

Mars 2009



les matériaux au cœur de la vie™

# lettre aux actionnaires



Pages 4-5

**Réduire  
nos coûts  
pour préparer  
au mieux l'avenir**



Pages 6-7

**Notre responsabilité  
sociale en action**



Page 8

**Au service  
de nos  
Actionnaires**

## Chers Actionnaires,

Depuis la dernière lettre, l'environnement dans lequel Lafarge évolue a fortement changé. Je vous remercie pour votre soutien dans ce contexte boursier très difficile et je me dois plus encore que d'habitude de vous commenter les mesures que le Groupe a prises et doit prendre pour renforcer son leadership.

Depuis l'été dernier, nous avons agi activement, en réduisant nos coûts et nos investissements, et en portant une attention particulière à la génération de cash-flow. Cela a permis à Lafarge de réaliser une bonne performance opérationnelle en 2008 en affichant encore la meilleure performance du secteur. Vous le savez, le contexte financier et économique actuel est sans précédent : le marché du crédit est tendu, les marchés boursiers extrêmement volatiles, les perspectives du secteur de la construction relativement moins attrayantes. Les entreprises endettées pâtissent d'un déficit de perception qui accroît la pression sur leur cours de bourse.

Pour ressortir leader de la crise, nous nous devons de réduire notre dette en 2009. C'est l'objectif du plan d'action de 4,5 milliards d'euros annoncé qui vise à consolider notre structure financière, renforcer notre leadership et soutenir la dynamique du Groupe.

Il s'appuie d'abord sur une mobilisation accrue de l'entreprise, autour de mesures opérationnelles fortes, et sur le soutien des actionnaires. Parmi vous, nos deux principaux actionnaires ont montré leur confiance dans la stratégie et l'avenir du Groupe en appuyant le choix d'une augmentation de capital. Conscients des efforts demandés, nous voulons vous exprimer notre engagement dans la situation actuelle en proposant un dividende de 2 euros par action, qui représente 25 % des bénéfices dégagés en 2008.

Au moment de solliciter votre appui, je tiens à vous réaffirmer la solidité et le potentiel du Groupe et de son secteur. Les indicateurs démographiques et les besoins en infrastructures pour les dix ans à venir restent très favorables pour notre industrie.

Dans le court terme, les plans de relance des Gouvernements, fondés sur une politique de grands travaux et d'infrastructures, devraient aussi contribuer à stimuler notre activité.

Par la force de nos métiers, par la qualité unique de notre portefeuille géographique et de nos équipes, Lafarge est bien placé pour saisir ces opportunités et rester en tête du secteur. Je vous assure de ma confiance dans l'avenir du Groupe et de mon engagement pour valoriser votre patrimoine.

Bruno Lafont, Président-Directeur général

## « Être les meilleurs dans la gestion de la crise pour être les premiers à la sortie de la crise. »



### Que faut-il retenir de l'année 2008 ?

L'année 2008 a été intense. Nous avons intégré très rapidement Orascom Cement, acquis début 2008, et nous nous sommes progressivement adaptés au ralentissement économique intervenu sur certains marchés. Grâce à notre excellent portefeuille géographique, à une bonne tenue des prix et à la réduction de coûts, le Groupe a réalisé de très bons résultats avec une marge opérationnelle 2008 historiquement élevée dans le ciment, à 25,3 %.

Les marchés émergents affichent une progression de 44 % de leur résultat d'exploitation : ils représentent 46 % du chiffre d'affaires et 60 % du résultat d'exploitation courant du Groupe.

Notre résultat d'exploitation courant hors effet de change et notre cash-flow libre sont en hausse respectivement de 14 % et 22 %.

Au 4<sup>e</sup> trimestre, Lafarge a été impacté par le ralentissement économique accentué par de mauvaises conditions climatiques dans l'hémisphère nord, mais nos opérations ont globalement bien résisté.

Nos objectifs Excellence 2008 ont été largement dépassés, avec 420 millions d'euros de réductions de coûts annuelles récurrentes et un résultat net par action en progression moyenne de 12 % par an entre 2005 et 2008. Ce sont les résultats d'une stratégie qui porte ses fruits.

### Pourquoi annoncez-vous un plan d'action de 4,5 milliards d'euros ?

Notre structure financière actuelle est le résultat de l'acquisition d'Orascom Cement financée essentiellement par la dette. Cette acquisition stratégique renforce considérablement le groupe avec ses opérations à bas coût dans les pays à fort potentiel. Ceci constitue un atout pour Lafarge aujourd'hui et pour l'avenir.

