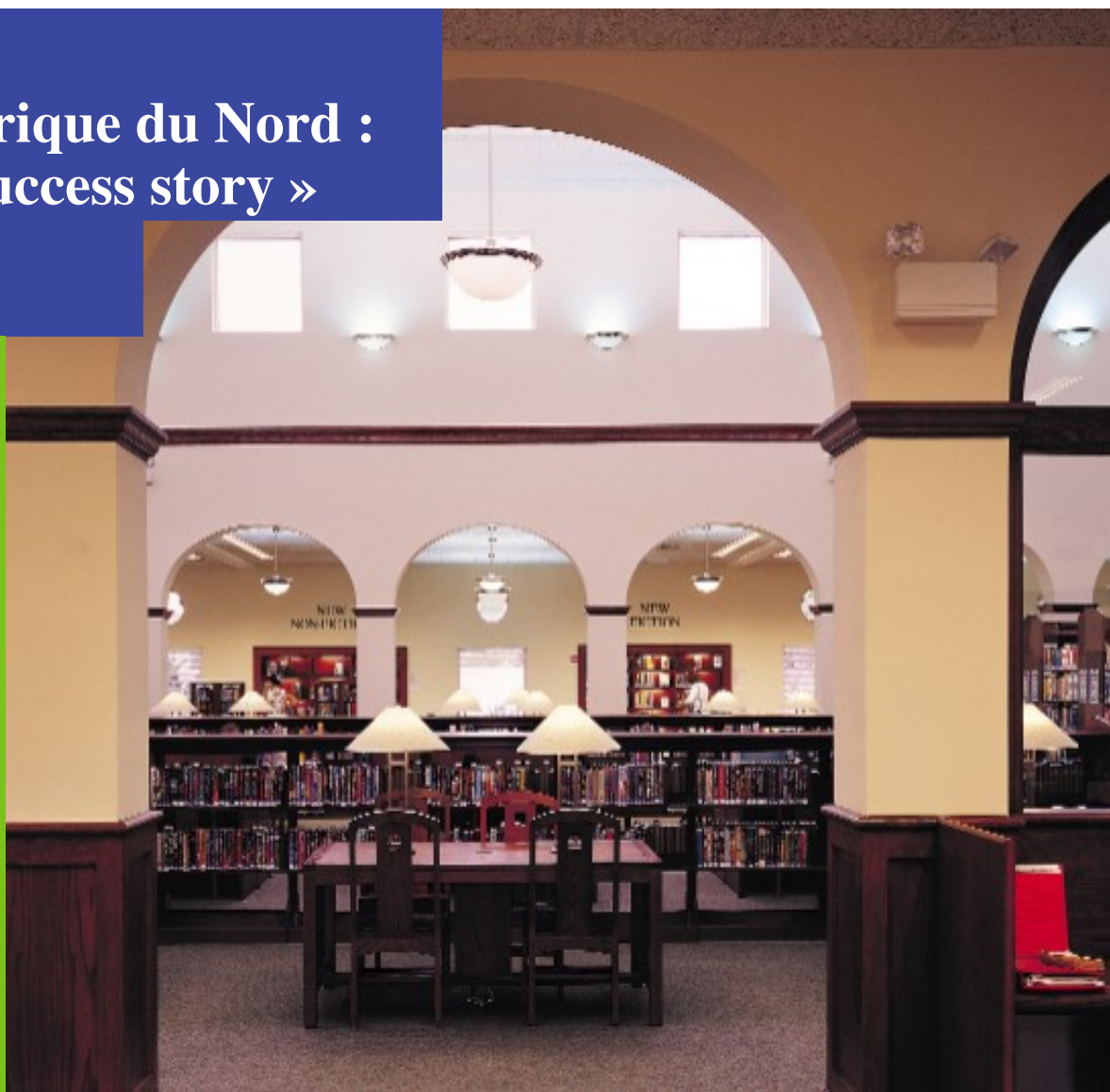


**Lafarge
en Amérique du Nord :
Une « success story »**

**Dossier de
Presse**



 **LAFARGE**



La « success story » de Lafarge En Amérique du Nord

SOMMAIRE

Lafarge en bref

Lafarge en Amérique du Nord

- Les grandes étapes du développement de Lafarge en Amérique du Nord
- Nos métiers en Amérique du Nord

La performance

Le développement durable, clé de la performance

R&D et innovation

Biographies

Fiche de présentation du Groupe

LAFARGE EN BREF

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge occupe des positions de premier plan dans ses quatre branches : n°1 mondial du Ciment, n°2 mondial des Granulats et Béton, n°1 mondial de la Toiture, et n° 3 mondial du Plâtre.

Présent dans 75 pays avec 77 000 collaborateurs, le groupe compte plus de 2100 sites industriels dans le monde en 2004.

Coté à Paris et à New York, son chiffre d'affaires en 2004 atteint 14, 4 milliards d'€.

La Branche Ciment propose des gammes de ciments, de liants hydrauliques et de chaux pour la construction, la rénovation et les travaux publics.

La Branche Granulats et Béton propose des gammes de granulats, bétons prêts à l'emploi et préfabriqués, enrobés bitumineux pour les ouvrages d'art, routes, bâtiments, etc.

La Branche Toiture propose des gammes de tuiles en béton, en terre cuite et en métal, composants et accessoires de toiture, systèmes de cheminées pour la construction neuve et la rénovation.

La Branche Plâtre propose des systèmes de plaques de plâtre, carreaux et plâtre de bâtiment et de décoration, pour le second œuvre de la construction neuve et de la rénovation.

La stratégie du groupe repose sur deux leviers : croissance et performance, afin de réaliser une croissance rentable créatrice de valeur pour ses actionnaires, ses clients, ses salariés et les communautés qui entourent ses opérations.

Lafarge se distingue par sa stratégie multimétiers avec des positions de premier plan dans chacune de ses activités (Ciment, Granulats et Béton, Toiture et Plâtre), et une répartition géographique équilibrée entre marchés développés et marchés en croissance. Lafarge dispose de la capacité financière pour poursuivre sa stratégie de développement, qui associe croissance organique et croissance externe.

Le Groupe conduit actuellement un nombre sans précédent de construction de nouvelles capacités dans le Ciment (6 usines), le Plâtre (4 usines) et la Toiture (3 usines). Sur les cinq dernières années, notre croissance organique annuelle moyenne a été supérieure à 5% dans toutes branches, sauf la Toiture, impactée par la récession allemande. En 2004, notre croissance organique a atteint près de 8%.

Parallèlement, le Groupe va poursuivre sa croissance par petites et moyennes acquisitions. Sur les dix dernières années, la croissance générée par nos petites et moyennes acquisitions s'est élevée à 5,6% en moyenne par an (hors Redland et Blue Circle).

