

## Les conglomérats familiaux

En lançant une série de "portraits d'entreprises" sur les conglomérats familiaux des pays émergents, outre l'intérêt de connaissance évident, nous voulons explorer l'idée suivante. Ces conglomérats fonctionnent à revers des principes économiques et politiques qui organisent les pays d'Europe. Sont-ils des déviants qui finiront par rentrer dans le rang ou disparaître ? Ou démontrent-ils qu'il existe des combinaisons de facteurs différentes de celles que nous tenons pour acquises ?

Les économistes considèrent que le marché transparent représente le meilleur mécanisme d'allocation des ressources. Ces conglomérats accèdent à une partie de leur marché par des décisions publiques et une forte relations au monde politique. Les analystes financiers considèrent que les firmes performantes doivent être spécialisées sur un cœur de métier – *pure player* – et ils sous évaluent les grands groupes intégrés. Ces conglomérats se définissent comme des organisations souples dans lesquelles des sociétés opérant dans des secteurs différents sont rattachées à une holding de tête. Ce type de firme ne tire pas sa force d'une intégration industrielle mais d'une capacité à déceler des secteurs porteurs, d'y entrer et d'en sortir lorsque les conditions ne sont plus remplies. Nos principes politiques établissent une différence entre les catégories du public et du privé. A la première s'attache la notion d'intérêt général, à la seconde celle d'intérêts particuliers. Cette conception s'incarne dans les villes par une différenciation morphologique entre des espaces publics (rues, places, équipements) et des bâtiments privés. On la retrouve aussi pour l'organisation des infrastructures. Ces activités essentielles sont organisées par des institutions publiques et si elles font appel à des entreprises privées, celles-ci doivent être régulées. Cela se traduit par des entreprises (*utilities*) régulées et spécialisées. Il est considéré que ces organisations privées ne sont pas légitimes pour exprimer l'intérêt général.

Sur ces questions, les pays émergents nous donnent à voir quelque chose de très différent. Les villes mélangent des espaces publics et privés à l'intérieur de complexes intégrés (*integrated resorts*) et de centres commerciaux géants. La puissance publique délègue globalement la réalisation de nouveaux morceaux de villes à de grands conglomérats familiaux qui prennent en charge conception, financement, construction et gestion. Ces conglomérats ont des activités dans les matières premières, dans la banque, des franchises de distribution pour des groupes étrangers. Elles interviennent dans l'industrie parfois. Elles sont très présentes dans tout ce qui concerne la fabrique urbaine : promotion immobilière, construction, hôtellerie et loisirs, infrastructures de transport, services publics (électricité, eaux, télécommunications). Ces conglomérats familiaux sont de grande taille (parmi les principales cotations des bourses des pays respectifs). Ils sont puissants et très connectés à la classe politique. Ce qui serait dénoncé en Occident comme relevant de la corruption, de la "capture" et du conflit d'intérêts semble avoir peu d'écho dans d'autres parties du monde. On les trouve au Brésil, en Inde, à Hong Kong, en Malaisie, en Indonésie, aux Philippines, en Corée du sud et dans une forme plus publique à Singapour et en Chine.

Cette opération vise à mobiliser plusieurs chercheurs travaillant dans différentes régions du monde et de présenter des "portraits" de différents conglomérats. Nous commençons avec le Brésil par une série de deux articles, poursuivons avec l'Indonésie, puis les Philippines, la Malaisie etc...

Dominique Lorrain, 3 janvier 2015.

## Odebrecht.

**Odebrecht** Siège social : Salvador de Bahia.  
 Créé en 1944 à partir de Emilio Odebrecht e Cia.  
 Holding non coté en bourse, mais introduction en bourse prévue en 2015 pour Odebrecht Óleo e Gás  
 Groupe diversifié du secteur de la construction, 1<sup>er</sup> au Brésil et 24<sup>e</sup> au niveau mondial  
 Chiffre d'affaires 2012 : 31,3 milliards d'euros (41,3 G\$) (100 Greal) (taux de change 1/01/13)  
 Actifs totaux du groupe (2012) : US\$ 59,46 milliards; actifs nets 8,47 G\$  
 16 secteurs d'activités dont 7 avec des partenaires : Petrobras, Gavea, Temasek, BNDESPAR  
 Principales activités et filiales : construction (Construcoes Noberto Odebrecht), ingénierie des infrastructures, environnement (Foz do Brasil), hydrocarbures, production d'énergie (Odebrecht Energias), pétrochimie (Braskem), immobilier (Odebrecht Properties), transports et logistique, éthanol et sucre.

*Alvaro Artigas docteur associé au CERI-Sciences-Po Paris*

alvaro.artigaspereira@sciencespo.fr

Odebrecht est un conglomérat de tout premier plan développé à partir du secteur de la construction et largement diversifié dans les infrastructures, l'énergie et la pétrochimie. Avec un chiffre d'affaires d'environ 31 milliards d'euros (100 milliards de reais) c'est le 1<sup>er</sup> groupe brésilien du secteur et le 24<sup>e</sup> groupe mondial. Caractéristique assez rare à ce niveau de taille il reste contrôlé par la famille fondatrice. Par ces propriétés – taille, diversification, famille – Odebrecht est exemplaire des caractéristiques des grands groupes urbains issus des pays émergents. Au cours des deux dernières décennies il a su capitaliser l'essor économique du Brésil et témoigne de l'influence grandissante des multinationales latino-américaines ou *multilatinas*.

Depuis soixante-dix ans, le parcours du groupe Odebrecht est associé au métier de la construction, c'est une part importante de ses compétences, mais son succès est aussi lié à une forte diversification à partir des années 2000 dans de nombreuses activités dans les infrastructures urbaines et industrielles. De ce fait le chiffre d'affaires des quinze secteurs d'activité (hors construction) atteint aujourd'hui 70% du chiffre d'affaires total – soit environ 26 milliards d'euros. L'étendue des activités du groupe, maintenues sous le contrôle étroit de la famille Odebrecht, témoigne surtout de la grande vitalité dont bénéficie l'ensemble du secteur de la construction dans les pays émergents. Cela souligne aussi leur capacité à investir des secteurs tels que l'immobilier, l'énergie et les équipements urbains, entre autres. Résolument implanté à l'international et présent dans trente-cinq pays, Odebrecht compte, à l'horizon 2020, effectuer 50% de son revenu à partir de transferts en provenance de l'étranger. Dans ce texte, nous allons présenter les activités, l'organisation et les axes de développement d'Odebrecht, en soulignant l'étroite imbrication des intérêts de ce conglomérat avec ceux de l'expansion des axes d'influence de l'Etat brésilien. Nous nous pencherons en particulier sur la rapide diversification et internationalisation du groupe au cours des trente dernières années.

