

Management Stratégique



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

Le 19 Mars 2014



SOMMAIRE

- **Introduction**

- **I. Présentation du groupe Lafarge**

- **II. Diagnostic interne du groupe**

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

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

- **Conclusion**



I. -1/ Les chiffres de clé de Lafarge

Lafarge numéro 1 mondial sur le marché du matériaux
de construction

Créé en 1833

Chiffre d'affaire	15 816 M€
Pays d'implantation	64
Site de production	1570
Collaborateurs	65 000



I. -2/ Principales activités

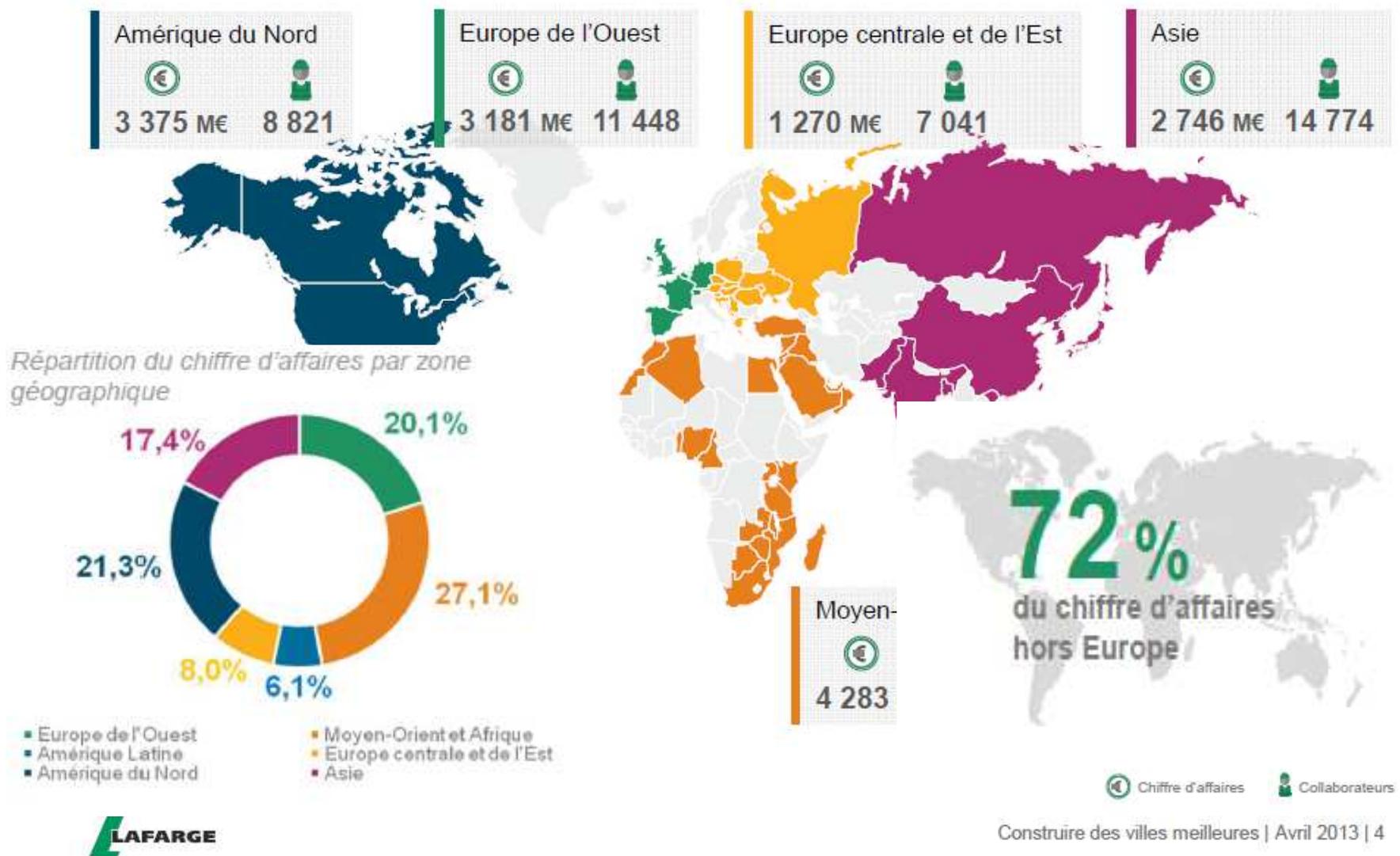
Ciment 1^{er} rang mondial	Béton et granulat 4eme et 2eme
65.6% du chiffre d'affaire	33.8% du chiffre d'affaire

