



BARON Nils

CLAUDY Florent

Le LUYER Jean

MEUZARD Rémi

ROUME Benoit

VANNOORENBERGHE Charles

## Management Stratégique



***LAFARGE et la démarche de développement durable :  
un moyen de construction d'un avantage concurrentiel ?***

Mercredi 19 Mars 2014

# SOMMAIRE

I.	Présentation du groupe Lafarge.....	3
1.	Chiffres Clés .....	3
2.	Principales activités du groupe .....	3
3.	Lafarge dans le monde.....	4
4.	Historique du groupe .....	5
5.	Analyse SWOT .....	6
	.....	6
II.	Diagnostic interne du groupe.....	7
1.	Segmentation stratégique du groupe Lafarge .....	7
2.	Evaluation et évolution du portefeuille d'activité .....	8
3.	La chaîne de valeur du groupe Lafarge : .....	10
4.	Ressources et compétences initiant l'avantage concurrentiel de Lafarge.....	11
5.	Options stratégiques du groupe Lafarge.....	14
III.	Diagnostic externe du groupe : analyse de l'environnement concurrentiel.....	17
1.	La matrice Porter .....	17
2.	Les Pressions .....	19
3.	La carte des groupes stratégiques .....	20
4.	Le marché des matériaux de construction.....	21
5.	Les principaux concurrents de Lafarge .....	23
IV.	Lafarge et sa démarche d'engagement dans le développement durable.....	25
1.	Historique de l'engagement du groupe. ....	25
2.	Moteurs et limites de la stratégie d'engagement dans le développement durable envisagée par le groupe.....	28
3.	Le développement durable chez les principaux concurrents de Lafarge.....	32
4.	Stratégies de renforcement et de confortation des avantages concurrentiels issues de la démarche développement durable.....	34
	Conclusion : .....	36
	Bibliographie : .....	37

# I. Présentation du groupe Lafarge

Le groupe Lafarge, né en France en 1833, est le groupe français de matériaux de construction, leader mondial dans son secteur.

## 1. Chiffres Clés

Chiffre d'affaire	15 816 M€
Nombre de pays d'implantation	64
Nombre de sites de production	1570
Nombre de collaborateurs	65 000

Fig.1 : Chiffres clés du groupe Lafarge au 31/12/2012 (source : site internet [www.lafarge.fr](http://www.lafarge.fr))

## 2. Principales activités du groupe

Ciment	Granulat et Béton
<p>Le groupe est numéro 1 mondial et est présent dans le monde entier.</p> <p>Ce marché représente 65.6% de son chiffre d'affaire</p>	<p>Le groupe est numéro 2 sur le marché du granulat et 4<sup>ème</sup> sur le marché du béton</p> <p>Ces marchés représentent 33. 8% de son chiffre d'affaire</p>
<p>Chiffre d'affaires <b>10 373 M€</b></p> <p>Nombre de Collaborateurs <b>41 200</b></p> <p>Nombre de sites de production <b>161</b></p> <p>Présent dans <b>58 pays</b></p>	<p>Chiffre d'affaires <b>5 353 M€</b></p> <p>Nombre de Collaborateurs <b>21 800</b></p> <p>Nombre de sites de production <b>1 395</b></p> <p>Présent dans <b>36 pays</b></p>

Fig.2 : Principales activités du groupe Lafarge au 31/12/2012 (source : site internet [www.lafarge.fr](http://www.lafarge.fr))

Le marché s'articule autour de tous les domaines du bâtiment et du génie civil. En effet, Lafarge est fournisseur de matériaux de construction pour :

- Le logement
- Les routes et voies ferrées
- Les ouvrages d'art
- Les bâtiments publics et privés

Le groupe est présent à toutes les étapes de la conception et vente du produit. Il cible l'ensemble des différents clients du marché :

- Les clients industriels (Béton préfabriqué, prêt à l'emploi)
- Les négociants et distributeurs
- Les bureaux d'études (conseil de conception)
- Les entreprises du BTP

### 3. Lafarge dans le monde

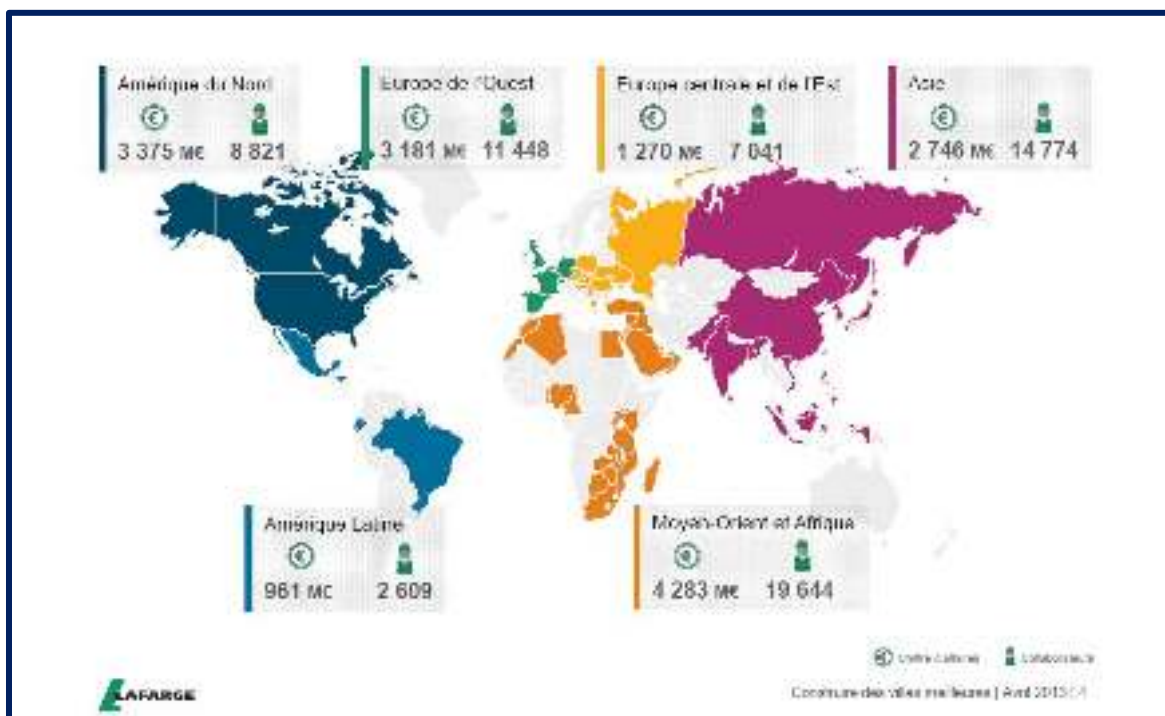


Fig.3 : Implantation et répartition des effectifs du groupe Lafarge au 31/12/2012 (source : site internet [www.lafarge.fr](http://www.lafarge.fr))

Le groupe est implanté dans 64 pays, avec 28 % de son chiffre d'affaires réalisé en Europe occidentale et le reste dans le monde ce qui en fait une entreprise très développée sur le marché mondial et globalement bien équilibrée dans la répartition de ses implantations.



## 4. Historique du groupe

Le groupe Lafarge est une entreprise familiale créée en Ardèche, en 1883. Elle débute avec Léon Pavin qui exploite les carrières de calcaire, réputées pour leur qualité, présentes dans la seigneurie de Lafarge. Il sera ensuite suivi par ses deux fils qui développent la société pour se nommer en 1848 « Lafarge Frères ».



Fig. 4 : Photographie des travaux du Canal de Suez

En 1864, la société remporte le contrat du Canal de Suez en Egypte, projet pharamineux qui leur permettra de se développer et de faire son nom dans tout le bassin méditerranéen.

En 1887, l'entreprise installe au Teil le premier laboratoire mondial de recherche spécialisé dans le ciment. Sa collaboration avec des scientifiques de renom (Jules Bied, Henry La Chatelier...) va lui permettre de déposer plusieurs brevets (le Ciment Fondu® en 1908, le ciment blanc en 1921...). Sur le plan commercial le groupe rachète des sociétés en France et à l'étranger. Elle se diversifie en se lançant sur le marché du plâtre.

A la suite de la seconde guerre mondiale, Lafarge devient le premier cimentier français et d'Afrique du Nord. En 1956 et 1959 elle fera respectivement sa première entrée sur le continent américain par le Canada suivi par le Brésil. Cette expansion internationale se poursuivra en Afrique, en Europe de l'Est et en Asie avec en parallèle la mise au point de nouveaux ciments (béton auto-plaçant, béton ultra hautes performances...).

En 1995 le groupe s'engage dans une stratégie de développement durable ainsi qu'une volonté d'investir plus dans les pays en développement tels que l'Inde et la Corée du Sud en 1998.

En 2001 Lafarge devient le premier groupe mondial producteur de ciment. Son expansion continue et le groupe cherche à devenir une entreprise d'excellence avec une forte volonté dans la recherche et les conceptions d'ouvrages d'exception. Le groupe s'est illustré dernièrement par ses produits de haute technologie tels que le béton Ductal et des réalisations telles que le stade Jean Bouin à Paris, La tour Lodha World One à Bonday, le MuCEM de Marseille ou le pont de Térénez en Bretagne.



Fig. 5 : Frise chronologique du groupe Lafarge (source : Rapport Développement Durable 2002 – Lafarge)



## 5. Analyse SWOT

Faiblesses, opportunités, menaces, forces, il est important de bien comprendre la situation de Lafarge pour pouvoir comprendre sa stratégie. Sa situation se résume dans le tableau SWOT suivant :