## Historique

L'histoire de cette importante compagnie brésilienne est représentative d'une forme de capitalisme familial tel qu'il a existé au Brésil jusqu'à l'importante vague de désétatisation et privatisation décidée par le président Fernando Collor en 1990. Créée en 1923, forte d'un savoir-faire pionnier dans l'utilisation du béton armé, l'entreprise de construction Emílio Odebrecht & Cia qui débute à Salvador de Bahia, bénéficie de plusieurs contrats dans les états du Nordeste jusqu'au début des années 1940. Au début de la Seconde Guerre mondiale, la raréfaction des matériaux de construction déclenche une crise dans le secteur et conduit à une réorganisation au sein de l'entreprise. Norberto Odebrecht, le fils du fondateur succède son père en 1941 pour fonder trois ans plus tard l'Organisation Odebrecht qui restera l'appellation définitive du groupe. La stabilisation des finances du groupe dans le contexte d'après-guerre et le choix d'une expansion continue permettront au groupe de vaincre des dépendances géographiques et sectorielles. Dès les années 1960, l'entreprise remporte plusieurs projets de construction de parcs industriels et autres infrastructures dans d'autres états que ceux de son implantation initiale, en tirant parti du développement de la région impulsé par la présidence volontariste de Juscelino Kubitschek et la fondation de Brasilia<sup>1</sup> pour s'étendre progressivement vers le centre-sud du pays. La diversification se poursuit pendant le régime militaire (1965-1984), avec l'extension des activités de construction aux centrales électriques, ponts et aéroports. La période inaugurée par Norberto Odebrecht marque donc la première vague d'expansion du groupe au niveau national et sa première diversification sectorielle.

## Diversification et internationalisation

L'extension territoriale des activités confirme la dimension résolument nationale du groupe Odebrecht. Elle confirme aussi une volonté de bâtir un savoir-faire au-delà de la construction et du génie civil grâce à la maîtrise de technologies plus complexes pour les lignes de métro, les centrales nucléaires, le traitement des eaux usées, les aéroports et les ponts d'envergure. Un triptyque des réalisations de la période témoigne de l'éclectisme du groupe avec la réalisation de l'aéroport international de Galeão, la centrale nucléaire Angra dos Reis (les deux à Rio de Janeiro) et le pont Colombo Salles (Santa Catarina).

Au tournant des années 1970 le groupe avait réalisé plus de 500 ouvrages au-delà de sa région d'origine. Parmi les plus emblématiques de cette période mentionnons l'autoroute BR-324 entre Salvador et Feira de Santana, la station de traitement d'eau de Tapacura dans l'état du Pernambuco, mais aussi la construction de hauts fourneaux pour le champion de l'acier de l'époque Usiminas dans le Minas Gerais. C'est toutefois après la construction du siège de la compagnie pétrolière Petrobras<sup>2</sup> (1969-71) que le groupe a pu se positionner dans l'état de Rio de Janeiro qui représentait un hub stratégique et un terrain privilégié en vue de remporter des contrats pour des ouvrages d'envergure à la complexité élevée<sup>3</sup>. Parmi les réalisations de l'époque qui illustrent cet ancrage on compte le complexe du Campus de l'Universidade de Guanabara (devenue aujourd'hui l'UFERJ), l'Aéroport International de Rio de Janeiro, véritable porte d'entrée économique et touristique du Brésil. L'implantation du groupe dans tout le pays peut être également mesuré par le nombre de sociétés de construction associées ou employées pour la réalisation de ces ouvrages : plus de 180 à l'époque<sup>4</sup>. Les années 1980 ont

<sup>1</sup> Un projet emblématique de cette période est le barrage de Pedras sur le fleuve Contas, à Bahia.

<sup>2</sup> Ce projet, entamé en 1969 et terminé en 1971, a été la plus grande structure monolithique d'Amérique latine de l'époque.

<sup>3</sup> La ville de Rio de Janeiro concentre à ce jour de nombreuses agences gouvernementales et associations sectorielles qui ont leur siège dans la capitale de l'état

<sup>4</sup> <http://www.odebrechtonline.com.br/materias/00201-00300/248/>

été par la suite marquées par l'acquisition de positions stratégiques dans le secteur de la construction lourde avec l'entrée dans le capital de la Compagnie Brésilienne de Projets et Ouvrages (CBPO) de São Paulo et l'extension de ses activités à l'ensemble du pays.

Pour autant, c'est dans le domaine de l'énergie que le groupe opère dès cette époque un tournant majeur. La prise de contrôle, en 1979, des parts de la *Companhia Petroquímica de Camaçari* (CPC) a été le premier pas d'une démarche qui s'accélère avec la création, la même année, d'Odebrecht Perfurações Ltda. (OPL) pour mener des activités de forage de puits de pétrole. Une décennie plus tard les investissements dans le secteur pétrochimique deviennent déterminants pour le positionnement et la consolidation de la situation financière du groupe. L'acquisition par *Odebrecht Automação e Telecomunicações* Ltda d'entreprises telles que *CMW Equipamentos Ltda.* et *Sistema de Transportes Ltda* (STL) renforce à son tour la compétence du groupe dans la gestion de systèmes d'information intégrés<sup>5</sup>. Le Programme National de Privatisation (PND) lancé en 1990 permet au groupe l'acquisition d'entreprises chimiques et pétrochimiques comme Salgema, Poliolefinas S.A., PPH et Unipar. Le contrôle de Copene Petroquímica do Nordeste SA - la centrale de matières premières du pôle de Camaçari - dans l'État de Bahia par Odebrecht et le groupe Mariani en 2001, associés dans un consortium, conduit à la création de Braskem l'année suivante. En moins d'une décennie, Braskem va devenir le pilier pétrochimique du groupe et la plus importante compagnie pétrochimique en Amérique du Sud. En accord avec la stratégie du groupe, s'en suivent des investissements conséquents dans l'éthanol et la production sucrière, en partie suite aux engagements continus de l'État brésilien en la matière<sup>6</sup> mais surtout compte tenu du potentiel de croissance du marché à l'échelle du Brésil et de l'international. Créée en 2007, ETH Bioenergia, intègre toute la chaîne de production allant du broyage de la canne à sucre, jusqu'à la commercialisation des produits finis<sup>7</sup>.

