

# la lettre

PRINTEMPS 2006

## aux actionnaires



### édito du président

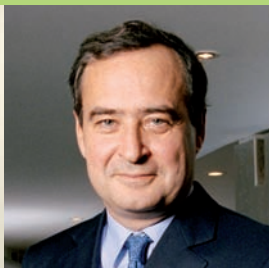
Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, Bruno Lafont a succédé à Bernard Kasriel en tant que directeur général de votre Groupe. Cette prise de fonction marque l'aboutissement d'un processus lancé dès 2003 pour organiser, dans l'esprit et la tradition de Lafarge, la succession de l'équipe de direction générale.

Je souhaiterais tout d'abord remercier vivement Bernard Kasriel pour l'énergie et les compétences qu'il a apportées au Groupe tout au long des trente dernières années. Il a préparé la nouvelle étape de transformation que nous abordons maintenant.

Bruno Lafont connaît parfaitement le Groupe. Il y a exercé de nombreuses et importantes responsabilités. Comme directeur financier, il a montré une grande attention aux préoccupations des actionnaires, notamment en mettant en place le Comité Consultatif des Actionnaires. Il a conduit à mes côtés, avec succès, le grand chantier de mobilisation de nos 80 000 collaborateurs autour de nos ambitions, de nos valeurs et de notre culture de performance.

Aujourd'hui, il est totalement engagé à faire de Lafarge la référence du secteur. J'ai toute confiance dans la nouvelle génération de dirigeants pour mener votre Groupe vers de nouvelles ambitions et de nouveaux succès.

**Bertrand Collomb** | Président



### à la une

Entretien avec **Bruno Lafont**, directeur général

#### **Quelles sont vos ambitions pour Lafarge ?**

Mon ambition est de faire de Lafarge le meilleur du secteur. Nous y parviendrons en tirant parti de tout le potentiel du Groupe qui est très fort. Je pense notamment à notre portefeuille d'activités qui génère désormais une forte croissance organique supérieure à 5 %, et recèle un fort potentiel de résultats.

suite | [PAGE 2](#)

### dossier

#### **Chine: un relais de croissance rentable pour Lafarge**

Le Groupe se prépare depuis longtemps à relever les défis du marché chinois. Nous avons construit des positions solides avec des partenaires locaux. Nos capacités de production de ciment en Chine sont déjà équivalentes à celles en Amérique du Nord. Notre expérience accumulée sur le marché chinois est aussi un atout décisif que nous sommes en train de transférer ailleurs.

en savoir plus | [PAGE 3](#)



### materiaux

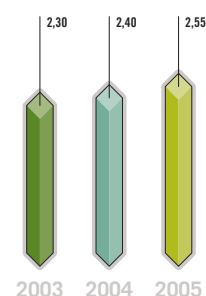
#### **Construction durable**

Urbanisation galopante et changement climatique réinventent la ville. Penser les matériaux et les bâtiments dans le temps et dans leur environnement est au cœur de notre démarche.

en savoir plus | [PAGE 5](#)

### actionnaires

#### **Haussé du dividende**



Le dividende au titre de l'exercice 2005 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2006 est en hausse de 6 % à 2,55 € par action. Il sera mis en paiement le 8 juin 2006, et versé exclusivement en espèces.

### pratique

#### **Fiscalité**

##### **Impôt sur la fortune**

Pour la déclaration estimative des biens 2005, la valeur de l'action à retenir est :

- **76,00 €** : dernier cours de l'action au 31/12/2005 ou
- **73,93 €** : moyenne des derniers cours des 30 derniers jours de Bourse de l'année 2005

### ► **Quelles sont vos priorités stratégiques ?**

Nous en avons trois. Premièrement, poursuivre notre stratégie dans les matériaux de construction. Elle est porteuse de croissance et de rentabilité. Mais nous le ferons avec une discipline accrue, pour générer plus de valeur pour nos actionnaires, Deuxièmement, nous voulons garder notre temps d'avance en matière d'innovation, voire même creuser l'écart. Enfin, nous voulons simplifier notre organisation, pour la rendre plus réactive, plus efficace, plus responsable; c'est essentiel aujourd'hui pour prendre les bonnes décisions rapidement.