Notre structure financière, qui était optimisée début 2008, n'est plus adaptée à l'environnement actuel.

Notre dette est aujourd'hui perçue comme trop élevée et cela pèse sur notre titre.

Notre priorité est donc aujourd'hui de renforcer notre structure financière pour soutenir la dynamique du Groupe. Avec notre plan d'action de 4,5 milliards d'euros, nous rembourserons 2,6 milliards d'euros de notre crédit d'acquisition

d'Orascom Cement. À ce stade, nous n'aurons plus de covenants sur notre dette et d'échéances de remboursement significatives d'ici 2011.

### Sur quels leviers souhaitez-vous agir ?

Notre plan d'action est organisé autour de 3 axes :

- les efforts accrus de l'entreprise, pour 1,6 milliard d'euros, avec davantage de réductions de coûts et d'investissements en 2009, plus de désinvestissements et une réduction du besoin en fonds de roulement,
- le soutien de nos actionnaires, par une augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription de 1,5 milliard d'euros et un dividende réduit à 2 euros, soit 400 millions d'euros non distribués,
- un nouveau crédit bancaire de 1 milliard d'euros qui nous assure une flexibilité supplémentaire, et qui a été négocié dans des conditions plus favorables qu'une émission obligataire.

### Pourriez-vous revenir sur l'augmentation de capital de 1,5 milliard d'euros ?

L'augmentation de capital est un effort important pour nos actionnaires, mais je suis convaincu que cette décision est nécessaire aujourd'hui. Cette augmentation avec droit préférentiel de souscription est entièrement garantie par un groupe de banques françaises et internationales.

Dès à présent, nos deux plus grands actionnaires, le Groupe Bruxelles Lambert (GBL) et NNS Holding, se sont engagés à souscrire à hauteur de leur participation, soit 500 millions d'euros. Les modalités de l'augmentation de capital seront déterminées après l'autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire convoquée le 31 mars prochain.

### Dans le contexte d'une augmentation de capital, le dividende n'aurait-il pas dû être supprimé ?

Nous sommes conscients que le dividende est un élément important pour certains de nos actionnaires individuels et institutionnels. Et nous avons une longue pratique de distribution du dividende chez Lafarge dont

nous avons souhaité tenir compte. Nous proposons donc un dividende de 2 euros par action, qui correspond à la distribution de 25 % des bénéfices réalisés par l'entreprise.

### En quoi constituent les propres efforts de l'entreprise ?

Nos actions opérationnelles pour accroître la génération de cash-flow seront renforcées et portées à 1,6 milliard d'euros en 2009, avec :

- une réduction de coûts de 200 millions d'euros : les fondations sont bien établies grâce au programme mené entre 2006 et 2008, et nous allons poursuivre nos efforts, en utilisant divers leviers : l'efficacité énergétique, les combustibles alternatifs, la centralisation des achats, la logistique, la productivité, la poursuite de l'excellence opérationnelle...
- une réduction des investissements industriels accrue de 200 millions d'euros par rapport à notre annonce de novembre. Au total, ces derniers seront réduits de 40 % par rapport à 2008. Néanmoins, Lafarge continuera à investir dans les régions, telles que la Syrie ou l'Arabie Saoudite, où les capacités de production sont insuffisantes,
- des cessions pour un minimum de 1 milliard d'euros. Malgré les conditions actuelles, nous sommes confiants dans nos possibilités de les réaliser. Ces cessions s'ajouteront aux 615 millions d'euros de désinvestissements réalisés en 2008, dans d'excellentes conditions pour Lafarge,
- l'accentuation des actions sur le besoin en fonds de roulement pour générer 200 millions d'euros de cash-flow additionnels en 2009.

### Prévoyez-vous des réductions d'effectif ?

Chez Lafarge, l'emploi n'est pas notre première variable d'ajustement. Nous sommes dans des métiers de process, et les hommes sont une priorité stratégique. Nous avons des collaborateurs très qualifiés, qui jouent un rôle majeur dans la création de valeur. Nous cherchons donc d'abord à préserver ces compétences.