Une excellente performance en 2004 :

Notre stratégie produit les résultats attendus

- Croissance organique +7,7%
- Croissance à deux chiffres des résultats et de la marge brute d'autofinancement
- Résultat d'exploitation courant à périmètre et change constants +12,8%
- Forte augmentation du résultat net +19,2%
- Marge brute d'autofinancement +17,5%
- Retour sur capitaux engagés 8,4%
(à comparer à 7,1% en 2003, après impôt, au taux de 2003)
- Résultat net par action à €5,2 +5,0%

LAFARGE EN AMERIQUE DU NORD

Lafarge est arrivé en Amérique du Nord en 1956, au Canada. Son entrée sur le territoire des États-Unis s'est faite à partir de 1973 par des alliances successives avec d'autres industriels. En 1982, le Groupe devient premier cimentier américain, après une OPA sur General Portland Cement. Cette même année, les deux sociétés, canadienne et américaine, fusionnent et créent une structure cotée à la bourse de New York. Les années 90 ont vu le groupe se développer dans les Granulats, dans le Plâtre et dans la Toiture, tout en poursuivant sa croissance dans le Ciment. 1997 et 2001 ont été marquées par l'acquisition de Redland et de Blue Circle.

Implantations industrielles aux États-Unis



● Station de broyage ● Usine de ciment ● Usine de tuiles béton ● Usine de plaques de plâtre (En gras, les actifs ex-Blue Circle)

Les grandes étapes du développement de Lafarge en Amérique du Nord

1833 Création de Lafarge en France

1956 Le Groupe Lafarge fait ses premiers pas dans le marché nord américain avec la construction d'une cimenterie à Richmond, British Columbia, près de Vancouver et en instaurant Lafarge Cement North America (LCNA).

1970 LCNA fusionne avec le plus grand producteur de ciment au Canada, Canada Cement Company (qui date de 1909), et crée Canada Cement Lafarge Ltd. (CCL). Avec 11 usines à travers tout le Canada, CCL devient le plus important producteur de ciment au Canada.



1973 Lafarge entre sur le marché américain par sa filiale canadienne (Canada Cement Lafarge) qui a conclu un partenariat à travers une joint-venture créant : Citadel Cement Corporation.

1977 Dissolution de la joint venture mais CCL garde Citadel et deux usines de ciment.

1982 Acquisition de Portland le 2ème producteur de Ciment américain (10 usines pour une capacité annuelle de 6MT).

1983 Création de Lafarge Corporation cotée à la bourse de New York, Toronto et Montréal.

1986 Acquisition de Huron division of National Gypsum (1 cimenterie et 14 terminaux ciment).

1989 Lafarge devient l'un des 1ers producteurs américains de Granulats par l'achat de 7 filiales de Standard Slag (capacité de production de Granulats de 11 MT).

1991 Acquisition de deux compagnies de ciment et d'actifs dans les Granulats & Béton (3 usines de séchage de ciment, 15 terminaux, 2 carrières et 30 sites de béton prêt-à-l'emploi).

1993 Désinvestissements d'actifs basés au Texas et en Alabama.

1995 Acquisition d'une usine en Floride d'une capacité de 600 000 T.

1996 Entrée de Lafarge sur le marché du Plâtre avec l'acquisition de Georgia Pacific (2 usines de plaques de plâtre) et de Tews Company (comprenant 14 usines de béton prêt-à-l'emploi)

1997 Acquisition de Redland (intégration effective en 1998) qui permet à Lafarge de devenir le leader des matériaux de construction d'Amérique du Nord.

2000 Acquisition de l'une des plus grandes carrières des Grands Lacs. Inauguration dans le plâtre d'une usine ultramoderne (Silver Grove, Kentucky) employant 100% de matières premières

2001 Acquisition de Blue Circle et d'actifs dans les Granulats, le Béton (Pine Hill et American Ready-Mix Concrete)

Lafarge Corporation devient Lafarge North America Inc.

Inauguration dans le Plâtre d'une seconde usine ultramoderne (Palatka, Floride).

Démarrage de l'exploitation d'une papeterie en joint-venture.

2002 Acquisition de Continental Gypsum (capacité annuelle supérieure à 27 millions de m²).

2003 Cession de nos activités de Floride (deux stations de broyage de ciment et terminaux d'importation, pour environ 142 millions d'euros, pour cause de compatibilité géographique).

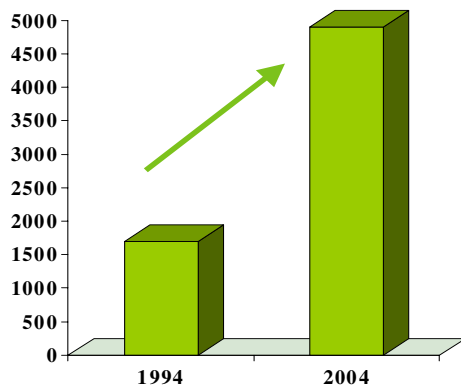
2004 Lafarge annonce l'acquisition d'actifs de la société américaine « The Concrete Company » dans le Sud-Est des Etats-Unis.

Modernisation de l'usine de plaques de plâtre de Buchanan.

Poursuite de la gestion par LNA des actifs Blue Circle aux Etats-Unis.

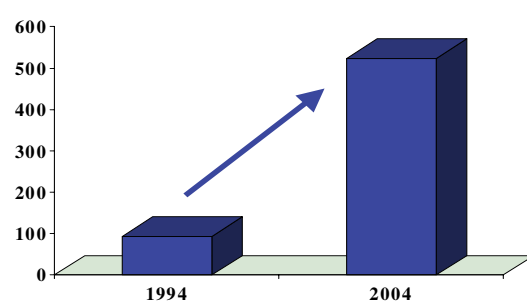
Une forte croissance réalisée au cours des dix dernières années en Amérique du Nord

>> Chiffre d'affaires
en M\$



Chiffre d'affaires X 3

>> Résultat d'exploitation
courant en M\$



Résultat d'exploitation X 5

Lafarge, premier acteur global en Amérique du Nord

En Amérique du Nord, Lafarge est devenu leader du marché.

Les usines du Groupe sont concentrées dans plusieurs régions des Etats-Unis. Dans la région des Grands Lacs, le Groupe est leader, avec 35% de parts de marché. Dans le Sud-Est, autour des rivières Mississippi et Iowa, le Groupe a acquis de nouvelles positions, avec trois sites, Harleyville, Atlanta et Calera. Dans le Nord-Est, Lafarge s'est renforcé. Enfin, le groupe a augmenté également sa présence dans la région de Québec.

Sur un marché fragmenté où s'affrontent des entreprises locales, Lafarge est donc devenu le premier acteur global, avec une densité géographique et culturelle importante.

Cette position nouvelle a entraîné une réorganisation de l'ensemble des activités ciment dans la zone Amérique du Nord, avec une division en cinq régions (Nord-Est, Sud-Est, Rivière, Grands Lacs et Nord-Ouest), mise en place en 2002. Chaque région regroupe trois à cinq usines et gère ainsi des tonnages comparables (de 3 à 5 millions de tonnes). Cette réorganisation a permis à Lafarge, en rapprochant ses structures locales de sa clientèle, de devenir progressivement une "petite" grande entreprise, à l'écoute des besoins du marché local tout en s'appuyant sur des fonctions centrales renforcées, notamment en ce qui concerne le marketing.

Lafarge North America est cotée aux bourses de New York, Toronto et Montréal, et détenue à 53% par Lafarge. Les activités Toiture sont détenues directement par Lafarge en joint-venture, et managées par le Groupe, pour des raisons historiques.