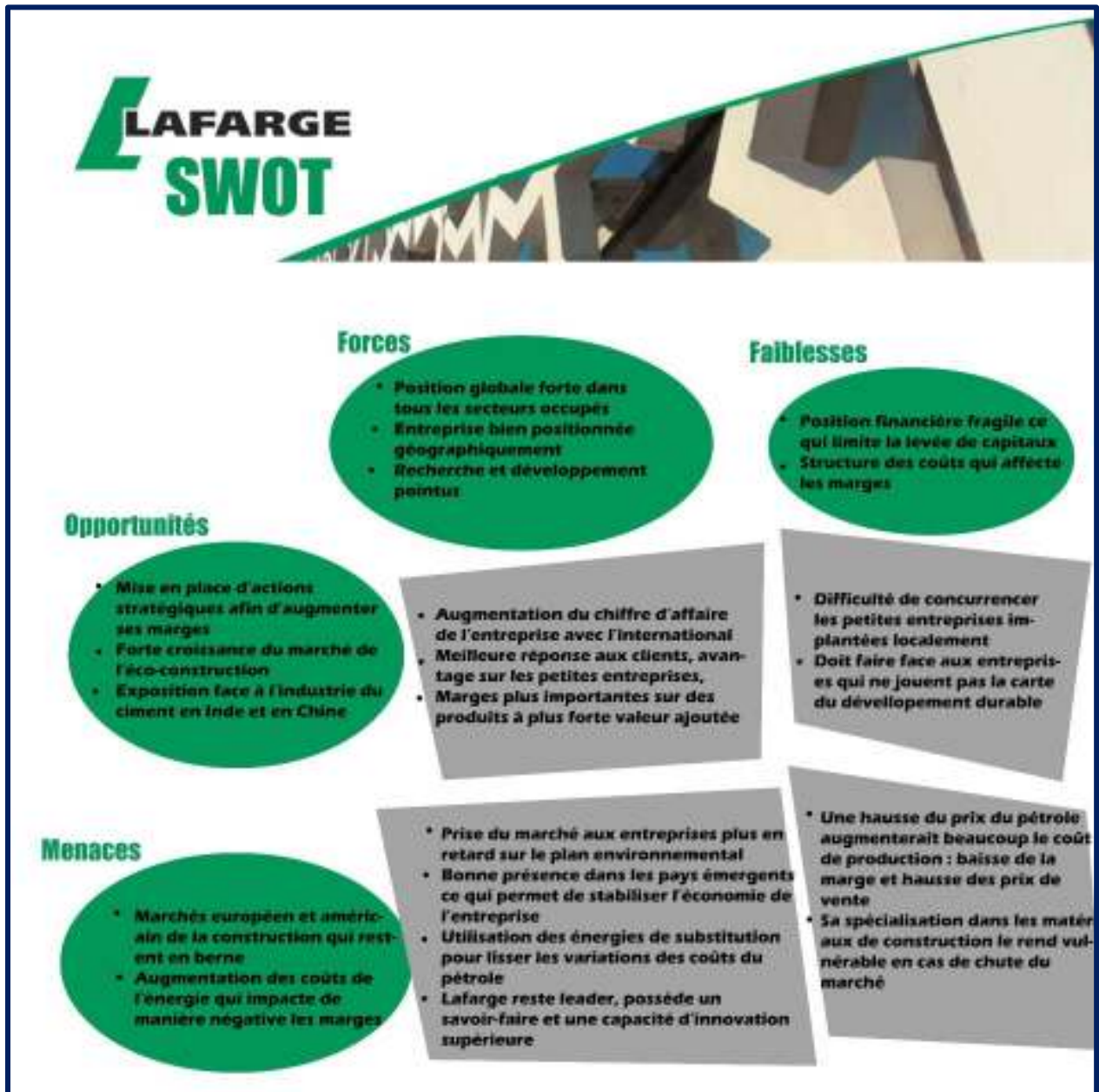


Fig. 6 : Matrice SWOT du groupe Lafarge

## II. Diagnostic interne du groupe

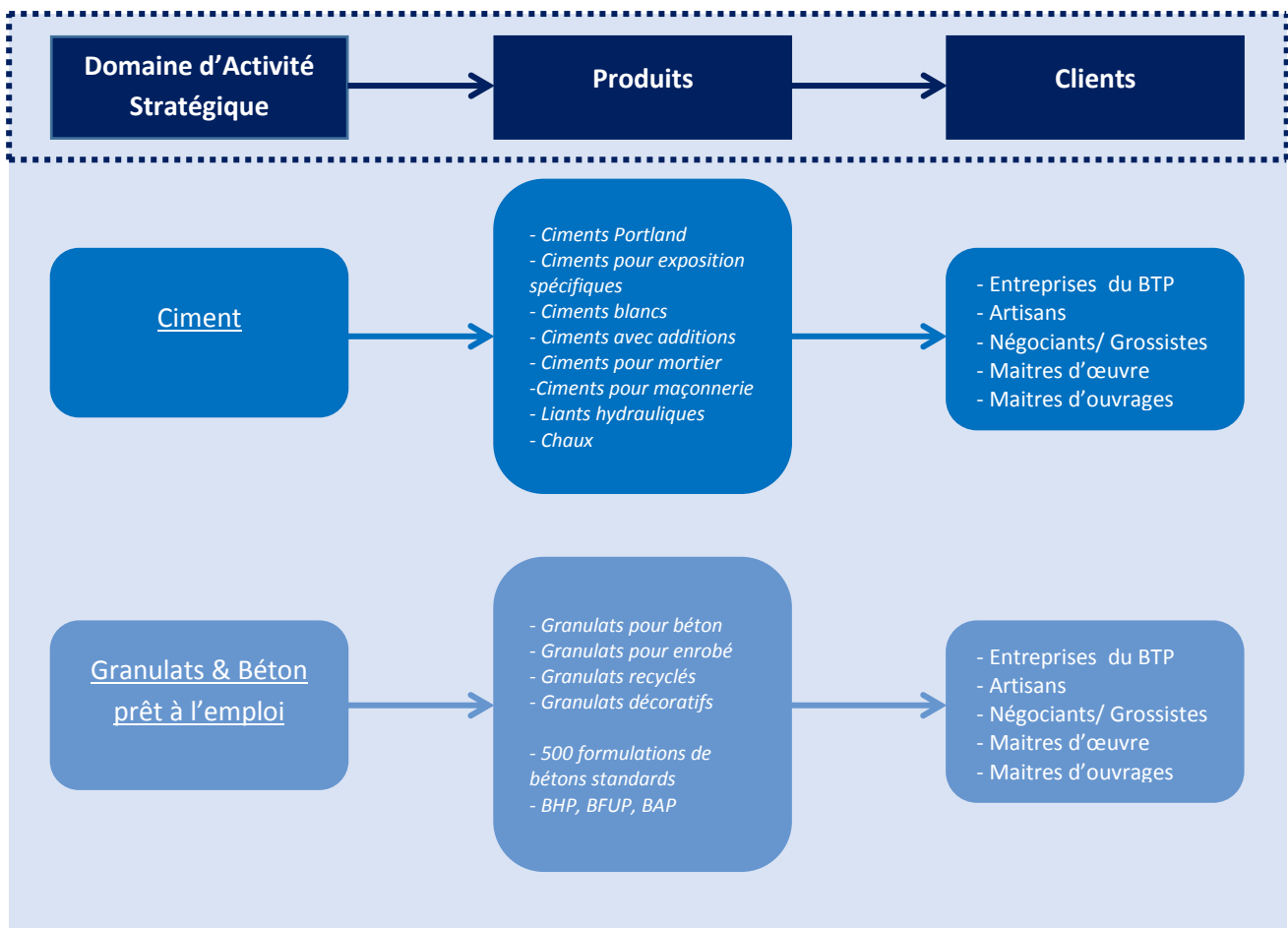
Préalablement à toute analyse des stratégies mises en place par le groupe Lafarge à proprement parler, en particulier concernant l'instauration d'une démarche volontariste dans le domaine du développement durable, il convient d'établir un diagnostic stratégique du groupe. Ce dernier vise à établir l'ensemble des données à prendre en compte concernant les décisions prises par l'entreprise. Il se compose de deux parties à la fois distinctes dans leurs réalisations mais conjointes dans leurs enseignements : le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de son environnement. Ce paragraphe traite donc d'abord du diagnostic interne. Il vise à mettre en exergue le fonctionnement interne de l'entreprise afin d'en déduire son potentiel stratégique dans les secteurs d'activités considérés, en se basant sur ses forces et faiblesses.

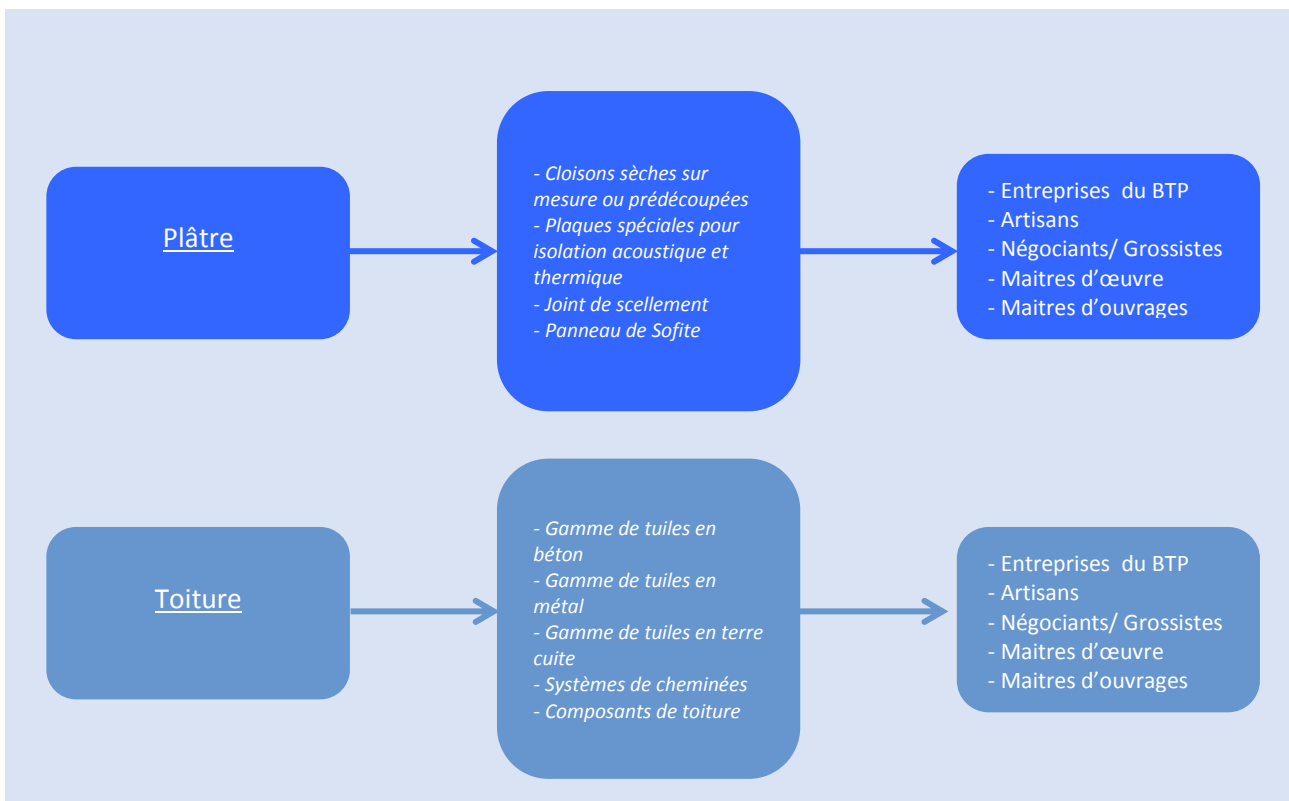
### 1. Segmentation stratégique du groupe Lafarge

La segmentation stratégique est une démarche qui vise à diviser l'ensemble des activités d'une entreprise en groupes homogènes de produits, marchés, technologies et concurrents. Chaque groupement réalisé constitue un D.A.S (Domaine d'Activité Stratégique) pour lequel l'entreprise va formuler une stratégie d'activité.

Dans le cas de Lafarge, nous faisons face à un groupe ayant de multiples activités relativement bien distinctes. Bien que toute l'activité du groupe soit organisée autour de matériaux de construction, elle s'organise en quatre D.A.S clairement définis au sein de son fonctionnement interne.

La segmentation stratégique de l'entreprise Lafarge en 2003 peut être représentée comme sur l'organigramme ci-dessous :





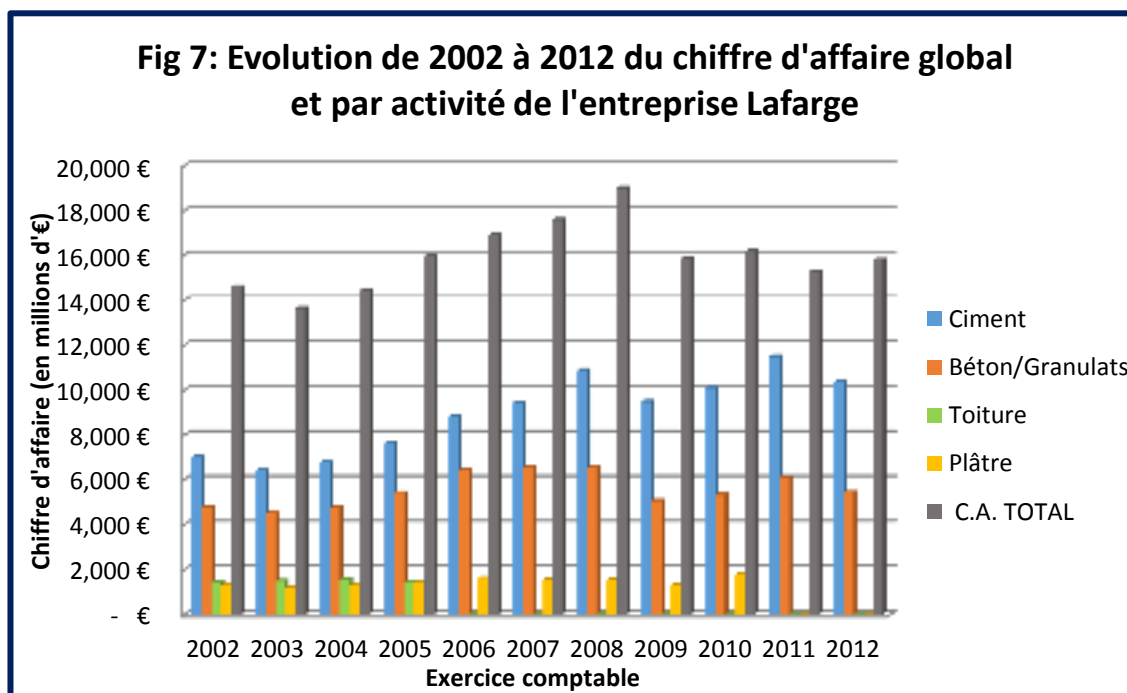
Cette segmentation stratégique, valable en 2003, a depuis connue quelques changements :

- En 2007, le groupe Lafarge a cédé son activité Toiture à PAI Partners pour la somme de 2.4 milliards d'euros. Néanmoins le groupe a réinvesti directement dans la société en se portant acquéreur de 35% des parts. (source : article du 01/03/2007 – l'Expansion)
- En 2011, le groupe Lafarge a cédé son activité Plâtre à diverses entreprises pour les secteurs géographiques de l'Asie, de l'Europe, de l'Amérique du Sud et de l'Australie. Elle conserve néanmoins son activité aux Etats-Unis, au Canada, en Afrique du Sud, en Algérie, au Maroc, en Turquie et au Mexique. Cette activité devient de fait très minoritaire dans le chiffre d'affaire global du groupe.

A l'heure actuelle, Lafarge ne s'articule plus qu'autour de deux D.A.S distincts : ciment et granulats & béton prêt à l'emploi.

## 2. Evaluation et évolution du portefeuille d'activité

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de 2002 à 2012 du chiffre d'affaire global de Lafarge, ainsi que sa décomposition activité par activité :





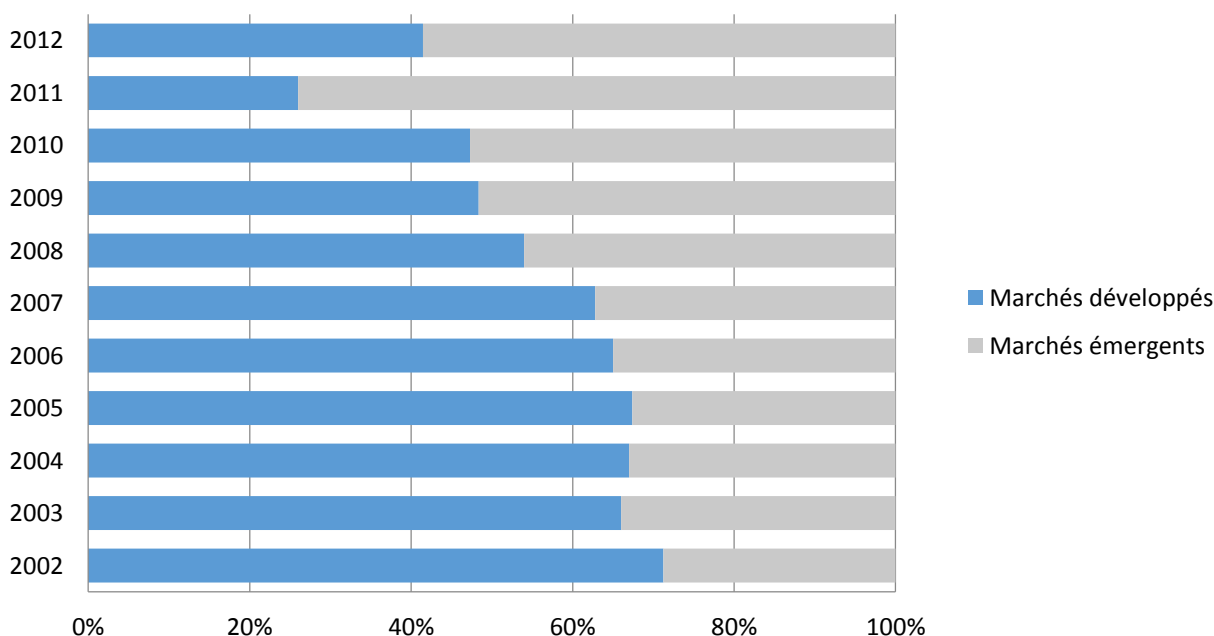
L'ensemble des données utilisées pour la réalisation de ce graphique, ainsi que pour tous les autres présentés par la suite, est issue des rapports « Développement Durable » publiés annuellement par le groupe Lafarge.

L'analyse de l'évolution par activité permet de mettre en avant le fait que l'apport principal au chiffre d'affaire global est réalisé par la branche « ciment » du groupe. En effet, même lorsque le groupe s'organisait autour de quatre puis trois activités, le chiffre d'affaire « ciment » représentait entre 40 et 60% du chiffre d'affaire global. Le second plus gros pourvoyeur est ensuite l'activité « béton & granulats ». Ce sont par ailleurs actuellement les deux activités du groupe, suite à la cession des branches toitures et plâtre ces dernières années. Ces activités cédées contribuaient en moyenne à hauteur de 10% chacune au chiffre d'affaire global. Les valeurs exprimées dans ce graphique restent toutefois à relativiser, car elle n'indique rien concernant la rentabilité de chacune des activités. Quoiqu'il en soit, le résultat annuel de l'entreprise Lafarge est donc principalement corrélé à ses ventes de ciments, et dans une moindre mesure à celles de béton et granulats.

On observe également que le chiffre d'affaire global de cette entreprise a souffert comme de nombreux autres des effets de la crise financière puis économique qui sévit depuis 2009. Néanmoins, le groupe réussit toujours à maintenir son chiffre d'affaire à un niveau globalement stable autour des 15-16 000 millions d'euros.

L'entreprise Lafarge étant fortement implantée à l'international, son chiffre d'affaire résulte de divers apports d'origines géographiques différentes. L'histogramme ci-dessous s'attache à représenter la part dans le chiffre d'affaire global des ventes effectuées dans des marchés développés et dans des marchés émergents. On considère ici que les marchés développés sont constitués de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord. Le reste du globe (Amérique Latine, Asie-Pacifique, Afrique et Moyen-Orient ainsi que l'Europe centrale et de l'Est) constitue les marchés émergents vis-à-vis des produits proposés par Lafarge.

