

BILLON Elodie - BOYER Camille - DUFOUR Florence
JAMOND Guilhem - LAMURE Emilie - MARTIN Laurent

Management stratégique

Etude du cas Lafarge et de sa démarche environnementale



Sommaire

Etude du cas Lafarge et de sa démarche environnementale.....	1
1. Le groupe LAFARGE	4
1.1 Présentation du groupe.....	4
1.2 Historique	6
1.3 Responsabilité sociale	7
1.4 Lafarge et le Développement Durable	8
1.5 Un des concurrents de Lafarge : Holcim	10
2. Diagnostic externe.....	12
2.1 Analyse PESTEL.....	12
2.2 Modèle des 5 (+1) forces.....	15
2.3 Groupes stratégiques	18
3. Diagnostic interne	20
3.1 Avantage concurrentiel.....	20
3.2 Culture de l'entreprise	25
3.3 Chaîne de valeur.....	26
3.4 Conclusion Forces / Faiblesses	28
4. Quelle stratégie pour Lafarge ?.....	29
4.1 Synthèse	29
4.2 Stratégies et scénarii envisageables.....	31
4.3 Une stratégie différente de ses concurrents : le cas d'Holcim.....	33
5. Conclusion	35

Table des illustrations

Figure 1 : Données clés selon l'activité.....	4
Figure 2 : Implantation du groupe Lafarge à l'international	5
Figure 3 : Données clés de Lafarge selon la zone géographique.....	5
Figure 4 : Implantation de Holcim à l'international	10
Figure 5 : Répartition des ventes 2010.....	11
Figure 6 : Modèle des 5 (+1) forces.....	17
Figure 7 : Groupes stratégiques	18
Figure 8 : Stratégies du groupe Holcim	33
Figure 9 : Logo du label Cimcool	34

1. Le groupe LAFARGE

1.1 Présentation du groupe

Le groupe Lafarge, né en France en 1833, est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux dans le domaine des matériaux de construction.

Voici un tableau donnant les chiffres clés du groupe LAFARGE en 2008 et 2009.

En millions d'euros	2009	2008
Chiffre d'affaires	15 884	19 033
Résultat d'exploitation	2477	3542
Cash flow libre	2834	2113
Dette nette consolidée	13795	16884
Résultat net - part du groupe	736	1598
Résultat net par action - en euros	2,77€	7,19€
Dividende net par action en euros	2,00€	2,00€

Les principales activités sont :

- le ciment, activité qui représente 59,7% du chiffre d'affaires, et sur laquelle le groupe se positionne comme le n°1 mondial ;
- les granulats et le béton, qui représentent 31,9% du chiffre d'affaires : Lafarge est le n°2 mondial sur cette activité ;
- le plâtre, qui représente seulement 8,4% du chiffre d'affaires, mais qui encore une fois, permet au groupe d'avoir une position privilégiée sur le plan international, puisqu'il occupe la troisième place.

En voici des graphiques illustratifs pour l'année 2009 :



Figure 1 : Données clés selon l'activité

Les bons résultats du groupe sur le marché international peuvent notamment s'expliquer par une présence géographique bien équilibrée. En effet, le groupe est présent dans 78 pays, et sur chaque continent, avec 78 000 collaborateurs.



Figure 2 : Implantation du groupe Lafarge à l'international



Figure 3 : Données clés de Lafarge selon la zone géographique

Le groupe est devenu un incontournable du secteur du BTP. Parmi les réalisations les plus importantes et les plus marquantes, nous pouvons citer : le Canal de Suez, l'immeuble de la Bourse de New-York à Wall Street, la jetée de Venise, le port d'Alger, et plus récemment la Passerelle de la Paix à Séoul en Corée, le Viaduc de Millau en France ou encore le pavillon de la France à l'Exposition universelle de Shanghai en 2010.

1.2 Historique

Le groupe Lafarge est né en Ardèche, en 1883. C'est une entreprise familiale : le père commence par exploiter les carrières de calcaire de la région, réputées pour leur qualité. Ensuite ce sont ses deux fils qui développent la société, pour devenir en 1848 « Lafarge Frères ».

En 1864, Lafarge remporte le contrat du Canal de Suez en Egypte. Ce dernier a nécessité 200 000 tonnes de chaux hydraulique. Pour le groupe, c'est l'occasion de se développer et de se faire un nom à l'international, notamment dans le pourtour méditerranéen (Marseille, Tunis, Alger...).

En 1887, le premier laboratoire mondial de recherche spécialisé dans le ciment est ouvert au Teil (Ardèche). Le groupe collabore avec des scientifiques de renom (Jules Bied, Henry La Chatelier...), ce qui lui permet de déposer plusieurs brevets (le ciment Fondu® en 1908, le ciment blanc en 1921...).

En parallèle, le groupe se lance dans le rachat de sociétés en France, mais aussi à l'étranger, ce qui lui permet de se diversifier et de se lancer dans le plâtre. Après la seconde guerre mondiale, le groupe devient le premier cimentier de France et d'Afrique du Nord. Il construit sa première cimenterie en Amérique, d'abord au Canada en 1956, puis au Brésil en 1959. L'expansion internationale du groupe se poursuit, en Afrique, en Europe de l'Est, et en Asie ; tout en continuant à mettre au point de nouveaux ciments (béton auto-plaçant, béton ultra hautes performances...). En 2001, le groupe devient le premier cimentier mondial.

Depuis 1995, Lafarge intègre le développement durable dans ses priorités. Il est d'ailleurs membre fondateur du WBCSD (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable). C'est à cette période que la politique du groupe s'oriente à la fois vers l'environnement, mais aussi vers l'expansion dans les pays en voie de développement (Inde et Corée du Sud en 1998 ; Thaïlande Cambodge en 2004 ; Equateur, Nigéria et Irak en 2009).

En 2007, Lafarge cède son activité toiture qu'il avait acquise dix ans plus tôt, pour se recentrer sur son cœur de métier. Depuis la signature d'un accord-cadre avec le CNRS (Centre National de Recherche Scientifique) en 2002, il met la recherche et le développement, en matière de ciment et de béton, au cœur de ses préoccupations.

1.3 Responsabilité sociale

La politique sociale du groupe est un héritage du passé. Depuis sa création, où le groupe n'était qu'une entreprise familiale, Lafarge est attentif aux conditions de travail et de vie de ses ouvriers. Dès les années 1980, il met en place de nombreux équipements pour ses employés : dortoirs, cantines, hôpitaux, écoles, maisons et jardins ouvriers à loyer modéré. En 1889, puis une deuxième fois en 1900, cette politique est d'ailleurs récompensée par la médaille d'Or de l'Exposition universelle dans la section économie sociale.

Aujourd'hui encore, cette politique sociale envers ses employés perdure. En 1995, il met en place un plan international d'actionnariat pour les employés, afin de les impliquer dans le groupe. Ce plan est un réel succès puisqu'aujourd'hui, plus de la moitié des employés éligibles y ont souscrit. Le groupe propose aussi diverses formations, au métier de maçon par exemple.

En 2001, il met en place une méthodologie de restructuration suite à la fermeture d'un site au Maroc. Plusieurs solutions sont proposées : réinsertion dans une entreprise de la région, aide à la création de micro-entreprises, ou retraite anticipée à 55 ans.

De plus, il a mis en place une politique de santé et de sécurité avec pour slogan « zéro accident et zéro maladies professionnelles ». La diversité culturelle est un atout pour le groupe, et le respect des cultures est une des priorités.

En 2005, il signe un accord avec trois grandes fédérations syndicales internationales, sur la responsabilité sociale du groupe et sur les relations sociales internationales. Il reconnaît les droits sociaux fondamentaux définis par l'Organisation Internationale du Travail : non recours au travail forcé et au travail des enfants, absence de discrimination dans l'emploi, et garantie de salaires minimum. Cet accord s'applique dans tous les pays où le groupe est présent.

Au niveau humanitaire, Lafarge signe en 2003 un partenariat de 5 ans avec l'ONG Care International, afin de lutter contre le Sida. Il participe à des actions d'éducation, de prévention, de dépistages anonymes et de traitements antirétroviraux. Il s'implique particulièrement dans les pays où il est implanté, pour venir en aide aux populations locales. Avec habitat For Humanity, une autre ONG, il participe à l'amélioration de la qualité des logements des populations pauvres, mais aussi à la gestion de dispensaires mobiles, en Inde par exemple, et de programmes éducatifs, comme au Bangladesh. En 2004, il vient aussi en aide aux victimes du tsunami : 1^{er} secours, aides financières, assistance aux collaborateurs et à leurs familles, ainsi que des projets à long terme de reconstruction de maisons, de cliniques, de mosquées...

1.4 Lafarge et le Développement Durable

Le développement durable est un enjeu qui ne cesse de prendre de l'importance dans l'économie et les marchés actuels. Bien sûr, l'entreprise Lafarge, en tant que leader mondial des matériaux de construction, ne peut se permettre de rater le coche face à de telles attentes, qu'elles soient politiques, économiques, ou affluant même des consommateurs.

Le groupe français déclare en 2010 : « Le développement durable est indissociable de l'avenir et de la stratégie commerciale de Lafarge. En 2009, nous avons continué à travailler sur nos objectifs, nos structures et nos indicateurs de performance. »

Ses structures de management s'adaptent aux nouvelles priorités dont le développement durable fait partie et une « direction du Développement durable et des Affaires publiques » a même été créée par l'entreprise.