Les anciens actifs de Blue Circle en Amérique du Nord sont détenus par Lafarge SA, qui en a délégué la gestion à Lafarge North America dans le cadre d'un contrat de management. Cet accord favorise une gestion intégrée de tous les actifs ciment, granulats et béton en Amérique du Nord.

Nos métiers en Amérique du Nord

Les matériaux Lafarge vendus en Amérique du nord représentent 27% du CA mondial du groupe en 2004.

Lafarge North America est le plus important fournisseur diversifié de matériaux de construction tels que ciment et produits connexes, béton prêt à l'emploi, plaques de plâtre, granulats, asphalte et produits à base de béton aux États-Unis et au Canada. Ses produits sont utilisés pour la construction de maisons et immeubles d'habitation, de bâtiments à usage commercial et non résidentiel, et d'infrastructures. Son siège social se trouve à Herndon, Virginie, près de Washington DC. Lafarge North America emploie près de 15 000 personnes sur environ 1000 sites. Les trois principaux secteurs d'activité de Lafarge North America sont : Ciment et produits connexes, Granulats et Béton et Plâtre.

Ciment et produits connexes

5448 employés en Amérique du Nord
Volume de ventes : 21 MT

Lafarge est le principal fournisseur de ciment de qualité et de produits connexes aux États-Unis et au Canada. Avec plus de 20 types de ciments et de mélanges, Lafarge apporte des solutions créatives aux entrepreneurs, constructeurs, autorités municipales, producteurs de béton prêt à l'emploi, fabricants de produits à base de béton et maçons. Les produits spéciaux comme NewCem®, MaxCem™, Tercem 3000™ et le ciment SF™ sont conçus pour répondre aux défis que posent des chantiers tels que ponts, structures sous-marines, gratte-ciel et planchers industriels. Les ciments à maçonner et pour mortier de Lafarge sont utilisés pour tous les travaux de construction résidentielle ou commerciale en brique ou parpaing. Lafarge gère le réseau de fabrication et de distribution le plus étendu du Canada et des États-Unis pour mettre à disposition de ses clients ses ciments et produits connexes.

Granulats et Béton

8653 employés en Amérique du Nord
Volume de ventes : 133 MT

Les granulats sont les éléments fondamentaux de la chaîne de construction. Lafarge est l'un des plus importants producteurs de granulats d'Amérique du Nord, et offre l'une des gammes de produits les plus sophistiquées de l'industrie du bâtiment, avec de nouvelles séries de produits performants. Lafarge produit une large gamme de bétons prêts à l'emploi (un mélange de ciment, de granulats, d'eau, et d'adjuvants) pour différents usages comme notamment les nouveaux mélanges à haute performance Ultra™ Series. Lafarge est aussi en pointe pour le développement de mélanges spéciaux brevetés comme Agilia®, un béton autoplaçant révolutionnaire. Lafarge est également un producteur d'asphalte et un entrepreneur de construction et de revêtement routier très important dans de nombreuses régions, assurant le bon fonctionnement de tous types de chantiers, des voies d'accès aux autoroutes. Ductal®, le nouveau matériau ultra haute performance de Lafarge, allie résistance, durabilité, esthétique et ductilité de manière unique et donne ainsi aux ingénieurs et aux architectes toute liberté de forme et d'utilisation.

Plâtre

707 employés en Amérique du Nord
Capacité de production : 204 Mm²

Il n'y a quasiment pas de construction sans plâtre. Le marché américain représente 50% du marché mondial de plaques de plâtre. La branche Plâtre de Lafarge propose une gamme diversifiée de produits à ses clients, qu'ils soient architectes, spécificateurs, distributeurs, constructeurs, entrepreneurs ou applicateurs. Les produits Lafarge sont disponibles sous des formes et des tailles variables pour une très large gamme d'applications. Protecta® AR 100, la plaque de plâtre résistante aux chocs, à l'enfoncement et à l'abrasion en surface, profite à toute l'industrie en réduisant les coûts d'entretien et de remplacement. Protecta AR 100 est recommandée pour les zones à fort passage comme dans les écoles et les hôpitaux.

Les produits plâtre de Lafarge sont fabriqués selon les normes actuelles de construction environnementale permettant la mise en conformité environnementale LEED du U.S. Green Building Council qui correspond aux normes internationales de la Société américaine d'essais et de matériaux (ASTM).

Ses usines ultramodernes utilisent des procédés de fabrication à base de produits recyclés, notamment du papier recyclé à 100 %. Elles peuvent aussi recycler les plaques de plâtre. De surcroît, les usines de Palatka, Floride, et Silver Grove, Kentucky, utilisent du gypse de synthèse et livrent les produits "verts" les plus respectueux de l'environnement, disponibles sur le marché. En complément de sa gamme étendue de plaques de plâtre, Lafarge propose une ligne complète de produits de finition très innovants : Rapid Coat®, Classic Coat™ et Rapid Joint™ qui répondent aux divers besoins des professionnels de la finition. En 2004, Lafarge lance le Rapid Deco ® Level 5™ Skim-Coated Dryawall et le Joint Finishing System, une solution simple et rapide qui aborde les questions de performance technique et de design au regard des traitements de lumière et de peinture.

Toiture

576 employés en Amérique du Nord

L'activité Toiture du Groupe Lafarge est présente aux Etats-Unis, mais n'est pas gérée par LNA. Il s'agit de MonierLifetile, fondé en 1997 dans le cadre d'une joint-venture entre Monier et Boral Lifetile. Monier appartenait au Groupe Redland, acquis par Lafarge à la fin de l'année 1997. MonierLifeTile s'attache à offrir des solutions orientées clients, sur un marché à très fort potentiel de croissance (substitution en faveur de tuiles en béton et marché du neuf).

LA PERFORMANCE, FACTEUR CLE D'UNE CROISSANCE RENTABLE

En dix ans, le Groupe est devenu le leader mondial des matériaux de construction. Cette ascension est le fruit d'une stratégie, fondée sur une combinaison qui a fait ses preuves : croissance et performance.

Qu'ils s'appellent Top, Rock, Pave, SpiD, FIRST ou Advance, les programmes de performance propres à chaque branche car adaptés à chaque métier, ont permis à Lafarge de conserver son dynamisme, d'enregistrer les progrès et d'intégrer très rapidement les nouveaux venus.

Pour Lafarge, la performance n'est pas seulement une affaire d'outils ou de processus, c'est aussi une affaire de comportement. Le Groupe a amplifié son effort pour passer d'une logique industrielle de réduction des coûts à une logique de recherche de la performance globale afin de s'imposer durablement comme le leader incontesté de son secteur.

Les nouveaux enjeux de la performance

La recherche de la performance n'est pas nouvelle dans le Groupe. En 15 ans, elle est devenue un axe central du management. Ne se limitant plus au domaine technique, elle s'est étendue à la stratégie, au marketing, à la sécurité et à la préservation de l'environnement. Nos plans de performance sont intégrés aux outils de pilotage des Unités comme les plans stratégiques et les budgets.