**Fig 8: Part dans le chiffre d'affaire global de l'entreprise Lafarge des marchés développés et émergents de 2002 à 2012**



On observe une nette tendance au cours de la dernière décennie à une prise d'importance de plus en plus marquée des marchés émergents sur le chiffre d'affaire de Lafarge. Cette inversion par rapport à la situation en 2002 tient autant au ralentissement de l'activité dans les marchés développés qu'à son explosion dans les marchés émergents, en particulier en Asie et au Moyen Orient.

Enfin, le tableau ci-dessous résume le positionnement du groupe Lafarge parmi la hiérarchie mondiale pour l'ensemble des activités traitées sur la période 2002-2012 :

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Activité											
ciment	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
béton	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4
granulats	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
plâtre	1	1	1	1	3	3	3	3	3		
toiture	3	3	3	3							

Fig.9 : Position du groupe Lafarge dans la hiérarchie mondiale

Lafarge est donc le leader dans le domaine du ciment depuis plus de 10 ans (depuis 2001). L'entreprise est globalement sur le podium de tête dans toutes les autres activités, sauf pour le béton où elle est retombée au quatrième rang mondial depuis 2011. On note également que les activités qui ont été cédées offraient à l'entreprise une position privilégiée dans les domaines en question.

Au final, Lafarge est une entreprise bien implantée historiquement dans les pays développés, mais dont l'essor s'effectue désormais dans les pays émergents aux marchés plus porteurs. Après une période de diversification des activités, avec jusqu'à quatre D.A.S, le groupe s'est recentré sur ses deux productions originelles, à savoir le ciment et les granulats/béton.

### 3. La chaîne de valeur du groupe Lafarge :

La chaîne de valeur est un outil de base du diagnostic interne. Son élaboration dans ce présent document a été effectuée à l'aide d'un polycopié de cours de Diagnostic Stratégique dispensé en première année de l'ESIAL, désormais nommée Telecom Nancy.

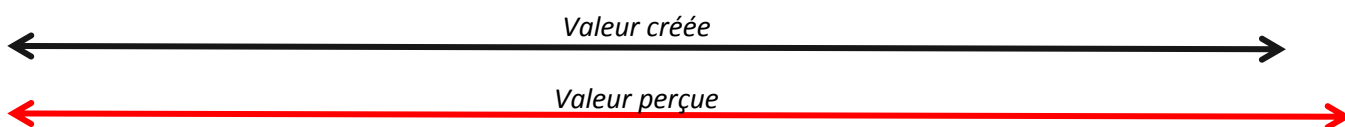
Cette chaîne vise à mettre en avant les différentes étapes destinées à réaliser un produit quelconque au sein de l'entreprise, afin de repérer celles où un avantage concurrentiel peut être envisagé, et comment. On y différencie alors deux grands groupes d'activités, premièrement celles participant directement à la création du produit et donc à la création de valeur : ce sont les activités principales. D'autre part l'ensemble des activités annexes à la création du produit mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement global de l'entreprise : les activités annexes. Au sein de ces deux ensembles d'activités, diverses étapes sont examinées.

Activités principales	Activités annexes
Logistique interne	Infrastructure de la direction
Production	Gestion des Ressources Humaines
Logistique externe	Développement technologique
Commercialisation et vente	Approvisionnements
Services	Services d'information

Le groupe Lafarge est organisé de sorte qu'il gère l'intégralité de la chaîne de création d'un produit, de l'extraction des matières premières à la livraison au client du produit fini. L'ensemble des activités principales est donc à considérer dans notre cas.

<b>Activités annexes</b>				
<b>Infrastructure de la direction :</b> (un PDG – Comité exécutif (9 membres) – Conseil d’administration (15 membres dont 9 indépendants)) → Fixe les grandes orientations de l’entreprise, mène les stratégies commerciales et concurrentielles selon l’évolution de la situation interne du groupe et des modifications de son environnement afin de consolider le leadership sur le marché				
<b>Gestion des ressources humaines :</b> → Mettent en œuvre des politiques de formation selon les orientations choisies par la direction pour mettre en adéquation les opérationnels avec la stratégie. → Démarchent les potentiels collaborateurs qui permettront par leurs compétences de fournir une innovation déterminante dans la lutte concurrentielle en cours				
<b>Développement technologique :</b> → Investissements dans des laboratoires et centres de recherche afin de découvrir de nouveaux produits et dispositions productives innovantes				
<b>Approvisionnement :</b> → Mises en place de partenariats au long-terme avec des fournisseurs de matériels nécessaire à l’activité de l’entreprise afin de disposer de tarifs préférentiels limitant les coûts de fonctionnement → Rachats d’entreprises concurrentes de tailles plus modestes mais disposant de ressources utiles au groupe				
<b>Services d’information :</b> → Monitoring par informatique de l’ensemble des sites d’activités afin de déceler immédiatement tout dysfonctionnement et intervenir pour limiter les pertes (de matériels, de marchandises...) → Campagne de « renseignements » vis-à-vis de concurrents				
<b>Activités principales</b>				
<b>Logistique interne</b>	<b>Production</b>	<b>Logistique externe</b>	<b>Commercialisation et ventes</b>	<b>Services</b>
- Limitation des coûts de transport entre extraction des matières premières et centrales de production. - Utilisation d’un parc matériel performant et entretenu - Gestion des stocks efficace	- Recherche de carrières facilement exploitables et réhabilitables - Recherche et mise en œuvre de procédés de fabrication économes en matières premières et combustibles - Roulement de personnel afin d’augmenter la productivité des sites	- Mise en adéquation de la livraison des marchandises avec les exigences et les possibilités des clients - Spécialisation dans les centrales de chantier, permettant de réduire les coûts de distribution du béton frais	- Mise en place d’une force de vente issue des meilleures écoles de commerce ou ayant fait leurs preuves au cours de leurs carrières pour améliorer le taux de réussite du démarchage client. - Instauration de partenariats à caractères exclusifs avec de grands groupes du BTP	- Mise en place de services de conseils aux maîtres d’œuvre dans la conception technique de projets - Développement d’une branche de démolition et recyclage

MARGE FINALE



#### 4. Ressources et compétences initiant l’avantage concurrentiel de Lafarge

Suite à l’examen qui vient d’être réalisé afin de déterminer les différents secteurs du groupe au sein desquels un avantage concurrentiel peut être mis en œuvre, nous allons nous attacher à lister les différentes ressources et compétences sur lesquels le groupe peut s’appuyer pour obtenir cet avantage. L’avantage concurrentiel du groupe Lafarge vise à lui permettre de s’imposer encore plus face à ses concurrents sur les marchés du ciment, des granulats et des bétons prêts à l’emploi où l’activité a été recentrée comme cela a été présenté précédemment. Ces concurrents se regroupent en deux grands ensembles qui seront développés dans la suite de ce document : d’une part les grands groupes internationaux et d’autre part les entreprises de tailles modestes à l’implantation locale à l’échelle d’un pays.

➤ **Un service de Recherche et Développement innovant et dynamique :**

L'importance donnée par le groupe Lafarge à la R&D trouve son origine dès 1887 quand le premier laboratoire central fut créé : le laboratoire du Teil. Au sein de celui-ci, de nombreux scientifiques de renom se sont succédé afin de faire avancer la science des matériaux de construction produits par l'entreprise. Cette volonté de progrès permanente a permis de développer au fil des ans de nombreux produits nouveaux, mais également d'améliorer l'efficacité des méthodes industrielles de production. A l'heure actuelle, Lafarge jouit d'un véritable savoir-faire considéré en interne comme inégalé et inégalable dans des domaines de pointe rattachés au cœur de métier du groupe comme les processus chimiques d'hydratation, la chimie organique des alcalins, la micromécanique ou encore la rhéologie des pâtes de ciment. La majorité des recherches effectuées ont pour objectifs le développement de nouveaux produits, l'amélioration des performances des produits existants et des procédés industriels mis en œuvre.

Le groupe annonce en 2012 (source : site internet *lafarge.fr*, onglet *Recherche & Innovation*) consacrer près de 115 millions d'euros annuellement à la R&D. Un tel investissement est unique parmi les différents acteurs du marché. Le réseau de R&D du groupe s'organise en plusieurs centres techniques et laboratoires de recherche implantés dans les différents pays où l'activité de production est développée. Ce maillage international permet de recueillir les idées novatrices de près de 1000 collaborateurs, d'origines culturelles variées, permettant une innovation par et pour tous. Le cœur de l'organigramme du service R&D du groupe se trouve en France, à l'Isle d'Abeau près de Lyon, où 240 chercheurs de nationalités diverses exercent dans un Centre de recherche de 15 000m<sup>2</sup>. Il est à ce jour le premier laboratoire au monde dans le domaine des matériaux de construction. Cette importance donnée à la recherche se traduit également par l'investissement lourd réalisé par le groupe dans des outils expérimentaux à la pointe de la technologie, tels que la microscopie électronique, la résonance magnétique nucléaire ou la micro-indentation.

Cette importance stratégique apportée à l'innovation se traduit également par la mise en place de nombreux partenariats avec les plus grands instituts de recherche et universités/écoles du globe. On peut ainsi citer par exemple les étroites collaborations menées avec le MIT (Boston), l'Académie des matériaux de construction (Pékin) ou encore avec l'Ecole Polytechnique française et divers centres du CNRS. Lafarge est également l'instigateur du réseau européen Nanocem qui vise à développer sur le long terme les connaissances sur le ciment et est également signataire depuis juin 2011 de la Chaire des sciences des matériaux avec l'école des Ponts ParisTech.

L'intégralité de ces efforts historiques et toujours plus importants en termes de R&D, octroie à Lafarge un avantage indéniable de par la maîtrise des technologies en jeu sur le marché, ainsi que par sa capacité à innover sans cesse vers une performance accrue.

➤ **Un verrouillage des compétences technologiques :**

Conséquence des divers moyens utilisés à des fins d'innovation, Lafarge est l'entreprise du secteur des matériaux de construction qui a déposé le plus de brevets au cours des dernières années. Le rythme a de plus tendance à s'accroître depuis 2005, comme le montre l'infographie ci-dessous :

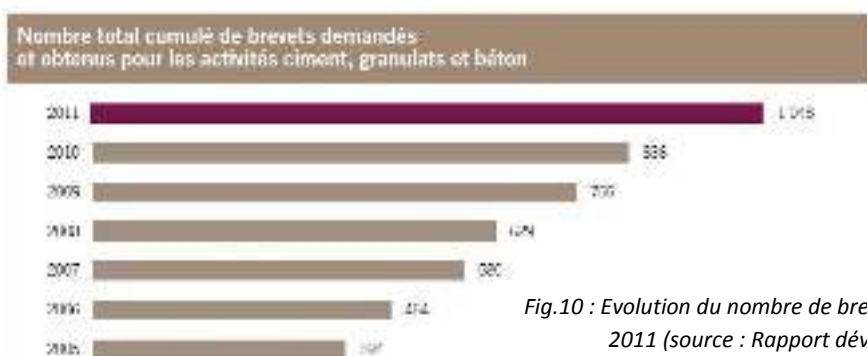


Fig.10 : Evolution du nombre de brevets déposés par Lafarge de 2005 à 2011 (source : Rapport développement durable 2011)

La protection de ce savoir-faire renforce encore un peu plus l'avantage établi par la politique d'innovation mise en place par Lafarge.

➤ **Un outil productif efficace :**

Conséquence là encore des efforts en R&D consentis et présentés précédemment, ainsi que de l'expérience acquise depuis la fondation de l'entreprise il y a plus de 180 ans, Lafarge dispose d'un outil productif à la rentabilité plus forte que ce que peuvent mettre en place les autres acteurs du marché. Cette efficacité se traduit à l'heure actuelle par une forte présence des contrôles au cours de la chaîne de production, visant à éliminer tout potentiel incident qui viendrait limiter les capacités productives. Le monitoring informatique mis en place récemment permet également d'optimiser l'outil productif du groupe et ainsi limiter ses coûts de production par une utilisation raisonnée des matières premières et des énergies combustibles.

➤ **Une couverture internationale du globe terrestre :**

Le groupe Lafarge est actuellement présent dans 64 pays de tous les continents. Cette couverture internationale très développée permet donc au groupe de se positionner sur un grand nombre de marchés nationaux, et ainsi de se placer en concurrence des autres acteurs sur le plus grand nombre possible d'appels d'offres. Plus la couverture du groupe est étendue, plus les retombées en chiffre d'affaire et parts de marchés sont importantes. Cette implantation internationale n'exclut pas pour autant la mise en place à chaque échelon local d'une réelle politique relationnelle avec les différents acteurs de chaque pays, afin de proposer une solution technique adaptée à chaque situation. Cette double casquette de grand groupe multinational mais néanmoins attaché à l'échange au niveau local permet à Lafarge de se positionner à la fois contre les autres leaders internationaux et les entreprises locales, augmentant de fait l'étendue de ses marchés potentiels.

➤ **Une activité à la fois concentrée et diversifiée :**

Comme exposé précédemment, Lafarge articule son offre de marchandises autour de deux pôles d'activités distincts : le ciment et les granulats & béton. Cette focalisation sur les matériaux de construction permet de constituer une image cohérente du groupe vis-à-vis de son orientation. Mais la grande diversité des produits proposés au sein d'un des secteurs d'activité permet également au groupe de proposer des solutions techniques au plus grand nombre de clients, quelque-soit leurs moyens financiers (différentes gammes) et leur implantation géographique (produits adaptés aux conditions climatiques...). A titre de comparaison, certains des concurrents de Lafarge n'ont pas fait le choix de cette diversité et sont restés focalisés sur une activité uniquement portée sur la production de ciment (Holcim par exemple). Lafarge offre donc à ses clients potentiels une palette de prestations plus large que certains concurrents, lui permettant d'avoir ainsi une position préférentielle.

➤ **Une gestion économique poussée**

Fort de sa position de « mastodonte » du secteur, Lafarge se trouve dans la nécessité de disposer d'un service de comptabilité irréprochable d'une part, et d'un contrôle de gestion performant apte à orienter efficacement l'activité du groupe en fonction de ses résultats et des prévisions mises en place pour les prochaines années. Ces compétences ne peuvent être mises en œuvre par tous les concurrents, en particuliers ceux de taille modeste, ce qui confère un avantage à Lafarge en termes de sérieux auprès des banques, ainsi qu'en termes de choix d'orientation stratégique



### ➤ Une communication de groupe très travaillée

Le groupe Lafarge s'est appliqué à mettre un œuvre un panel très diversifié de supports de communication afin d'augmenter sa visibilité à la fois auprès de ses potentiels clients, mais également au près du grand public. De fait, bien qu'il ne destine pas ses marchandises aux particuliers, Lafarge n'en est pas moins connu et reconnu comme leader mondial dans le domaine des matériaux de construction. Cette exposition de l'entreprise s'effectue grâce à divers supports très élaborés et en phase avec les évolutions technologiques issues de l'ère numérique actuelle. Ainsi Lafarge a développé un site internet très complet et intuitif (également disponible en version mobile), où le groupe, ses activités, sa politique... sont explicités. Des documentations réalisées par le service communication de Lafarge sont également proposé en téléchargement gratuit, notamment des dossiers de presse dédiés aux journalistes, ou encore des rapports financiers et développement durable annuels. Le groupe a également compris l'importance des réseaux sociaux et dispose d'une page officielle sur Facebook ou encore Instragram. Des applications pour Smartphones et tablettes ont même été développées. L'une d'entre elle permet via géolocalisation de trouver le site de production ou la carrière Lafarge la plus proche. Une seconde, destinée aux artisans, permet à ceux-ci de remplir une fiche de leur petite entreprise en tant que « client Lafarge » et se voir ainsi présenté à de potentiels clients du groupe.