En 1991, l'arrivée d'Emilio Odebrecht – du même nom que son grand-père fondateur du groupe - consolide une expansion internationale initiée déjà dans les années 1980 et qui constitue l'autre volet de cette modernisation. Ce processus repose principalement sur l'activité construction en Amérique latine, en Afrique et aux États-Unis, pour s'étendre progressivement à l'échelle mondiale. La forte dégradation de la conjoncture des économies latino-américaines à la fin des années 1970 et l'arrêt des investissements infrastructurels au Brésil ont contribué fortement à ce choix. La région sud-américaine – et le Pérou en particulier en 1979 - est apparue alors comme un marché proche où l'activité principale du groupe disposait d'un avantage comparatif évident exacerbé par la proximité culturelle de ce pays. Par ailleurs, la localisation du Pérou près de l'Amazonie, où Odebrecht avait antérieurement construit des ouvrages, était un atout supplémentaire. L'ouverture d'une filiale péruvienne résultait ainsi dans une double logique d'expansion, telle qu'énoncée par la théorie du commerce international et du pouvoir de marché. Il importait en accord avec cette dernière d'introduire par étapes de la concurrence pour conserver les avantages comparatifs du groupe. Ainsi en 1979, l'internationalisation a débuté avec la construction de la centrale hydroélectrique de Charcani V au Pérou. Ces travaux ont été vite élargis à la région avec la déviation de la rivière Maule et construction de la centrale hydroélectrique Colbún - Machicura au Chili. Le groupe Odebrecht a poursuivi son implantation sud-américaine avec le début de ses opérations en Argentine en

<sup>5</sup> D'autres activités tertiaires du groupe portent sur le négoce du papier, avec l'acquisition de cultures d'eucalyptus, à Bahia, pour la production de papier et de cellulose.

<sup>6</sup> Notamment du programme ProAlcool créé par Décret-loi du 14 novembre 1975.

<sup>7</sup> Désormais dénommée Odebrecht Agroindustrial cette entreprise est contrôlée à hauteur de 56,03% par le Groupe Odebrecht, mais également à hauteur de 14,37% de BNDESPAR, qui est la société holding de la Banque Nationale de Développement Economique et Social (BNDES) créée pour gérer les investissements dans des entreprises au Brésil.

1986, avec la construction de la centrale hydroélectrique Pichi - Picún - Leufú en Patagonie. L'Équateur, a suivi avec la construction de la première phase du système d'irrigation de Santa Elena, dans la région de Guayaquil<sup>8</sup>.

L'intérêt logique pour les anciennes colonies du Portugal en Afrique (Angola et Mozambique) a permis également au groupe de se positionner sur un continent prometteur et ce dès 1984. La construction de la centrale hydroélectrique de Capanda, à 400 km de Luanda et d'une capacité de 520 MW, a été le premier pas de cette stratégie, ayant contribué à la stabilisation de l'économie angolaise tout au long des années 1990 et 2000. A ce jour, la *Construtora Norberto Odebrecht* fait de l'Angola un pôle de croissance attractif de son activité à l'étranger. Dès la moitié des années 2000, les autorités de Luanda ont procédé à d'importants investissements dans les infrastructures publiques pour un total de €1,5 milliards avec 28 hôpitaux, 40 écoles et près de 30 000 bâtiments d'habitation, suivis par 17.000 km de routes et la mise en état du réseau ferroviaire sur une large partie du pays<sup>9</sup>.

Après une phase moins réussie d'expansion dans le marché britannique, Odebrecht a pu effectuer un saut qualitatif avec l'obtention du contrat pour l'extension du Metromover en 1991, métro de surface desservant la région centrale de Miami, qui marque ainsi son entrée sur le marché américain<sup>10</sup>. L'intérêt soutenu d'Odebrecht porté au comté de Miami-Dade a permis à l'entreprise, d'émuler son développement régional au Brésil, avec des travaux dans le secteur de l'aviation et des transports en commun dès 1993. Suite à un premier ouvrage de construction qu'a été le bâtiment de fret d'American Airlines, le groupe a pu remporter le contrat qui portait sur l'agrandissement des Terminaux nord de l'Aéroport international de Miami, celui de la construction du Mia Mover en 2009 et procéder aux travaux d'extension du métro (*Airport Link*). Notons ici que cette implantation américaine reste une source majeure de revenus pour le groupe qui est devenu un partenaire actif du programme de développement du Terminal nord du même aéroport, d'un montant de près de €2 milliards, pièce maîtresse d'un programme plus important de €4,5 milliards, le « Capital Improvement Program », dans ce même comté. L'obtention d'autres contrats aux Etats-Unis a conforté cette stratégie avec des projets en Californie, tels que la construction du tronçon de la route 56, qui relie San Diego à Los Angeles, et le barrage de Seven Oaks dans la région de San Bernardino, destiné à contenir les crues. Les Etats-Unis, le Mexique et le Venezuela et une première incursion en Asie du Sud-Est (Malaisie) confirment désormais le choix d'une internationalisation galopante.

L'ouverture à de nouveaux secteurs, ainsi que l'acquisition d'une masse critique indispensable à la concurrence internationale reste atypique dans le contexte sud-américain de l'époque, mais elle a été facilitée par la réorganisation patrimoniale du Brésil des années 1990. Dans les années 2000, certains des secteurs d'activité d'Odebrecht sont devenus des entreprises indépendantes à part entière, engrangeant d'importants bénéfices. C'est ainsi qu'a été renforcée la présence dans les domaines de l'ingénierie industrielle, de l'infrastructure, du pétrole et du gaz, des chantiers immobiliers, de l'ingénierie environnementale, du transport et de la logistique, mais aussi sur des marchés de pointe d'Amérique latine, d'Afrique, aux Emirats Arabes Unis et au Portugal. L'arrivée en 2009 de Marcelo Odebrecht, arrière-petit-fils du fondateur du groupe, à la direction d'Odebrecht s'inscrit dans cette logique diversification géographique et sectorielle en faisant le pari de nouveaux matériaux composites et des énergies vertes à l'horizon 2020.

<sup>8</sup> Nous reviendrons dans la section suivante sur la contribution d'Odebrecht à la réalisation des projets de liaison infrastructurelle en Amérique du Sud au cours des années 2000 et 2010, sous l'égide du gouvernement brésilien

<sup>9</sup> « Angola agora é um bom negócio », Revista Exame, N°0877 p.3

<sup>10</sup> <http://www.miamiherald.com/2013/10/06/3674285/odebrecht-usa-a-master-at-winning.html>

## Finances du groupe

Sur une période de 70 ans Odebrecht a bâti une holding dont les activités centrales restent la construction et les activités pétrochimiques, mais qui s'étendent désormais à l'ingénierie des infrastructures, le développement d'une filière l'éthanol et sucre, l'environnement, les hydrocarbures, la production d'énergie, l'immobilier, les placements, les transports et la logistique. A l'heure actuelle, neuf des seize activités du groupe sont contrôlées dans leur intégralité par Odebrecht et six le sont grâce à une participation majoritaire du groupe. Les sept autres filiales ont des partenaires stratégiques tels que Petrobras, Gavea, Temasek, et BNDESPAR et FI- FGTS (Tableau 5). Même si l'introduction en bourse d'une partie de son activité a débuté en 2012, celle-ci reste modeste. Les responsables d'Odebrecht ont souligné dès le début que cette entrée en bourse serait effectuée au gré des besoins des différentes sociétés du groupe, et sans en compromettre le contrôle. L'ouverture du capital, attendue pour 2014-2015, a été constamment retardée du fait de l'intérêt modéré qu'elle suscite pour les différentes filiales du groupe. Cette option est d'autant moins pressante qu'Odebrecht est parvenue au cours des dernières décennies à trouver des mécanismes de financement efficaces par le recours à des investisseurs privés ou publics.