Ce sont les personnes qui font la performance, c'est pourquoi le Groupe s'est mobilisé pour que chacun fasse le lien entre son travail quotidien et sa contribution à la performance globale. Communication, formation et développement d'une culture de la performance auprès de tous les collaborateurs, ont permis et continuent de permettre que les objectifs soient compris et partagés par tous, ce qui est un véritable défi dans des métiers locaux et au sein d'une organisation très décentralisée.

Pour que chacun utilise les bonnes pratiques et outils développés dans sa Branche, et puisse prendre les bonnes décisions localement, dans une démarche de progrès continu, de nombreux moyens ont été mis en place : réseaux décentralisés qui animent les programmes sur le terrain, création de programmes de formation ad hoc notamment pour les managers, attribution de prix distinguant la performance...

Un effort de mobilisation sans précédent

En 2003, Lafarge s'est engagé dans une démarche hautement fédératrice : la mobilisation progressive de tous les collaborateurs, dans le but de faire évoluer les comportements vers une véritable culture de la performance. Misant sur une appropriation progressive par chacun de ses collaborateurs, le Groupe a déployé ce projet par étapes : En 2003, les équipes dirigeantes du Groupe et de ses branches, les 150 patrons opérationnels et fonctionnels puis ses 800 cadres dirigeants ont initié le processus. En 2004, ce sont les 10 000 managers qui se sont mobilisés pour démultiplier les quatre priorités du projet. Ils ont tous participé à une journée « Leader For Tomorrow » pour travailler en équipe sur l'orientation client ; l'amélioration continue de la performance ; la mise en œuvre d'une organisation plus efficace et le développement des collaborateurs.

Des initiatives de toutes natures se sont multipliées sur le terrain, chaque unité bâtissant son propre projet selon son contexte spécifique et ses défis locaux. Cela a permis de créer une vraie dynamique de progrès qui commence à porter ses fruits, à tous les niveaux de l'organisation.

Les ingrédients de la performance

Les programmes de performance lancés dans chaque Branche reposent sur des principes assez proches, même s'ils s'appliquent à des métiers et à des contextes très différents.

Il s'agit tout d'abord de donner à tous les acteurs d'un même métier le **même langage** et de définir des **indicateurs communs de performance**. Comment définit-on la productivité d'un four de cimenterie? Comment évalue-t-on le coût de la maintenance d'une carrière de granulats ? Quels sont les critères de rentabilité d'une centrale à béton? Comment mesure-t-on la satisfaction des clients sur les produits de couverture? En apportant une réponse unique à toutes ces questions, on donne à tous les sites les moyens de se comparer, point par point, et donc de se situer par rapport à la performance générale et à un objectif.

Si un site a des faiblesses dans un domaine, il est alors facile de demander conseil à ceux qui font mieux ailleurs et d'appliquer leurs recettes. Grâce à son histoire et à son expérience internationale, le Groupe a connu à peu près tous les cas de figure. Alors, quand un problème survient sur un site, la solution existe sûrement déjà quelque part.

Transfert des bonnes pratiques : c'est là le deuxième ingrédient des démarches de performance. Mais où les trouver ? Les Branches Ciment et Granulats & Béton ont mis en place des banques de données de ces bonnes pratiques (comment fabriquer un silo pour des sables mouillés ? ou comment mettre en œuvre le béton par temps froid ou par temps chaud ? par exemple). Mais, la mise à disposition ne suffit pas, être prêt à tirer profit de l'expérience des autres fait partie de la **culture de la performance**.

Autre composante majeure de la performance "made in Lafarge" : appliquer quelques **règles du business** qui ont fait leur preuve dans d'autres secteurs d'activité – segmentation, analyse des coûts, diversification du portefeuille de clients, appel à la sous-traitance. Ces règles ont parfois été négligées, mais l'expérience prouve que leur application est efficace. La performance passe aussi par des objectifs ambitieux mais réalistes et par un monitoring régulier des résultats, afin de "corriger le tir", si nécessaire. Cette démarche n'est pas révolutionnaire mais exige rigueur et continuité.

Des produits de commodité à des réponses sur mesure : granulats, béton, plâtre, ciment, tuiles..., ces produits sont encore souvent considérés comme des "commodités". L'un des grands enjeux des plans de performance des Branches est de rompre avec cette image dépassée, et d'apporter à tous ces produits davantage de valeur ajoutée, par la qualité, le service ou l'innovation. La recherche sur le béton a par exemple mené au cours des dix dernières années à des innovations majeures qui bouleversent les modes de construction. On donne progressivement aux clients le goût des produits innovants, comme Agilia®, on se distingue par la qualité du service, et on se différencie par la valeur ajoutée qualitative du matériau. Face à des concurrents souvent très petits, il serait stérile de chercher à se battre uniquement sur le terrain du prix. C'est sur la différenciation et sur la valeur ajoutée de nos produits et de nos services que se bâtit notre compétitivité.

Chacun de nos métiers cherche à évoluer d'une logique de fabricant de produits à une logique de fournisseur de solutions différenciées, suivant les types d'applications et de clients : isoler une pièce sur le plan thermique ou acoustique, monter une cloison résistante à l'eau dans une salle de bains, mettre en place une toiture colorée durable et isolante, utiliser un béton autoplaçant pour des fondations ou un béton désactivé pour une terrasse, etc. Cela implique une autre approche de la production et de la performance, soutenue par l'innovation...

D'une approche industrielle à la performance globale

La Branche Ciment s'est fixée comme priorités l'échange des savoir-faire et la mesure de la performance comme véritable outil de management.

Dès 1990, les efforts vont d'abord porter sur le savoir-faire technique de toutes les usines, un savoir-faire qui relève souvent du «tour de main» – peu formalisé, donc difficile à transmettre. Une autoévaluation des usines a été lancée dans toute la Branche pour permettre à chaque site d'identifier ses points forts (sur lesquels elle peut transmettre son savoir à d'autres) et ses points faibles (sur lesquels elle peut bénéficier du savoir des autres).

Les premiers Plans techniques à trois ans étaient très orientés sur le progrès technique: une cimenterie est à la fois coûteuse (entre 150 et 200 millions de dollars l'unité) et gourmande en énergie (la flamme du four brûle à 2000°C pour que l'argile et le calcaire qui passent dans le four à une température de 1500°C se transforment en clinker). Près de 200 indicateurs permettant d'évaluer la performance d'une cimenterie sur tous les plans ont d'abord été définis : consommation d'énergie, coûts d'entretien, productivité des fours, etc. Grâce à ce "langage commun", il est devenu possible de comparer la performance de toutes les usines, point par point, et donc d'identifier bonnes pratiques et points faibles. Plusieurs plans d'amélioration se sont succédés depuis lors, avec des résultats significatifs. Par exemple : la baisse du coût de production d'une tonne de ciment d'environ un euro en moyenne par an sur 5 ans.

En 2003, la Branche Ciment a lancé un programme de performance plus large, baptisé Advance, incluant d'autres dimensions que la seule approche industrielle. Ce programme comporte cinq piliers : la stratégie (améliorer l'attractivité de nos marchés) ; le marketing (être reconnu comme un fournisseur de référence) ; l'industriel (conforter notre leadership dans la maîtrise de l'outil industriel) ; la culture de la performance (mobiliser les hommes autour de la performance dans un environnement de plus en plus évolutif) ; et, enfin, le développement durable (être reconnu comme une entité responsable) et les relations avec les communautés. Chacun de ces axes s'accompagne d'objectifs chiffrés. En outre, un benchmarking systématique est mené entre les 46 Unités sur des paramètres-clés, pour aider chacune à se positionner et à se concentrer sur quelques priorités.