Le groupe cherche aussi à mettre en avant sa préoccupation humaniste, en s'engageant dans diverses causes humanitaires. Lafarge a ainsi participé aux opérations de secours des survivants en Indonésie du tsunami de 2004 (ce qui lui a permis par la suite d'être sélectionné préférentiellement pour les travaux de réparation...). La communication autour de partenariats comme ceux avec la WWF ou l'ONG Care qui s'investi dans la lutte contre le VIH en Afrique subsaharienne permet également à l'entreprise de prouver aux yeux du grand public son action humaniste tout en permettant une bonne visibilité au groupe.

### ➤ Une bonne image de marque et un poids important envers les instances dirigeantes

Fort de ses campagnes de communication, de son passé riche, de ses volontés innovatrices et également de sa position de leader du marché, Lafarge présente à ses clients potentiels une bonne image de marque, assurance de marchandises de services de qualité. Cette réputation construite et entretenue depuis les origines du groupe présente un réel avantage concurrentiel.

Poids lourd du secteur, Lafarge est devenu un acteur d'importance dans les négociations qui interviennent avec les différentes instances dirigeantes (Etats, organisations supranationales), et ses intérêts sont toujours représentés et très souvent considérés. Ces actions de lobbying rendues possibles par l'image du groupe lui permettent de s'assurer dans une certaine mesure une protection de son activité.

- Enfin, le groupe dispose d'une **avance technologique indéniable dans le domaine du développement durable**, fruit d'une politique insufflée par la direction depuis plusieurs décennies, et dont l'ensemble des tenants et aboutissants fait l'objet d'une étude approfondie dans la suite de ce document.

## 5. Options stratégiques du groupe Lafarge

A la lumière des différents points exposés dans le paragraphe précédent concernant les ressources et compétences à l'origine de l'avantage concurrentiel du groupe Lafarge, nous allons désormais nous attacher à exposer les différentes options stratégiques initiées afin de conserver et consolider ces avantages dans le marché concurrentiel.

### ➤ **L'internationalisation comme facteur de réduction des risques**

La stratégie d'internationalisation mise en œuvre par Lafarge n'est pas singulière au sein des différents leaders du marché des matériaux de construction, qui l'ont tous appliquées. Néanmoins l'ampleur du maillage mondial actuel du groupe est véritablement source d'avantage concurrentiel par rapport à d'autres leaders moins présents sur l'ensemble des continents.

Initialement, cette nécessité d'implantation à l'international s'est imposée à Lafarge du fait de son domaine d'activité. En effet, les matériaux de construction ne sont pas des marchandises exportables, du fait de leur fort encombrement pour une valeur intrinsèque assez peu élevée. Les coûts de transports font qu'il est couramment admis qu'un chantier ne doit pas se trouver à plus de 200km de la source des marchandises pour que l'opération reste économiquement viable. De fait, une volonté de s'implanter sur un nouveau marché implique l'installation physique de sites de production dans le pays en question. Sites d'autre part très lourds niveau investissement, qui obligent donc à une perspective à long terme lors d'une nouvelle implantation afin de rentabiliser l'apport initial nécessaire.

La volonté affichée par le groupe de développer depuis la fin des années 1990 l'activité sur de nouveaux marchés dans les pays émergents est quant à elle dictée par une nécessité conjointe d'augmenter le chiffre d'activité d'une part, mais également de réduire le risque de fluctuation de l'activité. En effet, dans les marchés développés (Europe occidentale et Amérique du Nord) où le groupe est historiquement implanté, la variation de la consommation de marchandises est assez importante, du fait de l'avancement d'ors et déjà bien poussé de la construction d'infrastructures. Au contraire, la consommation de ciment et béton est en pleine expansion dans les pays émergents où l'urbanisation est galopante. Ainsi, en s'installant dans ces pays, outre l'augmentation du chiffre d'affaire, le groupe limite l'impact des variations de la consommation dans un pays sur une année donnée et lisse au contraire le volume global annuel. En diversifiant les marchés, Lafarge diminue ainsi le risque.

Cette stratégie d'internationalisation s'appuie de plus sur un fonctionnement relativement simple et viable, à savoir que les bénéfices réalisés dans les pays développés où les installations sont déjà bien rentabilisées constituent une réserve de « cash-flow » qui finance en grande partie les investissements en matériels dans les pays émergents à fort potentiel de consommation. Aujourd'hui, le chiffre d'affaire du groupe repose majoritairement sur les marchés dits émergents.

### ➤ **La diversification des activités au sein d'un domaine conscrit comme facteur de réduction des risques**

Dans le même objectif de réduction des risques que la stratégie d'internationalisation, la stratégie de diversification de l'offre vise à lisser les variations de la consommation d'un produit en particuliers. En effet, dans les métiers du ciment, on observe dans de nombreux pays une consommation plutôt cyclique des matériaux de construction tels que le ciment ou le béton. Pour éviter de voir son résultat annuel trop impacté en cas de chute de la consommation une année donnée, Lafarge s'est donc attaché à élargir son catalogue de produits afin de lisser le volume global annuel de volume total de marchandises vendues. Cette diversification reste cependant toujours proche de l'activité historique et majeure que constitue la production de ciment.

Néanmoins, cette stratégie de diversification s'est vue confrontée dans les dernières années à une réorientation du groupe sur un recentrage vers son cœur de métier (le ciment) via la cession complète ou quasi-complète des activités toiture et plâtre. Ceci s'explique d'une part par une volonté de ne pas brouiller l'image du groupe fortement rattachée au ciment et au béton. D'autre part, ces activités ont été historiquement rattachées au groupe Lafarge par une croissance externe, c'est-à-dire par le rachat d'entreprise. Il ne s'agit pas d'activités lancées au sein du groupe. Bien que ces activités abandonnées placent Lafarge parmi les leaders des secteurs en questions, les investissements nécessaires dans le parc matériel notamment afin de conserver ce leadership sont apparus trop importants en interne. Le groupe a donc préféré céder ces deux branches afin de

concentrer les efforts d'innovation et d'expansion sur son cœur de métier dont la conjoncture apparaît plus attractive à court et moyen termes.

Actuellement, la diversification s'opère donc plus au sein des activités en elles-mêmes, avec le développement sans cesse croissant de nouveaux produits innovants, permettant d'offrir aux clients un vaste catalogue de solutions techniques pouvant convenir à un nombre de plus en plus importants de situations.

➤ **La performance et l'innovation comme fers de lance de la différenciation concurrentielle**

Dans un secteur comme les matériaux de construction où les produits de base (ciment, béton...) ne sont pas non plus des marchandises à l'origine hautement technologique (le béton était déjà connu et utilisé au temps de la Rome antique), la différenciation entre concurrents s'effectue sur la performance des produits proposés et la capacité de l'entreprise à innover dans un secteur plus que centenaire.

C'est pourquoi Lafarge a très rapidement lourdement investi dans une force d'innovation via ses structures de R&D, convaincu qu'il s'agirait d'un de ses moteurs de croissance. Aujourd'hui, la propension du groupe à être à l'origine de produits novateurs et brevetés lui assure une longueur d'avance face à ses principaux concurrents et lui fait bénéficier auprès de potentiels clients d'un bénéfice d'image. Lafarge s'attache de plus à proposer l'intégralité de ses innovations sur l'ensemble des marchés où leur déploiement est possible (selon si les matières premières nécessaires à un béton spécial sont disponibles ou non dans le pays considéré). Cette innovation se traduit aussi par le développement de nouveaux services permettant d'améliorer la qualité des prestations fournies à un client (conseils techniques en amont des travaux, livraison sur chantier du béton de plus en plus démocratisée là où les entreprises devaient auparavant se déplacer à la centrale pour s'approvisionner...). Ces efforts en termes d'innovation visent également en interne à optimiser les processus de fabrication afin d'en diminuer les coûts, et ainsi faire fructifier le résultat d'exploitation du groupe à chiffre d'affaire relativement constant depuis 2009.

Concernant la performance, Lafarge s'attache mettre en œuvre une réduction des coûts en optimisant les approvisionnements, la consommation énergétique, les méthodes productives mais également en s'efforçant de réduire la dette de l'entreprise afin de bénéficier in fine de conditions d'emprunts plus profitables. Cette recherche de la performance s'opère aussi dans la rénovation de l'outil industriel (en particulier les centrales) afin de pouvoir dans les années à venir réussir à satisfaire la hausse des besoins en marchandises attendues, notamment dans les pays émergents, en réalisant le moins d'investissements possibles. Cette volonté de la direction se traduit au niveau des opérationnels sur site par la multiplication des formations et le transfert de savoir-faire entre les différentes implantations du groupe.

- Le choix du développement durable comme facteur de prise de part de marchés. Cet aspect primordial de la stratégie de Lafarge fera l'objet d'un développement spécifique dans la suite de ce document.

La réalisation du diagnostic interne du groupe Lafarge a permis de mettre en évidence un certain nombre de ressources et capacités ayant orientés la stratégie du groupe au cours de son histoire afin d'obtenir puis de conserver sa position préférentielle.

Néanmoins cette analyse se doit d'être complétée par un diagnostic externe qui prend en compte les problématiques issues de l'environnement dans lequel évolue Lafarge, et qui se montrent également importantes dans l'orientation stratégique de celle-ci.

### III. Diagnostic externe du groupe : analyse de l'environnement concurrentiel.

#### 1. La matrice Porter

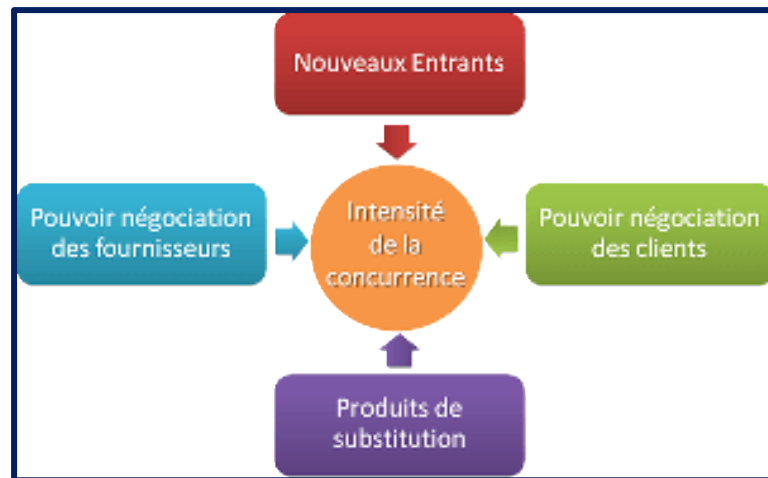


Fig.11 : Principe d'élaboration de la matrice Porter

#### ➤ **Le pouvoir de négociation des clients :**

Il n'y a pas de réelle menace d'intégration vers l'amont. Les clients sont l'ensemble des entreprises de construction qui ne sont pas du tout portées vers la fabrication du ciment, métier complètement spécifique.

Les clients sont nombreux (secteur du génie civil, du bâtiment mais aussi celui de la route et les artisans). Ce grand nombre de clients n'est pour autant pas complètement significatif, car le marché est très localisé. Le nombre de clients potentiels situés autour d'une centrale est réduit. La connaissance du terrain est donc un privilège car les clients sont attachés à nouer des liens étroits avec leurs fournisseurs. Face à cela, Lafarge tend à imposer sa légitimité par sa réputation et compte améliorer son image par une augmentation de la valeur ajoutée de ses produits.

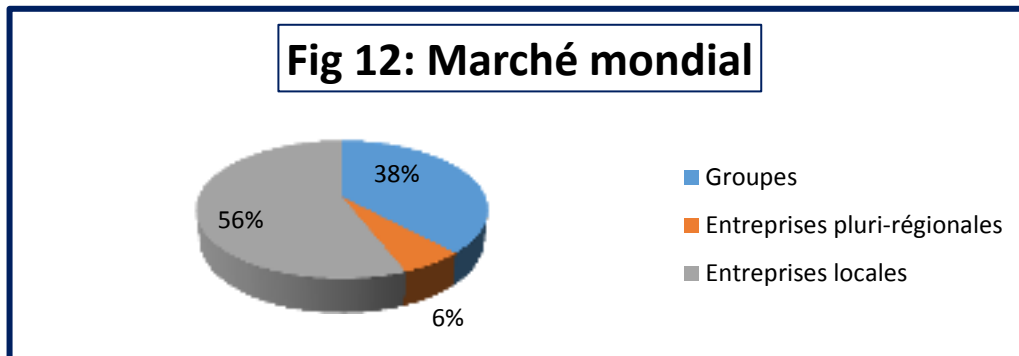
Le groupe doit se démarquer d'une offre qui est aujourd'hui standardisée, en répondant mieux aux demandes des clients dans le but de les fidéliser, notamment dans les pays émergents où le ciment n'est pas considéré comme un produit indifférencié, mais plutôt comme un produit de marque.

#### ➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Les contraintes au niveau des fournisseurs sont importantes. L'industrie du ciment est largement sensible au coût de l'énergie, tant pour la partie production que pour le transport des matières premières et des marchandises. La hausse ces dernières années notamment en 2002 et 2003 a largement pénalisé les cimentiers. Pour pallier à ces hausses inévitables, les grands groupes se tournent vers l'utilisation d'autres matières qui consomment moins d'énergie, et vers une plus large implantation pour réduire les coûts de transports.

➤ **L'intensité de la concurrence :**

L'indice de concentration absolue 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 six, se partagent 38 % du marché mondial. Le niveau des coûts de transport 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.



Le changement technologique est un facteur important dans l'analyse concurrentielle. Les moyens employés par les grands groupes ne sont pas les mêmes que ceux développés par les acteurs locaux. Il y a donc un marché à deux vitesses. On peut notamment citer l'exemple de CEMEX, qui a développé son réseau de télécommunication pour améliorer considérablement les délais de livraison du béton frais (crucial dans les grandes agglomérations) ou qui a automatisé son contrôle qualité. 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'affaire à l'international.

Les multinationales sont donc moins enclines à subir le changement technologique : elles disposent notamment de laboratoires de recherche et développement qui contribuent à les maintenir au cœur de l'innovation. Cette concurrence affaiblit les entreprises locales, qui n'ont pas à disposition les ressources nécessaires pour réagir rapidement pour faire évoluer leur offre. On peut cependant nuancer par le fait que le secteur du ciment est moins dépendant du changement technologique comme l'a été par exemple, KODAK lors de l'émergence de l'appareil photo numérique.