Logements / routes / voies ferrées / Infrastructures

Clients industriels / Distributeur / bureaux étude / Constructeur



I. -3/ Lafarge dans le monde



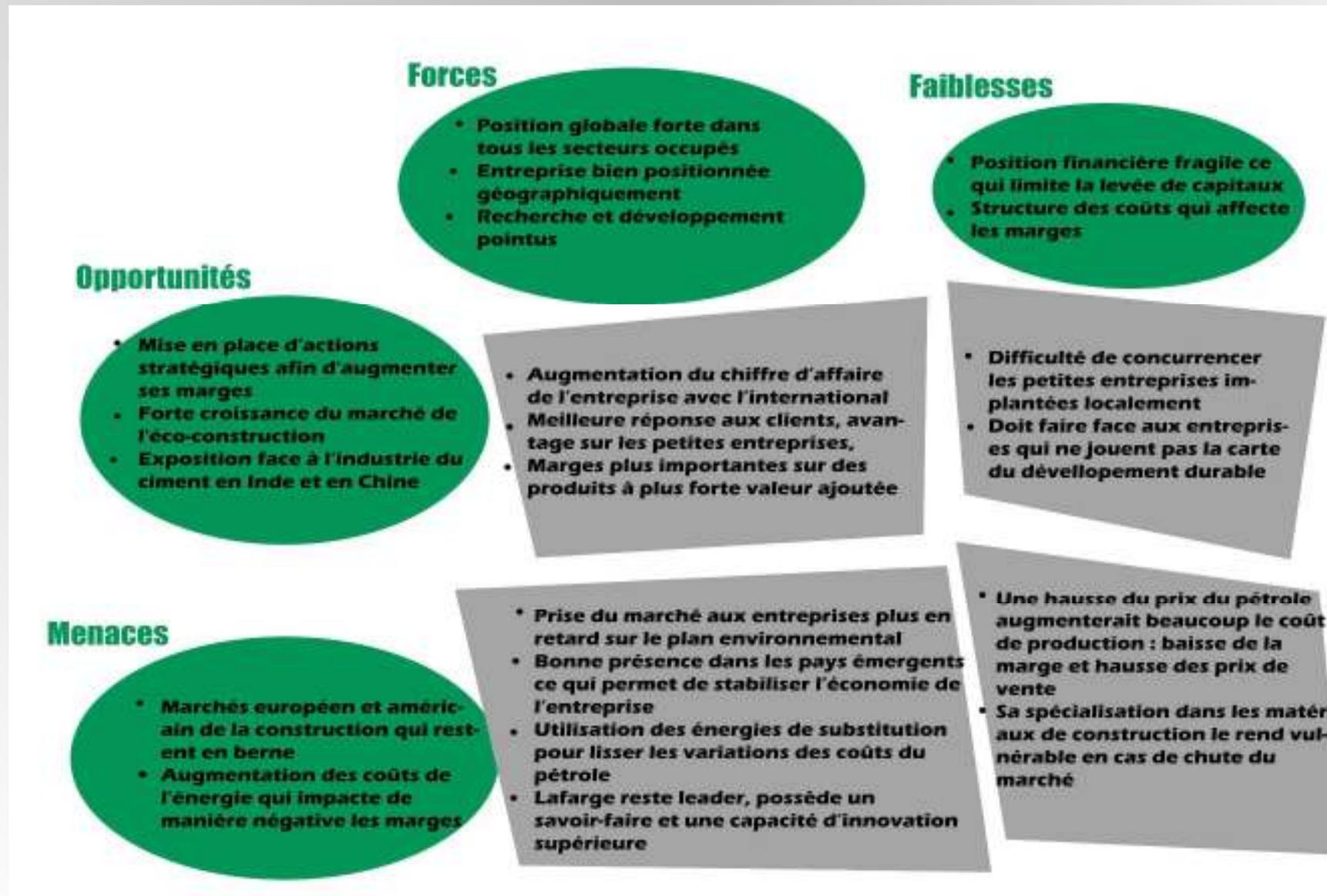


I. -4/ Historique du groupe

- Créé en 1848, entreprise familiale
- Remporte le marché du canal de suez 1864
- 1887 premier laboratoire sur le ciment
- Après guerre premier cimentier français
- 1956 – 1959 entré sur le marché américain
- 1995 début de la politique de développement durable
- 2001 Lafarge est numéro 1 mondial