"Ma priorité est de valoriser l'investissement de nos actionnaires"

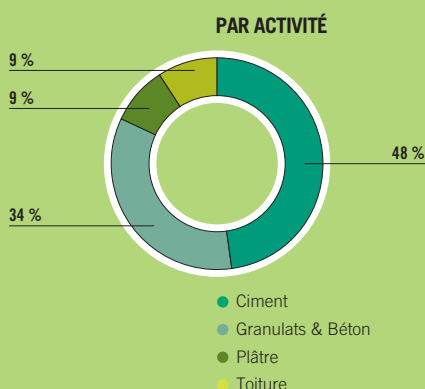
Et cela doit se traduire par des engagements clairs et chiffrés vis-à-vis de nos actionnaires : réduction des coûts, qui permettra d'accroître à elle seule la marge opérationnelle du Groupe d'au moins un point d'ici 2008 ; croissance en moyenne de 8 % par an de notre résultat net par action ; amélioration du retour sur capitaux engagés.

Nos actionnaires disposeront également d'une meilleure information, et nous publierons dès le troisième trimestre des résultats trimestriels.

### **Comment envisagez-vous l'année 2006 ?**

Nos marchés devraient rester favorables. La bonne orientation des prix et l'accélération de nos programmes de performance devraient nous permettre de contenir les nouvelles hausses des coûts d'énergie et de transport prévisibles en 2006 et d'améliorer notre rentabilité. ■

## CHIFFRE D'AFFAIRES



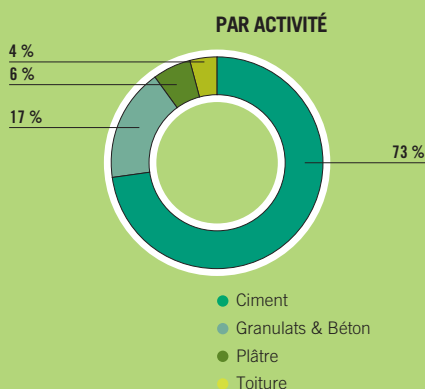
# 15 969 M€

+ 11 % par rapport à 2004

+ 9 % hors effets de change

La forte progression du chiffre d'affaires dans les activités Ciment et Granulats & Béton résulte principalement des hausses notables des prix passées avec succès dans un contexte de forte augmentation des coûts de l'énergie. La faible progression du chiffre d'affaires de l'activité Toiture est principalement liée à la faiblesse persistante du marché allemand de la construction. La hausse du chiffre d'affaires de l'activité Plâtre tient principalement à l'Amérique du Nord, dans un environnement de prix favorable dû au dynamisme du marché résidentiel.

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT



# 2 357 M€

+ 7 % par rapport à 2004

+ 5 % hors effets de change

Le résultat d'exploitation courant a enregistré une solide croissance dans les activités Ciment, Granulats & Béton et Plâtre : les hausses de prix ont permis de compenser l'augmentation des coûts de l'énergie. Dans le Ciment, la progression du résultat d'exploitation courant est également liée à la hausse des volumes et à l'amélioration du mix de combustibles. Dans les Granulats & Béton, elle résulte aussi du redressement significatif des performances dans l'activité Asphalte et revêtement routier, de la croissance des volumes pour le béton dans la plupart des marchés et du développement de nos bétons spéciaux. Dans le Plâtre, le résultat d'exploitation courant est en forte hausse en Amérique du Nord. Dans l'activité Toiture, le résultat d'exploitation courant est en retrait.

# Chine

## Un relais de croissance rentable pour Lafarge

"L'urbanisation et le développement des infrastructures tirent la croissance sur un marché de plus de 1 milliard d'individus"

Au-delà de son fort potentiel de croissance, le marché chinois présente-t-il aussi de nouveaux défis ?

