



Nos principes d'action







Notre vision

Etre le leader incontesté
des matériaux de construction



Nos engagements

Pour nos clients, nos collaborateurs,
nos collectivités, nos actionnaires



“The Lafarge Way”

Contribuer au succès de nos collaborateurs
Rechercher l'amélioration permanente de la performance
Avec une organisation “multilocale”
Pour développer notre culture de performance

Notre vision

Etre le leader incontesté
des matériaux de construction

> Etre les meilleurs

Notre mission est d'offrir au secteur de la construction les produits, systèmes et solutions les plus fiables, les plus innovants et les plus économiques.

Leaders sur chacun de nos métiers, nous sommes aujourd'hui le leader mondial des matériaux de construction. Cette position nous permet de jouer un rôle déterminant dans l'évolution et le développement de nos métiers.

Notre objectif est de renforcer notre position de leader mondial en étant partout les meilleurs et de devenir :

- Le fournisseur privilégié de nos clients.
- L'employeur préféré de nos collaborateurs.
- Le partenaire le plus apprécié des collectivités avec lesquelles nous sommes en relation.
- L'investissement préféré de nos actionnaires.

> Croître rapidement en créant de la valeur

Nos quatre métiers – Ciment, Granulats et Béton, Toiture, Plâtre – ont un potentiel de croissance important dans les années à venir.

Chacun de ces métiers doit contribuer au développement du Groupe par une croissance plus rapide que celle de nos concurrents et supérieure à la tendance moyenne des marchés.

Notre objectif est de maintenir sur la durée un taux de croissance annuel à deux chiffres. Nous y parviendrons :

- En accélérant notre croissance interne, par le développement de produits, systèmes et solutions innovants, et par la place des marchés en forte croissance dans nos activités.
- En saisissant les opportunités d'acquisitions que nous procure la poursuite de la consolidation de nos industries.
- En nous développant, à terme, dans d'autres activités de matériaux de construction, dans lesquelles nous pouvons créer un leadership mondial.

Le succès de notre développement se mesurera par notre capacité à générer plus de valeur que nos concurrents. C'est également la condition du maintien de notre indépendance.

> Assurer un leadership global dans des métiers locaux par l'excellence dans le management "multilocal"

Etre excellent dans le management "multilocal", c'est allier notre dynamisme local à la force de notre approche globale. C'est pour nous :

- Mobiliser les talents et les énergies de tous pour que notre ambition "globale" se réalise dans chacun de nos marchés locaux.
- Prendre l'initiative localement avec un état d'esprit ouvert et international, encourager nos collaborateurs à partager leurs expériences, à adapter les meilleures pratiques au contexte local et à innover toujours plus.
- Atteindre l'excellence :
 - En proposant à nos clients une offre différenciée répondant à leurs attentes sur chaque marché local.
 - En améliorant notre performance de façon continue.
 - En constituant des équipes et des réseaux internationaux partageant des objectifs communs.

"Nous voulons partager cette vision avec tous nos collaborateurs pour qu'elle se réalise"



Nos engagements

Pour nos clients, nos collaborateurs,
nos collectivités, nos actionnaires

➤ Générer de la valeur pour nos clients

Notre succès dépend de celui de nos clients. Nous nous engageons à les aider à créer plus de valeur dans leur activité qu'ils ne pourraient le faire avec nos concurrents.

Etre le fournisseur préféré de nos clients, c'est pour nous :

- Comprendre au mieux les attentes et les activités de nos différents types de clients.
- Concevoir et proposer les produits, systèmes et solutions les mieux adaptés, en tirant parti de notre expérience globale.
- Faire de la qualité un engagement de tous nos collaborateurs.
- Etre à la pointe de l'innovation en matière de produits et services.
- Orienter notre organisation vers le client et mobiliser tous nos collaborateurs autour de cette ambition.
- Faire du niveau de satisfaction des clients et de leur fidélité la mesure de notre succès.

Nous voulons que la marque Lafarge symbolise notre engagement vers l'excellence pour nos clients dans chacun des pays où nous opérons.

➤ Donner à nos collaborateurs toutes les opportunités de contribuer au succès du Groupe et de développer leurs talents

Nos collaborateurs incarnent la culture et le savoir-faire du Groupe. Le succès de notre Groupe repose sur leurs compétences, leur motivation et sur leur capacité à progresser, à faire preuve de flexibilité, de créativité et d'esprit d'initiative.