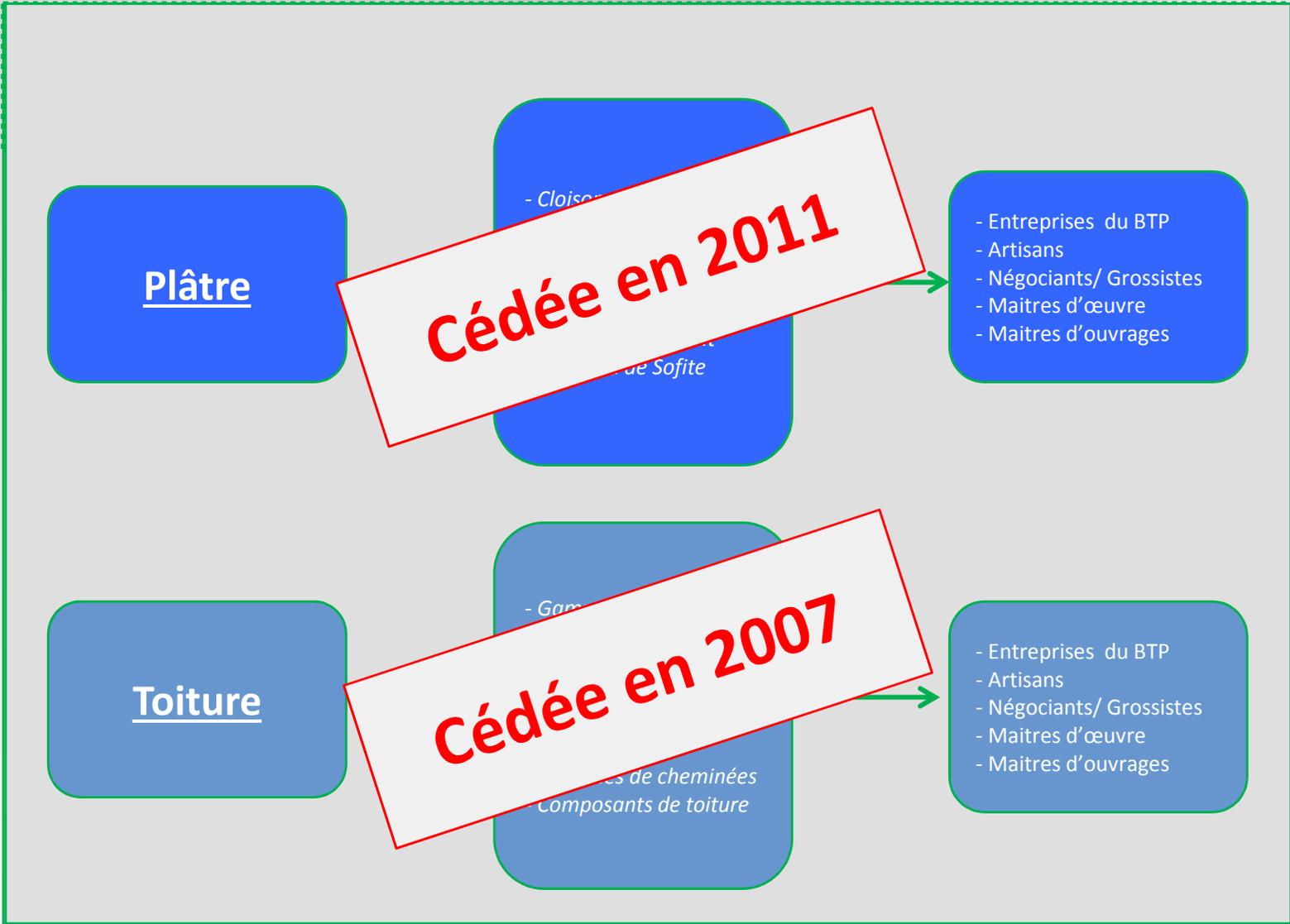


I. -5/ Tableau SWOT



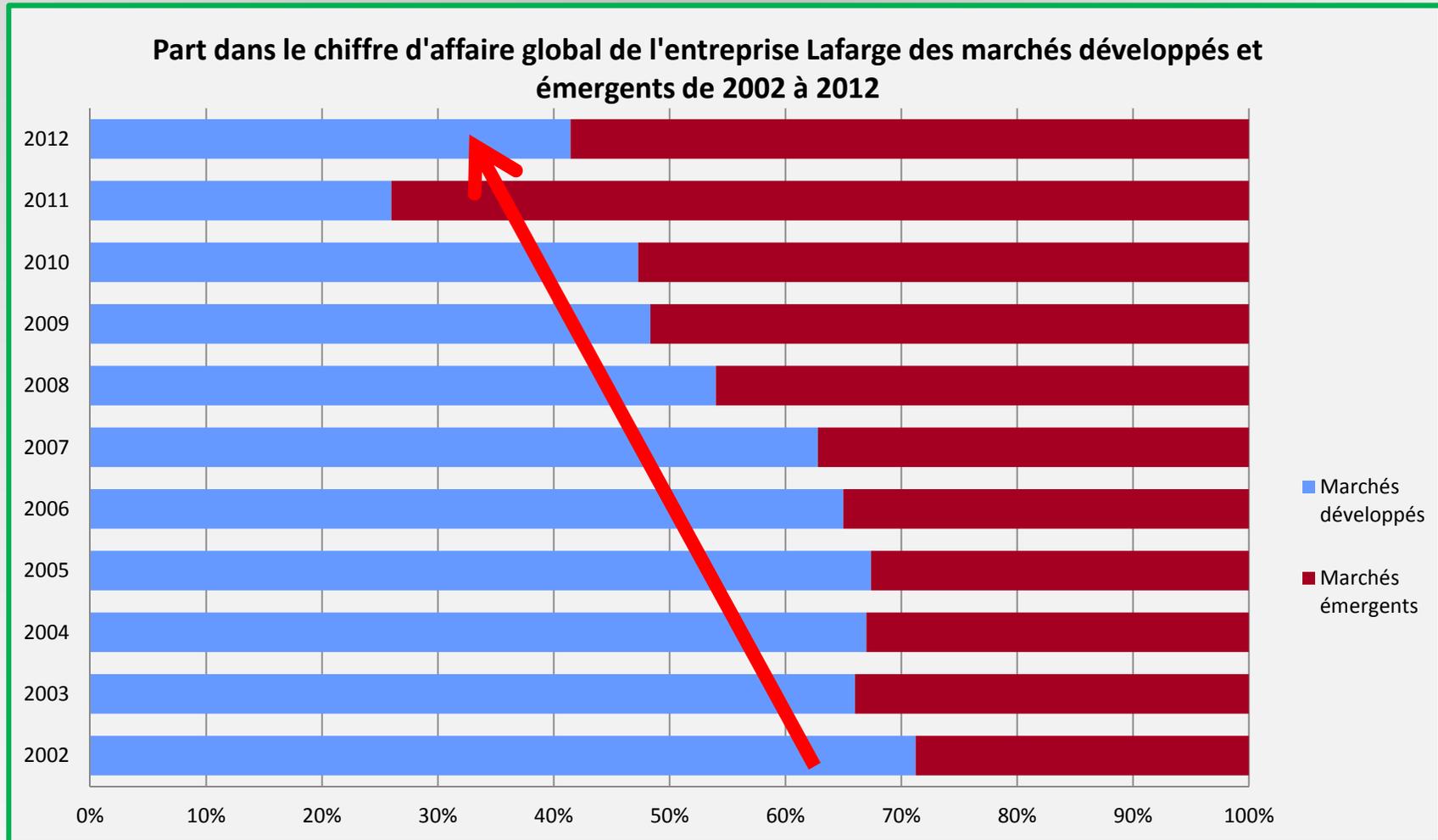


II. -1/ Segmentation stratégique du groupe





II. - 2/ Evaluation du portefeuille d'activité





II. – 3/ Ressources et compétences amenant les avantages concurrentiels

➤ U



t e

➤ U



➤



Lafarge

41 934 J'aime · 625 personnes en parlent

Ingénierie/Construction

A world leader. 64 countries. Concrete, aggregate, cement. We contribute to build better cities. Follow Lafarge on Twitter: <http://twitter.com/LafargeGroup>



Photos

41 934

Mentions J'aime



Instagram feed



Opportunités - Laf...

2008

2007

2006

2005

dirigea

➤ Une av
durable





II. – 4/ Options stratégiques de Lafarge

➤ L'internationalisation comme facteur de réduction des risques

- Marchandises non exportables
- Consommation croissante sur les marchés émergents, très variables sur les marchés développés
- Multiplier les marchés = Lisser l'activité globale au fil des ans.