**P**renons l'exemple du ciment. Le marché chinois, immense et en croissance rapide, représente à lui seul 45 % du marché mondial de ciment en volume et 25 % en valeur. La consommation de ciment, tirée par la croissance économique et démographique, est en forte hausse depuis de nombreuses années, et est attendue à + 7 %-8 % par an dans les prochaines années. Le marché chinois du ciment est attractif, mais rempli de défis. L'industrie cimentière y est en effet très fragmentée et fortement concurrentielle, avec les prix de vente les plus bas du monde. S'imposer en Chine nécessite de disposer d'avantages concurrentiels durables et d'investir et de produire à très bas coût.

Implanté en Chine dès 1994, Lafarge est aujourd'hui présent à travers tous ses métiers via des joint-ventures avec des partenaires locaux. Le dernier en date, conclu avec le cimentier chinois SOCAM en 2005, a donné naissance à Lafarge Shui On Cement. Cette création, complétée par l'acquisition de cimenteries dans le Sichuan, hisse Lafarge au rang de N°2 du marché chinois. Lafarge Shui On Cement est aussi le nouveau leader cimentier du sud-ouest de la Chine, région stratégique pour la production de ciment. Avec une population de plus de 200 millions d'habitants,

cette région connaît un développement rapide et bénéficie de projets d'infrastructures de grande envergure. À fin 2005, la capacité annuelle de production de Lafarge Shui On Cement, de 21 millions de tonnes de ciment, est déjà équivalente à nos capacités en Amérique du Nord.

Lafarge a développé en Chine un savoir-faire dans la construction rapide et à bas coûts d'unités de production performantes. Avec un outil industriel aux technologies les plus modernes, les plus rentables et les plus respectueuses de l'environnement, nous détenons un avantage concurrentiel substantiel, que nous avons commencé à transférer ailleurs.

Avec une nouvelle orientation de la demande vers des produits de qualité et une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux, le marché chinois devrait être un important relais de croissance pour Lafarge.

en savoir plus

sur [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)

**Actualités > Lafarge en Chine**

## questions d'actionnaires

### ENTREPRISE RESPONSABLE

#### **Quelle est la démarche du Groupe en matière de sécurité au travail ?**

La sécurité est primordiale dans notre industrie. Nous sommes déjà les meilleurs du secteur, mais ce n'est pas suffisant. Nous avons un objectif bien plus ambitieux : nous voulons que Lafarge se hisse au niveau des groupes industriels mondiaux les plus performants. Nous avons un objectif précis pour 2008 : diviser par 2 la fréquence des accidents.

C'est une priorité absolue pour chaque collaborateur du Groupe. La sécurité est au croisement de notre culture de performance et de notre culture humaniste bien établie. C'est une étape majeure vers l'excellence de la performance.

#### **Où en est Lafarge de son soutien aux victimes du Tsunami ?**

La phase d'aide d'urgence est derrière nous. Nos équipes ont fourni un travail

remarquable tout au long de l'année : constructions d'écoles, de lieux de culte, assistance portée aux salariés, à leurs familles, au voisinage, mise à disposition de cliniques mobiles... Nous sommes aujourd'hui engagés dans un programme ambitieux de construction de quelque 500 maisons pour les communautés locales proches de l'usine.

## MÉTIERS

### FINANCE

#### **Que pensez-vous de l'entrée du Groupe Bruxelles Lambert (GBL) au capital de Lafarge ?**

Nous avons été informés régulièrement de la constitution de la position de GBL, faite par achats successifs en bourse. GBL a souligné, à cette occasion, le potentiel de valeur que recèle notre Groupe ainsi que le caractère amical et stable de sa démarche.

#### **Pourquoi avez-vous lancé une offre d'achat sur les 46,8 % du capital de Lafarge North America détenus par les actionnaires minoritaires ?**

Cette opération stratégique nous permettra de poursuivre encore plus efficacement notre développement en Amérique du Nord, marché à fort potentiel pour Lafarge.

