

# BRUNO LAFONT

## PDG de Lafarge

Bonjour à tous. Et merci. Lafarge est une multinationale d'origine française. Nous sommes le numéro un mondial du ciment et l'Asie représente désormais 20 % de notre chiffre d'affaires, contre zéro % il y a vingt ans. Le Groupe est actif dans la plupart des pays importants d'Asie. Le ciment est une activité très localisée. Par conséquent, lorsque je me rends en Asie – cinq ou six fois par an depuis une quinzaine d'années –, je côtoie un cercle restreint d'interlocuteurs car nous commercialisons notre ciment dans un périmètre de 200 kilomètres autour de nos usines. Celles-ci ne sont en général pas situées dans la principale ville du pays, je vois par conséquent des choses que personne d'autre ne voit jamais. Je rencontre nos employés et nos clients ; ils ne vivent pas dans des hôtels cinq-étoiles et beaucoup se battent au quotidien. Par le passé, j'ai observé de nombreuses évolutions. La première chose que je tiens à confirmer, c'est qu'il n'y a pas une seule Asie. Il existe de nombreux endroits différents, y compris la Chine et l'Inde, et même quand on observe l'Indonésie, la variété est grande au sein même du pays. Il est par conséquent difficile d'évoquer les faiblesses générales de l'Asie car le continent présente nombre de différences. Je tenterai simplement de me concentrer sur les atouts que j'observe en Asie, tant sur le plan des situations que des dynamiques très fortes qui sont à l'œuvre.

Fondamentalement, l'Asie est très similaire au reste du monde. Elle est riche de cultures très ancrées et très locales, à l'instar des autres régions. Son industrie se heurte à des défis environnementaux qui sont aussi importants que partout ailleurs dans le monde. Elle a son lot de bureaucratie. La planète ne recense aucun paradis en termes de bureaucratie, et l'Asie n'échappe pas à la règle. Des différences distinguent ses États, comme ailleurs dans le monde. Ce qui reste toutefois commun à travers tout le continent, c'est que la main d'œuvre est bon marché et l'énergie onéreuse.

L'Asie émerge et le plus intéressant à observer dans cet avènement est le développement des villes. À mes yeux, la tendance la plus importante en Asie à l'heure actuelle est l'harmonisation, qui fait l'objet d'un très bon encadrement, meilleur sans doute que dans bien d'autres endroits dans le monde. L'harmonisation est essentielle. Elle se produit très rapidement et représente un défi immense. Notre entreprise joue un rôle important car les villes ne peuvent être construites sans béton et il est primordial d'innover dans ce domaine afin de fournir aux populations pauvres un plus grand nombre de logements et de prendre part aux grands projets d'infrastructures. Chaque fois que j'atterris à Calcutta, je savoure le trajet entre l'aéroport et le centre-ville. Les cinq premières années, je n'observais pas beaucoup de changement entre chacune de mes visites. Mais depuis, des différences notoires se sont fait sentir. La première année, la ville était plus propre. La deuxième, j'ai vu des grues. La troisième, j'ai vu des tramways ou des revêtements routiers. Au début, ceux-ci étaient réalisés avec des sacs de ciment puis se sont améliorés pour inclure de nombreux autres éléments. Les changements sont immenses et je suis d'avis que c'est une dimension très importante.

L'Asie regorge d'atouts. En dehors des villes, je tiens à évoquer ses habitants. Les Asiatiques ont soif de connaissance. Nous recensons quelque 60 000 collaborateurs dans le monde. Nous disposons d'un solide réseau avec nombre de systèmes de bonnes pratiques auxquels nos employés peuvent accéder. Les Asiatiques ont soif de réussite. Ce sont eux qui accèdent le plus à nos systèmes de bonnes pratiques, devant les Européens ou les Américains. Les Asiatiques ont été les premiers à essayer d'apprendre. La courbe d'apprentissage est intense et les systèmes éducatifs sont excellents. On dit que la Corée du Sud dispose du meilleur système éducatif au monde. Je pense que c'est une donnée très prometteuse. Les Asiatiques sont optimistes. Ils croient à la croissance. Lors de mes nombreuses réunions avec des collaborateurs asiatiques – jeunes pour beaucoup –, ils m'interrogent sur les prochaines dépenses d'investissement, sur nos investissements à venir et notre croissance. Ils veulent savoir comment devenir le premier acteur de notre secteur. C'est leur objectif car ils sont impatientes et très ambitieux. Ils restent toutefois pragmatiques. Je les ai vus traverser la crise. J'ai assisté à une réunion d'hommes d'affaires asiatiques au Vietnam au début de la crise financière et la manière dont ces personnes très importantes ont observé la crise se révéler a été très intéressante pour l'homme d'affaires occidental que je suis.



Dernière chose que je souhaite évoquer dans les atouts, la vitesse. En Asie, la notion de vitesse est différente. Et à cet égard je ne ferai pas de distinction entre les différents pays. Bien entendu, tous ne se comportent pas de la même manière dans tous les secteurs et partout, mais la vitesse à laquelle l'Asie se meut est absolument fascinante. La vitesse avec laquelle les gens sont en mesure de se mobiliser et d'achever quelque chose est phénoménale. C'est ce que je tenais à dire sur les atouts de l'Asie. Vous y trouvez les meilleures entreprises. Les meilleures villes. Le meilleur niveau de croissance des conditions de vie. En une vie, vous pouvez augmenter votre niveau de vie d'un facteur de 1 000 dans la majeure partie du continent – cela exclut bien entendu le Japon.

J'aime aussi le fait que toutes les sociétés asiatiques essaient de mettre en œuvre les sept piliers, à savoir l'économie de marché, la maîtrise des sciences et de la technologie, la méritocratie, le pragmatisme, la culture de l'apaisement, l'État de droit et l'éducation. Autant d'aspects qui sont les bienvenus pour développer une activité. C'est un formidable atout en Asie car il existe cette volonté commune de progresser et d'apprendre à le faire. C'est très motivant pour mon entreprise. J'ai beaucoup appris en Asie. De fait, je ne m'y rends pas seulement pour diriger mais aussi pour apprendre. Il y a deux questions qui me viennent à l'esprit : cette notion va-t-elle générer un nouveau type de leadership économique, culturel et politique global, et, le cas échéant, à quoi ce leadership va-t-il ressembler. Je suis curieux des réponses à cette question. Quelles sont les valeurs que l'Asie peut apporter à la communauté internationale ? Il ne saurait y avoir de leadership sans valeur. Merci.

**Michael Yeoh, fondateur et PDG, Asian Strategy & Leadership Institute, Malaisie**

Thank you very much, Mr Lafont for your perspective.