Etre l'employeur préféré de nos collaborateurs, c'est pour nous :

- Créer un cadre de travail participatif et stimulant, où l'initiative personnelle est encouragée et où les relations reposent au quotidien sur la confiance, le respect, le dialogue et le travail en équipe.
- Donner à chacun de nos collaborateurs des responsabilités et des défis motivants et les assurer du soutien de l'ensemble de l'organisation.
- Développer leurs talents et leur potentiel en multipliant les opportunités de formation et d'accompagnement sur le terrain.
- Créer un environnement dans lequel l'information est largement accessible et spontanément partagée.
- Etre une entreprise véritablement internationale qui valorise la diversité.
- Faire de la sécurité plus qu'une priorité, un élément essentiel de l'excellence.

➤ Contribuer autour de nous à la construction d'un monde meilleur

C'est en contribuant au progrès économique, social et à la protection de l'environnement que nous réussissons à créer de la valeur durablement.

Partout où nous sommes présents, nous exerçons nos activités dans le plus grand respect de l'intérêt général des générations présentes et futures.

Etre le partenaire le plus apprécié des collectivités avec lesquelles nous sommes en relation, c'est pour nous :

- Agir en tant que citoyen responsable en contribuant, là où nous sommes présents, à la croissance économique, au développement de l'homme, de sa santé, de ses droits et de son bien-être et au soutien des activités à caractère social, éducatif et culturel.
- S'engager de façon concrète sur la protection de l'environnement, sur la lutte contre les changements climatiques et sur la préservation des ressources non renouvelables.
- Contribuer au progrès économique en pratiquant une concurrence saine et vigoureuse, et en partageant la valeur créée avec nos clients et les utilisateurs de nos produits.

Nous nous engageons à respecter les normes et réglementations locales et internationales et à traduire nos valeurs dans nos actes. Le respect de l'intérêt général, l'ouverture d'esprit et le dialogue, l'honnêteté et le respect des engagements sont les principes éthiques fondamentaux qui animent notre Groupe et nos collaborateurs.

➤ Répondre aux attentes de création de valeur de nos actionnaires

La capacité de notre Groupe à mettre en œuvre sa stratégie repose sur la confiance et la fidélité renouvelées de nos actionnaires.

Etre l'investissement préféré de nos actionnaires, c'est pour nous :

- Créer de la valeur par la croissance et l'amélioration continue de la performance.
- Assurer notre solidité financière.
- Etre une référence en matière de gouvernement d'entreprise.
- Respecter l'intérêt de nos actionnaires minoritaires.
- Fournir aux marchés financiers des informations fiables et régulières concernant nos orientations stratégiques, notre performance et nos résultats.

“Nous voulons que la marque Lafarge symbolise notre engagement vers l'excellence”



“The Lafarge Way”

Contribuer au succès de nos collaborateurs

Courage, intégrité, responsabilité, respect d'autrui et priorité donnée aux intérêts du Groupe sont les valeurs qui fondent notre philosophie de management. Chacun d'entre nous est invité à démontrer son engagement à ces valeurs. C'est notre façon d'établir un climat de confiance à tous les niveaux de l'entreprise.

➤ Donner le meilleur de soi-même

Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Nous sommes convaincus que leur confier des responsabilités, et pas seulement des tâches à exécuter, est la meilleure façon de développer leurs compétences, leur esprit d'initiative et leur motivation :

- Nous attendons de toute personne travaillant sur un de nos sites qu'elle agisse de façon responsable pour contribuer à l'hygiène et à la sécurité des conditions de travail.
- Nous reconnaissons la valeur de l'effort et de l'engagement personnel, mais nous sommes convaincus que ce sont les résultats qui comptent. Notre objectif est d'aider chacun à réussir, et nous attendons de tous nos collaborateurs qu'ils n'hésitent pas à s'ouvrir de leurs difficultés et à demander de l'aide, quand cela est nécessaire.
- Nous voulons impliquer l'ensemble de nos collaborateurs dans nos ambitions et nos stratégies afin de mobiliser leur esprit d'initiative, leur énergie, leurs compétences et de nous assurer de leur soutien face aux changements permanents qui s'imposent à nous.
- Nous attendons de chaque collaborateur qu'il joue un rôle déterminant dans l'élaboration de ses propres objectifs.
- Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils sachent partager leurs expériences et s'enrichir de celles des autres. C'est par la reconnaissance et le partage de nos succès locaux, petits ou grands, que naissent les meilleures pratiques.
- Nous voulons que chacun mette en pratique le "Lafarge Way" dans ses actions quotidiennes.