Le groupe Odebrecht, qui a généré un chiffre d'affaires de 30,3 milliards d'euros pour l'année 2012 a ainsi entrepris de financer ses activités dans de nouveaux secteurs grâce au développement de partenariats. Parmi ceux-ci, il est important de mentionner ceux qui ont été conclus avec le gestionnaire d'actifs Gávea Investimentos, qui appartient à Arminio Fraga (ancien gouverneur de la Banque Centrale du Brésil de 1999-2002). Pareillement, la société a fait ses premiers pas dans l'immobilier. Dans le cas de l'entreprise d'assainissement Foz do Brasil, le partenariat s'effectue avec le fonds d'investissement FIF-FGTS. Pour les opérations portant sur le pétrole et le gaz, le groupe est associé à Temasek (Singapour). Finalement dans le cas de l'ETH, responsable de la filière de l'éthanol du groupe, ce sont le fonds américain Ashmore et la compagnie brésilienne Tarpon qui y participent.

Une mention spéciale doit être faite ici au rôle joué par la Banque Nationale de Développement Economique et Social (BNDES) dans la capitalisation directe ou indirecte du groupe. D'une part, la banque a été instrumentale à la mise en place d'un vaste programme de grands travaux d'infrastructure tant au niveau national (PAC 2, PNLI) qu'à l'échelle régionale (le schéma IIRSA, lancé en 2001). D'autre part, la complexité de ces chantiers comme le format de leur financement, pour lequel la BNDES a joué un rôle central, ont logiquement permis à Odebrecht de se positionner comme un acteur incontournable, et de maîtriser la planification de sa croissance au cours de la dernière décennie. De même, et à travers son agence BNDESPAR, créée en 1982, la BNDES contribue à la capitalisation d'entreprises du groupe, dont l'exemple le plus récent est celui de la filiale Odebrecht TransPort (OTP) à hauteur de €300 millions<sup>11</sup>.

Au-delà de la structure des investissements, la vice-présidence financière du groupe insiste sur la nécessité de maintenir un « coussin de liquidité » pour l'ensemble des différentes entreprises afin de garantir les opportunités d'expansion sectorielle là où elles pourraient se présenter. Les importantes perspectives de croissance du groupe lui permettent de lever des fonds s'appuyant éminemment sur l'émission de dette (débentures) qui a atteint en 2012 le seuil de €19,4 milliards<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Ce qui a fait passer la participation de BNDESPar dans cette entreprise à 10,26%.

<sup>12</sup> Voir « Dívida da Odebrecht vai a R\$ 62 bi », Estado de Sao Paulo, 20/05/2013  
<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios-geral,divida-da-odebrecht-vai-a-r-62-bi,154111,0.htm> .

## Le choix d'un développement conjoint de la construction et l'énergie

La branche Construções Norberto Odebrecht (CNO) réunit l'essentiel des activités de construction et ingénierie du groupe (Odebrecht Engenharia Industrial, Odebrecht Infraestrutura –Brazil, Odebrecht Infraestrutura- Afrique Emirats Arabes Unis et Portugal et Odebrecht Infraestructura- Amérique Latine<sup>13</sup>. Elle est devenue aujourd'hui la plus grande société d'ingénierie et de construction en Amérique latine. L'éventail des projets d'envergure effectués par la compagnie fait état de cette diversification au sein du secteur de départ, avec des barrages, installations portuaires, des routes nationales et binationales, la fabrication et la transformation d'usines et installations minières et industrielles. Sa compétence s'étend désormais à la construction de lotissements immobiliers. La participation du groupe Odebrecht à hauteur de 60% dans la compagnie pétrochimique Braskem s'inscrit dans cette logique de diversification du groupe à partir son cœur du métier avec la construction de centrales électriques. L'acquisition de cette entreprise lui a permis de devenir le troisième producteur mondial de polypropylène et le plus important producteur à l'échelle latino-américaine, tant dans la production des oléfines comme des polyoléfines chimiques.

Les 36 sites de production de Braskem sont localisés pour la plupart au Brésil (29) mais aussi aux États-Unis (5) et en Allemagne (25) et ce, pour une capacité de production de plus de 11 Mt/an de résines et de produits pétrochimiques en plastique. L'acquisition d'une échelle concurrentielle au-delà de ses frontières et les plus grandes libertés offertes par l'organisation du marché au Brésil à partir des années 1990 ont permis à Odebrecht de bâtir un réseau de partenaires stratégiques à l'international. Ainsi l'association avec le groupe Idesa a permis au groupe d'investir dans le plus grand projet pétrochimique d'Amérique Latine au Mexique pour la production de polyéthylène qui doit rentrer en opération courant 2015.

La stratégie du groupe Odebrecht dans le développement et la consolidation d'un puissant pôle pétrochimique sud-américain a su tirer profit de l'investissement de l'Etat brésilien dans la prospection du littoral Atlantique. Ainsi la «*camada pré-sal*», couche du sous-sol océanique qui regorge de réserves d'hydrocarbures et qui s'étend sur 800 km de littoral de l'état du Espirito Santo jusqu'à celui de Santa Catarina dans le sud, devrait assurer l'indépendance énergétique à l'Etat brésilien à l'horizon 2016. Pour autant, les dernières estimations tablent sur des investissements importants, de l'ordre de \$260 milliards durant la période 2011-2015, pour mener ce projet à bon port. Bien que Petrobras, la compagnie pétrolière nationale, soit majoritairement engagée dans ce projet (à hauteur de \$224 milliards) le secteur doit aussi faire appel à des investissements étrangers et se voit contraint d'émettre des obligations (ou debentures). L'importance accordée par Brasilia à ce projet a aussi donné lieu à des investissements du BNDES dans les sociétés qui contribuent à l'exploitation de ces vastes réserves<sup>14</sup>, telles que Braskem.

Par conséquent, le développement technologique des infrastructures essentielles à l'exploration du pré-sal constitue un axe essentiel de la présidence Rousseff (2010-2014). L'Etat brésilien assume la souveraineté et la gestion des richesses naturelles en même temps qu'il définit des règles de partenariats avec les entreprises multinationales chinoises et européennes engagées dans le processus. Inspirée par une vision éminemment keynésienne portant sur la socialisation

---

Notons que cette exposition plus importante que prévue a été aussi le résultat d'une dévaluation du real brésilien face au dollar.