La Branche Granulats & Béton a d'emblée abordé la performance sous un angle incluant, en plus de la production, des dimensions telles que la stratégie, le marketing ou le commercial. La Branche a analysé les pratiques des Unités rentables pour identifier les facteurs-clés de succès : une dizaine pour chacun des métiers, comme la segmentation commerciale dans les granulats, l'optimisation des formules dans le béton, etc. Ces facteurs-clés ont ensuite été mis en forme et diffusés systématiquement dans l'ensemble des Unités à travers le monde. Très attachée à la dimension comportementale, la Branche applique les programmes de performance en distinguant clairement ce qui relève de la performance de ce qui relève de l'impact de l'environnement.

La Branche Toiture s'est concentrée également sur la performance industrielle avec le lancement du programme SPiD, qui passe par la responsabilisation de chaque collaborateur sur ses indicateurs de progrès. Elle a ensuite lancé Booster, un programme centré sur la performance commerciale vente et marketing.

La Branche Plâtre se concentre très fortement sur des priorités liées à l'approche client: management des prix et qualité des produits. La Branche a ensuite lancé le programme FIRST. Les plans de performance découlent des orientations stratégiques ; ils sont complétés par des plans d'action (pour la mise en œuvre) et des plans de rattrapage (lorsque les objectifs n'ont pas été atteints). Certains plans concernent les fonctions, d'autres sont transversaux (sécurité, environnement, communication).

Le Groupe Lafarge, à travers ses programmes de performance, est désormais capable de distinguer ce qui est dû à son environnement (les effets de l'inflation sur les matières premières ou l'évolution des volumes, par exemple) de ce qui relève de la performance des collaborateurs du Groupe (positive, comme la prise de parts de marché, ou négative, comme la décision de baisser nos prix). A noter que la distinction entre environnement et performance opérationnelle est laissée à l'appréciation des managers, car la mesure de la performance n'est pas une méthode comptable, mais une démarche de management.

LE DEVELOPPEMENT DURABLE, CLE DE LA PERFORMANCE

Depuis de nombreuses années, Lafarge a intégré les trois dimensions essentielles du développement durable, économique, sociale et environnementale dans sa stratégie et sa culture. Nous sommes convaincus que notre performance ne sera durable que si elle associe rentabilité économique, qualité environnementale et écoute et amélioration de notre société.

Sur l'axe économique, l'optimisation de l'utilisation de nos ressources non renouvelables, l'utilisation responsable de matériaux recyclés, de combustibles de substitution nous permet d'économiser des ressources rares et de diminuer nos coûts de production. Il en est de même de l'utilisation de matières premières alternatives, sous produits d'autres industries, telles les cendres volantes ou les laitiers issus des industries charbonnières ou sidérurgiques, qui par leurs caractéristiques hydrauliques similaires, remplacent les liants dans l'industrie du ciment et contribuent également à diminuer nos émissions de nos émissions de CO₂.

Sur l'axe social, l'ouverture sur la société, le dialogue actif et la construction de partenariats ambitieux avec nos parties prenantes, ONG, populations et gouvernements locaux,... nous permettent d'intégrer nos opérations dans l'économie locale en concertation étroite avec les communautés qui vivent autour de nos sites de production. Des programmes de santé, de logement, d'éducation, de développement local accompagnent nos implantations dans les pays moins développés et permettent d'améliorer localement les conditions de vie.

Enfin, en matière environnementale, nos engagements de réduction de nos émissions de CO₂ nous conduisent à trouver des solutions techniques innovantes tant en termes de procédés que de produits. Fin 2004, le résultat est une réduction de 11,8% de nos émissions nettes de CO₂ par rapport à 1990. De même, les réhabilitations réussies de carrières sont garantes d'une intégration optimale de nos opérations dans les paysages et de la préservation de la biodiversité sur nos sites d'exploitation.

Lafarge a développé depuis quelques années une politique ambitieuse de partenariats actifs avec les différentes composantes de la société afin que ses activités indispensables au développement des communautés s'intègrent dans un véritable projet de société moderne : nous travaillons avec le WWF international depuis cinq ans pour améliorer nos performances environnementales, nous abordons les problématiques de santé dans les pays en développement avec Care, et bien d'autres encore.

Notre industrie est une industrie clé du développement : le béton est le deuxième produit le plus consommé au monde après l'eau, présent dans tous les projets d'infrastructures essentielles au développement économique et social des communautés ; il répond aux attentes légitimes des hommes : logement, santé, éducation et mobilité grâce aux routes, écoles, hôpitaux, infrastructures d'adduction d'eau... Conscients de nos responsabilités, nous développons des solutions pour que ce développement ne se fasse pas au détriment de l'environnement ou de la qualité de vie des hommes et des femmes.

Nous avons décidé d'apporter à la candidature de Paris pour les Jeux de 2012 cette expérience reconnue d'entreprise responsable engagée depuis de nombreuses années dans le développement durable, notre expérience du dialogue et des partenariats avec la société civile. Car, nous pensons que les Jeux sont souvent l'occasion d'impulser des changements majeurs. Nous voulons promouvoir dans le projet des solutions techniques de construction respectueuses de l'environnement et des hommes, tant au niveau des chantiers, mieux intégrés, plus efficaces, plus rapides, plus sûrs, qu'au niveau du choix des matériaux et des systèmes, afin de minimiser l'empreinte écologique globale des bâtiments et ouvrages temporaires ou pérennes.

QUELQUES EXEMPLES EN AMERIQUE DU NORD

Habitat for Humanity

Lafarge North America (LNA) et Habitat for Humanity ont signé en 2001 un partenariat sur 5 ans faisant de Lafarge le fournisseur le plus important de l'ONG en ciment, béton, granulats et plaques de plâtre. Au travers de ce partenariat, LNA s'est engagé à fournir 1 million de dollars en dons financiers et matériaux. Ce partenariat fait partie de l'initiative d'Habitat "Plus que des maisons", dont l'objectif est de collecter 500 millions de dollars pour construire 100 000 maisons d'ici 2005.

Objectif : En août 2003, Lafarge a officiellement tenu son engagement en donnant 1 million de dollars avec 2 ans d'avance. Le partenariat est resté fort, respectant l'engagement du groupe de participer à la création d'un monde meilleur.

Résumé : Une illustration de ce partenariat est le soutien au projet "Jimmy Carter Work" de 2003. Lafarge a fait don de tous les matériaux (ciment, granulats, béton, plâtre) nécessaires aux travaux. Environ 50 employés de différents sites ont été volontaires pendant une semaine. De plus, beaucoup d'employés du Sud-Est et de l'usine de plâtre de Palatka ont pris sur leur temps de travail pour produire et fournir les matériaux. Certains ont même collecté des fonds et apporté quelques milliers de dollars supplémentaires à Habitat.