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

- Consommation cyclique des marchandises
- Diversification de l'offre = Lisser les volumes globaux au fil des ans
- Mais, recentrage sur cœur de métier du groupe par l'abandon du Plâtre et de la Toiture

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

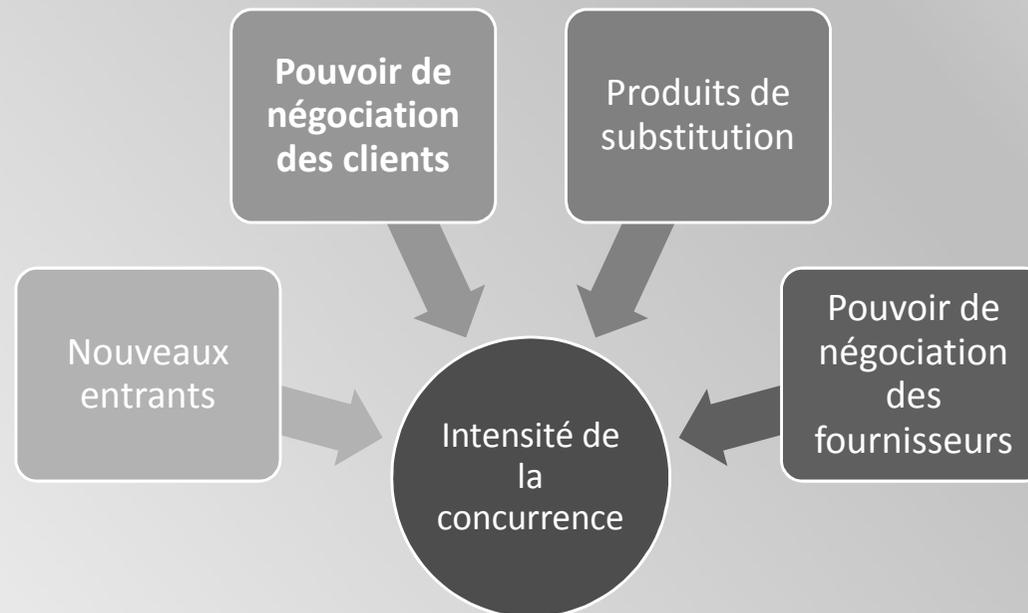
- Nouveaux produits et services exclusifs proposés par le groupe
- Politique de réduction des coûts et de formation du personnel



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

III. - 1/ Analyse par la méthode Porter : les 5 +(1) forces

- Les 5 forces qui déterminent la structure concurrentielle de l'industrie cimentière :





III. – 2/ Les pressions exercées sur le groupe

➤ L'opinion publique

- Actions de groupes d'opinions (Adbusters, Greenpeace,...)
- Peu d'impact des changements socio-culturels car marché éloigné du grand public

➤ La pression normative

- Nombreuses lois concernant les restrictions au niveau des déchets et de la consommation d'énergies fossiles
- Peu d'échappatoires car le ciment est un marché local et donc peu enclin à la délocalisation.



III. - 3/ Les groupes stratégiques

On distingue 3 groupes différents

➤ Les acteurs locaux

- Bonne connaissance du client -> service personnalisé
- Innovation quasi-inexistante -> Gamme de produit restreinte