➤ **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. C'est notamment pourquoi 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. Le groupe veut aussi améliorer l'image de ses produits.

La faible rentabilité économique des produits de substitution au ciment dans la production du béton (colle époxyde comme liant) laisse également penser que le monopole du ciment dans le secteur a encore de belles années devant lui, malgré son impact environnemental peu reluisant.



➤ **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 par les entreprises du secteur.

En tenant compte de l'ensemble des forces qui structurent la dynamique concurrentielle du groupe, on peut schématiser le modèle Porter par un hexagone sectoriel.

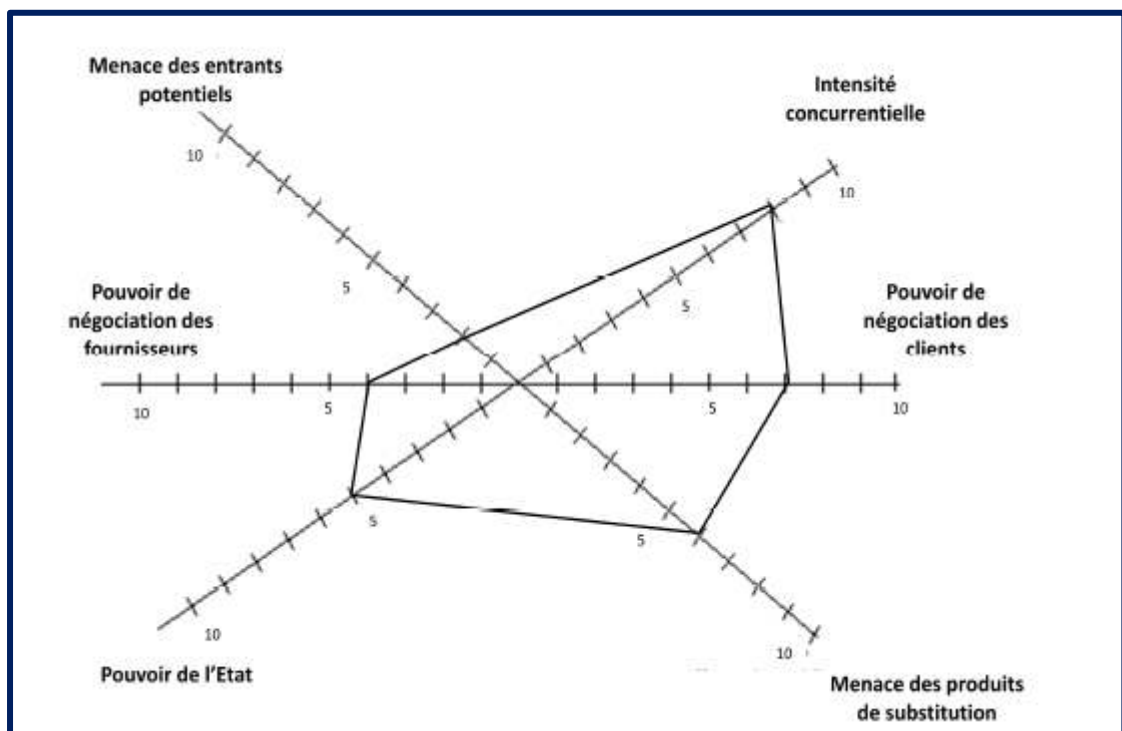


Fig.13 : Hexagone de la matrice Porter

## 2. Les Pressions

Dans la continuité de l'analyse Porter, nous nous intéressons ici aux différentes facettes de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

### ➤ Les pressions de l'opinion publique

Les clients du groupe sont principalement des entreprises du BTP, le groupe n'a donc pas de lien direct avec l'ensemble de la société. Le contexte socio-culturel a donc un impact assez faible sur le marché du ciment et des matériaux de construction. On peut tout de même noter la prise de conscience en termes de respect de l'environnement par une grande partie de l'opinion publique et notamment par groupes d'opinions (Adbusters, Greenpeace,..) Ces groupes sont pris très au sérieux par les multinationales car elles entachent considérablement l'image de marque de l'entreprise lorsqu'elles l'attaquent.

### ➤ Les pressions normatives

Le contexte actuel est tel que la législation et la réglementation sont susceptibles d'impacter les activités du groupe. Ces contraintes vont conduire les grands groupes à se concentrer, i.e. « à construire d'énormes unités sur des montagnes de calcaire », dans des pays où la législation environnementale est plus souple que dans les grands pays industriels. Cette solution n'est pas salvatrice car le coût du produit étant très sensible au prix du transport, la décentralisation totale des sites de production n'est pas envisageable.

## 3. La carte des groupes stratégiques

Pour analyser le positionnement de Lafarge par rapport à son offre et son implantation, on effectue une carte des groupes stratégiques.

Sur le marché du ciment, la concurrence est à échelle locale, la couverture géographique ne permet pas de comparer les différentes stratégies de chaque groupe, mais simplement leur taille. L'analyse ici est donc faite sur l'offre de service et l'offre des produits:

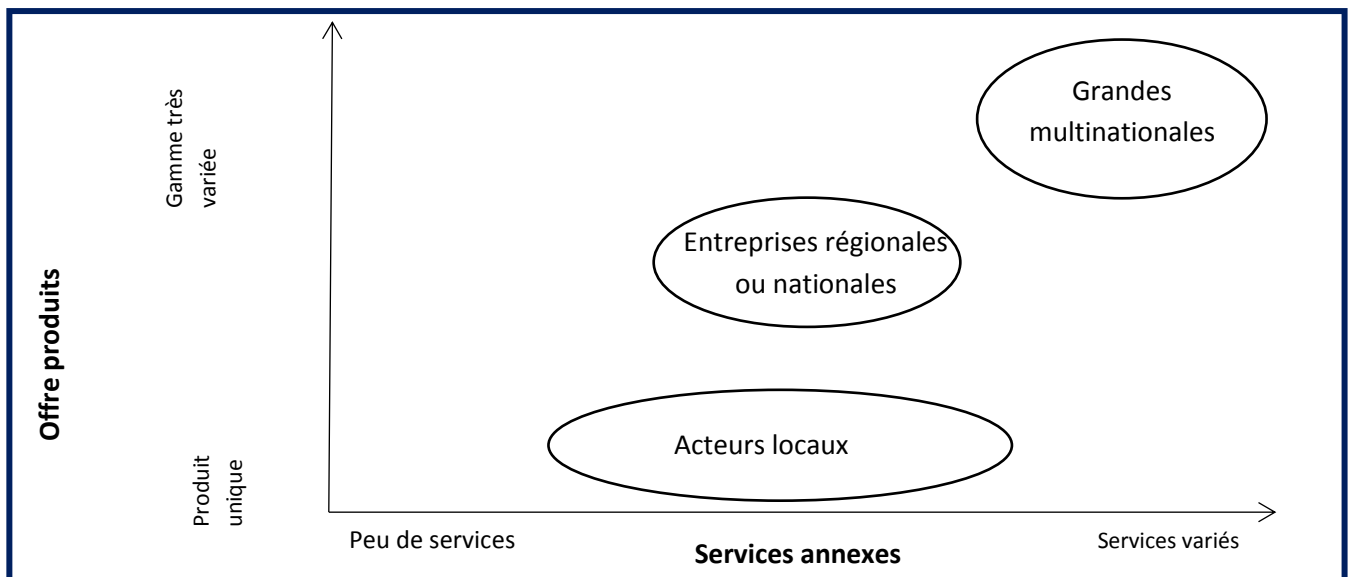


Fig.14 : Carte des groupes stratégiques

Le marché du ciment est partagé en trois types d'acteurs différents, comme on l'a vu précédemment, c'est pour cela que l'on retrouve trois groupes stratégiques.

Les acteurs locaux, qui représentent 56% du marché mondial. La taille de ces entreprises est relativement modeste. L'investissement étant considérable pour pouvoir se diversifier et proposer d'autres produits, ces petites entreprises locales ne peuvent pas proposer une grande

gamme de produits. Elles n'ont aucune structure financière qui leur permet de supporter des investissements très diversifiés. Par contre, ces structures ont une très bonne connaissance du secteur géographique où elles exercent, et des exigences des clients. Cela leur permet de proposer un service qui s'adapte à l'ensemble de leur clientèle et donc d'avoir un large panel de services.

Le groupe suivant, est composé des acteurs de niveaux régional ou national. Ces entreprises sont de taille intermédiaire et ont la plus petite part de marché (6%). Leur taille moyenne ne permet pas des investissements dans la R&D, ce qui ne permet pas de développer largement leur gamme de produits. Le niveau de prestation annexes est relativement faible car, elles n'ont pas la connaissance du terrain des acteurs locaux, ni les moyens d'investir dans le marketing pour se donner une image de marque. Ce placement les fragilise, elles sont menacées de rachat par les multinationales et sont plus sensibles à la concurrence contre les acteurs locaux.

Le groupe des six multinationales représente à lui seul 38% du marché. Ce groupe possède des fonds d'investissement très importants, ce qui lui permet de développer une gamme de produits relativement importante. Le budget en termes de marketing étant assez conséquent permet de renforcer son image de marque sur l'ensemble du marché

#### 4. Le marché des matériaux de construction

Même si le marché international du BTP augmente régulièrement, en France, il reste porté par l'activité des artisans et des PME. Ceci a pour conséquence que la plupart des matériaux de construction sont vendus sur des marchés locaux, le commerce extérieur de ces produits restant fortement limité.

##### ➤ **Présentation des différents types d'acteurs du marché**

Le marché des matériaux de construction en France se partage en trois différents groupes d'acteurs, disposant chacun d'une marge de manœuvre plus au moins importante sur le marché en fonction de leur taille et de la diversité des services proposés. Ces groupes coïncident avec ceux qui se partagent le marché mondial et qui viennent d'être présentés.

On recense plus de 5.800 entreprises travaillant dans le secteur des matériaux de construction. La plupart d'entre elle, sont de très petite taille c'est-à-dire moins de 20 salariés. L'importante diversité des activités pouvant être proposées (extraction d'agrégats, production de ciment ou d'éléments en béton prêts à l'emploi), les investissements à apporter peuvent très vite devenir important. Cependant, ces acteurs ne disposent pas d'une structure financière leur permettant de supporter de tels investissements ; ce qui explique en partie la très faible marge de manœuvre dont peut profiter ces petites entreprises dans ces secteurs d'activité et au niveau des services qu'ils peuvent proposer.

Les entreprises de plus de 20 salariés occupent une place plus ou moins importante dans le marché des matériaux de construction. Leur taille ne leur permet pas d'engager autant de fonds dans la recherche et l'innovation que peuvent se le permettre les grands groupes multinationaux qui peuvent ainsi proposer une plus large gamme de services. La production est très soutenue et essentiellement tournée vers le marché intérieur.

Enfin, les grands groupes d'entreprises constituent le dernier groupe d'acteur de ce marché. Ils représentent plus de 90% du chiffre d'affaire dans ce secteur. Ces grands groupes disposent d'une structure financière suffisante pour disposer d'une large gamme de services renforçant ainsi leur suprématie sur les autres acteurs du marché, ce qui favorise en partie l'absorption des entreprises de taille moyenne par ces multinationales.

De plus, dans les matériaux de construction, le poids des groupes français est bien plus élevé que celui des opérateurs étrangers. Les filiales des groupes français regroupent les deux tiers des effectifs des groupes dans le secteur et réalisent 62 % du chiffre d'affaires.

A l'échelle internationale, depuis plusieurs années, l'Asie constitue le moteur de la croissance de la consommation des matériaux de construction. Leur production se fait essentiellement sur place. Les pays asiatiques en forte croissance sont donc devenus les premiers producteurs de produits du secteur.

De ce fait, la Chine devrait représenter la moitié de la consommation mondiale de ciment en 2020. L'Inde occupe la deuxième place du classement mondial, le doublement de la production mondiale de ciment en moins de 20 ans s'explique d'ailleurs principalement par la croissance des marchés chinois et indien.

La demande en béton sur le plan international est donc quelque peu dynamisée principalement par l'arrivée des nouveaux pays émergents tels que la Chine et l'Inde. La consommation de ciment dans ces pays augmente par ailleurs de 7 % en moyenne chaque année.

#### ➤ **Les relations entre chaque type d'acteur**

Les entreprises du secteur des matériaux entretiennent proportionnellement moins de relations de coopération avec d'autres firmes que l'ensemble des entreprises industrielles.

De plus, le recours à la sous-traitance, relation de coopération avec une ou plusieurs entreprises le plus courant dans le domaine de la production, est moins répandu dans ces matériaux que dans l'ensemble de l'industrie en moyenne. En effet, le nombre d'entreprises faisant appel à la sous-traitance et les montants concernés y sont proportionnellement moins élevés.

Les très petites entreprises occupent en majorité une activité indépendante vis-à-vis des grands groupes présents sur le marché, même si une petite entreprise du secteur sur six demeure contrôlée par l'un des grands groupements du marché.

#### ➤ **Forces et faiblesses de chaque acteur**

La production de matériaux de construction s'appuie souvent sur la maîtrise d'un certain savoir-faire et de techniques spécifiques, les entreprises en activité sur ce secteur sont donc souvent spécialisées. Les petites entreprises, disposant de moyens financiers moins importants, se voient alors contraintes de cibler un domaine d'activité précis sans avoir l'opportunité d'agrandir sa gamme de services à l'image des grands groupes.

Pour les entreprises de la construction, le recours à un réseau de distribution va grandement dépendre de leur taille. Ils privilégient les achats directs auprès des industriels (notamment de béton prêt à l'emploi), plus à même de satisfaire la demande de grands chantiers.

Au contraire, les PME et surtout les artisans, qui n'ont pas un accès direct aux industriels, recourent avant tout au négoce. Comme leur marge de négociation est assez limitée, ils se regroupent de plus en plus au sein de coopératives d'achat afin de bénéficier de tarifs ou de services intéressants.

Plate-forme logistique pour l'approvisionnement des petits chantiers, les négociants sont devenus les conseillers à la prescription des produits auprès des artisans et des petites entreprises. En conséquence, dans la distribution de matériaux de construction, la dimension des marchés

demeure locale, dans la mesure où les professionnels du bâtiment effectuent la plupart de leurs achats à proximité de leur propre zone d'intervention.

D'autre part, les groupes sont de plus en plus soucieux de la protection de l'environnement et sensibles à l'émission des gaz à effet de serre. Ils le prennent en compte dans leur processus de production mais aussi dans le transport des matériaux et la gestion des déchets de la construction.

## 5. Les principaux concurrents de Lafarge

Les principaux concurrents de Lafarge sont donc décomposés en 3 principales catégories : les groupes internationaux, les entreprises plurirégionales et les entreprises locales. Concernant le secteur du ciment, les dix producteurs leaders sont les suivants :

- Cemex (Mexique)
- Heidelberg Cement (Allemagne)
- Holcim (Suisse)
- Italcementi (Italie)
- Taiheiyo (Japon)
- Lafarge (France)
- Cimpor (Portugal)
- RMC (Royaume-Uni)
- Siam Cement (Thaïlande)
- Votorantim (Brésil)

Parmi eux, les cinq groupes qui se partagent les 38 % du marché mondial en 2002 avec Lafarge sont CEMEX, Heidelberg Cement, Holcim (anciennement Heidelberger), Italcementi et Taiheiyo. La banque d'affaire ING Barings a prévu que ces six entreprises se partageront 50 % du marché en 2005, ce qui s'est avéré exact.