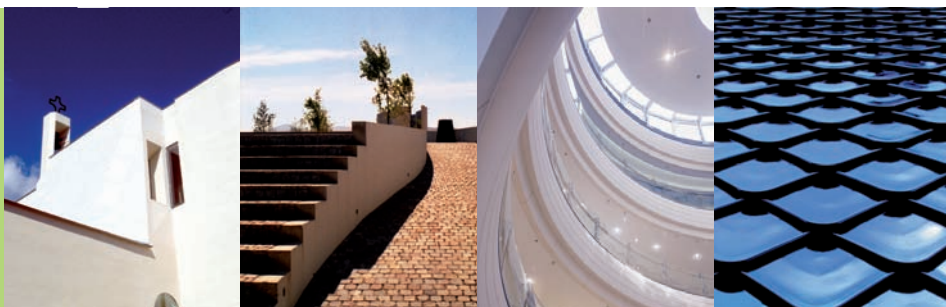
Sur le plan opérationnel, elle nous permettra d'accroître notre efficacité par une rationalisation de nos processus de décision et de management.

Sur le plan financier, elle permettra d'optimiser notre trésorerie à l'échelle du Groupe et aura un effet positif immédiat sur le résultat par action.

En résumé, Lafarge sera un groupe plus intégré, plus simple et plus performant.

#### **Pourquoi annoncez-vous cette opération maintenant ?**

La conjoncture est particulièrement propice : taux d'intérêt bas, parité euro/US dollar en notre faveur, marché nord-américain actuellement robuste. Nous avons aujourd'hui l'opportunité de mener une opération attrayante pour les actionnaires de Lafarge North America et pour ceux de Lafarge.



### leader mondial

#### Ciment

#### **Pourquoi augmenter les capacités de production des cimenteries ?**

Accompagner la croissance de nos marchés est une composante clé de la stratégie de croissance forte et créatrice de valeur de l'activité Ciment.

En 2005, 306 millions d'euros ont été dédiés à l'accroissement des capacités de production dans le Ciment, principalement au Mexique, au Bangladesh, au Maroc, en Chine et au Vietnam.

### n°2 mondial

#### Granulats & Béton

#### **Le béton peut-il être considéré aujourd'hui comme un élément essentiel au service de la création architecturale ?**

C'est ce que semble démontrer "Ocho al Cubo" (Huit au Cube), le plus ambitieux projet architectural de ces dix dernières années au Chili. Huit des meilleurs architectes chiliens ont été réunis pour imaginer chacun leur maison idéale... en béton. Le savoir-faire de Lafarge en matière de bétons de haute technicité (ex. gamme de bétons décoratifs Artevia) lui a permis de remporter le marché. Ce projet renforce l'image de Lafarge dans le monde des architectes, et démontre bien que le béton fait désormais partie intégrante de l'art.

### n°3 mondial

#### Plâtre

#### **Quel est l'impact pour Lafarge de l'acquisition de BPB (British Plaster Board) par Saint Gobain ?**

BPB est le leader mondial dans le plâtre. Il reste donc pour nous, après son acquisition par Saint Gobain, un de nos principaux concurrents.

Nous gardons d'excellentes relations commerciales avec Saint Gobain.

### leader mondial

#### Toiture

#### **Quels objectifs assignez-vous à la branche Toiture ?**

Des objectifs qui vont permettre à cette activité de créer de la valeur, au même titre que toutes les autres activités du Groupe. Nous avons assigné un objectif chiffré précis : atteindre 350 M€ d'EBITDA à l'horizon 2008. L'équipe de la Toiture a un plan en place pour y parvenir, en poursuivant la réduction des coûts et en accélérant la mise sur le marché de nouveaux produits et systèmes de toiture.



## CONSTRUCTION DURABLE

### Urbanisation galopante et changement climatique réinventent le paysage urbain

En 2006, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, 50 % de la planète vivra en zone urbaine, contre 25 % en 1950, et le mouvement devrait se poursuivre pour atteindre 60 % en 2020. Rien qu'en Chine, les villes vont devoir accueillir 250 millions d'habitants en provenance des zones rurales dans les prochaines années!

Par ailleurs, la raréfaction des ressources naturelles, la pollution galopante des mégapoles, le réchauffement de la planète, la pression foncière importante dans les villes conduisent la société moderne à repenser les modes de construction.