➤ Les entreprises multi-régionales ou nationales

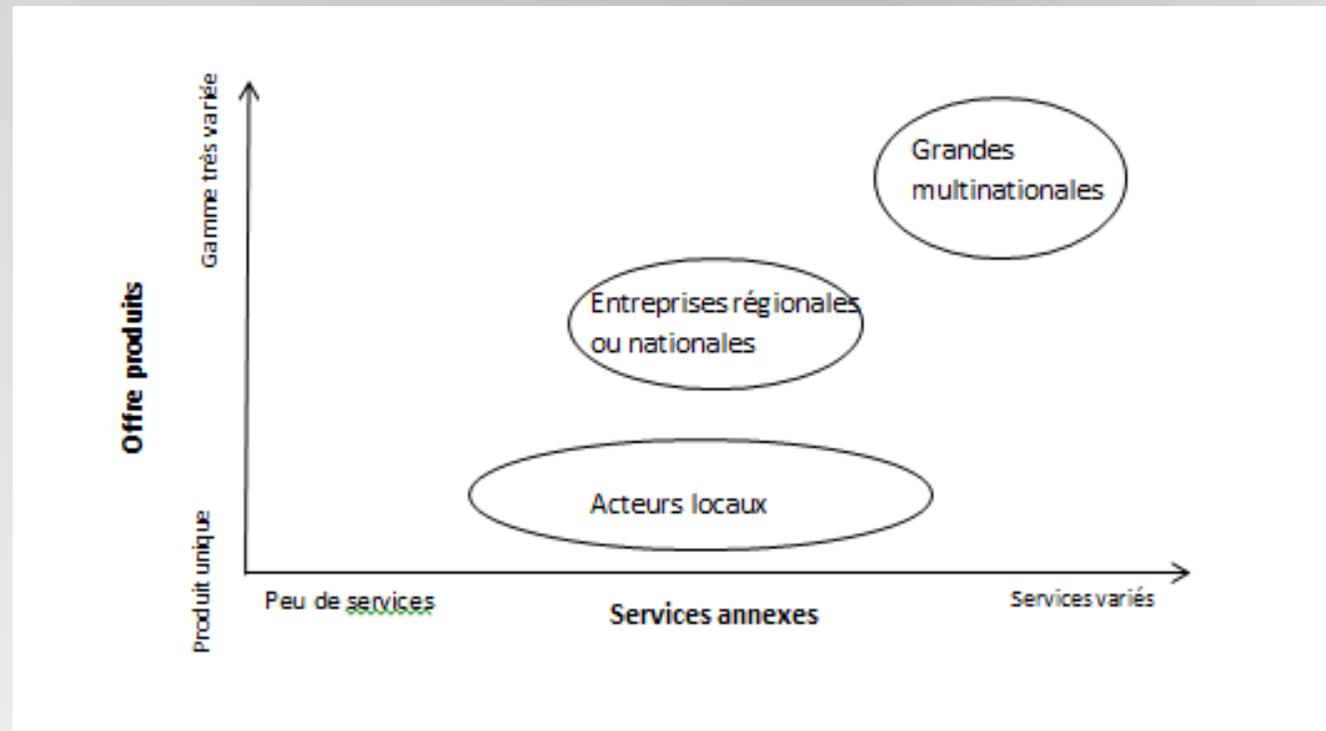
- Plus petite part de marché (6%)
- Très sensible à la concurrence locale
- Très peu d'innovation

➤ Les entreprises multi-nationales

- 6 firmes représentent 38% du marché mondial
- Service de R&D important -> grande diversité de gamme de produits
- Marketing important -> nombreux services proposés



- Carte des groupes stratégiques





III. - 4/ Le marché des matériaux de construction

Les principaux acteurs du marché en France :

➔ Les PME

- Très faible marge de manœuvre sur le marché
- Distribution locale des services

➔ Les groupes multirégionaux

- Production essentiellement tournée vers le marché intérieur
- Cibles des grands groupes

➔ Les grands groupes

- 90 % du chiffre d'affaire du secteur
- Proposition d'une large gamme de services renforçant ainsi leur suprématie sur le marché



III. - 4/ Le marché des matériaux de construction

Etat du marché à l'étranger :

→ La dynamisation du marché par les pays asiatiques en forte croissance

- Asie = moteur de la croissance de la consommation des matériaux de construction
- La Chine devrait représenter la moitié de la consommation mondiale de ciment en 2020

→ Croissance générale de la demande en béton

- Augmentation moyenne de 7 % de la consommation de ciment chaque année chez les pays émergents (Chine et Inde)

→ Augmentation du poids occupé par les grands cimentiers internationaux

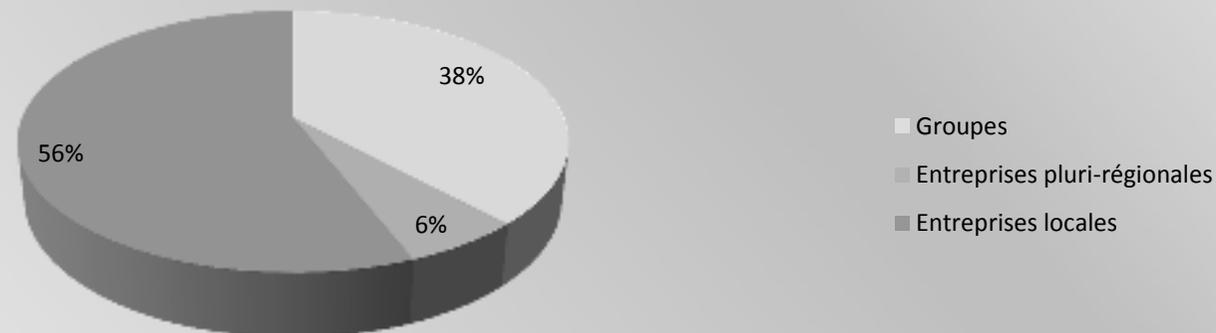
- 10 % de la production mondiale en 1990, leur part avoisinait 20 % de la production en 2009.