Nous allons maintenant présenter les principaux concurrents de Lafarge, à savoir CEMEX, Heidelberg Cement, Holcim et Cimpor.

### ➤ Cemex



CEMEX est une entreprise qui produit, distribue et vend du ciment, des mélanges, des agrégats et de la vitrerie. Elle a été créée en 1906 grâce à l'ouverture de la première usine cimentière d'Amérique, Cementos Hidalgo, au nord du Mexique. Malgré des débuts difficiles durant les années 1910 à cause de la révolution mexicaine, l'entreprise relance son activité en augmentant considérablement sa capacité de production et ses fours au fil des années. Elle est leader au Mexique et en Amérique latine tandis qu'elle conquiert le marché européen en 1990 par le rachat de Valenciana et Sanson, les deux premiers cimentiers espagnols.

L'entreprise a réussi à améliorer sa productivité de manière conséquente en 1985 grâce un programme basé sur l'amélioration de la communication au sein des usines et des collaborateurs. En effet, une infrastructure de télécommunication est créée par le groupe, CEMEXNet, basée sur un réseau de téléphonie, de fibre optique et d'ondes hertziennes hyperfréquences. Les sites de production en Amérique et en Europe sont donc désormais reliés en interne. Par la suite, CEMEX automatise la récupération des données (industrielles et bureautiques) et le contrôle qualité afin de diminuer ses coûts d'exploitation.



Le deuxième secteur d'activité de CEMEX, le béton manufacturé, voit également sa production améliorée. A partir de modèles mathématiques (théorie du chaos) et de systèmes embarqués avec GPS, l'acheminement des camions de livraison se fait beaucoup plus facilement. L'entreprise passe ainsi de 4 à 10 livraisons par jour et par camion au Mexique.

En 1996, CEMEX devient de 3<sup>ème</sup> cimentier mondial, grâce à une expansion constante, une politique d'éco-efficacité dès 1994 et la mise en place du Cemex Way (mise en œuvre des meilleures pratiques normalisées).

(Sources : <http://www.cemex.fr/QuiSommesNous/NotreHistoire.aspx> et *Cemex, le ciment « high-tech p. 9)*

### ➤ Heidelberg Cement

## HEIDELBERGCEMENT

L'entreprise a été fondée en 1874 à Heidelberg, en Allemagne. Son activité à l'étranger a commencé avec le rachat de 35% des parts de Vicat Ciment, le troisième cimentier français derrière Lafarge et Ciments Français (filiale de l'italien Italcementi). En 1999, le cimentier allemand fait l'acquisition du suédois Scancem et rachète les parts minoritaires de CBR (sa filiale belge). Après avoir renforcé son activité en Europe, le groupe s'intéresse ensuite à l'Asie en rachetant le deuxième cimentier indonésien.



Fig.15 : Présence des usines du groupe HeidelbergCement dans le monde  
(Sources : Wikipédia « HeidelbergCement » et p. 7)

### ➤ Holcim



Holcim, initialement Financière Glaris Holderbrank, a été fondée en 1912 en Suisse. L'entreprise fait partie du trio des leaders mondiaux de la production de matériaux de construction. Son activité principale est le ciment, mais elle fabrique aussi des agrégats, de l'asphalte, du béton et possède un service client sur l'environnement.

Elle a commencé à s'implanter à l'étranger à partir de 1920 en commençant par l'Europe de l'Ouest, l'Egypte, le Liban et l'Afrique du Sud. En 1951, elle s'installe au Canada afin d'accéder au marché américain, et elle continue son expansion en s'installant dans des pays émergents comme l'Inde en 2000. En 2001 que l'entreprise change de nom, pour devenir Holcim tandis que l'année suivante, elle acquiert le leader belge Ciment d'Obourg. D'une dimension mondiale telle que Lafarge, Holcim rassemble près de 80 000 collaborateurs répartis dans 70 pays :



Fig.16 : Présence des usines Holcim dans le monde  
(Source : Wikipédia « Holcim »)



➤ **Cimpor**

Cimpor est un cimentier portugais qui a été créée en 1972. C'est à partir de 1990 que l'entreprise commence à se porter vers l'international avec l'acquisition d'une entreprise espagnole, puis en s'installant progressivement tout autour du bassin méditerranéen (Maroc, Egypte, Tunisie). En 1997, Cimpor crée Sociedade de Cimentos do Brasil, ce qui lui permet de s'installer en Amérique Latine. Le groupe est membre de l'indice boursier Euronext 100 (valeurs les plus capitalisées de l'Euronext).

(Sources : <http://www.cimpor.pt/Default.aspx?lang=ing> et Wikipédia « Cimpor »)

## IV. Lafarge et sa démarche d'engagement dans le développement durable.

### 1. Historique de l'engagement du groupe.

➤ **Avant 2003**

Le développement durable est une notion récente, apparue à la fin du XXe siècle et qui englobe des considérations sociales, environnementales et économiques. Le terme utilisé pour la première fois dans le rapport Brundtland rédigé en 1987, n'a cessé de prendre de l'importance et se décline dorénavant dans tous les domaines de la société. Il est compris comme un mode de développement « qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même ».

En ce qui concerne l'entreprise Lafarge, l'apparition de la notion s'est faite peu après, et s'est développée petit à petit au sein de l'entreprise, avec notamment la création d'un rapport annuel sur le développement durable en 2001, qui fait le point sur l'année passée et annonce les ambitions du groupe pour les années futures (objectifs à court et long terme). L'entreprise prenait néanmoins en compte de problématiques environnementales liées à son activité bien avant l'apparition de ce concept de développement durable.

Pour une telle entreprise, les intérêts sont multiples et ont été bien compris par le groupe Lafarge, qui déclare que le développement durable permet d'améliorer les résultats pour les raisons suivantes :

**La réduction des coûts** Par la limitation de l'utilisation de matières premières et la production de déchets coûteux à traiter.

**L'amélioration de la valeur ajoutée du produit** En élargissant les gammes et en ciblant mieux les attentes, il est possible de fidéliser une clientèle sensible aux notions de développement durable.

**Créer de nouveaux marchés** L'innovation liée au développement durable permet à Lafarge de l'implanter dans de nouveaux pays. Sa polyvalence permet de répondre à de nombreux besoins et donc d'élargir facilement son marché.

**Consolider une approche du management fondée sur les valeurs** Responsabiliser l'entreprise permet aussi de responsabiliser et sensibiliser les employés, qui seront alors plus prompts à s'investir dans un travail issu d'une politique de développement durable. Cette vision loin d'être utopique est partagée par une grande partie du corps managérial de Lafarge.

**Préserver la « licence to operate » et améliorer la réputation de Lafarge** L'entreprise se doit de travailler son image pour continuer son activité et assurer sa réputation. Ainsi, en gardant une bonne image auprès des puissances publiques, l'entreprise se met à l'abri d'éventuelles taxations sur leurs activités.

**Possibilité d'accéder à des fonds éthiques** Avec une politique durable, Lafarge peut solliciter des financements basés sur des critères que peu d'entreprises remplissent.

De plus, malgré un environnement concurrentiel fort dans le milieu du ciment, des accords internationaux sont signés en 2002, afin de se protéger des puissances publiques qui pourraient augmenter les taxations et les pénalités pour ce secteur d'activité fortement émetteur de gaz à effet de serre. Cet accord se nomme la WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), et est ratifié par les leaders mondiaux : Cemex (Mexique), Cimpor (Portugal), Heidelberg Cement (Allemagne), Holcim (Suisse), Italcementi (Italie), Lafarge (France), RMC (Royaume Uni), Siam Cement (Thaïlande), Taiheiyo (Japon) et Votorantim (Brésil).

#### ➤ **Entre 2003 et 2012**

Durant cette période, les préoccupations liées au développement durable se sont fortement développées dans le groupe. Les rapports annuels de développement durable publiés sur leur site internet le montrent bien. De nombreuses innovations et de nombreux partenariats ont été initiés durant cette période.

##### **Partenariats :**

Dans le cadre de la santé, Lafarge s'est associé en 2003 à l'ONG CARE, qui lutte et réalise des campagnes de prévention contre le Sida. Lafarge a ainsi aidé à prévenir, mais s'engage aussi à débloquer des fonds dans les domaines de la prévention, de l'amélioration des outils de dépistage, et l'hébergement des personnes infectées.

Plus généralement dans le cadre du développement durable et de la conscience écologique, Lafarge s'est associé en 2000 à WWF, pour travailler ensemble sur cinq principes fondamentaux :

- **Le changement climatique**, notion assez peu définie à l'époque, qui permettra tout de même au groupe de travailler à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et même d'atteindre en avances les objectifs fixés.

- **Les polluants persistants**, présentant un risque environnemental fort, sur lesquels Lafarge et WWF souhaitent mettre en place des méthodes de contrôle et des bonnes pratiques pour limiter ces émissions. Les résultats sont alors satisfaisants : Réduction des émissions de poussières 2005-2009 : -26 % et réduction des émissions de NOx 2005-2009 : -22 %.

- **La gestion de l'eau**. Le secteur d'activité de Lafarge est très consommateur en eau douce, la gestion et le traitement des eaux usées est un facteur clé dans la politique de développement durable en association avec WWF. Ainsi une grande partie des sites est rapidement équipée de station de retraitement des eaux.

- **La biodiversité**. Les deux associés s'accordent sur un indice de biodiversité commun utilisé lors de l'exploitation de carrières ou de mises en place de sites industriels. Un protocole de réhabilitation et de compensation est alors mis en place et appliqué à la majorité des sites (en 2009, 79%).

- **La construction durable**. Lafarge met en valeur ses innovations et ses nouveaux produits plus respectueux de l'environnement, comme des isolants par exemple. Le groupe a même développé un outil permettant de mesurer la performance énergétique d'une construction.

Innovations :

Durant ces années où le développement durable et le progrès énergétique étaient à l'honneur, certaines innovations ont été mises en place. Quelques exemples sont développés ici :

- **Le traitement des fumées** de cimenteries par un laveur humide utilisant les poussières du four pour « filtrer » les fumées. Cette technologie a permis de réduire considérablement les émissions en SO<sub>2</sub> d'une cimenterie située en Autriche à Retznei, alors que cette dernière est contrainte d'utiliser des matières premières à forte teneur en sulfure de fer.

- **Création de béton auto-plaçant et auto-nivelant Agilia**. Ce béton permet de limiter, voire même d'annuler la phase de vibration du béton lors de sa mise en place. Ainsi, le temps de mise en place est réduit, et les nuisances sonores en milieu urbain sont fortement diminuées. Deux produits sont lancés en 1999, l'un pour les planchers, l'autre pour les murs et rencontre un franc succès.

- **Réutilisation de sous produits de déchets industriels**. En 2003, le groupe a consommé 400 millions de tonnes de matières premières dont 95% ont été extraites de leurs carrières. Pour limiter cette consommation, une politique de substitution des matières premières par des sous-produits et des déchets industriels a été mise en place. Cette politique contribue à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liés à la transformation du calcaire dans les fours de cimenterie.

- **Réhabilitation des carrières**. Les carrières du groupe sont soumises à une politique de réhabilitation systématique : environ 30% sont transformées en zones naturelles. En 2003, 80% des carrières sont dotées d'un plan de réhabilitation conforme aux standards du groupe. Et cette politique continue et s'améliore chaque année.

Ces exemples parmi tant d'autres montrent qu'au fil des années, Lafarge a fait le choix, grâce à des partenariats, de favoriser l'innovation et la conscience environnementale dans la politique d'entreprise.

## ➤ **Les objectifs pour l'avenir**

En 2012, Lafarge choisit de mettre en place une politique d'objectifs à long terme (8 ans), afin de se laisser une marge de manœuvre plus grande pour opérer des changements plus importants. Ce programme intitulé : Ambitions Développement Durable 2020, traite des volets Economiques, Sociaux et Environnementaux avec des ambitions assorties d'objectifs chiffrés traduisant un haut niveau d'exigence. Ce programme se décline en 34 nouveaux objectifs, et à l'occasion de la

publication de ce programme, Bertrand Collomb, PDG du groupe à déclaré : « *Ces ambitions définissent notre engagement pour l'avenir et notre contribution à une société durable* ».

Les 34 ambitions de Lafarge intègrent neuf objectifs majeurs à horizon 2020 :

1. Réduire de 33 % les émissions de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment (par rapport à 1990)
2. Utiliser 50 % de combustibles non fossiles dans nos cimenteries d'ici à 2020 (dont 30 % de biomasse)
3. Fabriquer 20 % de nos bétons contenant des matériaux réutilisés ou recyclés
4. Atteindre zéro accident mortel et éviter les accidents du travail pour nos collaborateurs et nos sous-traitants
5. Nommer des femmes à 35 % des postes de direction
6. Consacrer un million d'heures au volontariat chaque année pour contribuer à des projets sélectionnés localement
7. Développer un plan de création d'emplois locaux dans 75 % des pays où Lafarge est présent
8. Faciliter l'accès à un logement abordable et durable pour deux millions de personnes
9. Générer un chiffre d'affaire de 3 milliards d'euros par an en produits et services durables

Il est expliqué par la suite que : « Ces ambitions sont le fruit d'un important travail collaboratif. Lafarge a mobilisé pendant 18 mois les collaborateurs et les managers des unités opérationnelles, le panel de parties prenantes, les grands partenaires comme WWF ou CARE ainsi que le Conseil Consultatif International, en leur demandant à la fois ce qu'ils attendaient de leur entreprise et quelle contribution l'entreprise pouvait apporter à la société. »

Tous ces objectifs illustrent la volonté de pérennité de développement durable du groupe Lafarge, qui veut conserver son image d'entreprise innovante et responsable. Lafarge a été un leader du développement durable en entreprise, et souhaite le rester.

## **2. Moteurs et limites de la stratégie d'engagement dans le développement durable envisagée par le groupe.**

Si les preuves de l'engagement de Lafarge dans une stratégie d'engagement poussée et volontaire dans le développement durable ne souffrent d'aucune contestation au vu de l'historique qui vient d'être présenté, les raisons de cet engagement restent à éclaircir. En effet, quels avantages le groupe retire-t-il des investissements supplémentaires que réclame un tel positionnement ? Le développement durable au sein d'une telle entreprise est-il un réel vecteur de croissance ou une simple posture de communication destinée à leurrer l'opinion publique ? C'est à ses interrogations que nous allons tenter de traiter à la lumière notamment d'éléments issus d'un entretien réalisé par le PDG du groupe à la chaire Communication et Management de l'ESSEC. Les informations distillées au cours de cet échange en 2004 nécessitent donc également une prise de recul nécessaire et seront dans ce qui suit commentée avec le plus d'esprit critique possible.