Penser les matériaux et les bâtiments dans le temps et dans leur environnement

Ces évolutions posent des questions essentielles aux acteurs de la construction urbaine. Celle-ci ne relève plus seulement de la créativité

de l'architecte, mais nécessite une véritable collaboration entre architectes, bureaux d'étude, maîtres d'ouvrage et industriels de la construction, avec un nouveau défi: réinventer un paysage urbain harmonieux et durable.

De ce constat est né Hypergreen. Découverte...

en savoir plus

sur [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)

Développement durable > Environnement > Construction durable

## Hypergreen

Un concept d'immeubles de grande hauteur pour un monde durable par l'architecte Jacques Ferrier, en partenariat avec Lafarge

Destinée aux mégapoles, Hypergreen est une tour écologique, totalement respectueuse de l'environnement et intégrée au paysage urbain. Les matériaux ont été choisis pour limiter l'impact de la tour sur son environnement et pour des critères esthétiques.

La peau extérieure du bâtiment, une résille en Ductal®, est orientée en fonction de l'ensoleillement, du vent et du climat. Elle est aussi

le support de différents systèmes d'énergie renouvelable qui permettent à la tour de couvrir à elle seule l'essentiel de ses besoins énergétiques.

À l'intérieur de la résille se trouve le squelette de la tour, en béton Agilia®. Les éléments sont préfabriqués en usine et sont assemblés directement sur place, rendant le chantier propre, plus rapide et plus sûr.

## Matériaux en action

**Lafarge innove au service des architectes grâce à son centre de recherche tourné vers la conception de matériaux respectueux de l'environnement, de l'homme et de son cadre de vie**

### Ductal®: un béton à ultra hautes performances

Ses propriétés sont exceptionnelles: ductilité unique, très forte résistance à la compression et aux agressions extérieures (gel, abrasion, corrosion...), esthétisme. Architectes, designers et décorateurs peuvent désormais imaginer et réaliser des formes et des objets en béton audacieux d'une finesse extrême et d'un poids restreint.

### Agilia®: un béton autoplaçant à haute valeur ajoutée

Sa grande fluidité permet une mise en œuvre sans effort, plus simple, plus rapide, plus soignée, et pour un résultat de qualité supérieure à un béton normal. Agilia® assure la robustesse, l'esthétisme, la qualité et la régularité du matériau partout dans le monde.



### Parole à Jacques Ferrier

*"L'architecture du XXI<sup>e</sup> siècle sera environnementale ou ne sera pas!"  
Telle est l'intime conviction de l'architecte français Jacques Ferrier qui travaille sur la construction durable depuis des années.  
Dernier-né de ses recherches, Hypergreen "érige le gratte-ciel comme un instrument de l'urbanisme durable, qui peut non seulement s'intégrer dans une ville, mais aussi la rendre meilleure."*



## événement

### **Paiement du dividende exclusivement en espèces et publication trimestrielle des résultats**

Entretien avec Yvon Brind'Amour, directeur des Relations Investisseurs

#### **Pourquoi ne proposez-vous plus le réinvestissement du dividende en actions ?**

La croissance durable du résultat net par action est la meilleure façon de garantir aux actionnaires un rendement attractif. Nous avons pris

veut juger de notre performance, il est important de pouvoir maintenir constant le nombre d'actions.

#### **Pourquoi avez-vous décidé une publication trimestrielle des résultats ?**

Nous avons décidé de réduire les délais de publication de nos résultats et d'en augmenter la fréquence afin d'améliorer notre communication envers nos actionnaires. Le chiffre d'affaires et les résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2006 seront publiés en même temps, un mois plus tôt que les années précédentes ; et dès le 3<sup>e</sup> trimestre 2006, nous publierons des résultats trimestriels. Les marchés disposeront ainsi de prévisions fiables sur la plus grande partie de l'année.