<sup>13</sup> Seule la branche Odebrecht Realizações Imobiliarias qui se concentre sur le développement de projets résidentiels, commerciaux et à usage mixte opère comme une entreprise indépendante.

<sup>14</sup> D'où la participation de BNDESPAR au capital de Braskem.

de l'investissement, la présidence brésilienne a mis en place un format de développement capitalistique où l'État doit être toujours présent dans la coordination des relations entre l'investissement public et privé. En accord avec ces principes, les perspectives de développement de Braskem sont auspicieuses, dans la mesure où l'engagement du groupe à la construction du Complexe Pétrochimique de Rio de Janeiro<sup>15</sup> ouvre l'accès aux importantes réserves pétrolières du pré-sal.

### **L'incursion dans l'assainissement urbain et le traitement des déchets**

Un tournant stratégique majeur pour le groupe Odebrecht est intervenu en 2010 avec sa décision d'investir 25 milliards de dollars sur trois ans pour être leader dans des domaines de croissance portés par des politiques publiques tels que la pétrochimie, le pétrole, l'éthanol, les infrastructures et le logement "populaire". Cette diversification sectorielle a été suivie d'une extension aux services publics ou utilities, résultat d'un fort élan d'urbanisation des années Lula da Silva (2002-2010). La mise en œuvre d'importants programmes de logement social par l'Etat brésilien au cours de ces années (dont le Programme Minha Casa minha vida) ont permis l'attribution d'importantes ressources budgétaires pluriannuelles à la construction mais aussi à la modernisation des réseaux existants. Ainsi, la division des services sanitaires d'Odebrecht a remporté des contrats d'approvisionnement en eau et services d'égout en partenariat avec des états et des municipalités, permettant ainsi la desserte de plus de 3 millions de personnes dans quinze localisations à travers le Brésil.

Odebrecht possédait déjà une expérience dans ce secteur dans la mesure où il avait repris en 1994 - associé à la société Lyonnaise des Eaux - la première concession privée de traitement des eaux, au Brésil, dans la ville de Limeira (SP) : 276 000 habitants. Cette concession ayant connu des problèmes au cours des années 1990, Odebrecht en est finalement resté l'unique concessionnaire. Suite à la réorganisation de ses opérations, la ville de Limeira joue désormais le rôle de vitrine de l'industrie avec des indices de déperdition les plus réduits du Brésil -16% contre 40% à l'échelle nationale- et des tarifs affichés moindres que ceux de l'entreprise publique SABESP. Fort de cette expérience, Odebrecht a rapidement pu étendre la concession des services d'assainissement à dix-huit municipalités.

La présence du groupe dans ce secteur en forte demande a été rendu possible par l'acquisition dès 2007 d'une société à part entière pour gérer ses actifs en matière d'assainissement - Odebrecht Engenharia Ambiental. Toutefois, c'est avec le lancement de sa filiale dans le domaine de l'ingénierie environnementale, appelée Foz do Brasil, que le groupe a rapidement constitué un moteur de croissance pour la décennie à venir. Cette entreprise gère, depuis 2010, des équipements dans les domaines de l'assainissement urbain et du traitement des déchets industriels. Avec un portefeuille ayant généré pendant sa première année d'opération, €242 millions de revenus, elle a connu une progression rapide et sécurisé l'obtention d'un chiffre d'affaires de \$400 millions en 2012<sup>16</sup>. Les perspectives de croissance restent solides, avec un programme d'investissements atteignant €1.1 milliards pour la période 2010-2015. Les contrats privés devraient représenter, au terme de la période, près de 40% du chiffre d'affaires de l'entreprise, et l'autre 60% devrait provenir des services d'assainissement pour le secteur public. Parmi les clients les plus importants, l'on recense des entreprises telles que Petrobras, Dow, Dupont et le complexe industriel de Camaçari, à Bahia, l'un des plus grands du continent sud-

---

15 A Itaboraí, état de Rio de Janeiro.

16 <http://www.odebrecht.com/fr/espace-presse/communiqués-presse?id=14304>



américain avec plus de 90 compagnies pétrochimiques. Foz do Brasil a par ailleurs conclu deux de ses plus grands contrats dans le privé : un contrat de 15 ans et €178 millions en investissements pour traiter les déchets de la nouvelle usine de tuyaux de Vallourec Sumitomo, dans le Minas Gerais, et un projet de traitement de l'eau pour la pétrochimie ABC à São Paulo, en partenariat avec Sabesp pour un montant de €37,2 millions.

Selon le président de Foz do Brasil, l'objectif de l'entreprise est de se développer dans les années à venir, tout en conservant l'équilibre actuel entre les activités du secteur privé et public, mais tout dépend du rythme de croissance du Brésil dans les années à venir, qui pèse déjà sur la prospective du groupe à court terme. Le ralentissement de la croissance devrait stimuler les contrats avec le secteur public, bien que sa capacité d'investissement ait également diminué par comparaison avec la décennie antérieure.

### **Une croissance dépendante d'importants investissements publics**

La création de grands conglomérats au Brésil tels que *Odebrecht*, *Cosan*, *Ultra* et *JBS* est caractéristique des marchés émergents et constitue l'un des traits les plus visibles du retour de l'Etat dans la formulation de plans de développement. La nécessité, pour les pays émergents, de rattraper le retard des deux dernières décennies en matière d'infrastructure publique a constitué un vivier d'opportunités conséquent pour l'ensemble de ces groupes (RAMAMURTI & SINGH : 2009). Inspirés à la fois de précédents internationaux – par exemple, les Etats-Unis il y a un demi-siècle<sup>17</sup> - ainsi que d'une longue tradition développementaliste au Brésil (1950-1970), la décision de Brasilia de relancer des programmes pluriannuels de croissance s'inscrit dans cette même logique.

L'un des problèmes majeurs du développement à *la brésilienne* au cours des deux dernières décennies a été la très forte dépendance du pays vis-à-vis de l'exportation des matières premières au cours d'une période de forte demande mondiale – ou *commodities supercycle*. Cet essor économique, qui a permis au Gouvernement Lula da Silva de mettre en place d'importants programmes sociaux, a mis l'accent sur l'habitat urbain et les infrastructures molles (éducation, santé, formation). Ce choix était stratégique pour le Brésil, étant donné les niveaux alarmants d'inégalités sociales du pays, mais il a toutefois relégué à une place secondaire la question du développement infrastructurel dur. Bien que portée exclusivement par les associations sectorielles dès la deuxième moitié des années 1990 et le grand patronat brésilien (CNI, FIESP), la question du *custo Brasil*, ou le coût Brésil lié aux pertes induites par la mauvaise qualité des infrastructures, a été rapidement propulsée sur le devant de la scène publique, en raison – ironiquement- des besoins propres au secteur exportateur de matières premières. La conjonction de plusieurs facteurs tels que le ralentissement de la croissance, la concurrence d'autres pays émergents dans les secteurs où le Brésil possède un avantage comparatif, mais aussi l'explosion urbaine des villes principales et secondaires ont été autant de facteurs qui ont mis en évidence l'urgence de telles réformes.