III. - 5/ Les principaux concurrents de Lafarge

- Marché du ciment et des matériaux de construction (agrégats, béton, etc...)

Marché mondial



- 6 groupes leaders (internationale) : Lafarge, HeidelbergCement, Italcementi, Taiheiyo, Cemex et Holcime.



III. - 5/ Les principaux concurrents de Lafarge



- Mexique, 1906 (1^{er} en Amérique)
- 1910-1920 : révolution mexicaine
- Expansion, leader américain
- 1985 : CEMEXNet
- 1990 : rachat Valenciana et Sanson (EUR)
- Béton manufacturé : modèles mathématiques et systèmes embarqués
- Cemex Way (pratiques normalisés)



- Allemagne, 1874
- 1968 : rachat de Vicat Ciment (3^{ème} français)
- 1999 : rachat de Scancem (Suède) et CBR (Belgique)
- 2007 : revente des parts de Vicat
- Présent dans 40 pays du monde



III. - 5/ Les principaux concurrents de Lafarge



- Suisse, 1912 (Holderbank)
- 1920 : Europe de l'Ouest, Egypte, Liban, Afrique du Sud
- 1951 : Canada
- 2000 : Inde
- 2001 : Ciment d'Obourg (leader belge)
- 70 pays dans le monde (80 000 collaborateurs)
- Portugal, 1972
- 1990 : Bassin méditerranéen (Espagne, Maroc, Egypte, Tunisie)
- 1997 : Brésil
- Indice boursier : Euronext 100



IV. - 1/ Historique du Développement durable

Avant 2003

- Dès 2001, mise en place d'un rapport annuel sur le développement durable (point + objectifs).
- Les intérêts sont bien compris par le groupe :
 - Réduction des coûts
 - Amélioration de la valeur ajoutée
 - Création de nouveaux marchés
 - Consolidation de l'approche du management fondée sur des valeurs
 - Préservation de sa légitimité et amélioration de la réputation
 - Accès à des fonds éthiques.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) en 2002
 - Ratifié par tous les leaders mondiaux de l'industrie cimentière.
 - Protection contre d'éventuelles taxations et pénalités.





IV. – 1/ Historique du Développement durable

Entre 2003 et 2012

- Montée en puissance des rapports annuels sur le développement durable, plus complet et poussés.
- Mises en place de **partenariats** avec des ONG pour mener à bien des politiques de développement durable:
 - CARE, association visant à lutter contre le Sida, à faciliter son dépistage et à sensibiliser la population.
 - WWF, organisation visant à protéger l'environnement
- Objectif avec WWF:
 - Changement climatique
 - Polluants persistants
 - Gestion de l'eau
 - Biodiversité
 - Construction durable
- Politique d'**innovation**
 - Traitement des fumées
 - Béton auto-plaçant
 - Réutilisation de sous produits de déchets industriels
 - Réhabilitation des carrières





IV. – 1/ Historique du Développement durable

Objectifs pour l'avenir

- Ambitions Développement Durable 2020
 - **34 nouveaux objectifs** traitant des volets Economiques, Sociaux et Environnementaux
 - Les objectifs sont issus d'une réflexion de 18 mois faisant intervenir a la fois les managers du groupe, mais aussi des consultants de CARE, WWF et du Conseil Consultatif International.
- Les Principales ambitions pour 2020 sont :
 1. Réduire de 33 % les émissions de CO₂ 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



IV. – 2/ Moteurs et Limites de la démarche développement durable

- **Une réelle stratégie, qui dépasse la simple communication d'entreprise**
 - Engagement de Lafarge dans le « vrai » développement durable, pas une simple communication.
 - Volonté de transparence sur les actions menées

- **Aspects moteurs du développement durable : une stratégie créatrice de valeurs**
 - Une entreprise au destin lié à celui de l'environnement, « prédestinée » au développement durable
 - Une entreprise très polluante dont le maintien de l'activité nécessite des efforts de réduction d'impacts
 - Un investissement vecteur d'amélioration de rentabilité à moyen terme
 - Un bénéfice d'image profitable aux retombées commerciales