Bien entendu, Lafarge s'adapte en permanence. Sur des marchés qui subissent une forte baisse de la demande, nous sommes amenés à ajuster notre production. Mais nous

mettons en œuvre tous les moyens à notre disposition, comme la flexibilité du travail, pour faire en sorte que les conséquences de la crise soient les plus limitées possibles pour nos collaborateurs.

Nous voulons privilégier en temps de crise la génération de cash-flow pour sortir renforcés de la crise ; cela suppose d'avoir porté une attention encore plus intense à toutes nos parties prenantes, les actionnaires bien sûr mais aussi les clients, les communautés locales et les collaborateurs.

### Comment abordez-vous 2009 ?

Compte tenu de la crise économique mondiale et du niveau d'incertitude élevé, il est aujourd'hui difficile d'établir des perspectives. Pour 2009, nous attendons actuellement une baisse des volumes de ciment de 0 à 3 % dans l'ensemble, avec une forte dégradation dans les marchés développés et un ralentissement de la croissance dans les marchés émergents. Cette baisse devrait peser sur les marges mais les prix devraient rester bien orientés dans l'ensemble. Les actions opérationnelles que nous mettons en œuvre contribueront à diminuer l'impact de la baisse des volumes. Les plans de relance comportent tous d'importants projets d'infrastructures et sont une très bonne nouvelle pour notre industrie. Ils devraient avoir un impact significatif sur nos marchés en 2010, probablement plus limité d'ici là mais ils contribuent à ramener la confiance. Nous mettrons tout en œuvre pour être les meilleurs dans la gestion de la crise afin d'être les premiers à la sortie de la crise.

## Chiffres clés 2008

**Chiffre d'affaires : + 8 %**  
à 19 033 M€  
(+ 14 % à change constant)

**Résultat d'exploitation courant : + 9 %**  
à 3 542 M€  
(+ 14 % à change constant)

**Marge opérationnelle : 18,6 %**  
(+ 20 pb par rapport à 2007)

**Résultat net part du Groupe : + 3 %**  
à 1 713 M€  
(hors éléments exceptionnels\*)

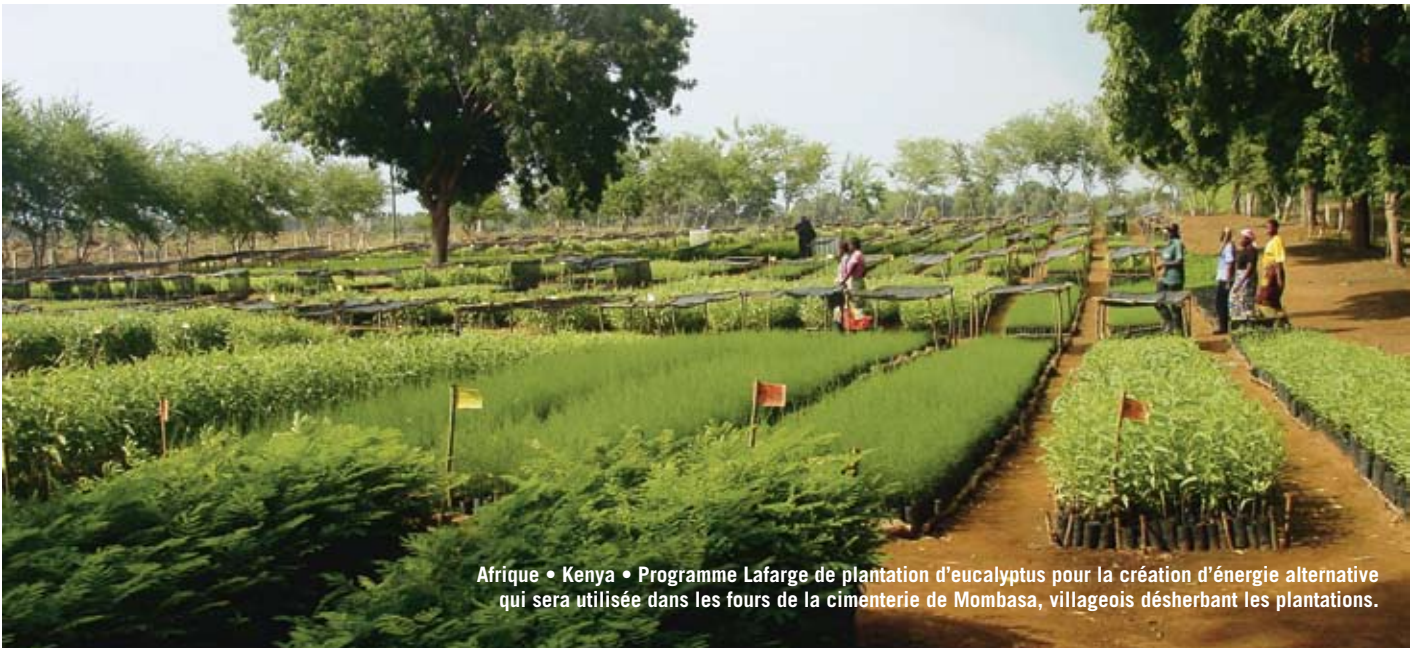
**Cash-flow libre : + 22 %**  
à 2 113 M€