C'est au « Comité Stratégie, développement et développement durable » que revient la responsabilité en termes de développement durable. Une réunion a lieu une fois par an entre le panel des parties prenantes et le comité exécutif du groupe qui va examiner ces questions tout au long de l'année. C'est au directeur du développement durable et des affaires publiques de Lafarge que revient la responsabilité fonctionnelle de ce domaine. Il préside le comité opérationnel du développement durable qui se réunit deux fois par an avec pour but premier d'intégrer le développement durable dans les opérations du Groupe.

L'entreprise Lafarge met par ailleurs tout en œuvre pour encourager l'adoption de normes sociales, technologiques et environnementales de haute qualité au niveau des gouvernements et souhaite l'application stricte des réglementations. La Charte de lobbying Lafarge a été lancée à cet effet au début de l'année 2010, et se veut être d'une transparence exemplaire.

En termes d'actions concrètes, les objectifs du groupe Lafarge sont notamment de réduire les émissions de CO₂ et SO₂, de réduire le nombre d'accidents de travail ou encore d'entrer dans une réelle écologie industrielle en améliorant sans cesse le recyclage des matériaux. Le groupe Lafarge affirme qu'il ne se contente pas d'appliquer les règles dictées par la politique en termes de développement durable, mais qu'au contraire il identifie ses propres risques et les risques nouveaux afin de mettre tout en place pour y remédier.

En 2009, le groupe a par exemple alloué de nouvelles ressources pour lutter contre les polluants persistants ainsi que pour favoriser une réduction de leur empreinte hydrique sur les écosystèmes.

La sécurité représente un facteur important de cette marche vers le développement durable, et l'entreprise Lafarge semble fournir un effort important pour parvenir à ses fins. Une direction « Santé et Sécurité » est de plus en plus active au sein du groupe. Des audits de conformité sont par exemple mis en place

et la rémunération de tous les dirigeants est liée à leurs résultats en matière de sécurité.

Mais l'une des plus grandes forces du groupe Lafarge réside peut-être dans son partenariat devenu essentiel. En effet, en 2009, Lafarge a renforcé son partenariat avec WWF, l'organisation mondiale de protection de l'environnement. Cet accord est fondé sur cinq principes fondamentaux pour Lafarge en termes de développement durable :



Le changement climatique :

Lafarge a établi en 2001 un programme de réduction des émissions de CO₂ basé sur les objectifs définis avec WWF et souhaite confirmer son leadership en matière de lutte contre le changement climatique.

Résultats :

- Réduction des émissions absolues de CO₂ dans les pays industrialisés : 37,7 %
- Réduction des émissions nettes de CO₂ par tonne de ciment : 20,7 %

Les polluants persistants :

Lafarge et WWF souhaitent améliorer les méthodes de contrôle, inculquer les bonnes pratiques au sein du groupe et réduire de manière significative ses émissions de polluants persistants.

Résultats :

- Réduction des émissions de poussières 2005-2009 : 26 %
- Réduction des émissions de NO_x 2005-2009 : 22 %

La consommation d'eau :

Lafarge cherche à comprendre au mieux et à réduire sa consommation d'eau qui est un facteur environnemental très important.

Résultats :

- Volume total d'eau extrait (en millions de m³) : 230
- Sites disposant d'un système de retraitement des eaux : 75 %

La biodiversité :

Lafarge et WWF mettent en œuvre sur un certain nombre de sites l'indice de biodiversité et le système de gestion de la réhabilitation des carrières, élaborés lors des précédentes phases du partenariat.

Résultats :

- Carrières disposant d'un plan de réhabilitation en 2009 : 79 %
- Carrières disposant d'un programme de biodiversité en 2009 : 35 %

🏗️ La construction durable :

Lafarge promeut les produits et les systèmes de construction durable dans son ensemble et développe des technologies comme de nouveaux matériaux isolants.

Lafarge a aussi conclu un partenariat avec CARE, l'association de solidarité internationale, dans le but de lutter contre le VIH et la malaria, ceci en faisant profiter de ses connaissances et de son expérience, ainsi qu'en apportant son soutien pour les constructions nécessaires.



Le développement durable est donc pleinement ancré dans la stratégie de Lafarge qui semble même en faire un de ses piliers.

1.5 Un des concurrents de Lafarge : Holcim

Le groupe Holcim a été créé en 1912 en Suisse et fait partie, tout juste derrière Lafarge, du trio des leaders mondiaux dans la production de matériaux de construction.

Holcim s'est peu à peu implanté dans des pays étrangers : tout d'abord en Europe dans les années 1920, puis aux Etats-Unis entre 1945 et 1970, il a continué son expansion vers l'Inde et l'Asie dans les années 2000. Holcim détient également des parts dans des sociétés étrangères, dans les pays arabes notamment. Holcim a ainsi la même dimension mondiale que Lafarge, puisqu'il est présent sur 70 pays et sur chaque continent, et regroupe 80 000 collaborateurs.

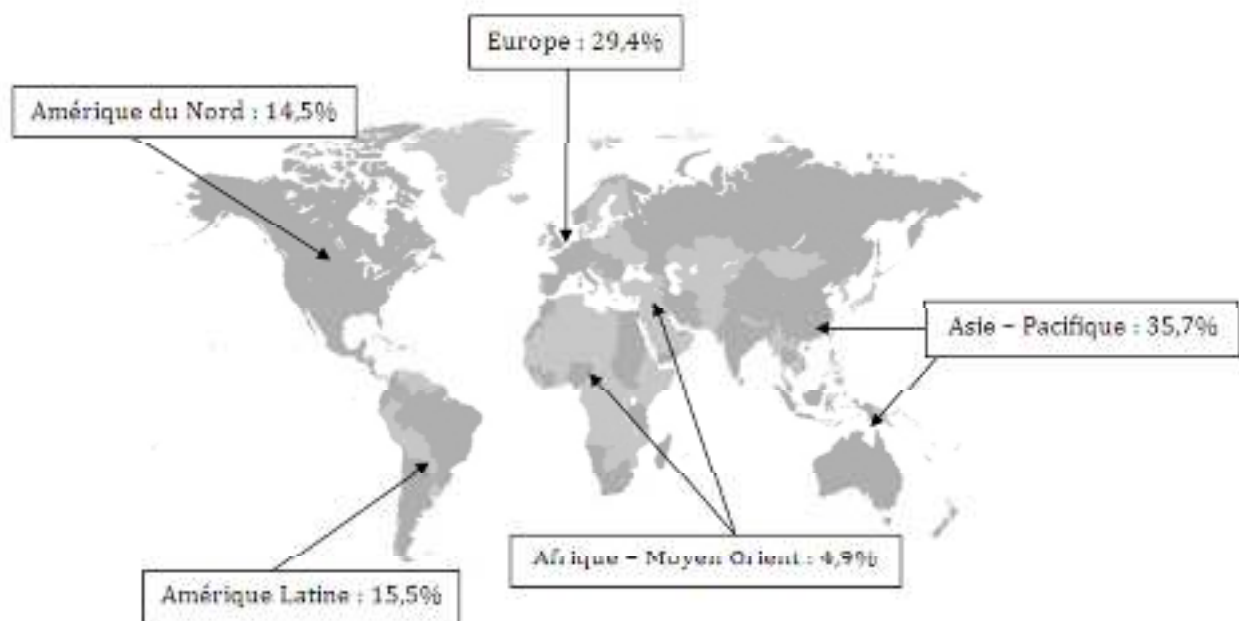


Figure 4 : Implantation de Holcim à l'international

Les chiffres-clés du groupe sont regroupés dans le tableau suivant :

En million de francs suisses	2010	2009
Ventes	21,653	21,132
EBITDA d'exploitation (revenus avant intérêts, impôts (taxes), dotations aux amortissements et provisions sur immobilisation)	4,153	4,630
Bénéfice d'exploitation	2,619	2,781
Revenu net	1,621	1,958
Cash flow	3,659	3,888

Holcim est spécialisé dans la production de ciment et d'agrégats. Le groupe gère également la production de béton et d'asphalte, et propose des services auprès de ses clients concernant l'environnement. La répartition de ses activités peut être représentée ainsi :

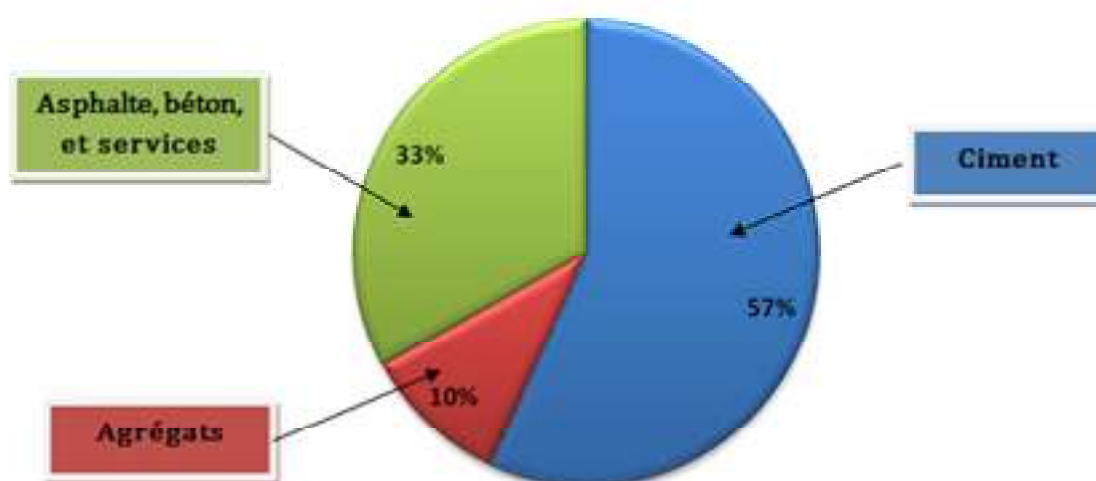


Figure 5 : Répartition des ventes 2010

2. Diagnostic externe

2.1 Analyse PESTEL

Dans cette partie, nous nous proposons d'analyser l'environnement externe de l'entreprise Lafarge à l'aide du modèle PESTEL. Cette méthode permet d'aborder de manière exhaustive l'influence des différentes facettes de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. L'ensemble des observations est synthétisé dans le tableau en fin de partie.