Le retour de l'Etat à la planification du développement constitue donc la caractéristique des gouvernements Lula da Silva – pour le second mandat (2007-2010) - et Rousseff (2010-2014). Le deuxième Programme d'Accélération de la Croissance (PAC2<sup>18</sup>) prévoit en effet l'adoption

<sup>17</sup>Notamment à travers le Area Redevelopment Act (ARA) de 1961. Voir Crane (1972).

<sup>18</sup> Le Programme d'Accélération de la Croissance 2 a ainsi mis l'accent sur le développement urbain, l'amélioration des réseaux logistiques et énergétiques du pays, résultant dans le doublement de l'investissement public de 1,62% du PIB en 2006 à 3,27% en 2010. Voir

d'un programme de modernisation infrastructurelle important. Bien que celui-ci n'ait pas permis au final de mettre en adéquation le niveau d'infrastructures du Brésil avec les objectifs de croissance fixés par Brasilia, il a toutefois permis d'inscrire durablement cet enjeu à l'agenda du gouvernement. Pour autant, les résultats décevants de ce deuxième programme, accompagnés d'objectifs revus à la baisse, ont laissé planer un doute quant à la capacité du Brésil à venir à bout de cette épineuse question. L'adoption du Programme National de Logistique Intégrée annoncé en juillet 2013 va dans ce sens, et met en exergue l'insuffisance de l'offre d'infrastructures indispensables au soutien de l'activité productive et exportatrice : ports, aéroports, routes et énergie), et les retards en matière d'environnement : approvisionnement en eau et traitement des déchets).

Le dernier volet de cet élan infrastructurel promu par l'Etat brésilien correspond aux deux échéances de 2014 et 2016, respectivement la coupe du monde de football et les jeux olympiques. Ces deux événements mondiaux, qui auront pour épicerie la ville de Rio de Janeiro, pourraient s'avérer déterminants pour la pérennité du partenariat bâti depuis 20 ans entre Odebrecht et l'Etat brésilien. «Notre force réside surtout dans tout ce qui touche à l'infrastructure», avait déclaré Marcelo Odebrecht, arrière petit-fils du fondateur du groupe. "Seulement il y a un potentiel énorme, une demande de capital absurde<sup>19</sup>." Le groupe est probablement l'un des mieux préparés à tirer les bénéfices de ces investissements conséquents, parmi lesquels les infrastructures urbaines auront la part belle. Les estimations initiales font ainsi état de € 4,4 milliards d'investissements dans les villes où se dérouleront ces événements sportifs avec un impact sur leur PIB local agrégé estimé à € 2,2 milliards.

Au vu de l'ensemble de ces programmes, le coût d'opération dans les marchés émergents, et au Brésil en particulier, reste élevé. Ceci s'accompagne souvent de barrières à l'entrée importantes pour les investisseurs étrangers dans les secteurs comme la construction et les grandes infrastructures. Ceci favorise la création de conglomérats nationaux, qui bénéficient d'un accès privilégié au crédit privé et public, par ailleurs inaccessible aux autres entités. Les rapports exclusifs tissés avec le pouvoir se traduisent qui plus est par un surcoût important pour le contribuable et une supervision souvent sacrifiée à des objectifs de croissance absolue<sup>20</sup>. Odebrecht dispose ainsi d'un avantage comparatif certain qui se traduit par des positions dominantes dans des niches de marché, au détriment de firmes concurrentes de moindre taille. La place prépondérante du groupe dans l'attribution de marchés publics d'infrastructure et de logistique a contribué à une réorganisation des entreprises concurrentes – telle qu'*Invepar* - dans un contexte de raréfaction de projets et croissance économique moindre. La compétition reste toutefois inégale dans la mesure où Odebrecht dispose de ressources conséquentes – au niveau national du moins - pouvant être mobilisées pour remporter des marchés clé, comme témoigne l'obtention par Odebrecht Transport du contrat pour l'élargissement de l'aéroport de Galeão à Rio de Janeiro fin 2013, avec une offre de près de €6 milliards<sup>21</sup>. La contrepartie de ces accès privilégiés aux marchés publics et d'une relation organique avec le pouvoir reste la tutelle de celui-ci sur la stratégie corporative du groupe, très dépendants du cycle économique et pouvant être remise en cause à tout moment.

19 <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,o-avanco-do-imperio-odebrecht,504487,0.htm>

<sup>20</sup> Les premières déconvenues sont liées aux retards touchant certains stades de la coupe du monde 2014, comme l'Arena de Pernambuco.

<sup>21</sup> Cette offre triplait la marque fixée au départ à 2 milliards par l'état brésilien.

## Un acteur global ?

L'extension spatiale d'Odebrecht – avec la multiplication de bureaux régionaux et de filiales situées dans l'ensemble du pays - et l'adoption d'un processus évolutif d'acquisition de compétences nouvelles à l'échelle du groupe ont rendu incontournable l'internationalisation, en accord avec les évolutions prévues par l'école managériale nordique d'Anderson, très influente au Brésil (HEMAIS & HILAL, 2004). Odebrecht est assez représentatif des grands groupes brésiliens tels que Gerdau, CVRD, Petrobras, Marcopolo, Sabo, Aracruz, Klabin, Sadia, Perdigao, Embraer, Natura, Votorantim et Andrade Gutierrez. (VITTE 2009). Ces groupes ont des intérêts dans le développement des infrastructures en Amérique du Sud car il commande l'amélioration de la commercialisation de leurs produits vers les ports de l'Atlantique et du Pacifique.

Ainsi à l'international la holding développe des projets à long terme et, dans la plupart des cas, leur entretien, se traduit par un service après-vente (KOTLER : 2000). Ces contrats à l'international sont souvent bâtis sur une relation de long terme, dans laquelle le facteur diplomatique n'est pas marginal, et où le succès de la première œuvre constitue un facteur déterminant pour des nouveaux contrats dans les pays clients. La décision du groupe est intervenue à un moment où le Gouvernement brésilien a procédé à d'importants investissements en infrastructure, ce qui témoigne de l'étroite liaison entre les orientations de l'Etat et les stratégies d'Odebrecht. Selon Kubota (2006), le fait que le Brésil soit considéré comme un pays éminemment agricole, avec une structure d'exportation de matières premières et de produits à faible valeur ajoutée, a certainement constitué une entrave pour les groupes brésiliens qui se destinaient à l'international.