Résultat : 92 maisons ont été construites en une semaine en Alabama et en Géorgie, offrant à des familles la possibilité de rentrer chez elles dans un endroit chaleureux. Les chantiers sont également une opportunité pour les volontaires de voir de quelle manière sont utilisés les produits Lafarge.

Réaménagement de carrières : création d'un parc naturel

Le Limestone Valley Park a été créé sur une partie de la carrière de Texas Quarry, Maryland, parvenue en fin d'exploitation. En plus de l'agrément paysager, la qualité de l'eau y est excellente, ainsi qu'en témoignent truites, perches et castors.

Objectif : réaménager une partie de la carrière arrivée en fin d'exploitation. Protéger la qualité d'un cours d'eau à truites.

Contexte : certaines parties de la carrière de Texas Quarry, Maryland, étaient parvenues en fin d'exploitation dès la fin des années 1970. Par ailleurs, le Goodwin Run est un petit ruisseau à truites qui coule à proximité de la carrière, d'une centrale de production d'asphalte et d'une centrale à béton, avant d'alimenter un réservoir d'eau potable de la ville de Baltimore.

Solution : En 1995, Lafarge North America a lancé un concours de projets pour le réaménagement du site. Le projet gagnant, qui a reçu un prix de 10 000 dollars, a donné naissance au Limestone Valley Park. Dans ce nouveau parc naturel, où alternent étangs et zones boisées, les habitats pour la faune n'ont pas été oubliés. Le Goodwin Run, qui alimente les zones humides du parc et dont l'eau est utilisée par les installations de la carrière, est protégé par un strict contrôle du pH, des particules en suspension, de la température des eaux rejetées ainsi que par de nombreuses installations de prévention des pollutions accidentelles.

Résultats : Aujourd'hui le Limestone Valley Park accueille une faune importante et variée, daims, castors et oiseaux divers. Des formations internes Lafarge et des visites pour les clients sont organisées sur le site. Le Goodwin Run et les étangs accueillent de nombreux poissons, y compris des truites.

Économie de ressources : Utilisation de désulfogypse

L'utilisation dans la fabrication des plaques de plâtre de désulfogypse, déchet retraité des centrales thermiques, préserve les ressources naturelles.

Objectif : Economiser les ressources naturelles par la valorisation d'un substitut du gypse naturel, le désulfogypse, dans la fabrication des plaques de plâtre.

Contexte : La combustion de charbon et de lignite dans les usines thermiques de production d'électricité est à l'origine d'émissions d'oxyde de soufre en quantité importante. Les centrales sont tenues de piéger ce gaz pour respecter les normes environnementales. Elles réalisent cette épuration par lavage des gaz par adjonction de calcaire ou de chaux, ce qui conduit à la production d'un gypse synthétique (ou désulfogypse), de très bonne qualité et d'une grande régularité.

Solution : La nouvelle usine de plaques de plâtre de Palatka, en Floride, a été construite en 2001 à côté d'une centrale thermique appartenant à Seminole Electric. Un partenariat a été développé entre Lafarge North America et Seminole Electric pour valoriser le désulfogypse, qui répond à un cahier des charges précis.

Résultats : Depuis sa mise en service, l'usine de Palatka a utilisé 410 000 tonnes de gypse en 2001 et 530 000 tonnes en 2002. Les plaques de plâtre sont à 100 % produites à partir de ce gypse synthétique. L'emploi d'une matière première de substitution concourt à la préservation des ressources naturelles. Un nombre croissant d'Unités de la Branche Plâtre utilisent le désulfogypse à travers le monde.

Économie de ressources : valorisation des laitiers

Les laitiers, déchets de l'industrie sidérurgique, sont valorisés par Lafarge de trois manières différentes : dans le ciment, le béton ou les granulats.

Objectif : valoriser les laitiers issus de l'industrie sidérurgique en matière première pour le ciment ou le béton, et en substitut de granulats.

Contexte : Quand le minerai de fer est chauffé dans les hauts fourneaux, on sépare les impuretés : ce sont les laitiers. Ces laitiers sont généralement mis en décharge. Néanmoins, s'ils sont rapidement refroidis avec de l'eau, ils acquièrent des propriétés voisines de celles du ciment.

Solution : Lafarge transforme les laitiers liquides en granulés grâce à des installations spécifiques situées directement sur le site de l'usine sidérurgique Ispat-Inland Steel, dans l'Indiana. Les granulés sont ensuite transportés vers des installations Lafarge de South Chicago, dans l'Illinois, où ils sont broyés. Le produit final est soit valorisé tel quel pour servir d'additif au béton (NewCem), soit ajouté au clinker dans la cimenterie de Davenport. Enfin, une partie des granulés est calibrée pour être utilisée en substitution aux sables, graviers et roches concassées.

Résultats : En 2002, l'usine de South Chicago a broyé 120 000 tonnes de laitiers valorisés comme additif au béton (NewCem). Environ 15 000 tonnes ont été expédiées dans des cimenteries Lafarge comme additif au ciment (MaxCem). 10 000 tonnes ont été recyclées comme granulats (True Lite Lightweight Aggregate™) directement sur le site sidérurgique Ispat-Inland. La valorisation des laitiers diminue la mise en décharge, réduit les émissions de gaz à effet de serre, réduit la consommation d'énergie et enfin préserve les ressources naturelles.

Protection de l'air et réduction des nuisances : modernisation d'une cimenterie

Un important programme de modernisation permet de réduire significativement les émissions dans l'atmosphère, ainsi que la quantité d'énergie nécessaire à la production du ciment.

Objectif : Profiter d'un programme de modernisation de la cimenterie pour en améliorer les performances environnementales.

Contexte : Construite en 1905, l'usine de Sugar Creek est située près de Kansas City, zone urbaine de plus de 1,8 million d'habitants. En 1999, un important programme de modernisation est lancé, qui a comme objectifs de réduire les coûts, d'augmenter la capacité de production, et de réduire significativement les impacts environnementaux.

Solution : Lafarge a remplacé deux anciennes lignes de production datant des années 1950. Ce nouveau système réduit la consommation énergétique : les gaz d'échappement très chauds issus du four sont récupérés pour préchauffer et précalciner le cru (matières premières broyées). La combustion améliorée réduit les émissions d'oxyde d'azote, et l'installation de filtres à manche réduit les émissions de poussières. Par ailleurs, l'ouverture d'une carrière de calcaire souterraine de 210 mètres de profondeur permet de protéger le paysage, la faune et la flore.

Résultats : Inaugurée officiellement le 30 juillet 2002, l'usine compte désormais parmi les cimenteries les plus modernes des États-Unis. La consommation énergétique a été réduite de 50 % par tonne de ciment produit. Les émissions de SOx et NOx ont été réduites respectivement de 53 % et 18 %.

Protection de l'eau : nettoyage du Mississippi

Les employés de l'usine de Davenport ont "adopté" un mile (1,6 km) du cours du Mississippi et se sont engagés à le nettoyer.

Objectif : Sensibiliser les employés aux questions d'environnement à travers des actions concrètes.

Contexte : La cimenterie de Davenport, Iowa, est située au bord du Mississippi et expédie une partie de sa production par cet axe commercial majeur. Cependant, ce fleuve est souillé par de très nombreux déchets laissés à l'abandon sur ses rives par l'ensemble de ses usagers.