Il est toutefois à noter que la présence mondiale de Lafarge et de ses concurrents d'envergure internationale, complique cette analyse. En effet, certaines dimensions varient d'un pays à l'autre en fonction de la réglementation, ou du niveau de développement par exemple.

Dimension politique :

En France comme en Europe, il n'y a pas d'interactions directes entre Lafarge et les puissances publiques.

L'influence du monde politique sur l'industrie du ciment se fait essentiellement par le biais des législations, notamment dans le domaine de l'environnement. Toutefois, la politique de Lafarge en matière d'environnement se veut très avant-gardiste, et n'est donc pas entravée par la réglementation dans ce domaine.

Les législations en termes de droit du travail sont très variables d'un pays à l'autre. Mais, l'impossibilité de délocaliser pour les cimentiers, les empêche de produire dans le pays le plus intéressant du point de vue de la législation.

Aux Etats Unis et au Canada, la croissance de Lafarge a été entravée par des droits importants à verser aux autorités de la concurrence.

Dimension économique :

Investir massivement dans les pays émergents constitue le cœur de la politique des grands cimentiers mondiaux. En effet, dans ces pays, la demande en ciment ne cesse de croître. Aussi, ces marchés à demande élevée permettent aux entreprises du secteur d'absorber les fluctuations de marchés plus aléatoires comme celui de l'Europe. C'est l'un des avantages majeurs des grands groupes dans ce domaine.

La globalisation n'a pas d'impact direct sur l'industrie du ciment puisque celle-ci repose sur un marché local. Il s'agit donc d'une activité peu délocalisable. La concurrence à l'échelle mondiale reste donc incarnée par d'autres géants du domaine, soumis aux mêmes contraintes.

La réalisation du ciment consomme beaucoup d'énergie, le coût de cette énergie influence donc fortement le secteur.

Dimension sociétale :

Les clients des cimentiers ne sont pas des particuliers mais des entreprises de BTP. Le secteur n'a donc pas de lien direct avec l'ensemble de la société. Le contexte socioculturel a donc un faible impact sur le marché du ciment et des matériaux de construction ; hormis l'exigence croissante de la société en termes de respect de l'environnement.

Dimension technologique :

L'innovation est une dimension forte du secteur. Elle permet de mettre au point des produits innovants, aux performances accrues. Ceci correspond à la demande du marché et permet d'asseoir l'image de l'entreprise comme étant à la pointe de la technologie.

Par ailleurs, chez Lafarge, la recherche se fait aussi en matière de développement durable, afin de mettre au point des produits et des procédés plus respectueux de l'environnement.

L'innovation est aussi source de partenariat avec d'autres entreprises, et donc d'échanges de connaissances et de savoir-faire.

Dimension environnementale :

Le développement durable est au cœur de la politique de Lafarge. Il est par ailleurs indispensable dans le domaine des matériaux de construction, puisqu'il limite le risque de remplacement du béton par d'autres matériaux plus écologiques. En effet, cultiver la conscience écologique de l'entreprise permet de donner une image plus écologique du béton et des matériaux de construction qu'elle propose, et donc de rendre sa substitution moins primordiale aux yeux des clients.

De nombreux ciments intègrent aujourd'hui dans leur composition des déchets d'autres industries (laitiers par exemples). Des combustibles alternatifs (déchets ménagers, farines animales) permettent de préserver les ressources naturelles. Même si initialement cette mesure permet de limiter les coûts de combustible, elle est aujourd'hui revendiquée comme étant une démarche écologique.

Concernant Lafarge, la direction a préféré appliquer à tous ces équipements à travers le monde les exigences des normes les plus contraignantes. Et cela, à la fois pour l'image de l'entreprise, mais aussi par principe de précaution vis-à-vis de l'environnement naturel et humain de ses installations.

Dimension légale :

La seule pression dans ce domaine sur l'industrie des matériaux de construction se fait par l'intermédiaire d'une réglementation environnementale de plus en plus pressante et de plus en plus stricte.

Voici le tableau que nous pouvons déduire de notre analyse :

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie : 1 fiable, 5 fort
P – Politique	P1 : relation avec les puissances publiques P2 : Organisation internationales (UE, ONU,...)	1 en Europe, 4 en Amérique du Nord 1 : pas d'influence
E – Economique	E1 : construction de nouveaux espaces économiques E2 : globalisation et glocalisation	5 : régulation des fluctuations économiques 2 et 4 : marché local, mais dépendance du prix de l'énergie
S – Sociétale (socioculturelle)	S1 : relation avec le public S2 : valeurs partagées	1 : pas de produits de grande consommation. 3 : prise de conscience écologique
T – Technologique	T1 : renouvellement des produits et nouveaux usages T2 : partenariats technologiques	4 : vitrine 3 : utiles
E – Environnementale	E1 : risques de long terme E2 : responsabilité sociale	3-4 : risque de substitution par des produits plus écologiques 4 : intégrations des déchets d'autres industries, combustibles alternatifs
L – Légale	L1 : réglementation/déréglementation	2 : Règlementation écologique de plus en plus stricte.

2.2 Modèle des 5 (+1) forces

Afin d'identifier les forces qui structurent la dynamique concurrentielle du groupe Lafarge, nous allons déterminer le modèle des 5 (+1) forces (d'après Michael Porter) pour le cas Lafarge.

✚ L'intensité concurrentielle :

L'équilibre des forces en présence est le suivant. La concurrence est partagée entre deux grands types d'acteurs : les acteurs locaux, qui représentent 56 % du marché et les multinationales, qui, au nombre de 6, se partagent 38 % du marché mondial.

Le niveau des coûts de transports et la difficulté à transporter la matière expliquent cette répartition de la concurrence. L'ancrage local est renforcé par la durée importante d'amortissement des investissements. Ainsi, la compétition s'organise localement. Les entreprises connaissent un mouvement de concentration afin de pouvoir augmenter leurs capacités à innover par la mise en commun de ressources et de moyens.

Les multinationales spécialisées concurrencent elles aussi Lafarge sur la prestation de services, le développement de produits et la croissance externe. Elles cherchent à accroître et développer leur volume d'affaires à l'international.

✚ Le pouvoir de négociation des clients :

Même si Lafarge présente une grande diversité de produits, contrairement à certains de ses concurrents comme Holcim qui se concentre sur les métiers de base, les clients peuvent choisir de s'adresser à des acteurs locaux qui ont l'avantage de connaître le terrain. En effet, du fait de leur proximité géographique, ils peuvent nouer des contacts étroits avec les clients. Face à cet avantage des entreprises, Lafarge impose sa légitimité par sa réputation et compte l'augmenter par une amélioration de la valeur ajoutée du produit. Mieux répondre aux exigences des clients pourrait permettre une plus grande fidélisation des clients.

✚ Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le groupe Lafarge connaît de fortes contraintes en termes d'approvisionnement énergétique et subit les hausses du coût de l'énergie, comme par exemple de 2002 à 2003. Lafarge a alors recours à des produits de substitution tels que le charbon, le coke de pétrole, les pneus de réforme, voire les farines animales ; ce qui lui permet de maintenir son pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs.

✚ La menace des produits de substitution :

Le risque de l'évolution des normes nationales et supranationales concernant l'écologie fait craindre une substitution des produits fabriqués par Lafarge, considérés comme très polluants. Cependant Lafarge s'inscrit dans une démarche de développement durable, en créant des produits innovants afin de pallier à cette

menace de produits de substitution plus durables et d'améliorer l'image de ses produits.

✚ La menace des nouveaux entrants :

Les multinationales telles que Lafarge se développent à l'international afin de s'assurer un volume d'activité toujours à peu près constant. Les entreprises locales se regroupent pour décupler leur pouvoir de recherche et de développement. Ce mouvement de concentration des cimentiers devrait faire diminuer le nombre de concurrents locaux au profit de concurrents toujours plus importants. La menace de nouveaux entrants reste donc limitée vu le coût important des investissements.

✚ Le rôle de l'Etat dans le jeu concurrentiel :

Les Etats jouent un rôle de régulation concurrentielle, notamment en Amérique du nord. Lafarge a ainsi dû céder 5,5 milliards de francs d'actifs auprès des autorités américaines et canadiennes pour ce motif. Elle a également été condamnée à diverses amendes pour entente sur les prix avec ses concurrents en 1994, en 2002 et 2007.

L'Etat joue également un rôle de taxation pour un secteur qui est très pollueur. Cela a été par exemple le cas avec la taxe sur les Déchets Industriels Spéciaux (DIS) instaurée en France en 1995. Cependant ce rôle de réglementation demeure encore relativement faible aujourd'hui du fait de la mise en place d'une politique volontariste de la part des grands groupes en termes développement durable.

A partir de cette analyse des forces qui structurent la dynamique concurrentielle du groupe Lafarge, nous pouvons élaborer l'hexagone sectoriel, qui synthétise le modèle des 5 (+1) forces.