### **➤ Une réelle stratégie, qui dépasse la simple communication d'entreprise**

A l'heure actuelle, la grande majorité des entreprises s'est lancée au cours de ces dernières années dans une politique volontariste de développement durable. Cependant, il ressort de toutes ces initiatives deux conceptions bien différentes du concept de développement durable. Pour certaines entreprises, il s'agit avant tout d'un outil marketing à la mode, qui n'appelle pas de réel engagement dans les faits. Nombreuses sont celles pour lesquelles il représente uniquement un axe de communication comme un autre, sur lequel elles s'expriment pour « lisser » leur image aux yeux de l'opinion publique et de leurs partenaires. Une seconde conception du développement durable

est de l'intégrer entièrement à la stratégie de croissance d'une entreprise. Dans ce cadre, la démarche se fait alors de manière concrète et concertée avec notamment l'instauration d'un dialogue avec les intervenants de la vie en société (ONG, associations de consommateurs...) qui formulent parfois certaines critiques vis-à-vis de l'activité du groupe. Malgré une politique menée par Lafarge qui pourrait à première vue ressembler à celle d'une entreprise voulant se faire pardonner d'être parmi les plus polluantes au monde, la direction assure qu'elle conçoit bel et bien le développement durable comme un levier primordial à la croissance du groupe.

Comment déterminer alors qu'elle est la part de communication et celle de réel engagement dans les dires des représentants de Lafarge ? Pour lever toute ambiguïté, le groupe s'est lancé dès 2002 dans la rédaction de rapports de développement durable annuels et accessibles à tous, qui se veulent être la transposition fidèle des actions concrètes menées et du suivi de l'atteinte des objectifs. Dans un souci de transparence et d'objectivité, la rédaction de ces rapports est confiée à une agence de communication disposant d'une réputation plutôt militante dans le domaine du développement durable : Utopies, et non à un grand cabinet d'audit. Cette jeune agence française est néanmoins reconnue pour ses qualités de consulting et la rigueur des rapports qu'elle rédige pour les grands groupes industriels et commerciaux (exemple de ses clients : Total, Fnac, Center parcs, Danone, Systèmes U...). Lafarge laisse également un espace d'expression dans ces rapports pour diverses ONG et cabinets de notation qui y commentent et critiquent souvent l'action du groupe. Cet espace d'expression se réduit néanmoins de plus en plus au fil des années.



Fig.17 : Distinctions reçues par l'agence Utopies (source : site internet de l'agence)

En complément des rapports développement durable, l'action du groupe peut être appréciée via les rapports des agences de notations sociales et environnementales. De plus la direction reste convaincue qu'une simple communication non suivie de faits et d'effets en termes de développement durable finit toujours par éclater au grand jour et se révèle donc finalement préjudiciable aux entreprises faisant ce choix.

#### ➤ **Aspects moteurs du développement durable : une stratégie créatrice de valeurs**

L'engagement dans une stratégie portée par les investissements dans le développement durable est une composante présente depuis plusieurs décennies chez Lafarge, ce qui en a fait un des précurseurs. En effet, bien avant que le concept de développement durable ne soit formalisé, l'entreprise mettait déjà au cœur de ses préoccupations la nécessité de progrès social chez ses collaborateurs ainsi que la protection de l'environnement. Dès les années 1960, la culture du groupe intégrait les problématiques liées notamment aux émissions de poussières des centrales de production. Il en a découlé une signature avec le ministre l'Environnement français un contrat de

progrès vis-à-vis de l'élimination des poussières produites. Cet engagement historique a naturellement amené Lafarge à se distinguer par sa précocité dans l'engagement en faveur du développement durable, avec la définition claire de trois priorités au début des années 1990, à savoir :

- Le réaménagement des carrières.
- Des économies concernant l'énergie consommée
- Un contrôle de la pollution induite de l'activité.

Si les préoccupations principales se rattachent principalement à la préservation de l'environnement, Lafarge intervient également pour le progrès social et évidemment le développement économique durable du groupe. Nonobstant, si l'aspect environnemental est le plus présent, cela s'explique par l'activité industrielle en elle-même. Celle-ci dépend en effet fortement de l'environnement car elle est basée sur l'exploitation de ressources naturelles (calcaire, argile et gypse en majorité). De la durabilité de ces ressources dépend donc également celle de l'entreprise. L'intégration des problématiques environnementales répond donc à la volonté de préserver à long terme la compétitivité du groupe. Néanmoins, observons que cette projection à long terme ne tient que parce qu'elle n'handicape pas trop la rentabilité à court terme du groupe, qui reste le facteur prioritaire de toute entreprise.

L'engagement du groupe Lafarge dans une démarche de développement durable est également lié à son activité par la vision que peuvent en avoir l'opinion publique et les clients. En effet, la production de matériaux de construction et en particulier de ciment est l'industrie la plus polluante au monde. La branche représente 5% des émissions mondiales annuelles en CO<sub>2</sub>. Les principales causes d'émissions sont dues à la décarbonatation des composants nécessaires à la fabrication du ciment à très haute température, et aux combustibles utilisés. Sur ce pourcentage, Lafarge en représentant une part non négligeable, ce qui a amené ses contradicteurs à mettre en parallèle les émissions du groupe et celles de pays comme la Suisse ou la Grèce, dont les niveaux d'émissions sont à peu près équivalents. La démarche engagée par le groupe vise donc en partie à montrer qu'il a conscience de cet état de fait et tente de mettre en œuvre une stratégie lui permettant de réduire au mieux son impact et surtout d'assurer le maintien de son activité. Comme le dit le PDG du groupe : « [...] dans une industrie comme celle de Lafarge, l'adoption d'une politique de développement durable peut quasiment être considérée comme une question de survie. Elle permet au ciment d'être 'accepté' dans la société et ne pas être rejetée par une opinion publique de plus en plus soucieuse de son environnement au profit de matériaux de construction alternatifs ».

D'autre part, loin d'être une contrainte nécessaire à la poursuite d'une activité polluante mais nécessaire, le développement durable représente une nouvelle cause de création de valeurs dans la philosophie de Lafarge. Loin d'être considérée comme un luxe que peuvent se permettre des groupes solides économiquement, la direction du groupe affiche la ferme conviction que le développement durable est un facteur décisif dans la performance et la croissance à long terme. L'investissement initial que représente une telle démarche est au premier abord relativement coûteux et ne permet en général pas de retombées immédiates. Néanmoins, même s'il n'est pas directement générateur de profit, il permet de prouver que le management est impliqué et méticuleux dans ce domaine, et envoie ainsi un message fort aux acteurs du marché et à l'opinion publique. Cette anticipation qui peut paraître contraignant à court terme fait le pari de se révéler bénéfique à l'entreprise. Par exemple, la volonté de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> oblige le groupe à des investissements non négligeables dans des usines plus performantes mais qui se révéleront plus économes en combustibles et matières premières. Cette hypothèse de bénéfices déphasés est défendue par la direction du groupe, dont le PDG déclarait notamment que : « cela coûte moins cher d'intégrer le développement durable au développement des processus plutôt que de se retrouver dos au mur, face à une demande urgente ».

Au-delà des incidences quantifiables à plus ou moins court terme suite à la mise en œuvre d'une démarche axée sur le développement durable, celle-ci implique également divers avantages



compétitifs plus difficilement mesurables mais néanmoins bien réels. Ainsi, d'après un audit interne commandé par la direction du groupe et effectuée dans la majorité des filiales, la pratique du développement durable rend les employés « *plus heureux car conscients de travailler dans une entreprise réputée éthique et citoyenne* ». Si de telles conclusions peuvent paraître quelque peu « enjolivées », il n'empêche qu'il est plus plaisant pour des employés de travailler dans une entreprise à l'image plutôt bonne que dans une soumise à la vindicte des médias. Dans le même ordre d'idée, le regain d'image que peut apporter une politique accrue sur le développement durable, peut permettre de meilleures relations avec les différents interlocuteurs du groupe Lafarge (confiance affichée et scepticisme refoulé). Ce genre de relations apaisées est d'ailleurs un bon moyen de resserrer les liens avec les autorités locales des pays où l'entreprise est implantée ou veut s'implanter et facilite l'obtention de permis d'exploiter par exemple. Les retombées commerciales par rebond de la démarche de développement durable peuvent donc entrer dans le cadre des valeurs créées.

Cette volonté de bonifier son image à des fins de croissance se retrouve également dans la politique mise en œuvre par Lafarge lors d'implantations dans les pays émergents. Ces derniers ne disposent en général pas de normes environnementales aussi strictes que celles des pays occidentaux. Néanmoins, Lafarge s'engage à ne pas profiter de cette « faille » et construit en s'appliquant les standards occidentaux basés sur le développement durable. L'objectif reste de ne pas brouiller son image de marque à l'international, tout en respectant les marchés émergents en s'engageant ainsi dans leur développement en y amenant un niveau de technologie, de principe de traitement des hommes et des normes sociales aux plus hautes exigences. Cet élan « philanthropique » trouve également son origine dans le calcul qu'un réinvestissement ultérieur pour la mise aux normes lorsque celles-ci se durciront sera plus coûteux au cumul qu'une installation déjà adéquate aux plus fortes restrictions.

#### ➤ **Un modèle de croissance qui a ses limites**

L'effort consenti dans une démarche de développement durable trouve sa première limite lorsque la situation économique devient critique. Lafarge affirme certes que sa démarche n'est pas un luxe que sa position de leader peut lui permettre, et que les efforts dans le développement durable se sont poursuivis malgré l'impact sur le chiffre d'affaire de la crise économique de 2008/2009 et dont les secousses sont encore ressenties. Néanmoins, le PDG du groupe reconnaît qu'il lui semble logique qu'en cas de péril immédiat de la viabilité de l'entreprise, les crédits alloués au développement durable doivent subir des coupes temporaires afin de s'éviter un dépôt de bilan. La fonction première d'une entreprise qui est de faire du profit s'impose donc bel et bien à toute démarche de développement durable engagée : « *Lafarge n'est pas responsable de toutes les misères du monde. Elle ne peut ni ne doit se substituer aux Etats-Nations* ».

La seconde limite à laquelle se heurte la volonté affichée du groupe de faire du développement durable son vecteur de croissance est le décalage qui existe entre la vision à long terme de Lafarge et les attentes de profits immédiats des actionnaires et autres marchés financiers. En effet là où Lafarge investit dans le développement durable sur une logique de rentabilité à plusieurs années qui ne pourra donc être calculée pertinemment que sur le long terme. Les marchés sont eux adeptes du très court terme, avec des indices boursiers en permanente variation (ce qui peut amener aux excès connus dernièrement...), et jugent finalement la valeur de Lafarge et ses perspectives d'évolution au plus sur ses résultats trimestriels. Ils ne valorisent donc pas les actions mises en œuvre pour le long terme, et pénalisent même Lafarge puisque les dépenses engagées réduisent le résultat opérationnel faisant foi. La tendance est cependant à une prise de poids de plus en plus importants dans la valorisation d'une entreprise à l'apport des gestionnaires de fonds, qui eux incorporent un peu plus les actions visant à assurer une rentabilité sur le long terme. Cette évolution va de pair avec la prise de conscience progressive en faveur des entreprises éthiques chez certains actionnaires privés comme institutionnels.

Enfin, une limite qu'il faut pointer dans la démarche de développement durable mis en œuvre par Lafarge concerne la viabilité des indicateurs de mesure utilisés. Si ces derniers ont été mis en place de manière concertée entre tous les acteurs du marché, leur application reste sujette à de possibles manipulations. Par exemple, le groupe a fait le choix d'utiliser les mêmes indicateurs quelque-soit l'implantation géographique de la filiale. Si cette méthode est louable au niveau de la transparence des mesures, elle ne tient de fait pas compte du contexte spécifique de chaque situation. Par exemple, la mesure de la consommation en eau se limite à un cubage total, mais ne tient pas compte du fait de la rareté de l'eau dans la zone d'implantation du site de production. Une consommation d'un m<sup>3</sup> n'a pas le même « poids écologique » au droit d'un fleuve ou dans un désert. D'autre part, il n'existe à l'heure actuelle pas de réglementation claire concernant les indicateurs de mesure des démarches en termes de développement durable. Lafarge milite d'ailleurs pour le maintien de cette absence, car il considère que si le suivi des performances devient une obligation légale, alors le développement durable deviendra une corvée administrative sans réel intérêt, alors qu'il est actuellement un outil de différenciation concurrentiel primordial. La recherche d'un avantage concurrentiel reste donc toujours fortement liée à la démarche de croissance durable.

Loin d'être un luxe d'entreprises rentables, le développement durable représente un vecteur primordial d'obtention d'avantages concurrentiels dans un modèle de rentabilité à long terme mais n'impactant pas de manière trop importante les profits immédiats de Lafarge.

Dans ce contexte ultra-compétitif, les différents concurrents du groupe se sont également investis dans des démarches axées sur le développement durable.

### 3. Le développement durable chez les principaux concurrents de Lafarge.

Bien que la concurrence soit intense au sein des entreprises de ciments, les dix leaders du marché (dont ceux présentés précédemment) ont établi un programme d'action commun en association avec la WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Ce programme a pour but de limiter les contraintes législatives et normatives pouvant nuire à l'activité du secteur, tout en affirmant l'engagement des entreprises envers le développement durable.

Par ailleurs, les concurrents de Lafarge abordent chacun le développement durable d'une façon différente, mais toujours dans le but d'en faire atout. Nous allons voir quelles sont les stratégies adoptées par ceux-ci.

#### ➤ Cemex

La principale réponse de Cemex au problème du développement durable est la mise en place du **programme d'éco-efficacité**, lancé en 1994. En se basant sur l'expertise de ses collaborateurs et sur sa capacité à innover, le groupe s'engage à devenir le leader de l'écologie industrielle en intégrant toutes les lois et règlements auxquels elle est soumise. De plus, elle adopte des pratiques pro-environnementales telles que la réduction d'émissions de CO<sub>2</sub>, la technologie innovatrice et l'efficacité énergétique améliorée. Depuis sa création à 2002, le programme a rapporté 60 millions de dollars US et les émissions de CO<sub>2</sub> ont été réduites de 2,5 millions de tonnes métriques.

L'efficacité de ce programme repose sur des actions écologiques concrètes menées par le groupe :

- le recyclage certains matériaux (notamment les résidus des cimenteries)
- l'utilisation de sous-produit issu de la sidérurgie en tant que matière première (laitiers et cendres légères)
- l'utilisation de combustibles de remplacement (coke de pétrole, huiles usagés)

En 2000, la consommation d'électricité de CEMEX a ainsi diminué de 160 000 mégawatts. On voit bien ici que le développement durable force l'entreprise à faire des économies d'énergie et à assurer la qualité de ses produits d'un point de vue environnemental.

*« Ensemble, ces actions minimisent l'impact environnemental et accroissent la production sans affecter la qualité finale de notre ciment. »* (source : cemex.com, 2002)

Le site internet du groupe a notamment une rubrique exclusivement consacrée au développement durable, avec notamment sept priorités parmi lesquels on distingue : santé et sécurité, environnement et biodiversité, la stratégie carbone ainsi que les constructions durables.