➤ Diriger par l'exemple

Plus nos managers exercent des responsabilités élevées, plus ils doivent incarner les valeurs du Groupe :

- Le leadership, c'est la capacité à mobiliser et à fédérer des équipes autour d'une ambition commune pour atteindre des résultats plus ambitieux. C'est aussi la capacité à conduire le changement avec patience, ténacité et souplesse.
- Nous attendons de nos responsables qu'ils définissent les bons objectifs de façon participative, qu'ils sachent déléguer, qu'ils donnent un feed-back régulier et constructif et qu'ils évaluent les résultats de manière juste. Ils doivent s'assurer que les succès sont célébrés et récompensés. Ils aident ceux qui font face à des difficultés et tirent les conséquences d'échecs répétés.
- Nos managers sont responsables du développement de leurs collaborateurs. Ils les exposent à des défis, les aident à apprendre de leurs succès comme de leurs erreurs, et les encouragent à se dépasser pour réussir.

➤ Privilégier le travail d'équipe pour atteindre de meilleurs résultats

Les succès exceptionnels sont toujours le fruit d'un travail d'équipe :

- Le travail en équipe permet de renforcer et d'enrichir les compétences individuelles et de compenser les faiblesses et les lacunes.
- Gérer la confrontation est une partie intégrante d'un travail en équipe productif. Le but n'est pas de parvenir systématiquement à un consensus mais de progresser en acceptant et en recherchant les différences d'opinion comme un facteur de progrès. C'est aussi de s'assurer que les décisions sont claires et mises en œuvre avec le soutien de tous ceux qui ont été impliqués.
- Un travail d'équipe efficace crée un climat de confiance. Il se construit au jour le jour par le professionnalisme, l'engagement personnel, le partage des objectifs et le respect de règles communes.

Rechercher **l'amélioration permanente** de la performance

> Compter sur tous

La performance, c'est le résultat cumulé des actions menées aussi bien individuellement qu'en équipe à tous les niveaux de l'organisation :

- Nous voulons faire de l'amélioration de la performance une priorité quotidienne pour chacun des collaborateurs du Groupe.
- Notre approche de la performance couvre toutes les dimensions de nos activités : sécurité, stratégie, ventes et marketing, production, finances, ressources humaines et développement durable.
- La performance est toujours mesurée :
 - La performance opérationnelle se mesure à l'aide de différents indicateurs clés de performance (KPI en anglais) et de leur impact financier.
 - La performance globale résulte de la performance opérationnelle et de l'impact de l'environnement économique. Elle se mesure par la valeur ajoutée économique, l'EVA.
- Nous voulons que chacun de nos collaborateurs soit à même d'évaluer et de comprendre l'impact et les conséquences de ses propres actions.

> Faire de la performance un engagement quotidien

Améliorer continuellement les produits et services proposés à nos clients et devancer nos concurrents, saisir toutes les opportunités offertes par le changement de nos environnements et encourager chacun à faire toujours mieux, sont les priorités au quotidien d'une organisation centrée sur la performance.

Nous voulons promouvoir un environnement au sein duquel chaque personne, chaque équipe pourra :

- Remettre en cause et accepter d'être remis en cause dans un esprit constructif.
- Faire preuve de créativité et trouver les moyens de faire plus avec moins.
- Résoudre systématiquement les problèmes avant d'essayer d'aller plus loin.
- Accroître de façon continue la fiabilité de nos processus afin d'améliorer la qualité.
- Chercher à mettre en œuvre nos meilleures pratiques sans essayer de réinventer ce que d'autres ont déjà fait.
- Concentrer son énergie sur l'exécution de sa mission et l'obtention de résultats.
- Soutenir les autres et être soutenu par toute l'organisation, pour aller plus loin dans la performance.

> S'appuyer sur des systèmes et des outils fiables

La performance requiert des systèmes et des outils solides et fiables. Le Groupe et les Branches ont défini un cadre de référence commun pour la performance dans l'ensemble de nos métiers :

- Les Branches ont identifié les principaux leviers de création de valeur dans chacun de leurs métiers. Ce sont les domaines où chaque Unité doit s'améliorer en permanence et atteindre l'excellence, partout dans le monde.
- Le cycle de management inscrit l'implication et l'engagement de nos collaborateurs dans une ambition commune, pour l'Unité et pour la Branche. Il s'articule autour de la revue stratégique, du plan de performance, de la revue organisation et ressources humaines et du budget.
- Nous utilisons partout des systèmes et des outils dans les actes quotidiens du management : langages communs, indicateurs clés de performance (KPI), analyses comparatives, meilleures pratiques, systèmes d'information et de partage des connaissances et outils de ressources humaines, incluant formation et motivation.