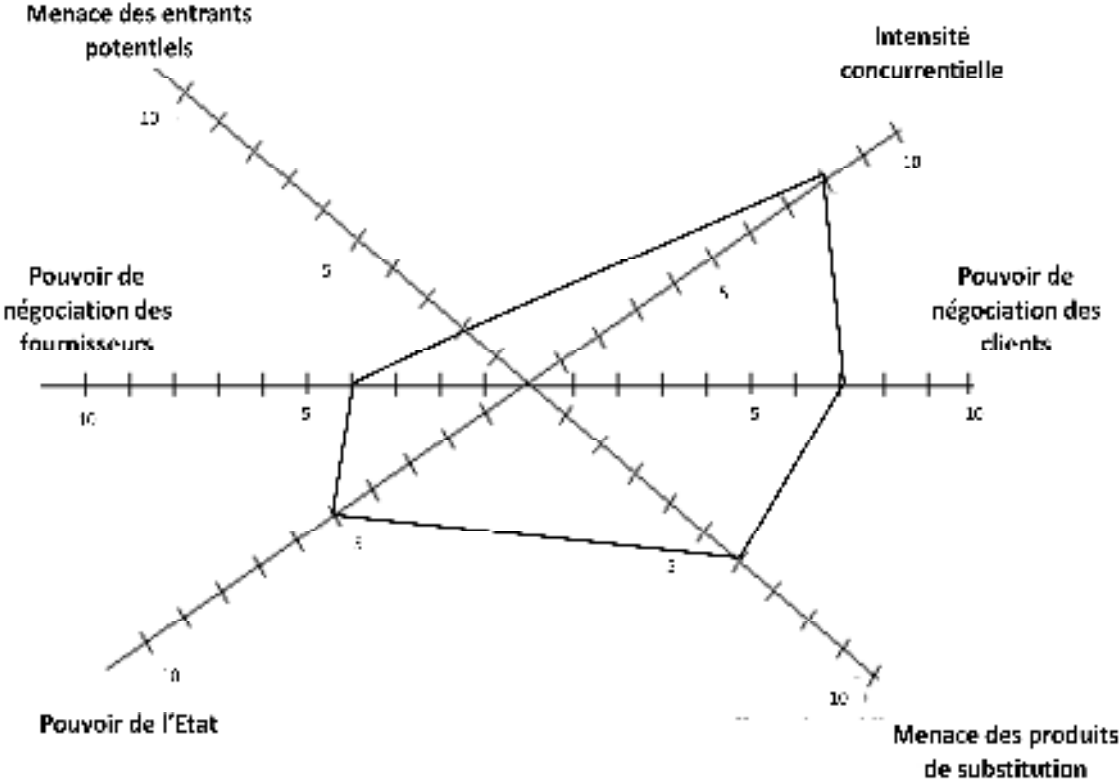


Figure 6 : Modèle des 5 (+1) forces

2.3 Groupes stratégiques

La pertinence des groupes stratégiques est fortement influencée par le choix des deux caractéristiques à évaluer. Aussi avons-nous essayé de réaliser ce choix le plus judicieusement possible.

Sur le marché du ciment et des granulats, la concurrence ne se fait qu'à l'échelle locale. Par conséquent, des caractéristiques concernant la couverture géographique ne permettraient que de quantifier la taille des entreprises, et non leurs stratégies.

Quant au marketing, il est surtout utile pour les grands groupes, tandis que les entreprises locales ont des relations privilégiées avec de nombreux clients. Cela est plus subi que choisi, aussi n'est ce pas vraiment de la stratégie.

Nous avons donc préféré construire notre analyse autour de l'offre de produits et de services proposée par les différentes entreprises. Nous obtenons ainsi le diagramme suivant :

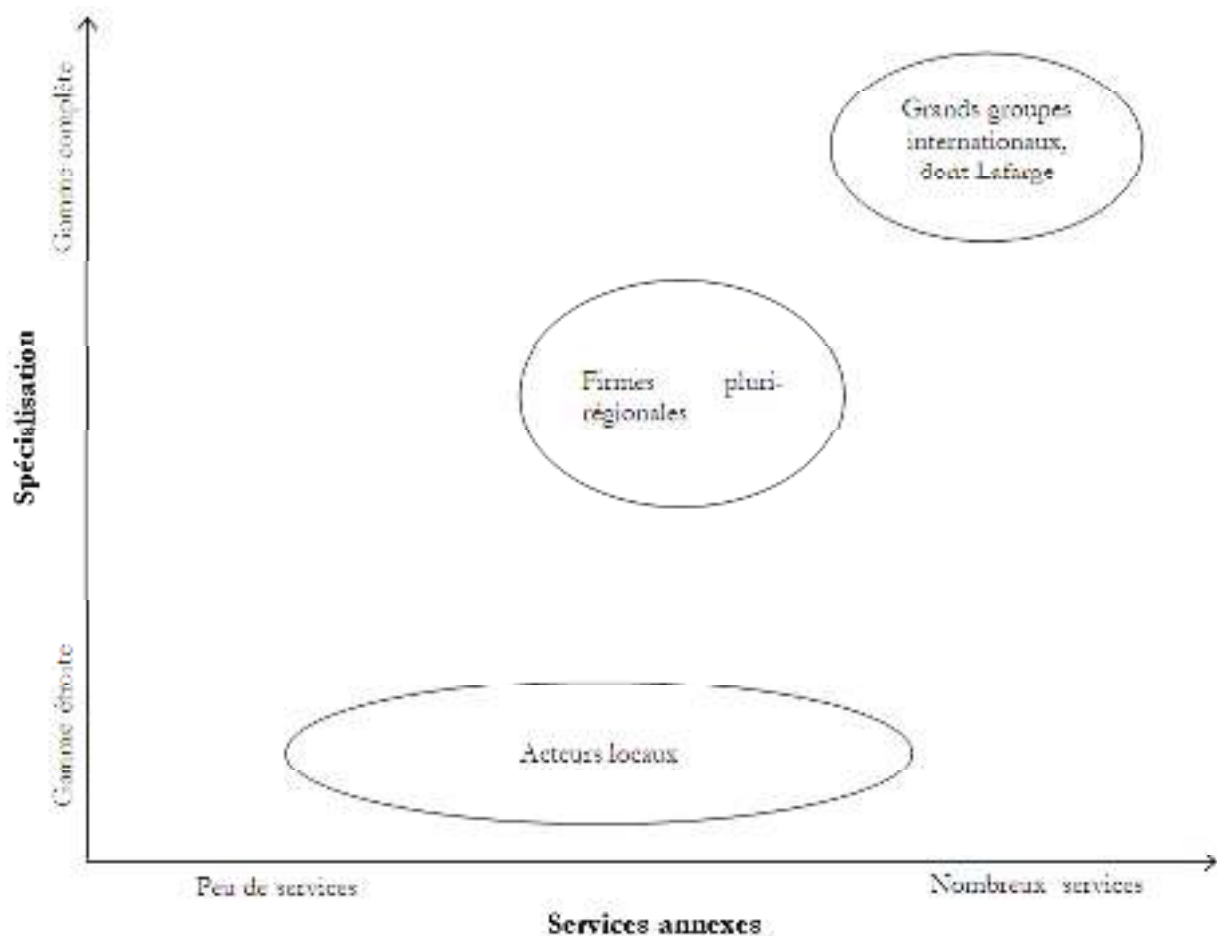


Figure 7 : Groupes stratégiques

Le marché est partagé par trois types d'acteurs bien différents, que l'on retrouve en trois groupes stratégiques.

Tout d'abord, les acteurs locaux, prédominants, puisqu'ils détiennent 56% des parts de marché mondiales. Ils se distinguent par la taille modeste de leur structure qui ne leur permet pas de proposer un large panel de produits. En effet, dans ce domaine les investissements sont très lourds. Ils n'ont donc une structure financière leur permettant de supporter des investissements très diversifiés. Cependant, leur connaissance du terrain est un avantage non négligeable qui leur permet de créer des liens privilégiés avec les clients locaux et donc d'adapter leur offre de produit en proposant des services plus adaptés aux besoins du client et plus personnalisés.

Ils concurrencent en ce point les 6 grands groupes du secteur qui représentent 38% des parts de marchés. Ces grandes multinationales dont fait partie Lafarge proposent souvent une gamme complète de produits, à la pointe de la technologie. La concurrence entre elles se fait par l'offre de services annexes qui est par conséquent importante.

Le dernier groupe, est constitué par les acteurs multi-régionaux. Ce sont des entreprises de taille intermédiaire n'ayant qu'une faible part de marché : 6%. Leur taille moyenne ne leur permet sans doute pas d'avoir une innovation importante et donc de couvrir une large gamme de produits. Quant aux services qu'elles proposent, ils peuvent être plus ou moins nombreux. Cependant, leur niveau de prestations annexes est moins important que celui des multinationales puisqu'il ne s'agit pas de leur fer de lance en matière de concurrence.

Leur placement intermédiaire, trop près des multinationales risque de les pousser à termes à se faire absorber par celles-ci.

3. Diagnostic interne

3.1 Avantage concurrentiel

Dans le domaine du ciment et des bétons, la concurrence de Lafarge est multiple, il s'agit à la fois d'une concurrence de gros groupes internationaux et de petites entreprises locales fortement ancrées sur le marché local. L'avantage concurrentiel de Lafarge répond donc à ces deux types de concurrents. Le groupe Lafarge possède quatre avantages très importants : un service de recherche & développement unique, une implantation très internationale, une grande diversité d'activités et une avance technologique forte dans le domaine du développement durable.