### ➤ HeidelbergCement

Le cimentier allemand Heidelberg a également développé des démarches environnementales dans ses usines. Sa filiale CBR Ciment Belgique a notamment abandonné le processus de fabrication par voie « humide » car celui-ci consomme, à production égale, plus d'énergie (et donc plus de CO<sub>2</sub>) que la voie dite « sèche ». Ce changement de production a demandé un investissement de 55 millions d'euros afin de moderniser et augmenter la capacité par la voie la plus « verte ».

De la même manière que pour les autres entreprises, des matières premières et des énergies de substitution sont employés par Heidelberg. On distingue ainsi l'utilisation de pneus usagés, de sciures imprégnées, de solvants usagés ou encore de farines et de graisses animales.

### ➤ Holcim

Bien que signataire de la Charte de la Chambre de Commerce Internationale pour le Développement Durable en 1992, le groupe Holcim a écopé de plusieurs amendes pour raisons environnementales aux Etats-Unis dans les années 1990. En effet, certaines usines ont dépassés jusqu'à 750 % la limite d'émissions de CO<sub>2</sub>, et le groupe n'a pas toujours été transparent sur celles-ci. A partir des années 2000, on constate un intérêt certain du cimentier suisse pour le développement durable, avec près de 8% de ses investissements qui lui sont consacrés. Face à la concurrence, il était nécessaire pour Holcim de s'aligner sur ses concurrents en matière d'environnement.

Le groupe intègre donc entièrement le développement durable dans son processus de production. Par exemple, Holcim collabore avec les administrations et les associations pour l'exploitation des carrières et forme l'ensemble de ses collaborateurs pour la préservation de l'environnement.

Sur le graphique qui suit, on remarque que le ciment Portland « classique » représente moins d'un quart de la production du groupe. Celui-ci s'est donc orienté vers des produits de substitution qui s'inscrivent dans une politique de développement durable.

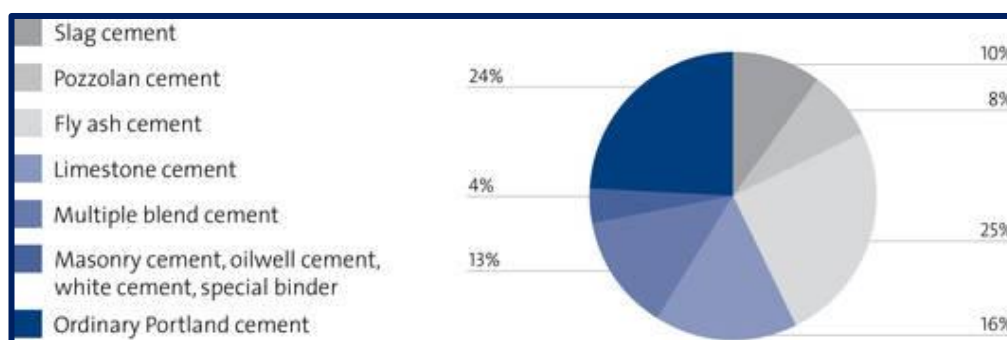


Fig.18 : Répartition de la production d'Holcim (source : www.holcim.com)

## ➤ Cimpor

Cimpor annonce publiquement son engagement pour le développement durable dès 1995. Cela-dit, l'entreprise se base uniquement sur les normes réglementaires. Ainsi, sa référence principale est la norme ISO 14000, qu'elle applique notamment au Maroc. Si on considère la norme ISO 14 001, celle-ci est plus exigeante en matière d'environnement. On voit bien ici que l'entreprise prend un référentiel beaucoup plus favorable pour elle en matière d'environnement. Cela-dit, on remarque la prise de mesure compensatoire, comme le fait d'implanter des espaces verts (jusqu'à 1,5 hectares en 2002) et le recyclage de cendres volantes (centrale thermique de Jorf Lasfar).

Par ailleurs, on remarque que le développement durable est aujourd'hui un des fers de lance de la politique de production de l'entreprise, comme le montre le schéma suivant :



Fig.19 : Le co-processing chez Cimpor (source : cimpor.com, 2014)

Le « co-processing » est basé sur le recyclage des matériaux et déchets impliqués dans le processus de fabrication du béton. On constate sur le schéma que le groupe intègre les trois composantes du développement durable, à savoir les aspects sociaux, environnementaux et économiques.

#### 4. Stratégies de renforcement et de confortation des avantages concurrentiels issues de la démarche développement durable.

S'il ressort des paragraphes précédents que l'instauration d'une démarche de développement durable permet d'acquérir un avantage concurrentiel grâce à ses implications, l'intérêt porté à cette démarche par tous les leaders du marché induit une compétition nouvelle pour Lafarge. Basée sur la mise en avant de sa primauté en termes de positionnement vers une croissance durable, elle vise à consacrer l'une des entreprises comme étant la plus performante dans le registre du contentement des objectifs du développement durable.

Le positionnement historique de Lafarge sur une démarche volontaire dans le sens d'une production plus respectueuse de l'environnement et des hommes, tout en s'assurant une croissance économique viable lui a permis de s'attacher une étiquette d'entreprise éthique et responsable. Dans la conjoncture actuelle, où les décideurs et l'opinion publique affichent une préoccupation croissante et déterminante pour un nouveau modèle économique plus tourné vers le développement durable, la position du groupe répond favorablement à celles-ci. Les efforts consentis en termes d'investissements et de communication autour de démarches plus durables trouvent donc leur premier écho dans les facilités commerciales qu'elles impliquent. En l'absence de la stratégie mise en œuvre sous l'impulsion de l'orientation vers le développement durable, l'activité du groupe souffriraient très certainement largement de par la désaffection de clients historiques qui seraient

désormais attirés par les atouts de concurrents proposant des produits présentés comme « plus verts ». Assez schématiquement, pour pouvoir exploiter une nouvelle carrière, les attentes des autorités envers Lafarge sont désormais qu'elle réhabilite deux anciens sites d'extraction. La mise en œuvre d'une démarche de développement durable est donc quasiment devenue une condition absolument nécessaire pour les grands groupes des matériaux de construction s'ils espèrent remporter des marchés. C'est pourquoi ces démarches ont connu un engouement sans précédents au cours de la dernière décennie, et que l'anticipation dans ce domaine qu'a eu Lafarge lui permet désormais de se placer comme le leader historique en termes de développement durable. A ce titre, elle était par exemple en 2008 la seule entreprise du secteur des matériaux de construction à être répertoriée dans la liste des 100 multinationales les plus engagées en matière de développement durable.

Le second point permettant à Lafarge de se procurer un avantage d'importance concerne sa force d'innovation et de recherche d'optimisation des performances, désormais en grande partie destinée au développement durable. En 2010, la moitié des investissements en R&D ont été destinés à la construction durable. Ces dépenses induites par la recherche d'optimisation permettent au final de dépenser moins que dans l'hypothèse où ces investissements n'auraient pas été effectués. Par exemple, les innovations faites dans les méthodes de chauffage des fours de fabrication de ciment ont permis de réduire la part d'énergie fossile (fioul) dans le processus d'une part en modernisant le procédé en lui-même (production par voie humide nécessitant une température plus faible que la voie sèche historiquement utilisée) et en découvrant des combustibles alternatifs plus bons marchés et moins émetteurs de CO<sub>2</sub> (déchets ménagers, pneus laminés, farines animales...). Au vu de l'évolution du cours du baril de pétrole, qui ne devrait se poursuivre à la hausse dans les années à venir, l'investissement initial en recherche et adaptation de l'outil industriel se retrouvera vite rentabilisé par les économies réalisées sur l'achat de combustibles. Au final, en dépensant dans le cadre de la stratégie de démarche durable, l'entreprise perd moins d'argent que si elle n'avait pas engagé cette stratégie, et finalement « gagne plus ». Toutes les entreprises leaders ayant tenté d'innover dans ce but, Lafarge fait ici encore la différence grâce à son immense capacité de R&D matérialisé par ses laboratoires top-mondiaux, qui lui octroient les procédés les plus performants et brevetés. La rentabilité et la productivité des sites du groupe Lafarge sont de fait supérieures à celles de ses concurrents directs, et sans communes mesures avec les acteurs locaux qui ne peuvent lutter sur le terrain de l'innovation technologique. Les investissements initiaux de Lafarge sont donc rentabilisés plus rapidement que ceux de ces concurrents. Les bénéfices sont alors plus importants et réalisés plus rapidement, ce qui permet au groupe d'investir à nouveau pour consolider petit à petit encore plus sa domination sur le marché.

Outre un gain de productivité et de rentabilité, les investissements effectués dans le cadre du développement durable visent également à prouver aux instances législatives la bonne volonté du secteur. L'objectif est de mettre en avant la responsabilité des entrepreneurs afin d'éviter la taxation de plus en plus mise en œuvre envers les plus gros pollueurs. Là encore, la dépense supplémentaire réalisée vise à éviter une dépense beaucoup plus lourde en cas de taxation de l'activité toute entière. On retrouve donc ici l'idée de dépenser un peu plus pour ne pas perdre beaucoup, ainsi que l'utilisation du développement durable comme garant d'un maintien d'une activité intrinsèquement très polluante.

Enfin, le fait que Lafarge s'applique des normes internes plus strictes que les réglementations en vigueur (protocole de Kyoto, Agenda 21...), et ceux dans l'ensemble des pays où elle est implantée répond à une double stratégie de consolidation de son avantage concurrentiel. Premièrement cette politique ambitieuse oblige le groupe à mettre à niveau l'ensemble de son outil de production, que ce soit par la rénovation de l'existant et la construction neuve d'infrastructures permettant le niveau de performance visé. Ces efforts lourds restent néanmoins intéressants dans l'optique de l'évolution future des normes en vigueur, qui seront de plus en plus restrictives, car ils peuvent être étalés temporellement afin d'en lisser l'impact. Face à ce durcissement prévisible, Lafarge sera déjà opérationnel sans besoin d'investissement supplémentaire. Au contraire de leurs concurrents

pouvant se le permettre (les acteurs locaux ne pouvant pas tous s'adapter à l'évolution des normes) et de manière beaucoup plus concentrée dans le temps et donc beaucoup plus impactant sur leurs résultats. Deuxièmement, en s'obligeant à atteindre des niveaux de performances environnementales très stricts, conjugués à sa force de lobby auprès des instances dirigeantes, Lafarge pourrait influencer sur les seuils normatifs des prochaines versions des réglementations. En agissant pour que les normes se calquent sur leur propres performances, le groupe s'assure d'une part d'être en règle, et d'autre part de placer ces concurrents directs (les multinationales) dans une situation précaires. Lafarge les forcerait à atteindre son propre niveau de performance, mais sans les technologies et procédés qui le permettent, ces dernières étant protégées par brevets. L'équation deviendra purement insoluble pour les acteurs locaux, laissant la porte libre à Lafarge pour s'engouffrer dans les nombreux marchés qui ne seront plus qu'à sa portée.

## Conclusion :

Le double diagnostic, interne et externe, a permis de mettre en avant les forces et faiblesses inhérentes au groupe Lafarge, ainsi que les opportunités et menaces du marché des matériaux de construction.

Ce constat établi, l'analyse de la stratégie d'une démarche volontariste dans le développement durable a permis de prouver qu'une telle démarche pouvait apporter à son initiateur son lot d'avantage concurrentiel. La stratégie mise en œuvre semble pouvoir permettre à Lafarge de consolider encore plus sa position dominante sur le marché en diminuant ses principaux concurrents via une politique agressive au niveau des performances et de l'innovation au service du développement durable. Quoiqu'il en soit, le cœur de la démarche appliquée reste en premier lieu de s'assurer de la poursuite de l'activité pourtant très polluante tout en réalisant des profits intéressants à moyen et long termes, via le retour sur investissements et le gain espérés de part de marché, sans pour autant compromettre la viabilité actuelle du groupe, dans ce contexte de crise économique.

L'atteinte de ces objectifs primordiaux pouvant aller de pair avec une politique plus respectueuse de l'environnement et des hommes, thème en vogue actuellement, Lafarge en profite pour présenter toute sa démarche comme un véritable élan éthique et humaniste, fruit d'une véritable vision du rôle de l'entreprise sur le long terme. Si la volonté des dirigeants de contribuer à un « meilleur futur » est envisageable et compréhensible, elle permet surtout au groupe de bénéficier d'une image valorisée qui lui assure des avantages commerciaux non négligeables, participant de fait au cercle vertueux utilisant le développement durable comme créateur de valeurs, elle-même utilisée dans développement durable et ainsi de suite.

Si toutefois cette stratégie venait à échouer, et que les efforts consentis dans la construction durable ne permettaient pas au groupe de développer sa position sur le marché, sa situation deviendra critique. Une persistance vaine dans cette stratégie ne l'amènera qu'à des dépenses inutiles qui mineraient ses résultats, et qui seraient de moins en moins possibles de rentabiliser. Un abandon pur et simple de cette politique obligerai le groupe à reconnaître son échec dans sa volonté d'atteintes d'objectifs de 2020 est jetteraient le discrédit sur lui, soit à passer sous silence ces objectifs, ce que les médias ou l'opinion publique ne laisseront pas passer, entraînant une dégradation difficilement réversible de l'image du groupe.

Si la démarche ambitieuse de développement durable est un bon moyen de se construire un avantage concurrentiel, la course menée par Lafarge pour dominer le marché via cette stratégie reste périlleuse et ne laisse que peu de droit à l'erreur.

## Bibliographie :

### ➔ Publications, articles :

- GRANDVAL S., SOPARNOT R. « Lafarge », Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, CCMP, groupe ESCM.
- BRULÉ ELODIE Doctorante – Allocataire Monitrice LARGEPA et DIMBI RAMONJY Doctorant – Allocataire CREPA « La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ? ».
- LAFARGE « Rapports de Développement Durable 2002-2012 ».
- LAFARGE « Développement Durable, Nos Ambitions pour 2020 ».
- LUNEAU OLIVIER « Le management du développement durable chez Lafarge » Réalités industrielles, Novembre 2008
- CAMEL L. « Même chez Lafarge, le développement durable a ses limites », Le Monde 30 octobre 2007.
- DELAROCHE P. (propos recueillis par), « Interview de Bruno Lafont, PDG de Lafarge – Une politique de RSE doit s’inscrire dans le long terme », LExpress.fr le 27/10/2010.
- LAFARGE Document: 12162007-Research\_Innovation-research\_center-alternative\_video-fr
- LAFARGE Document: 02182009-group-lafarge\_timeline-fr
- TIXIER M. « Communiquer sur le développement durable, enjeux et impacts pour l’entreprise » Éditions d’Organisation, 2005
- LAFARGE « LAFARGE WWF 10 ans. Le partenariat en 10 points clés »2010

### ➔ Sites internet:

- Lafarge.fr
- Andlil.com (Analyse SWOT)
- Cemex.fr
- Heidelbergcement.com
- Holcim.fr
- Cimport.pt
- Wikipedia.org