Avec une organisation “multilocale”

➤ Tirer parti de nos atouts locaux et globaux

Chacune de nos activités est avant tout locale : économiquement, nos produits ne peuvent être transportés sur de longues distances, les marchés de la construction présentent de fortes caractéristiques locales, nos clients accordent une grande importance à la proximité, la qualité de nos relations avec nos collectivités locales est essentielle, et une grande partie de notre savoir-faire provient de l'expérience développée localement.

Un des enjeux de notre Groupe est de tirer parti de nos atouts globaux sans remettre en cause notre dynamisme local. Être une organisation “multilocale” c'est :

- Encourager l'initiative locale par une délégation réelle, soutenue par des processus et des outils communs.
- Bâtir un dialogue entre fonctionnels et opérationnels qui permette, au-delà du contrôle, de tirer le meilleur parti de toutes les opportunités qui se présentent dans nos activités.
- Construire une organisation où notre savoir-faire et notre expérience sont accessibles à tous et sont enrichis en permanence, partagés et mis en œuvre.
- S'appuyer sur la créativité de nos équipes locales pour innover toujours plus.
- Impliquer les équipes dirigeantes des Unités dans la gestion des conflits inhérents au management “multilocal”.

➤ Assurer le succès de nos Unités en utilisant au mieux les ressources d'une organisation décentralisée

Gérer les tensions entre local et global est l'un des défis majeurs de notre Groupe et structure la façon dont nous sommes organisés.

● Notre Groupe compte sur le dynamisme de nos Unités.

Les Unités portent les activités du Groupe et sont au centre de notre organisation. Pour répondre efficacement et rapidement aux enjeux locaux et pour mieux servir leurs clients, les Unités ont la délégation de prendre la plupart des décisions qui les concernent.

Elles ne disposent cependant pas de toute l'autonomie d'une entreprise indépendante. De plus en plus, leurs actions ont un effet qui va bien au-delà de leur environnement direct, ce qui nécessite d'impliquer de manière plus systématique d'autres parties du Groupe dans leurs décisions. Les Unités utilisent l'expérience globale du Groupe pour réussir localement mais contribuent aussi activement aux politiques, aux outils et au savoir-faire du Groupe et des Branches.

● Les Branches ont la responsabilité de l'amélioration de la performance et de la réussite à long terme de leurs activités.

Une des principales responsabilités des Branches est d'accélérer l'amélioration de la performance, au travers du partage d'expériences, de l'analyse comparative interne et externe et de l'optimisation des ressources. Elles ont un rôle critique à jouer pour entraîner les Unités vers une performance accrue.

● Le Corporate est le garant de nos stratégies à long terme et de l'identité globale du Groupe.

Le rôle du Corporate est de valoriser les avantages d'être un Groupe : cohérence de la vision et de la stratégie, solidité financière, image internationale, organisation et ressources humaines.

Le Corporate est le garant des valeurs du Groupe, de son identité et de sa culture de la performance.

● Les actions des réseaux internationaux amplifient nos capacités à organiser le partage d'expérience à l'échelle globale.

Les réseaux fonctionnels transversaux servent à organiser et amplifier l'échange d'informations et d'expériences. Ces réseaux relient de manière formelle et informelle la diversité et la richesse de nos activités à travers le monde.

➤ S'appuyer sur des processus clairs et un nombre limité de règles connues et respectées

Dans un groupe de notre taille, une prise de décision efficace doit s'appuyer sur des processus clairs et bien définis. Ils permettent à chacun de comprendre comment une décision est prise et qui en est responsable. Le cycle de management est le principal processus sur lequel s'appuient tous les niveaux de l'organisation. Il organise le dialogue entre les opérationnels et les fonctionnels, offre un cadre à une délégation réelle et permet de gérer les conflits de priorité. Il assure la cohérence entre les engagements des Unités, les objectifs des Branches et du Groupe et les attentes de nos actionnaires.

Un nombre limité de règles est nécessaire pour garantir l'efficacité et l'équité de notre fonctionnement. Ces règles doivent être connues, acceptées et appliquées de façon cohérente au sein du Groupe, des Branches et des unités.

Pour développer notre culture de performance



management

performance

global

engagements



VISION
culture