Solution : Depuis 1999, le personnel de l'usine de Davenport est sensibilisé aux questions d'environnement dans le cadre d'un programme "You... & the Environment". En 2000, une association donna à Lafarge l'occasion de concrétiser ces enseignements en lui demandant de participer à un projet "Adopt-a-mile" pour le Mississippi (aux États-Unis, de nombreux tronçons de voies de communication sont "adoptés" par des bénévoles qui les nettoient et les entretiennent). Douze employés de Lafarge se sont portés volontaires et se sont engagés à entretenir cette portion du fleuve. Quelques mois plus tard, cette même association demanda à Lafarge de l'aide pour le démontage et l'enlèvement d'une péniche échouée depuis plus de vingt ans. Cette opération, qui dura une semaine, fut menée à bien.

Résultats : L'équivalent de quatre containers de déchets (pneus, bidons, réfrigérateurs, télévisions, vélos, chaises, motos...) a été collecté sur les rives du Mississippi par les douze volontaires. La péniche échouée a été démontée et enlevée. Le personnel de l'usine est d'autant mieux sensibilisé aux questions d'environnement.

RECHERCHE & DEVELOPPEMENT ET INNOVATION

Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, s'attache à développer des produits innovants et de nouvelles solutions pour l'ensemble des acteurs de la construction.

500 personnes dédiées à la Recherche & Développement

Au total, près de 500 personnes travaillent pour la R&D au sein du Groupe Lafarge. Pour mener à bien ses projets, la R&D s'ancre dans la recherche fondamentale liée à la physique et la chimie des matériaux de construction.

Les activités de R&D du groupe Lafarge sont organisées autour du Lafarge Centre de Recherche (LCR), fondé en 1887, et un réseau de centres techniques et de laboratoires spécialisés par branche et par zone géographique. Le Lafarge Centre de Recherche est situé à Lyon, son Directeur est Denis Maitre.

Y sont réunis près de 200 chercheurs, originaires de divers pays (Etats-Unis, Russie, Chine, Allemagne ...plus de 20 nationalités au total), tous experts reconnus dans leur domaine, par exemple :

- les procédés d'hydratation en chimie ;
- la rhéologie (étude de la viscosité) ;
- la micromécanique.

Une R&D orientée clients

La R&D de Lafarge est orientée clients ce qui s'est traduit par la commercialisation récente de produits innovants tels que les nouveaux ciments et liants hydrauliques, les bétons auto plaçant (Agilia ®) ou à ultra haute performance (Ductal®), les tuiles innovantes (Big®), les plaques de plâtres multi-fonctions (Prégydéco®, Prégydro®)... Pour mettre au point ces nouvelles générations de produits, chercheurs et techniciens dialoguent constamment avec les Branches du Groupe (Ciment, Granulats et Béton, Couverture et Plâtre). Ces dernières, identifiant les nouvelles tendances, ont la responsabilité de l'amélioration de la performance et de la réussite à long terme de leur activité.

Des programmes de recherche à l'écoute des besoins et des aspirations de nos clients

Toute la recherche menée par Lafarge se concentre sur des matériaux de haute qualité, respectueux de l'environnement et des conditions sociales : minimisation de leur impact environnemental ; préservation des ressources naturelles et accroissement du niveau d'utilisation de matières premières recyclées ; réduction des factures énergétiques ; entretien ; respect de la santé.

Parmi les principaux programmes actuels de recherche :

- des gammes de bétons du futur, qui s'attellent aux problématiques clés pour le client : fissuration, maîtrise du déclenchement de la prise ou du durcissement, productivité du chantier, robustesse, durabilité ;
- des ciments mieux maîtrisés et mieux adaptés, par l'amélioration de leur caractéristiques (régularité, ouvrabilité, temps de prise, résistance durant les premières heures ...) et par une plus grande différenciation de manière à mieux répondre aux diverses applications ;
- des tuiles de nouvelle génération, à l'esthétique pérenne dans le temps et aux performances accrues, pour lesquelles LCR assure les recherches amont ;
- des plaques de plâtres aux performances mécaniques et acoustiques améliorées par une meilleure maîtrise de leur microstructure.

Aucune innovation n'est jamais conduite à son terme de produit final si elle n'est pas meilleure ou au moins équivalente aux produits existants en matière de développement durable.

La R&D au service du développement durable

Lafarge s'est engagé dans une démarche volontariste de développement durable incluant des efforts significatifs en R&D pour développer les matériaux plus respectueux de l'environnement et des conditions sociales. Cet engagement a déjà permis les résultats suivants :

- Réduction des émissions de CO₂ : Lafarge s'est engagé en 2000, en partenariat avec WWF, à réduire de 20% ses émissions par tonne de ciment produite sur la période 1990-2010.

- Moins d'impact sur l'environnement des matériaux (préservation des ressources naturelles, recyclage, moins d'énergie utilisée).
- Amélioration des conditions de mise en œuvre de ses produits : acheminement de ses produits et développement de transports alternatifs à la route ; réduction des poussières, bruits, pénibilité liés aux chantiers (nouveaux bétons autoplaçants Agilia[®] ; plaques de plâtre Pregymax[®] avec doublage thermo-acoustique plus léger et plus facile à installer) ; recyclage des déchets sur chantiers.
- Amélioration constante des conditions de santé et de sécurité, et l'augmentation du taux de formation de ses employés et sous-traitants.

Des partenariats internationaux

Lafarge développe des partenariats avec les meilleurs centres de recherche et laboratoires du monde. En France, Lafarge est partenaire de l'Ecole Polytechnique et a, par ailleurs, signé un accord cadre avec le CNRS en 2002. A l'international, Lafarge coopère aux Etats-Unis, avec le MIT, les universités de Princeton et Berkeley, au Canada, avec les universités de Laval et Sherbrooke et, en Suisse, avec l'école Polytechnique fédérale.

BIOGRAPHIES



Bruno Lafont

Directeur général délégué de Lafarge depuis mai 2003, Bruno Lafont (1956) est diplômé de l'école des Hautes Etudes Commerciales (HEC 1977, Paris) et ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA 1982, Paris).

Bruno Lafont a commencé sa carrière chez Lafarge en 1983 en tant que auditeur interne à la direction financière. En 1984, il intègre la branche Sanitaire en tant que directeur administratif et financier d'une filiale en Allemagne. Il deviendra successivement directeur financier de la branche (1986-1988) puis directeur du développement, basé en Allemagne (1988-1989). En 1990, il est nommé directeur des opérations Ciment et Béton & Granulats de Lafarge pour la Turquie et la zone Méditerranée orientale.

Il devient directeur général adjoint en charge des finances de 1994 à 1998. De 1998 à 2003, Bruno Lafont était directeur général adjoint en charge de la branche Plâtre. Depuis mai 2003, il est directeur général délégué du Groupe et co-dirige la branche Ciment avec Michel Rose, et supervise la branche Granulats et Béton ainsi que Lafarge North America.

Le Conseil d'Administration de Lafarge, qui s'est réuni le 23 février 2005, a indiqué qu'il proposera parmi les renouvellements et nominations, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires (25 mai 2005), la nomination de Bruno Lafont en tant qu'administrateur.