Le soutien des autorités de Brasilia au secteur de la construction et ingénierie ne se limite pas uniquement à la *Construtora Norberto Odebrecht* mais s'étend à l'ensemble des entreprises brésiliennes vouées à l'internationalisation. Dans ce sens, le soutien actif de l'ex-président brésilien Lula da Silva a permis à Camargo Corrêa, OAS et Odebrecht, qui restent les trois plus grandes entreprises de construction du pays de débloquer des contrats au Mozambique dans des conditions difficiles. Pour autant, le format de cette internationalisation lie le développement de ces groupes aux objectifs diplomatiques de l'Etat brésilien. Aussi l'implication des autorités de Brasilia dans le développement de ces entreprises à l'international reste une arme à double tranchant comme en témoigne le fiasco du barrage de San Francisco en Equateur, après obtention d'un crédit de €175 millions par le BNDES. Suite à des vices structurels et une fin de non-recevoir du groupe, les autorités équatoriennes ont procédé à l'expulsion du groupe du pays, entraînant un gel des relations entre Quito et Brasilia.

L'ensemble de ces expériences menées sur deux continents ont permis en 1988 d'entrer sur le marché Européen avec l'acquisition du portugais José Bento Pedroso & Filhos, deux années après l'entrée du Portugal dans l'Union Européenne. Incorporée à Odebrecht, cette société a été rebaptisée Bento Pedroso Construções S.A. - BPC, et a contribué de manière significative à la modernisation des infrastructures du Portugal avec, parmi d'autres, l'agrandissement de la route nationale Lisbonne - Porto, la route Mamodeiro-Aveiro et la Via Infante Dom Henrique, dans la région de l'Algarve. En 1992, l'obtention du contrat de construction d'un tronçon de nouvelles lignes de métro à Lisbonne a conforté le groupe dans son expansion, et la construction du second pont sur - le Tage à Lisbonne – œuvre majeure des années 1990 en Europe - a couronné cette période faste sur le marché portugais.

En Amérique du Sud, le groupe poursuit une expansion régulière de ses activités. Non seulement les activités au Pérou se voient renforcées, avec le développement de la deuxième phase du projet Chavimochic destiné à l'irrigation des zones désertiques du pays, mais en 1992, les opérations du groupe s'étendent au Venezuela, avec la construction du Centro Lago

Mall, à l'Uruguay avec des travaux d'assainissement à Montevideo et au Mexique avec la mise en place du barrage à utilisation multiple de Los Huites. D'autres travaux de connexion ferroviaire en Colombie et routière en Bolivie confirment le rôle de cette région comme la principale plateforme d'opérations du groupe.

Le principe d'expansion des opérations du groupe Odebrecht à l'étranger obéit à un modèle propre d'internationalisation appelé « délégation planifiée ». Chaque filiale dispose d'une certaine autonomie pour s'adapter aux exigences et au contexte spécifique du pays où il est implanté tout en restant solidement ancré à la compagnie mère par un système de gestion qui lui est propre. Dénommé TEO - Technologie d'entreprise Odebrecht - ce système est activement promu par les dirigeants pour renforcer la cohésion au sein du groupe et ses filiales. La stratégie d'Odebrecht profite qui plus est des ouvertures diplomatiques réalisées par le pouvoir brésilien à l'étranger, comme l'intégration infrastructurelle du Brésil avec l'Amérique du Sud dans le cadre de l'IIRSA<sup>22</sup> ou encore la coopération de Brasilia avec les anciennes colonies portugaises d'Afrique. Pour autant et tel qu'évoqué précédemment, cette relation ne manque pas de conduire à des impasses en termes d'acquisition de marchés publics à l'étranger, contestée dans plusieurs pays (Equateur, Angola). Ces impasses mettent en exergue à la fois le rôle prépondérant des investissements brésiliens et les relations entretenues par le pouvoir brésilien avec des leaders politiques contestés par la population<sup>23</sup>.

## **Conclusion.**

Au-delà des liens privilégiés avec le pouvoir brésilien, les stratégies continues d'internationalisation et de diversification se sont imposées comme un impératif compte-tenu des objectifs importants de croissance fixés par le groupe Odebrecht pour la fin de la décennie (*Visão 2020*). Pour autant, ceux-ci interviennent désormais dans un contexte, d'une part de décélération de la croissance prévue pour le Brésil, pendant la décennie en cours et d'autre part, de remise en cause des atouts des pays émergents par la communauté financière internationale. En outre, l'investissement à tout va du gouvernement brésilien dans des grands travaux nécessaires pour la plupart, mais dont le format comme la finalité sont de plus en plus contestés par la population locale, pourraient conduire celui-ci à revoir la copie. Face à ces risques nombreux, encore diffus à ce stade, le choix consistant à accélérer l'implantation du groupe à l'international par le biais d'acquisitions agressives constitue un atout majeur. Aussi, l'engouement observé pour la production d'hydrocarbures au Brésil et l'exploitation du bassin du pré-sal constituent une réserve opérationnelle forte pour le groupe, qui table sur le virage pro-énergies fossiles du Brésil pour le 21<sup>e</sup> siècle.

---

22 Initiative d'Intégration de l'Infrastructure Régionale d'Amérique du Sud, initiée en août 2000.

23 Dont le président Angolais José Eduardo dos Santos, au pouvoir depuis 1979.

Tableau 1 – Secteur d'activité

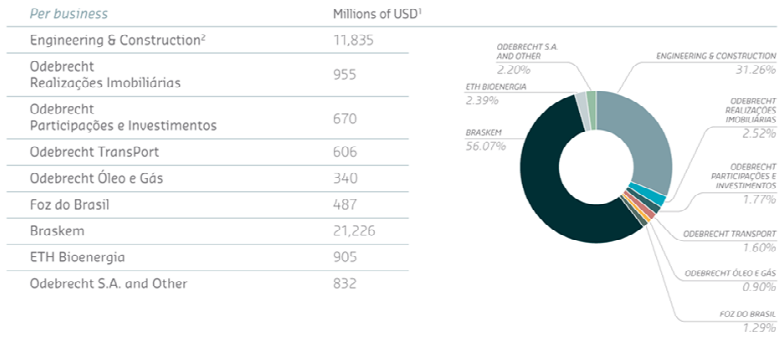


Tableau 2 – Pays d'opérations

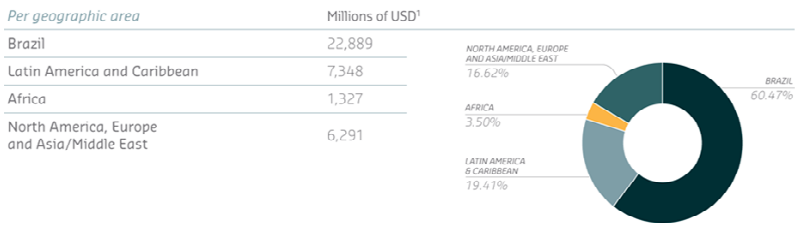


Table 3 – Retombées des investissements liés à la coupe du monde sur l'économie brésilienne.