Nos priorités : accroître le rendement de l'action et mieux informer nos actionnaires

la décision de ne plus proposer le réinvestissement du dividende en actions car c'est un facteur de dilution du résultat net par action qui se traduit chaque année par la création de plusieurs millions d'actions. Si l'on

## pratique

### **Assemblée générale ordinaire**

**Mercredi 24 mai 2006 à 17 heures, au CNIT à Paris-La Défense**

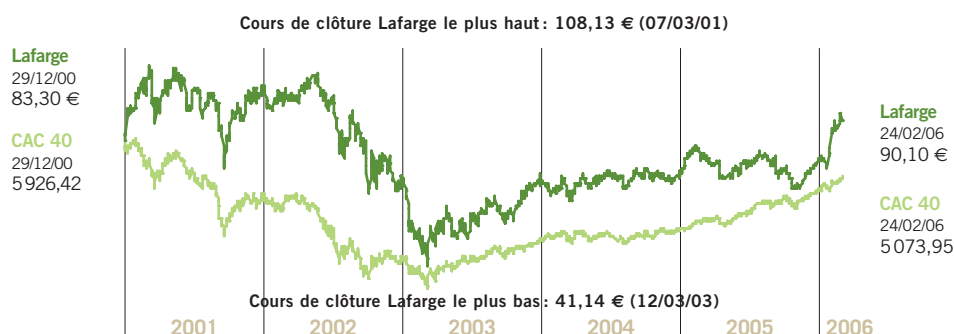
Le dossier de convocation complet qui vous permettra de participer à l'Assemblée :

- vous sera envoyé automatiquement fin avril si vos actions sont au nominatif ou si vous détenez plus de 200 actions au porteur ;
- sera à votre disposition chez votre teneur de compte si vous détenez moins de 200 actions au porteur.

**Pour recevoir l'ordre du jour de l'Assemblée ainsi que pour toute information pratique sur l'Assemblée générale, contactez-nous au numéro gratuit** **N° Vert 0 800 235 235**

## vie du titre

### **Évolution de l'action Lafarge** depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2001



## Agenda 2006

### Rendez-vous financiers

- **02 MAI** | Chiffre d'affaires 1<sup>er</sup> trimestre
- **02 AOÛT** | Résultats 1<sup>er</sup> semestre
- **09 NOVEMBRE** | Résultats 3<sup>e</sup> trimestre

### Rendez-vous actionnaires

- **24 MAI** | Assemblée générale

### Réunions d'information

- **06 JUIN** | Rouen
- **07 JUIN** | Metz
- **07 NOVEMBRE** | La Rochelle
- **14 DÉCEMBRE** | Montpellier

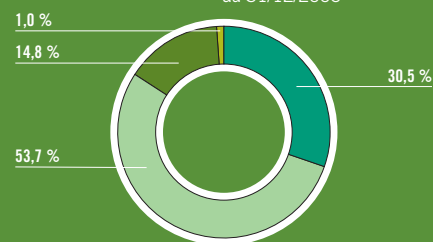
### Divers

- **29 MAI** | Exposition « Béton » au musée des Arts & Métiers à Paris
- **08 JUIN** | Mise en paiement du dividende

## Fiche d'identité

- **Code ISIN** | FR0000120537
- **Mnémonique** | LG
- **Capitalisation boursière au 24 février 2006** | 15,8 milliards d'euros
- **Places de cotation** | Euronext (Euronext Paris) et New York Stock Exchange (NYSE)
- **Indices** | CAC 40, SBF 250, Dow Jones Eurostoxx 50

### RÉPARTITION DU CAPITAL au 31/12/2005



- Institutionnels résidents
- Institutionnels non-résidents
- Actionnaires individuels
- Auto-détention

## Contacts

### Service des relations avec les actionnaires

Aline Pic-Paris  
61, rue des Belles Feuilles | 75116 Paris  
Fax: 01 44 34 12 37  
E-mail: aline.pic-paris@lafarge.com

**N° Vert 0 800 235 235**

### Renseignements sur le nominatif pur

Chez BNP Paribas Securities Services

**N° Vert 0 800 06 06 46**

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

Un espace dédié aux actionnaires vous attend dans la rubrique Finance



**Directeur de publication:** Yvon Brind'Amour | **Rédaction:** Aline Pic-Paris | **Conception-réalisation:** SEITOSEI | **Crédits photos:** DR / Médiathèque Lafarge, Pascal Dolémieux, Grégoire Korganow, Alain Le Breton, Muller S, Nian Zeng, Gérard Uferas, Illetsko Vladimir