Philippe Rollier

Directeur de la zone Amérique du Nord, président de Lafarge North America et directeur général adjoint du groupe.

Ingénieur agronome, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Philippe Rollier rejoint le groupe Lafarge dès la fin de ses études, en 1969 à la direction administrative et financière. Après la conduite d'un audit pour le compte de la direction générale du groupe, il est nommé responsable régional des ventes et directeur financier de Canada Cement Lafarge Ltd en 1973. En 1979, il devient directeur délégué d'Allia Doulton, puis, de 1982 à 1988 directeur général d'Allia, la filiale du groupe Lafarge spécialisée en équipements sanitaires.

Directeur général d'Orsan, une société évoluant dans le domaine des biotechnologies entre 1989 et 1994, Philippe Rollier dirige ensuite les activités Ciment de Lafarge pour l'Europe Centrale et de l'Est de 1995 à 2001. Il dirige Lafarge North America depuis mai 2001.

FICHE DE PRESENTATION DU GROUPE

ACTIVITES & STRATEGIE

Avec 77 000 collaborateurs présents dans 75 pays, Lafarge occupe des positions de premier plan dans ses quatre métiers : Ciment, Granulats & Béton, Toiture, Plâtre, proposant ainsi à l'ensemble des acteurs de la chaîne de la construction une gamme de produits et des solutions complètes. Le leader mondial des matériaux de construction inscrit sa croissance dans le cadre d'une stratégie de développement durable : son savoir-faire concilie efficacité industrielle, création de valeur avec le respect des hommes et des cultures ainsi que la protection de l'environnement, l'économie des ressources naturelles et de l'énergie.

LEADER MONDIAL DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION

■ N°1 mondial dans le Ciment

Gamme de ciment, de liants hydrauliques et de chaux pour la construction, la rénovation et les travaux publics.

■ N°2 mondial dans les Granulats & Béton

Gamme de granulats, bétons prêts à l'emploi ou préfabriqués, enrobés bitumeux pour les ouvrages d'art, de routes et de bâtiments.

■ N°1 mondial dans la Toiture

Gamme de tuiles en béton, en terre cuite et en métal, composants de toiture et systèmes de cheminées.

■ N°3 mondial dans le Plâtre

Systèmes de plaques de plâtre, carreaux et plâtre à projeter pour le second-oeuvre du bâtiment, de la construction neuve et de la rénovation.

LAFARGE EN QUELQUES DATES

- 1833 Création de Lafarge en France
- 1956 Lafarge s'implante en Amérique du Nord
- 1997 Acquisition de Redland (Granulats & Béton et Toiture)
- 2001 Acquisition de Blue Circle (Ciment)

EVENEMENTS CORPORATE EN 2004/2005

• Ciment

- Corée du Sud, Inde et Japon : rachat de participations minoritaires
- Equateur : acquisition de la société « Cementos Selva Alegre »
- Serbie-Montenegro : inauguration d'une cimenterie ultra moderne
- Vietnam : construction d'une station de broyage de ciment
- Maroc : une cimenterie directement alimentée par un parc éolien une nouvelle ligne de production à Bouskoura inauguration d'une cimenterie moderne à Tétouan
- Chine : investissement pour doubler la capacité de la cimenterie de Dujiangyan et signature un accord de partenariat exclusif avec le Groupe Shui On dans la province du Yunnan et seconde ligne de production à Chongqing
- Etats-Unis : acquisition d'actifs dans le ciment et le béton de la société américaine « The Concrete Company »

• Granulats & Béton

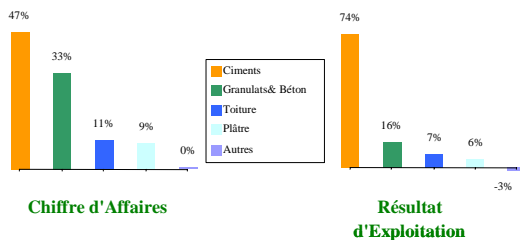
- France et Suisse : acquisition de Hupfer Holding
- Etats-Unis : Acquisition des actifs de la société américaine «The Concrete Company» dans le Sud-Est des Etats-Unis
- Toiture (construction de 3 usines)
- Schiedel, développe son secteur des cheminées et conduits de gaz avec la reprise du groupe britannique Rite-Vent
- Inde : mise en service d'une usine de tuiles en béton à Bangalore
- Thaïlande : Inauguration d'une usine de fabrication à Rayong
- Plâtre (construction de 4 usines)

- Etats-Unis : modernisation de l'usine de plaques de plâtres à Buchanan

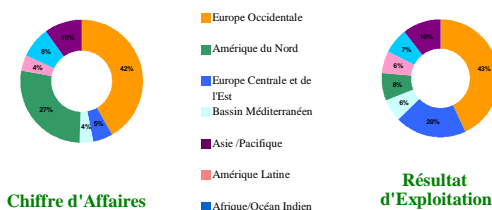
• Corporate :

- Lafarge, supporteur officiel de Paris pour les JO 2012
- Poursuite de la gestion par LNA des actifs Blue Circle aux US
- Succès de l'Offre d'échange obligataire libellée en Euros
- 3ème rapport de développement durable

REPARTITION DES RESULTATS PAR BRANCHE EN 2004



REPARTITION DE L'ACTIVITE PAR ZONE GEOGRAPHIQUE EN 2004



CHIFFRES CLES

(en millions d'euros)	31/12/2004	31/12/2003
Chiffre d'affaires	14 436	13 658
Résultat d'exploitation*	2 124	1 934
RN part du Groupe	868	728
BNPA	5,2	4,9
Gearing	59%	67%
Salariés	77 000	75 000

* Résultat d'exploitation courant

CALENDRIER FINANCIER

- 20/10/05 : publication du chiffre d'affaires des 9 premiers mois
- 08/09/05 : publication des résultats semestriels
- 28/07/05 : publication du chiffre d'affaires du 1er semestre
- 04/05/05 : publication du chiffre d'affaires du 1er trimestre
- 24/02/05 : publication des résultats annuels 2004
- 27/01/05 : publication du chiffre d'affaires 2004

DIRIGEANTS DE LAFARGE

- **Président du Conseil d'Administration** : Bertrand Collomb
- **Directeur général** : Bernard Kasriel

■ Direction Générale :

- Bernard Kasriel : Directeur Général
- Michel Rose : Directeur général délégué
- Bruno Lafont : Directeur général délégué

■ Membres du Comité Exécutif :

- Jean-Jacques Gauthier : Directeur général adjoint, Finance
- Ulrich Glaunach : Directeur général adjoint, Toiture
- Christian Herrault : Directeur général adjoint, RH et Organisation
- Isidoro Miranda : Directeur général adjoint, Plâtre
- Jean-Charles Blatz : Directeur général adjoint, Granulats & Béton

ACTION LAFARGE (au 31/12/2004, Bourse de Paris)

Capitalisation	Euros 12 135 M
Cours	71 Euros
Cours + élevé/ + bas (en 2004)	74,5 / 62,3 Euros
Dividende par action (2003)	2,4*

Tickers : LG (Paris), LAF (New York) * Soumis à l'approbation des actionnaires