Le groupe se base également sur d'autres caractéristiques lui conférant un avantage concurrentiel certain :

La recherche et le développement de technologies :

Lafarge dispose d'un centre technologique très performant avec du personnel très compétent. Cette importance de la recherche et du développement est historique. Lafarge jouit d'un savoir-faire développé depuis la création de l'entreprise dans les technologies de pointe, par exemple la chimie d'hydratation, la micromécanique ou la rhéologie. Le groupe investit beaucoup dans l'innovation et le développement de produits (190 millions de dollars).

Le pôle technologique situé à l'Isle d'Abeau regroupe 500 chercheurs de 20 nationalités différentes qui effectuent des travaux de recherche nombreux, ainsi que des départements spécialisés dans les performances énergétiques de fabrication, la formation du personnel, la propriété intellectuelle, la veille technologique et l'informatique.

En plus de ce laboratoire central, de nombreux centres techniques et laboratoires sont délocalisés dans le but de permettre une participation à l'innovation de tous. Les recherches visent trois objectifs : l'élaboration de produits de qualité innovants répondant aux exigences des clients, la performance industrielle en améliorant les processus de fabrication sur le plan énergétique et environnemental, le développement de techniques et de produits plus respectueux de l'environnement.

Enfin, Lafarge investit beaucoup pour le développement de produits adaptés le plus possible aux marchés locaux. L'ensemble de ces efforts inégalés chez ses concurrents aboutit à des technologies de pointe (microscopie à force atomique, nanoindentation, résonance magnétique nucléaire...), à des processus de fabrication moins coûteux, à des produits novateurs et adaptés aux marchés locaux et à un coût environnemental plus faible. Ceci permet à Lafarge d'asseoir un avantage concurrentiel grâce à son innovation.

Une implantation internationale :

L'implantation de Lafarge est très internationalisée. Le groupe compte 160 cimenteries, 1773 carrières et centrales à béton et 80 plâtreries. Ces sites sont répartis dans 78 pays. Son chiffre d'affaire se répartit à 15% en Asie, 29% en Europe occidentale, 19% en Amérique du Nord, 7% en Europe centrale et de l'Est, 25% en Moyen-Orient et Afrique et 5% en Amérique latine. Cela confère un avantage certain à Lafarge par rapport à certaines entreprises plus locales. Dans les pays développés, la croissance est en baisse, et la demande stagne. La présence de Lafarge dans les pays émergents lui permet de bénéficier de la croissance importante de la construction et également de la forte demande en matériaux de construction. Pour financer ses investissements dans les pays émergents, le groupe utilise les cash-flows importants dégagés dans les pays développés, ce qui lui permet d'avoir une stabilité de son activité dans les marchés assez instables et en perte de croissance des pays développés, que n'ont pas les entreprises de taille plus réduite.

Une diversité d'activités :

Par rapport à des concurrents comme Holcim, Lafarge reste présent sur plusieurs activités. Il est le leader mondial du ciment, le Nr. 2 des granulats, le Nr. 3 du béton et le Nr. 3 du plâtre. Cette diversification de ses activités lui permet de mieux amortir les modifications de l'un de ses marchés et lui confère une plus grande stabilité. Il reste néanmoins spécialisé dans les matériaux de construction.

La prise en compte du développement durable :

Lafarge a toujours eu une certaine avance quand à la prise en compte du développement durable. Le groupe a compris que l'incorporation de cette donnée lui conférerait un avantage concurrentiel certain. En effet, les législations évoluant rapidement, il faut être capable de répondre aux exigences fixées par ces lois pour pouvoir vendre ses produits. Prendre de l'avance et proposer des produits conformes à la législation dès leur entrée en vigueur permet d'être le seul ou l'un des seuls à pouvoir fournir les matériaux. Cela permet de contrebalancer les difficultés du groupe par rapport aux entreprises locales. Ces dernières ont une connaissance du marché local très importante mais ne sont que rarement capables de suivre les avancées technologiques imposées par la législation environnementale. Lafarge a de solides connaissances qui lui ont permis de réduire la consommation énergétique des processus de fabrication et du recyclage de déchets, lui permettant à la fois de réduire directement ses coûts de productions et la taxation due à l'émission de CO2.

Des moyens de suivi importants :

Lafarge dispose de moyens informatiques très développés. Cela permet un suivi très efficace de l'ensemble des unités de production avec une détection très rapide des sites peu rentables. Il en résulte un très bon contrôle de l'ensemble des processus de fabrication et des interventions très rapides sur les systèmes

défaillants. De plus, des moyens informatiques ont été mis en place pour permettre aux employés une participation aux activités de l'entreprise. L'ensemble des méthodes et des politiques de travail sont mises à jour régulièrement sur des plateformes et peuvent être complétées par les employés. Lafarge cherche également à informer au maximum l'ensemble de ses collaborateurs en publiant de nombreuses informations sur des serveurs informatiques.

Une bonne image de marque :

L'entreprise Lafarge bénéficie d'une très bonne image grâce à sa stabilité. Cette entreprise, fondée en 1833, a évolué progressivement sans changer fondamentalement d'activité. Elle est connue dans le monde entier et bénéficie d'une très bonne image de marque. Cette notoriété et cette stabilité lui confèrent une image sécurisante par rapport à beaucoup de ses concurrents. Cette implantation solide lui permet d'influer directement sur l'ensemble de l'activité et des pouvoirs publics. Lafarge est à l'origine de nombreuses évolutions et directives dans le domaine du ciment et du béton. Son pouvoir est très fort et cela lui permet d'influer en sa faveur.

Une production efficace :

Comme mentionné précédemment, Lafarge procède à une optimisation de sa chaîne de production à tous les niveaux. De nombreux contrôles sont effectués et beaucoup d'efforts sont faits pour ne négliger aucun détail. Cela aboutit à une baisse des coûts et une consommation d'énergie moindre et permet ainsi une meilleure compétitivité.

Des compétences assurées :

Lafarge possède plusieurs centaines de brevets déposés dans le monde entier qui correspondent à des formules, produits et procédés industriels innovants. Cela lui confère une protection de son savoir-faire et de ses compétences.

L'entreprise possède de nombreux partenariats avec des laboratoires de recherche très pointus comme les universités du Massachusetts (MIT), de Princeton ou de Sherbrooke. Ces partenariats lui permettent d'asseoir ses avantages en termes de recherche et d'innovation par rapport à ses concurrents et ainsi de maintenir sa position de leader.

Une connaissance pointue des marchés :

Lafarge a également, de par son histoire et son important passé, une très bonne connaissance des marchés et des décideurs locaux. L'entreprise est implantée depuis longtemps dans de très nombreuses régions en Europe. Par rapport à ses autres grands concurrents qui n'ont une connaissance que globale et internationale du marché et qui peuvent effrayer les clients régionaux, Lafarge peut concurrencer les petites entreprises locales. De plus, cette connaissance régionale leur facilite l'acquisition de licences pour l'ouverture de carrières.

✚ Une gestion économique efficace :

L'entreprise possède de nombreux spécialistes en économie et finance. Lafarge gère alors ses comptes de manière tout à fait optimale, ce qui lui confère un avantage concurrentiel sérieux. Son activité dans les pays développés lui permet de dégager un cash-flow important. Il en résulte une trésorerie très solide. Ainsi le groupe aura la possibilité d'investir dans de nouveaux sites ou dans le rachat d'autres entreprises afin de s'implanter notamment dans les pays émergents.

D'autre part, le résultat d'exploitation de Lafarge reste relativement important et rassure les clients et actionnaires.

Lafarge a également un avantage important au niveau de l'anticipation de l'évolution des ressources et de leur coût. Grâce à des spécialistes, l'entreprise est capable d'adapter ses actions en fonction de l'évolution future.

Enfin, au niveau managérial, le groupe fait preuve d'une très bonne communication interne. Il s'agit d'un reporting efficace et d'une bonne lisibilité des décisions. La réactivité managériale est alors très rapide et efficace.

	Ressources	Compétences
Capacité nécessaire pour intervenir sur un marché (capacité seuil)	<p>Ressources requises tangibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Présence dans 78 pays ; ✓ 160 sites de production (ciment), 1773 sites (granulats et béton), 80 sites (plâtre) ; ✓ Très bonne connaissance du cycle de fabrication ; ✓ Durée importante d'exploitation des carrières. 	<p>Compétences nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recherche et développement ; ✓ Développement de produits adaptés aux besoins locaux ; ✓ Innovation (bétons du futur...) ; ✓ Amélioration des performances industrielles ; ✓ Politique environnementale.
	<p>Ressources requises intangibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ancrage et connaissance des marchés locaux. 	
	<p>Ressources requises humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Multiples implantations (développement dans les pays émergents) ; ✓ 78000 collaborateurs. 	
Capacité nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel	<p>Ressources uniques tangibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Technologies de pointe (résonance magnétique nucléaire, microscopie électronique, nanoindentation, microscopie à force atomique...) ; ✓ Centres de recherche, centres techniques et laboratoires ; ✓ Moyens informatiques développés pour les employés. 	<p>Compétences fondamentales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Savoir-faire historique (dans les domaines de pointe : chimie d'hydratation, physique, rhéologie, micromécanique) ; ✓ Expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'obtention de licences à l'extraction ; ✓ Anticipation des réglementations environnementales et de l'évolution des ressources.
	<p>Ressources uniques intangibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réputation ; ✓ Brevets ; ✓ Collaboration avec des universités. 	
	<p>Ressources uniques financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Résultat très important ; ✓ Cash flow important (forte possibilité d'investissement) ✓ Programmes de réduction des coûts ; 	
	<p>Ressources uniques humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efficacité de la communication interne (réactivité managériale). 	