**Dividende \*\* : 2 €** par action

\* Hors effet, en 2007, des cessions de l'activité Toiture et de nos activités Ciment et Granulats & Béton en Anatolie Centrale (Turquie) et, en 2008, de la cession de la JV Lafarge Titan en Égypte, de l'ajustement de la provision plâtre et des dépréciations de goodwill.

\*\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2009.





Afrique • Kenya • Programme Lafarge de plantation d'eucalyptus pour la création d'énergie alternative qui sera utilisée dans les fours de la cimenterie de Mombasa, villageois désherbant les plantations.

## Capitaliser sur le succès d'Excellence 2008 Continuer à réduire nos coûts pour préparer au mieux l'avenir

**Objectif  
2009-2011 :  
400 millions  
d'euros  
d'économies,  
dont 200 millions  
d'euros dès 2009**

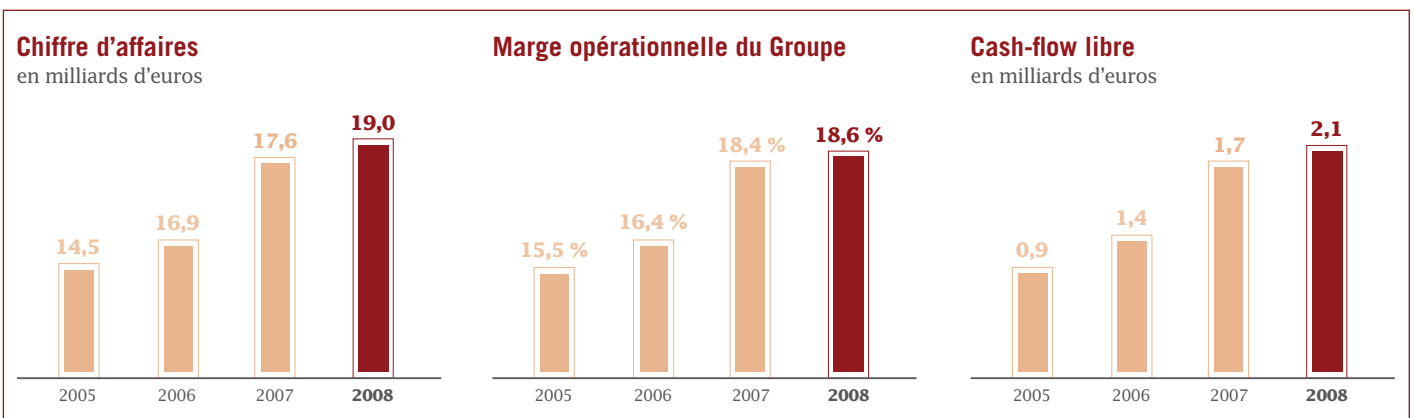
La transformation de l'organisation menée depuis 2006 dans le cadre du plan Excellence 2008 a déjà porté ses fruits, pour construire un Groupe plus efficace, plus agile et armé d'une véritable culture de résultat. Engagé dès 2006, le programme de réduction de coûts de 340 M€ a dépassé son objectif et atteint 420 M€ d'économies annuelles récurrentes en 2008.

Les économies déjà réalisées et la discipline adoptée sur les coûts permettent à Lafarge d'aborder la période économique actuelle avec un outil de production efficace et une structure de coûts au meilleur niveau de son secteur d'activité. Elles permettront également au Groupe de bénéficier des opportunités

liées aux plans de relance et à la reprise économique dans les meilleures conditions.