- **Un modèle de croissance qui a ses limites**
 - Une démarche facilement stoppée en cas de situation critique de l'entreprise (jurisprudence SUEZ)
 - Décalage de la démarche avec les attentes des actionnaires et des marchés financiers
 - Mesure de la mise en œuvre de la démarche basée sur des indicateurs discutables



IV. - 3/ Le développement durable chez la concurrence

➤ WBCD : mesure commune des leaders



HEIDELBERGCEMENT

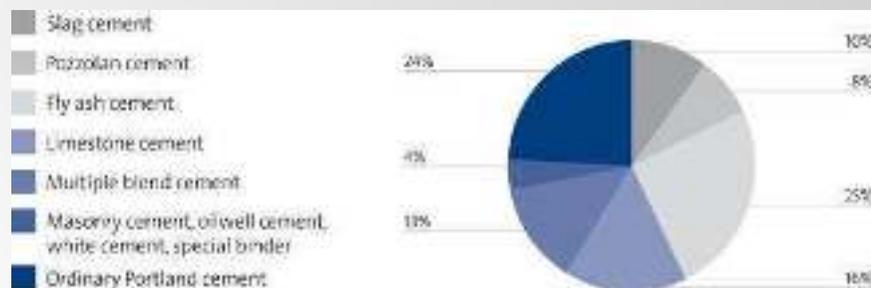
- Programme d'éco-efficacité (1994)
 - Leader de l'écologie industrielle
 - Recyclage (résidus)
 - Combustibles de remplacement
 - Réduction d'émissions de CO2
- Résultats :
 - Consommation d'électricité (160 000 MW en 200)
 - 60 millions de \$ en 2002
- Site Internet : label de qualité
- CBR Belgique : voie sèche / voie humide
- Matières premières et énergies de substitution (pneu et solvants usagés, graisses animales, sciures imprégnées)



IV. - 3/ Le développement durable chez la concurrence



- 1990 : amendes aux Etats-Unis (non respect et non transparence sur les émissions de GES)
- 2000 : 8 % des investissements consacrés au développement durable
- 2014 :



- 1995 : engagement du groupe
- Norme ISO 1400
- Mesures compensatoires (Maroc) : espaces verts, routes, cendres volantes
- 2014





IV. – 4/ Faire du développement durable un levier vers la domination du marché

- **Le développement durable: démarche nécessaire dans la conjoncture actuelle**
 - Pression de l'opinion publique et des clients envers ces multinationales très polluantes
 - Supériorité du groupe Lafarge: Avoir compris plus tôt que ses concurrents cet état de fait, et se placer aujourd'hui comme le leader historique et naturel des entreprises éthiques et responsables

- **Un recentrement bénéfique des efforts de R&D vers la construction durable**
 - Dépense initiale conséquente mais budgétée
 - Retombées à moyen terme permettent des économies, rentabilisant l'investissement initial et augmentant à terme les bénéfices.
 - Ex: Diminution consommation fioul (amélioration performance et innovation via l'usage de combustibles alternatifs)
 - Ex: Efforts face aux normes permettent d'éviter des taxations du style pollueur-payeur
 - Supériorité du groupe Lafarge: Puissance du service R&D assure au groupe les meilleures rentabilités et innovations du marché



IV. – 4/ Faire du développement durable un levier vers la domination du marché

- **Une position ambitieuse sur les objectifs visés destinée à étendre sa domination**
 - Investissement d'un bloc pour la mise à niveau des moyens de productions, qui éviteront une nouvelle mise aux normes quand celles-ci se durciront
 - Atteinte de performances écologique sans équivalents + force de lobby du groupe
 - Possible calquage de la prochaine génération de normes sur les standards Lafarge
 - Condamne les acteurs locaux et obligent les multinationales à réinvestir lourdement
 - Marché dégagé pour Lafarge



CONCLUSION

- **Un diagnostic global qui a mis en évidence les forces, faiblesses, opportunités et faiblesses du groupe Lafarge au sein de son marché**
- **Une démarche de développement durable qui vise à consolider la position dominante du groupe sur le marché**
 - Efforts de « bonne conduite » afin de pouvoir continuer l'activité
 - Investissements initiaux permettant de dégager des bénéfices plus importants qu'en cas de non politique de développement durable
- **Une communication autour de cette démarche qui permet en outre de bonifier l'image du groupe**
- **Une démarche à double tranchant**
 - Si réussite → Domination renforcée
 - Si échec → Groupe décrédibilisé et investissements difficilement rentabilisés



MERCI DE VOTRE ATTENTION