3.2 Culture de l'entreprise

Les aspects économique, humain et environnemental du développement durable sont parties prenantes de la culture de Lafarge, qui souhaite se diriger vers une croissance durable.

Afin de parvenir à cet objectif, Lafarge souhaite assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs, en mettant en œuvre d'importantes mesures pour atteindre l'objectif de zéro accident mortel et de réduire les accidents bénins. Le groupe participe également à des programmes de santé publique, aussi bien auprès de ses collaborateurs que des communautés dans lesquelles il a des implantations. En lien avec cette démarche, Lafarge crée des partenariats pour permettre un développement économique et social des communautés à proximité de ses sites (construction de logements à prix modéré, premiers secours après une catastrophe naturelle,...)

L'une des autres initiatives de Lafarge est de valoriser la mixité sociale, aussi bien en encourageant l'embauche de jeunes diplômés issus de minorités ethniques, qu'en recherchant à attribuer des postes de cadres supérieurs à des femmes. Même si ce dernier objectif n'est pas atteint (l'objectif était de 15.2% pour fin 2008, et n'a été que de 12.9%), le groupe souhaite augmenter la part de femmes ayant des postes à responsabilité, puisqu'il s'est fixé comme objectif d'atteindre 20% d'ici 2012.

Comme l'activité de Lafarge nécessite l'utilisation de matières premières non renouvelables, le groupe tente néanmoins de limiter ses émissions de CO2 grâce à l'amélioration de ses procédés industriels, et en utilisant des matériaux de substitution. Grâce à son réseau de recherche, Lafarge travaille sur des procédés de construction durable.

Il en ressort donc que Lafarge cherche à développer sa politique de développement durable pour contribuer à la mise en place de ses priorités :

- poursuivre la croissance sur les marchés émergents ;
- accélérer l'innovation afin de :
 - o répondre aux innovations de modes de construction plus durables ;
 - o accroître l'avantage concurrentiel lié à son pôle R&D ;
- assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs et sous-traitants ;
- réduire ses coûts ;
- aider au développement des collaborateurs.

3.3 Chaîne de valeur

La chaîne de valeur de Lafarge a été construite en séparant les activités principales, qui contribuent directement à la création de valeur, des activités de soutien, qui y participent indirectement.

Activités principales :

Les activités principales peuvent être divisées selon cinq catégories :

➤ Logistique interne

Lafarge gère ses stocks de matières premières et produits finis. Le transport des matières premières vers les centres de fabrication des produits finis est assuré par le groupe (granulats et ciment vers les centrales à béton, plaquettes de gypse vers les centres de fabrication de plâtre). Lafarge gère également l'entretien du parc matériel (usines, engins,...).

➤ Production

Les activités d'extraction sont à la base du processus de production. Lafarge dispose de ses propres carrières pour l'extraction des matériaux : carrière pour granulats, carrière de calcaire, carrière de gypse. Une fois l'extraction réalisée, la fabrication des produits finis peut être lancée pour parvenir aux produits suivants : béton, ciment, plâtre, liants hydrauliques, granulats, chaux.

➤ Logistique externe

Deux possibilités existent pour l'acheminement des matières premières et/ou produits finis (selon le besoin des clients) : la livraison directe sur les chantiers des clients et la distribution aux clients sur le site de production de Lafarge.

➤ Commercialisation et vente

Peu de marketing et publicité est réalisé par le groupe (sa réputation semble suffisante). Cependant, Lafarge dispose d'une force de vente importante, avec notamment du démarchage auprès des clients, et des réponses aux appels d'offre. Un dispositif a également été mis en place (le Centre d'Information Matériaux de Lafarge) pour permettre aux clients d'obtenir des informations et des documentations sur les produits, matériaux et solutions du groupe.

➤ Services

Il est possible d'assurer la livraison des produits sur le chantier.

Activités de soutien :

Les activités de soutien sont divisées en quatre catégories :

➤ Approvisionnement

Lafarge peut avoir besoin de composants supplémentaires pour l'élaboration de ses produits finis (par exemple : plastifiants, adjuvants...). L'achat de matériel industriel et de transport, et l'acquisition de licences pour l'ouverture des carrières est également nécessaire pour mener à bien l'activité du groupe.

Le rachat d'autres sociétés, le regroupement avec des sociétés étrangères (par exemple : joint-venture entre Lafarge SA et Anglo American plc en février 2011 pour regrouper les activités ciment, granulats, béton prêt-à-l'emploi et enrobés bitumineux au Royaume-Uni), et la participation au capital d'autres entreprises sont d'autres facteurs intervenant dans cette catégorie.

➤ Développement technologique

Lafarge met un point d'honneur à développer son pôle R&D, notamment grâce à des centres de recherche, des centres techniques et laboratoires, la création de brevets, ou encore la recherche de partenariats avec des universités et des laboratoires.

➤ Gestion des ressources humaines

De par sa présence dans le monde, Lafarge est un groupe décentralisé, composé d'unités de petite taille. Cela permet d'avoir une grande diversité culturelle.

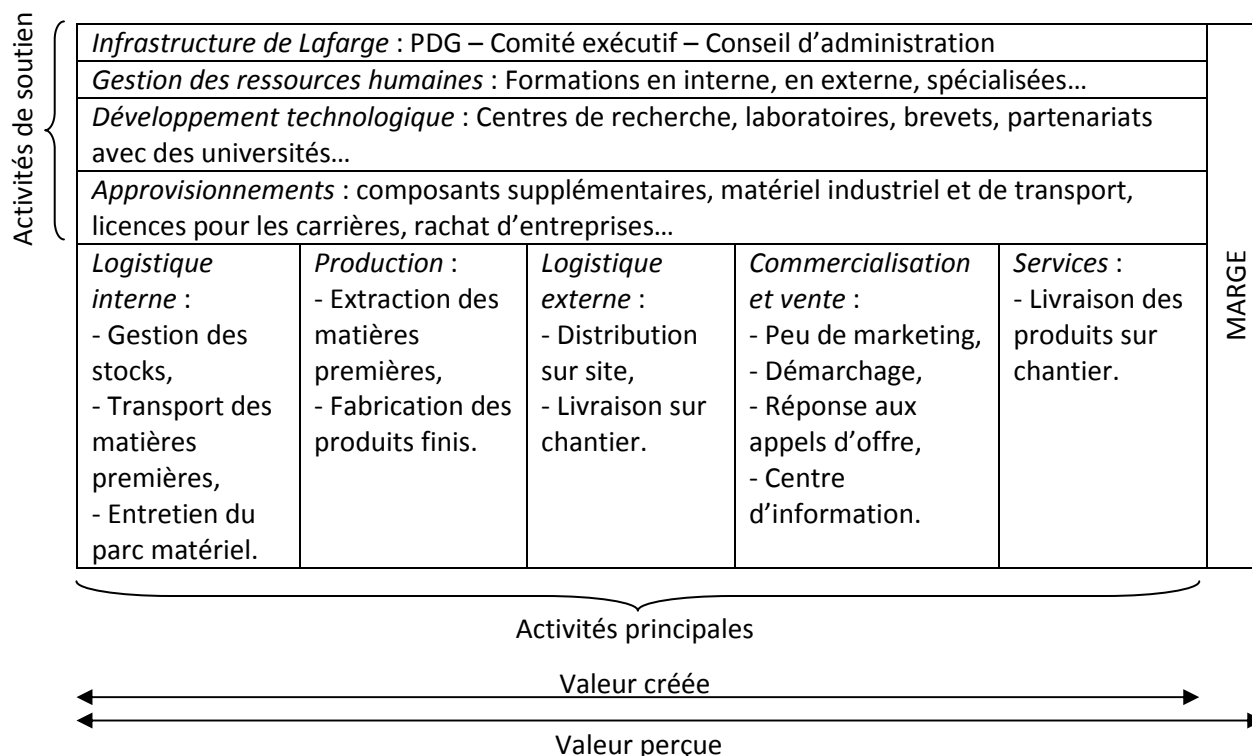
Des formations sont proposées aux collaborateurs :

- formations en interne spécifiques,
- formations en externe avec des organismes spécialisés (selon le besoin des collaborateurs),
- formations « Lafarge University » destinées aux managers,
- programmes pour de jeunes diplômés ingénieurs souhaitant s'orienter vers l'international.

➤ Infrastructure de l'entreprise

Lafarge dispose d'un Comité exécutif composé de 9 membres. Le PDG est Bruno Lafont (il a fait toute sa carrière chez Lafarge). Le Conseil d'administration se compose de 18 membres, dont 11 indépendants.

La chaîne de valeur de Lafarge peut être synthétisée ainsi :



3.4 Conclusion Forces / Faiblesses

Lafarge est leader mondial dans le domaine du ciment, le numéro 2 mondial dans le domaine des bétons et des granulats et le numéro 3 dans le domaine du plâtre. Sa domination du marché s'appuie sur de nombreuses forces qui lui confèrent un avantage concurrentiel très important. Sa principale force est son pôle de recherche, dans lequel il investit beaucoup, qui aboutit à la création de produits innovants et de procédés de fabrication plus efficaces. Il a su garder 3 activités principales et ne pas se concentrer sur un seul produit, ce qui lui confère une certaine stabilité. L'entreprise dispose d'un savoir-faire historique reconnu à travers le monde. Le groupe a de plus toujours pris en compte le développement durable ; il a réussi à diminuer fortement la consommation de son cycle de production et à s'adapter parfaitement aux nouvelles exigences environnementales. Enfin, Lafarge est implanté sur toute la planète, ce qui lui permet de profiter d'une importante croissance dans les pays émergents et de dégager du cash-flow nécessaire à l'investissement dans les pays développés.