### Amplifier et accélérer nos plans d'économies

Face à l'environnement économique et financier actuel, Lafarge a annoncé une plateforme de mesures de 4,5 milliards d'euros, destinée à améliorer fortement sa structure financière. Au cœur de ces mesures, l'entreprise renforce ses propres efforts pour accroître la génération de cash-flow, et rehausse notamment de 120 M€ à 200 M€ son objectif de réduction de coûts pour 2009.



**Avec la réduction de notre consommation énergétique, réduction des coûts et limitation de nos émissions de CO<sub>2</sub> se conjuguent.**

### **Des objectifs et des priorités définis par métier**

#### **• Ciment**

Dans l'activité Ciment, les plans d'actions sont orchestrés autour de trois grands axes :

- la réduction de notre facture énergétique grâce à la réduction de la consommation énergétique, l'accroissement du recours aux combustibles alternatifs et l'optimisation des besoins électriques,
- l'optimisation de notre consommation de matières premières, par le recours à des matériaux de substitution qui diminuent d'autant notre empreinte environnementale,
- l'amélioration de la productivité liée à l'excellence opérationnelle mais aussi à la mise en place de services partagés et à leur standardisation.

S'ajoute à ces efforts la mise en œuvre des synergies de coûts liées à l'acquisition d'Orascom Cement.

#### **• Granulats & Béton**

Quatre leviers principaux ont été identifiés pour cette activité :

- le contrôle accru des coûts grâce à la mise en œuvre systématique du business model,
- l'optimisation des capacités de production et la baisse des coûts fixes,
- l'amélioration de la logistique,
- l'optimisation des achats.

#### **• Plâtre**

L'activité se concentre sur trois axes majeurs :

- les économies d'énergie, essentiellement grâce à l'amélioration des processus industriels et le recours aux combustibles alternatifs,
- l'efficacité et la fiabilité de son outil de production,
- l'optimisation de la logistique.



## **L'accroissement du recours aux combustibles alternatifs à la cimenterie de Port La Nouvelle en France**

En trois ans, la consommation de combustibles alternatifs a triplé à la Cimenterie de Port La Nouvelle en France. Cela permet de rendre un service à la collectivité, en brûlant des déchets. Cela a également permis de réduire la facture énergétique de 37 % en 2008 par rapport à

2006, alors que sur la même période, le prix du coke de pétrole augmentait de 52 %. Fin 2008, les combustibles alternatifs couvrent les deux tiers des besoins de l'usine. Notre ambition est de porter ce ratio à trois quarts dès 2009.

## **Des coûts d'énergie réduits de 60 % à la cimenterie d'Ashaka au Nigéria**

Conçue à l'origine pour fonctionner avec des combustibles solides, la cimenterie d'Ashaka était confrontée ponctuellement à des ruptures d'approvisionnement. Afin de fiabiliser le cycle de production, Lafarge a investi 37 millions d'euros dans l'exploitation d'une mine de lignite située

à proximité de la cimenterie et dans la construction d'une installation de traitement de ce combustible de substitution. Grâce à cette action, la facture énergétique a été réduite de 60 % et la productivité du site s'est trouvée fortement améliorée.



Ciment • Chine • Lafarge Shui On Cement sponsorise Lafarge Home à Puyang (ville de Dujiangyan), pour le relogement de ses employés, après le tremblement de terre du 12 mai 2008



## Notre responsabilité sociale en action

La solidarité n'est pas un vain mot chez Lafarge

Exerçant des métiers profondément ancrés dans le tissu local, Lafarge prend ses responsabilités au sérieux et œuvre pour insuffler, partout où il est implanté, une dynamique économique et sociale.

### Jordanie

Comment, dans un pays affecté par une grande pauvreté et un fort taux de chômage, une entreprise obligée de réduire ses effectifs peut-elle assurer à ses anciens employés un revenu décent et pérenne, et contribuer ainsi au développement économique ? En Jordanie, Jordan Cement, la filiale de Lafarge, a relevé ce défi avec succès.



Farouq A'ayed Al Farah et son fils Jeries Farouq devant les étals du Al Farah Shop, dans la ville de Fuhais

### Chine

Six mois après le tremblement de terre qui l'a secouée dramatiquement, la région du Sichuan se relève et se reconstruit. Et cela notamment grâce à la mobilisation et à l'implication de toute une population, à laquelle Lafarge apporte quotidiennement son soutien.



