'est pas la "propriété" de celui qui l'a acquise ! Cela dit, il y a une continuité dans la mesure où les sociétés acquises restent dans ma division pendant quelques années. C'est durant cette période que se tissent, souvent de façon informelle, les liens humains que vous évoquez.

Int. : *Y a-t-il des sentiments de perte d'indépendance et d'identité du fait d'entrer dans un grand groupe qui a des procédures, un contrôle de gestion rigoureux, etc. ?*

J. S. : Je n'en ai pas l'impression. Nous avons une bonne image et je crois que nous procurons plutôt un sentiment de fierté : je suis frappé par la rapidité avec laquelle les gens se font faire des cartes de visites Lafarge. De plus, ils ont également le sentiment que nous leur apportons une sûreté quant au devenir de l'entreprise. C'est parfois à tort, mais cela contraste avec l'inquiétude qui prévalait depuis qu'ils savaient que le propriétaire avait envie de vendre. En définitive, très peu de managers dans les entreprises qu'on rachète quittent le groupe.

Int. : *Avez-vous le sentiment de travailler dans une entreprise internationale ou dans une entreprise française qui a des activités dans le monde ?*

J. S. : Pour ma part je n'ai pas du tout le sentiment de travailler dans une entreprise française. Mais ma vision est sans doute faussée par ma fonction. Dans la réalité, le groupe n'est sûrement plus seulement une entreprise française tournée vers l'extérieur. Sommes-nous pour autant une entreprise internationale ? Est-ce que cela a une signification ? Nous discutons beaucoup de ces questions.

C'est très difficile d'être un groupe multiculturel. Ce n'est pas au niveau de la langue mais de la compréhension profonde. Aujourd'hui le groupe a une base franco-américaine dans laquelle il n'y a pas de problème de compréhension, mais cette structure a du mal à intégrer les autres cultures, euro-méditerranéennes et asiatique notamment.

Présentation de l'orateur :

Jacques Sarrazin : ingénieur Civil des Mines, Ph.D. université du Texas (Austin), directeur du Développement International Matériaux de Spécialités/Plâtres chez Lafarge.

Diffusion novembre 1998