Cependant, cette internationalisation peut avoir des répercussions négatives en termes de gestion et de suivi des marchés locaux. En particulier, sa grosse taille ne lui permet pas d'être réellement proche des clients et acteurs locaux. Le cycle de production ainsi que le prix de revient sont très dépendants des marchés financiers de l'énergie, pouvant aboutir à une fragilité de l'entreprise en cas de hausse des prix. Enfin le groupe reste tout de même positionné dans l'unique domaine des matériaux de construction : une crise ou forte chute de la demande dans ce domaine lui serait préjudiciable.

4. Quelle stratégie pour Lafarge ?

4.1 Synthèse

Afin de mieux cerner la stratégie de Lafarge, nous avons réalisé la matrice SWOT, confrontant les forces, les faiblesses, les opportunités, et les menaces pour le groupe Lafarge.

	<p>Forces</p> <p>A : Implantation forte et en croissance dans les pays émergents</p> <p>B : R&D de très bonne qualité et volonté d'innover</p> <p>C : Bonne prise en compte du développement durable</p> <p>D : Développement progressif d'énergie de substitution</p> <p>E : Diversification des produits</p> <p>F : Leader incontesté dans le ciment</p>	<p>Faiblesses</p> <p>G : Entreprise internationale, connaissance assez faible des marchés locaux</p> <p>H : Coût de revient très dépendant du prix du baril de pétrole</p> <p>I : Spécialisé dans les matériaux de construction</p> <p>J : Tentatives d'ententes illégales et d'écrasement de la concurrence</p>
<p>Opportunités</p> <p>1 : Marchés émergents en forte croissance</p> <p>2 : Clients recherchant des produits novateurs</p>	<p>1 + A : Augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise</p> <p>2 + B : Meilleure réponse aux clients, avantage sur les petites entreprises, marges plus importantes sur des produits à plus forte valeur ajoutée</p>	<p>1 + G : Difficulté de concurrencer les petites entreprises implantées localement</p>
<p>Menaces</p> <p>3 : Législation de plus en plus dure sur le plan environnemental</p> <p>4 : Marchés des pays développés aléatoires et fluctuants</p> <p>5 : Augmentation des coûts de l'énergie</p> <p>6 : Emergence de produits de substitution plus écologiques</p> <p>7 : Concurrence des autres groupes leader</p> <p>8 : Régulation concurrentielle</p>	<p>3 + C : Prise du marché aux entreprises plus en retard sur le plan environnemental</p> <p>4 + A : Bonne présence dans les pays émergents ce qui permet de stabiliser l'économie de l'entreprise</p> <p>5 + D : Utilisation des énergies de substitution pour lisser les variations des coûts du pétrole</p> <p>6 + C + E : La diversification de ses produits lui permet de garder son activité sur les autres produits. Sa prise en compte du développement durable rend ses produits plus écologiques.</p> <p>7 + F : Lafarge reste leader, possède un savoir-faire et une capacité d'innovation supérieure</p>	<p>5 + H : Une hausse du prix du pétrole augmenterait beaucoup le coût de production : baisse de la marge et hausse des prix de vente</p> <p>4 + I : Sa spécialisation dans les matériaux de construction le rend vulnérable en cas de chute du marché</p> <p>6 + I : Savoir faire spécialisé dans des techniques peu écologiques</p> <p>8 + J : Risques d'amendes pour concurrence illégale</p>

Cette matrice SWOT nous offre de manière synthétique d'intéressants enseignements.

Tout d'abord, on voit que la liste des menaces est bien plus importante que celle des opportunités. En effet, cela reflète le fait que l'industrie du ciment et des matériaux de construction est très polluante. Avec les exigences croissantes dues à la prise en compte du développement durable, le secteur est dans le viseur des autorités. Néanmoins, il n'y a pas de solution alternative à grande échelle au ciment et au béton à court terme. La législation qui sera de plus en plus sévère, favorisera les gros groupes au détriment des petites entreprises.

Face à ces menaces, Lafarge a de nombreuses forces lui permettant de faire face. Sa position de leader international, sa prise en compte du développement durable et sa technologie de pointe devraient lui permettre de garder voire d'augmenter ses parts de marché en prenant celles des entreprises régionales.

On peut développer rapidement les combinaisons synthétisées dans la matrice.

- La forte croissance des pays émergents, notamment dans la construction, peut aboutir à une augmentation conséquente du chiffre d'affaires et de résultat de Lafarge grâce à sa politique d'internationalisation.
- La technologie à la pointe et l'investissement réalisé dans la recherche va permettre à Lafarge de répondre au mieux aux futures exigences de produits novateurs de la part des clients. La conséquence sera un gros avantage sur les entreprises plus modestes et des bénéfices plus larges sur des produits à plus forte valeur ajoutée.
- La recherche et le développement mis en place dans le développement durable donnent la possibilité à Lafarge d'anticiper et d'être plus réactif aux évolutions législatives environnementales.
- La présence de Lafarge dans les pays émergents lui permettra de faire face à la stagnation du marché de la construction dans les pays développés.
- L'augmentation probable du coût de l'énergie pétrolière va pouvoir être lissée par l'utilisation de plus en plus importante d'énergies de substitution dans le cycle de fabrication.
- Face à la menace des produits de substitution et de la réduction dans l'utilisation d'un ou plusieurs matériaux de construction, Lafarge reste diversifié et garde plusieurs produits pour ne pas sombrer en cas de substitution d'un produit historique. De plus, le développement de produits écologiques confère à Lafarge une meilleure image et rend ses produits concurrentiels avec d'éventuels produits de substitution écologiques.
- La concurrence des autres gros groupes de plus en plus importante est une menace sérieuse pour Lafarge. Face à cela, l'entreprise peut s'appuyer sur un leadership historique et une très bonne image. L'investissement dans la recherche lui permet de garder un temps d'avance sur ses concurrents.

- L'implantation dans les pays émergents peut rester difficile de par le manque de connaissance des marchés locaux par rapport aux entreprises régionales. Il n'est donc pas forcément simple pour Lafarge de profiter de la croissance des marchés dans ces pays.
- Le coût de revient des produits fabriqués par Lafarge est encore très dépendant du prix de l'énergie. Une crise pétrolière aboutissant à une forte augmentation du prix de l'énergie déstabiliserait complètement l'économie du groupe en faisant baisser sa marge ou en augmentant ses prix de vente.
- Lafarge reste spécialisé (malgré une diversification dans les produits) dans le ciment et les matériaux de construction. Une chute possible du marché de la construction influencerait directement sur le chiffre d'affaire et le résultat de l'entreprise.
- Son savoir-faire reste spécialisé dans des activités très polluantes. Lafarge garde donc une image négative sur le plan environnemental. Cela posera des problèmes économiques au niveau de l'augmentation des taxations sur les émissions de polluants.
- Dans un contexte concurrentiel qui va se durcir, Lafarge va continuer à évincer au maximum les petites entreprises, de manière parfois peu légale. Elle va alors s'exposer à des amendes d'ententes illicites.

4.2 Stratégies et scénarii envisageables

Après avoir analysé l'environnement dans lequel évolue Lafarge, ainsi que son fonctionnement interne, il nous est possible d'établir des pistes de développement possibles pour cette entreprise.

Certaines facettes de la stratégie de Lafarge ne doivent pas être modifiées puisqu'elles constituent les forces de la firme :

- Déjà très spécialisée dans les matériaux de construction, Lafarge n'a pas intérêt à diversifier son activité. En effet, cela nuirait à son image de marque puisque le nom Lafarge ne serait plus alors automatiquement identifié aux matériaux de construction. Par ailleurs, le principal intérêt de la diversification est de limiter les risques liés aux fluctuations du marché. Or l'entreprise Lafarge est déjà prémunie contre cet aléa par son implantation internationale, notamment dans les pays en voie de développement qui ont une forte croissance dans ce marché.
- L'ensemble des produits proposés par Lafarge est intégralement développé en interne : de l'extraction en carrière des matières premières à la vente. Cette forte intégration permet de gérer et d'anticiper les fluctuations en termes de cours des matières premières sur le marché, et donc d'optimiser les coûts de fabrication.

- Le choix d'une croissance externe plutôt qu'interne : la croissance externe permet à Lafarge de s'implanter dans une région tout en profitant du tissu de clients existant du partenaire qu'elle vient d'acquérir. Une croissance interne serait beaucoup plus difficile.

L'ensemble de ces points constitue des points forts de la stratégie de développement de Lafarge. Les conserver voire les approfondir est donc important pour le futur du cimentier.

Concernant les scénarii concrets qui pourraient profiter au groupe Lafarge nous avons suggéré quelques stratégies :

- Ne pas se séparer de son activité plâtre & matériaux d'isolation et renforcer cette activité. En effet, même si Lafarge n'est pas leader mondial dans ce secteur, les enjeux liés aux matériaux d'isolation en termes de développement durable et donc en termes d'image et de potentiel économique pour le groupe Lafarge sont évidents.