Ciment • Chine • Lafarge Shui On Cement

## Des liens resserrés entre nos salariés et avec leur Groupe

### Essaimage en Jordanie

**194** projets

**548** emplois créés

## Accompagner et soutenir les reconversions professionnelles en Jordanie

Pour améliorer sa compétitivité et ses performances industrielles, notre filiale en Jordanie a mis en place dès 2007 un plan de départs volontaires, conforme à la méthodologie développée par le Groupe et inspirée des expériences menées au Maroc ou en France. Conscient des difficultés économiques locales et d'un taux de chômage déjà élevé dans la région, Lafarge a accompagné et soutenu les employés concernés, mettant tous les moyens en œuvre pour leur assurer un revenu décent et stable, favoriser leur reconversion professionnelle et leur permettre de créer leur propre projet.

Des bureaux d'information ont été ouverts sur chaque site pour faciliter l'accès aux informations et aux outils nécessaires à l'élaboration des projets entrepreneuriaux. Une coordination a été mise en place avec les services publics locaux, une cellule dédiée à l'examen des projets d'investissement et à la conduite des études de faisabilité économique a été créée. Des ateliers de formation spécialisés, une assistance à la

création d'entreprise et la mise en relation avec les bailleurs de fonds ont été organisés. Des subventions à la création d'entreprise et à la formation, ainsi qu'un accompagnement sur deux ans complètent ce programme de soutien à la reconversion.

Nombre d'anciens salariés de notre filiale ont ainsi vu leur vie transformée. Depuis 2007, date du lancement de notre programme de soutien, 194 projets et 548 emplois ont vu le jour dans des secteurs très divers, de l'agriculture au commerce, en passant par les services et les transports. Mohamed Fehmi Abu Rub, ancien salarié de Lafarge, symbolise la réussite du programme. Ce dernier a créé un atelier spécialisé dans le travail de l'or, qui emploie aujourd'hui quatre personnes.

Au-delà de cette mission d'aide, le programme mis en place par Lafarge s'est fixé pour objectif de contribuer au développement de cette région isolée en démontrant que la création de petites et moyennes entreprises peut faire diminuer le chômage et augmenter les revenus des habitants.

## Participer activement à la reconstruction du Sichuan

Le 12 mai 2008, la province chinoise du Sichuan, est au cœur d'un violent tremblement de terre, d'une magnitude de 8 degrés sur l'échelle de Richter. Les conséquences sont terribles pour l'ensemble de la région : 68 620 morts, 2 000 orphelins, 360 213 blessés et des millions de sans-abri. Lafarge, présent dans la région sinistrée avec deux usines de ciment et une usine de plâtre, s'est immédiatement mobilisé.

Des biens de première nécessité ont été acheminés dès les premiers jours par les équipes Lafarge afin de venir en aide aux collaborateurs et aux populations locales. « Très rapidement, le Groupe a permis la reconstruction de petites maisons pour les familles ayant perdu leur logement. En tout, plus de 328 unités de logement ont été bâties en urgence », explique Dominique Brugier, Directeur industriel de Lafarge, pour la province du Sichuan. « Chaque logement est équipé de cuisine et de sanitaires, souligne Daeng Kai, responsable de la sécurité, relogé avec sa famille dans l'un de ces bâtiments ». Le programme Lafarge Home, à Dujiangyan, a ainsi permis de reloger plusieurs centaines de familles.

Une véritable solidarité à l'échelle du Groupe s'est mise en place rapidement, par le biais d'une collecte auprès des collaborateurs du groupe. « Cette catastrophe a resserré les liens entre les différents managers et renforcé



**Ciment • Chine • Cimenterie de Dujiangyan après le tremblement de terre du 12 mai 2008 dans la province du Sichuan, hébergement des réfugiés**

la conviction que nous appartenons à un groupe où la solidarité n'est pas un vain mot » remarque Dominique Brugier.

Les autorités locales ont annoncé que 440 milliards de dollars seraient investis d'ici fin 2010 dans la province du Sichuan. Touchées par la violence du séisme, les usines du Groupe ont rapidement pu redémarrer leur activité industrielle afin de contribuer à la reconstruction de la région qui bât déjà son plein et de contribuer à la reprise économique.

### Lafarge dans le Sichuan, Chine

**5** cimenteries

**1** usine de plâtre

# Au service de nos actionnaires

## Club des actionnaires

Au cœur des métiers de Lafarge avec le Club des actionnaires

Le Club des actionnaires vous invite à découvrir nos activités, nos innovations et nos contributions à notre environnement.