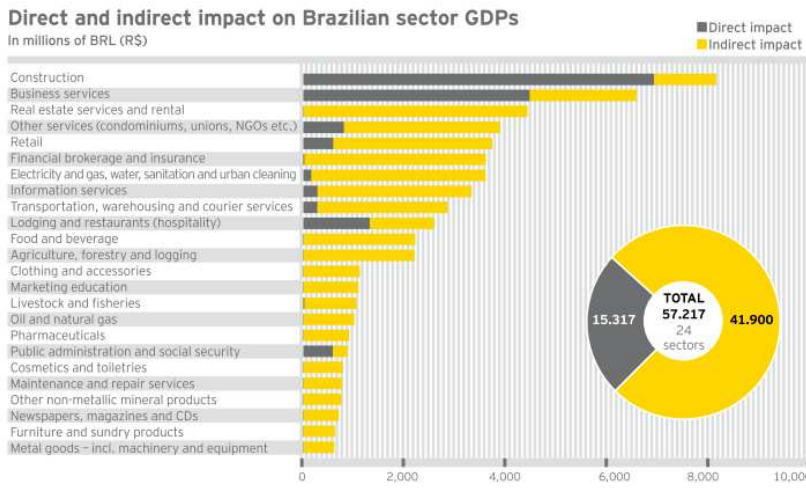
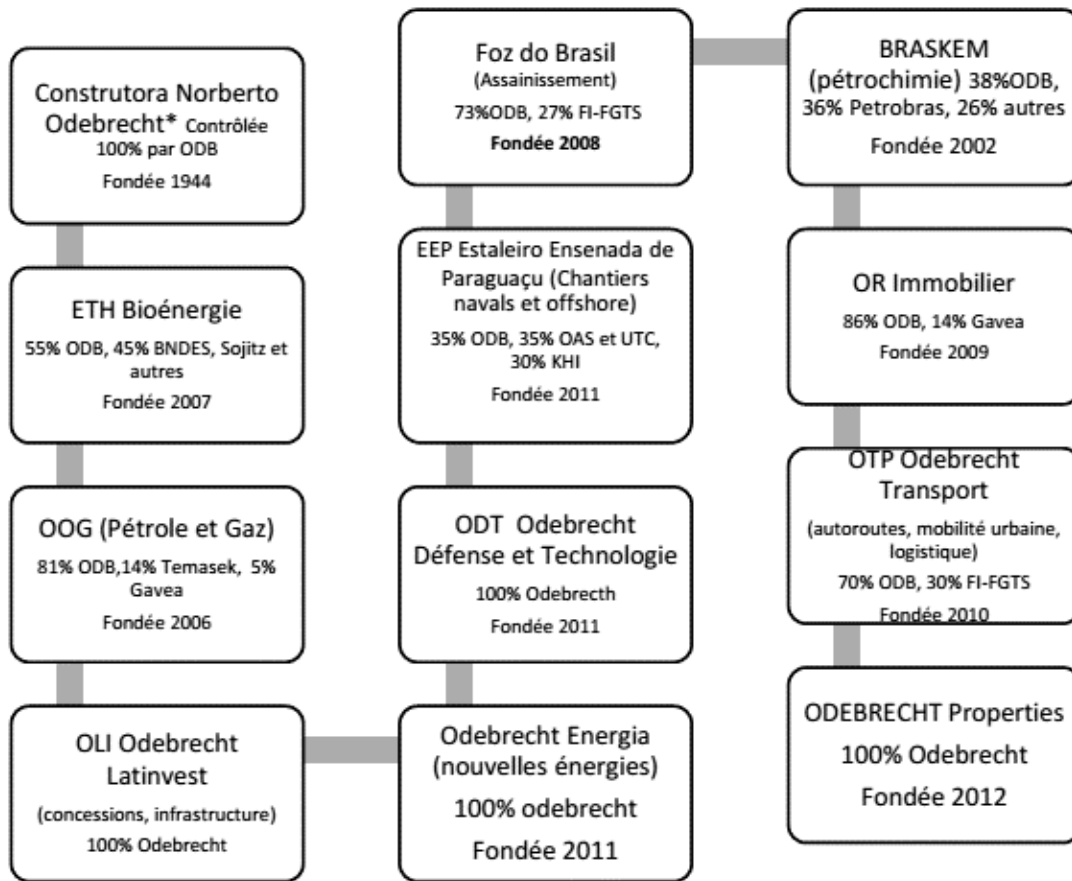


Tableau 4 – Investissements liés à la coupe du monde Rio 2014 par secteur 2012

**World Cup investments**  
In millions of BRL (R\$)



Tableau 5 – Odebrecht S.A et principaux secteurs d'activité



\* Construtora Norberto Odebrecht comprend Odebrecht Engenharia Industrial, Odebrecht Infraestructura, Brazil, Odebrecht Infraestructura Africa Emirates and Portugal, Odebrecht Infraestructura Latin America.

## Bibliographie

-ANTUNES, A. J. C. Infraestrutura na América do Sul: situação atual, necessidades e complementaridades possíveis com o Brasil. Brasília: Cepal, LC/BRS/R.186, setembro, 2007.

-CRANE, S. Rural Depopulation and the Political Process of Federal Rural Development 1950-1972, University of Iowa Press, 1975.

-HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, Paradigma e Tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. O. *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, p. 17-39.

-RAMAMURTI R., SINGH J.V., eds. (2009) *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. New York: Cambridge University Press. 439 pp.

-SANTOS, F. Democracia, Legislativo e os novos desafios para a expansão do capitalismo brasileiro. Observatório Político Sul-americano. IUPERJ/UCAM, setembro de 2006. In: [www.observatorio.iuperj.br](http://www.observatorio.iuperj.br). Acesso em 21/12/2008.

-VITTE, C. C. S.. Planejamento territorial e os impactos socioeconômicos da IIRSA (Iniciativa de Integração da Infraestrutura Regional Sul-Americana) no território brasileiro: atores, conflitos e interesses. In: [http://egal2009.easyplanners.info/area01/1022\\_Claudete\\_Vitte.pdf](http://egal2009.easyplanners.info/area01/1022_Claudete_Vitte.pdf) .p. 1-17.