Qui plus est, ce secteur est grandement propice aux innovations, ce qui pourrait permettre à Lafarge d'accroître son image de marque, tenir une position avantageuse face à ses concurrents, et ainsi se rapprocher du leadership dans ce domaine.

- Augmenter le budget R&D. Cette hypothèse permettrait au groupe Lafarge de se placer favorablement sur le marché à long terme. Sa situation actuelle étant plutôt prospère, l'augmentation du budget R&D ne risquerait pas de mettre l'entreprise en péril à court terme.

Cette stratégie pourrait permettre à l'entreprise d'innover et de déposer des brevets qui pourraient la placer dans une situation de meneur, à l'instar de la stratégie proposée précédemment.

- Renforcer le partenariat avec WWF l'organisation mondiale de protection de l'environnement. En s'associant à WWF, Lafarge s'est construit une image d'entreprise engagées dans le respect de l'environnement et des principes de développement durable. Cette image est importante car elle confère au groupe une position privilégiée dans ce domaine.

De plus, Lafarge travaille durement avec WWF pour faire adopter des règles mondiales relatives au développement durable (rejets de polluants, de gaz à effet de serre, respect de la biodiversité, sécurité), et les deux partenaires devraient accentuer la pression en vue de faire adopter ces règles. En effet, Lafarge respecte déjà les règles qu'elle veut faire adopter, règles qu'elle s'était engagée à respecter sous fond de partenariat avec WWF. On comprend alors aisément l'avantage que pourrait tirer Lafarge de ces règles face à ses concurrents.

- Renforcer le partenariat avec Care-France, l'organisation humanitaire. Lafarge se crée une image forte dans des pays en développement où elle

intervient avec Care-France. Elle instaure par conséquent des liens importants avec des pays émergents à fort potentiel économique. Stratégiquement, Lafarge pourrait réserver une part de son budget R&D aux matériaux spéciaux (comme le chanvre porteur, le matériau terre...), ce qui pourrait lui conférer une avance importante dans ce domaine.

- Augmenter les fonds et renforcer la politique qui vise à renforcer la sécurité chez ses collaborateurs. De cette façon, Lafarge se positionne comme LE groupe avec lequel les sous-traitants souhaitent le plus s'engager.

4.3 Une stratégie différente de ses concurrents : le cas d'Holcim

Nous allons dans cette partie, comparer les stratégies du groupe Lafarge et de son concurrent le groupe Holcim. La stratégie de ce dernier est résumée dans le schéma ci-dessous. Elle s'oriente selon 3 axes :

- des produits ciblés : le ciment et granulats ; les autres activités (produits bitumineux par exemple) sont secondaires.
- une diversification géographique : principalement dans les pays émergents, comme l'Europe de l'Est, mais aussi l'Afrique, l'Amérique Latine et l'Asie.
- un équilibre entre responsabilité locale et management/stratégie global(e) : le groupe possède des filiales régionales (au niveau international), comme Holcim France, qui gèrent sur leur région l'activité de manière assez indépendante, tout en respectant la stratégie globale du groupe.

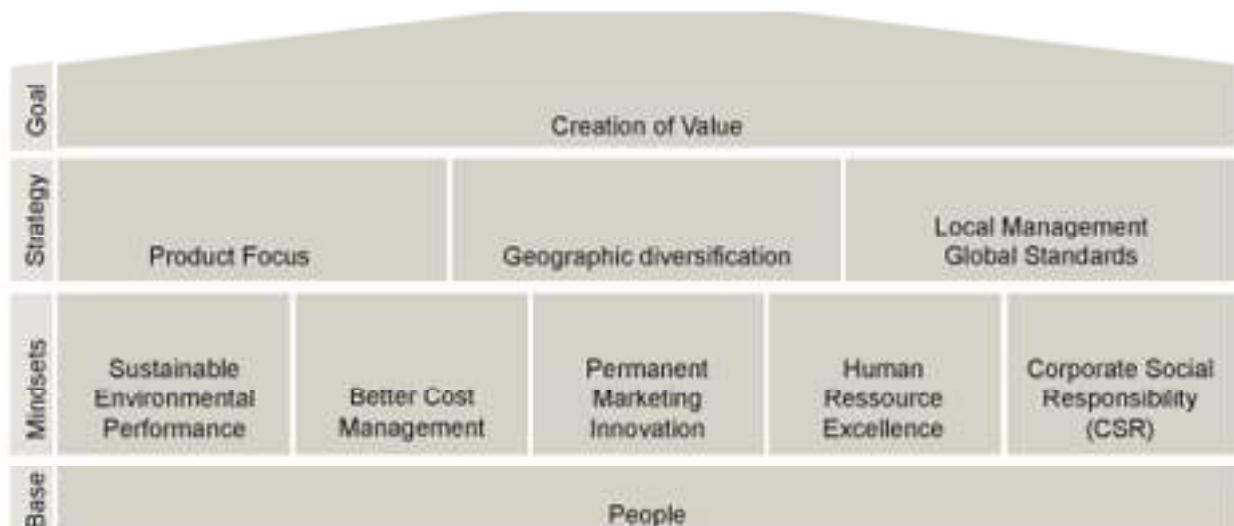


Figure 8 : Stratégies du groupe Holcim

Le groupe Lafarge, partage aussi ces trois stratégies : se recentrer sur le cœur du métier, se développer à l'international, notamment dans les pays en voie de développement, et la double gestion locale et globale.

Le développement durable fait partie des préoccupations d'Holcim, l'objectif étant de trouver le meilleur équilibre au sein du triangle : économie, actions sociales et écologie.

Au niveau des actions sociales, elles concernent principalement la sécurité, la santé, et la formation des employés. Le groupe fait aussi des dons à des œuvres de charité, pour aider les populations pauvres dans les pays où il est présent, mais il n'est pas vraiment impliqué sur le terrain, par des actions humanitaires, comme peut l'être Lafarge.

En ce qui concerne la protection de l'environnement, Holcim a, comme ses concurrents, pris des engagements (produits respectueux, économies de matières premières et d'énergie, plan de réhabilitation des carrières...). Le groupe se distingue par l'intérêt qu'il porte au recyclage. En effet, il veille à ce qu'un maximum de ses produits commercialisés soient recyclables, et lui-même privilégie l'utilisation de déchets industriels comme combustibles alternatifs, ce qui est économiquement rentable. D'ailleurs Holcim détient le meilleur rapport du secteur en termes d'émissions de CO₂ par tonne de ciment produit. Il a de plus créé le label Cimcool, qui vise à attirer l'attention des consommateurs sur les produits qui intègrent une démarche de réduction des émissions de CO₂. Holcim a aussi créé un concours « Holcim Awards for Sustainable Construction », qui récompense les projets novateurs en termes de développement durable dans le domaine du BTP.



Figure 9 : Logo du label Cimcool

Sur la question de la protection de l'environnement, Holcim, par rapport à ses concurrents et notamment Lafarge, n'est pas un précurseur, ni un leader, bien que le recyclage soit sa spécificité. L'objectif est de répondre aux préoccupations des clients, et du marché, mais pas réellement d'en faire un avantage concurrentiel.

D'une manière générale, les objectifs principaux d'Holcim sont la pérennisation, la performance à long terme et par dessus tout la reconnaissance d'une image de qualité et d'excellence. Lafarge accorde une place beaucoup plus importante au développement durable et aux politiques sociales et humanitaires ; le groupe cherche à avoir une image plus humaniste. Holcim et Lafarge ont adopté des stratégies différentes pour se différencier sur le marché international. Holcim est un groupe fiable, stable et à l'écoute des clients ; Lafarge est un groupe engagé et novateur.

5. Conclusion

Holcim fait partie des leaders du secteur « matériaux de construction ». Tout comme Lafarge, il cherche à se développer au niveau international, en particulier dans les pays en voie de développement, dans le but d'équilibrer sa production globale, et de se maintenir même en période de crise dans les pays développés. Les deux groupes ont également comme stratégie de rester concentrés sur les matériaux de construction : ciment et granulats.

En ce qui concerne les politiques de développement durable et de responsabilité sociale, Holcim ne semble pas les considérer comme des priorités centrales, puisqu'il préfère se concentrer sur son activité de production et sa rentabilité. Il a pris des engagements en matière de protection de l'environnement, comme tous les autres concurrents, sans chercher à aller plus loin. Plus généralement, Holcim a plusieurs partenariats avec des organisations nationales (organismes de recherches, développement de produits écologiques, humanitaires...), mais cela reste à une petite échelle, et il ne cherche pas à communiquer énormément sur le sujet.

A l'inverse Lafarge, avec ses partenariats avec WWF et Care, des organismes de renommée mondiale, se positionne comme un acteur engagé. De plus, il ne se contente pas de suivre la tendance, mais se place en réel précurseur, sur les trois aspects du développement durable. Par rapport aux scénarii proposés précédemment, Lafarge a plutôt intérêt à continuer dans cette voie, puisque cela lui permet de se différencier de ses concurrents comme Holcim.

Au niveau de la R&D, Lafarge est un des leaders, il fait partie des entreprises qui ont le plus de brevets, beaucoup plus qu'Holcim par exemple. La mise au point de produits innovants renforce sa politique de développement durable, et augmente sa popularité. Là encore, continuer à investir dans la R&D est une bonne stratégie de différenciation.

En conclusion, la stratégie actuelle de Lafarge est d'être leader au niveau des matériaux de construction, mais aussi un modèle en termes de développement durable et de responsabilité sociale. Par rapport à ses concurrents, c'est un réel avantage concurrentiel, qui doit être au cœur de la stratégie future, pour garder son image d'acteur engagé.