Chaque semestre le Club des actionnaires propose à ses membres un programme de visites de sites et de visites culturelles, annoncé dans la lettre semestrielle du Club des actionnaires.

Au premier semestre 2009, les membres du Club des actionnaires pourront notamment visiter l'exposition « Les Portes du Ciel », visions du Monde dans l'Égypte ancienne au Musée du Louvre, et le Centre de recherche de Lafarge.

Le programme complet du Club des actionnaires est aussi accessible sur notre site Internet [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com).

Pour profiter de ces offres, inscrivez-vous au Club des actionnaires. Ce dernier est accessible à tout actionnaire, personne physique, non salarié de Lafarge, détenant au moins 50 actions au porteur ou une action au nominatif. Votre bulletin d'adhésion vous attend sur notre site internet <http://club-actionnaires.lafarge.com> ou sur simple demande au **0 800 235 235** (numéro gratuit à partir d'un poste fixe en France).



## Assemblées générales du 31 mars 2009 et du 6 mai 2009

Les dossiers de convocation qui vous permettront de participer à ces assemblées :

- vous serez envoyés automatiquement début mars pour l'assemblée du 31 mars et mi-avril pour l'assemblée du 6 mai, si vos actions sont au nominatif ou si vous détenez plus de 200 actions au porteur ;
- seront à votre disposition chez votre teneur de compte si vous détenez moins de 200 actions au porteur.

Pour recevoir l'ordre du jour ou pour toutes informations pratiques, contactez-nous au **0 800 235 235** (numéro gratuit à partir d'un poste fixe en France).

## Fiscalité Impôt sur la fortune

Pour la déclaration estimative des biens 2008, la valeur de l'action à retenir est :

- 43,35 euros : dernier cours de l'action au 31 décembre 2008 ou,
- 42,26 euros : moyenne des 30 derniers jours de Bourse de l'année 2008.

## Espace personnalisé

Pour bénéficier de services personnalisés, créez votre espace en vous connectant à l'adresse suivante : <http://inscription-actionnaires.lafarge.com>

## Vie du titre

Evolution de l'action Lafarge depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006



## Agenda

Rendez-vous financiers 2009

**6 mai** : résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2009

**31 juillet** : résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2009

**6 novembre** : résultats du 3<sup>e</sup> trimestre 2009

Rendez-vous actionnaires 2009

**11 mars** : Réunion d'information actionnaires, à Marseille avec Bruno Lafont

**31 mars** : Assemblée générale extraordinaire au Carrousel du Louvre à Paris

**6 mai** : Assemblée générale des actionnaires à la salle Pleyel à Paris

**19 mai** : Réunion d'information actionnaires à Lyon

**14 oct.** : Réunion d'information actionnaires à Bordeaux

## Contact

**Service des relations avec les actionnaires**

Courrier 61, rue des Belles Feuilles 75116 Paris

Site Internet [www.actionnaires.lafarge.com](http://www.actionnaires.lafarge.com)

E-mail [actionnaires.individuels@lafarge.com](mailto:actionnaires.individuels@lafarge.com)

Téléphone **0 800 235 235**

(numéro gratuit à partir d'un poste fixe en France)

**Club des actionnaires**

Courrier Lafarge – Club des actionnaires

Libre réponse 69 307

75443 Paris Cedex 09

Site Internet <http://club-actionnaires.lafarge.com>

E-mail [club.actionnaires@lafarge.com](mailto:club.actionnaires@lafarge.com)

Téléphone **0 800 235 235**

(numéro gratuit à partir d'un poste fixe en France)

**Service du nominatif pur**

BNP Paribas Securities Services

Téléphone **0 800 06 06 46**

(numéro gratuit à partir d'un poste fixe en France)

## Fiche d'identité

• Code ISIN FR0000120537

• Mnémonique LG

• Capitalisation boursière au 27 février 2009  
6,7 milliards d'euros

• Place de cotation Euronext (Euronext Paris)

• Indice CAC 40

• Indices éthiques FTSE4Good Monde,  
FTSE4Good Europe

Directeur de publication: Sara Ravella

Crédits photos: Médiathèque Lafarge,  
Dar Al-Handasah / JKR, Gérard Uferas / Rapho,  
Jacques Grison / Rapho, Richard Humphries,  
Balloide-photo.

Siège social

61 rue des Belles Feuilles - BP 40  
75782 Paris cedex 16 - France

