

# Introduction à la gestion

## La vision stratégique dans une grande entreprise

---

*Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

### Etude de cas

**Attention** : ceci est la version corrigée de l'étude de cas.

#### Consigne

Après lecture, répondez aux questions suivantes :

1. Quelle est la vision stratégique de Lafarge ?
2. Quel est (sont) la (les) principale(s) stratégie(s) mise(s) en œuvre pour atteindre cette vision ?
3. Quels sont les principaux facteurs qui ont influencé cette vision stratégique ?
4. Recensez les principales valeurs fondamentales de l'entreprise et les principaux traits de sa culture
5. Que pensez-vous de la cohérence entre la vision, les stratégies et la culture de l'entreprise ?

Quels risques peuvent présenter une vision stratégique, des stratégies et une culture trop « alignées » (i.e. trop cohérente) ?

## Cas Lafarge : La vision stratégique dans une grande entreprise

Auteur : N. Hederlé

Le groupe LAFARGE, est une entreprise française largement centenaire. Initialement spécialisée dans la fabrication de ciment, le groupe s'est petit à petit diversifié dans des activités connexes comme le béton. Interrogés au sujet de la vision stratégique du groupe et sur le mode de management de leur entreprise, quelques-uns des principaux dirigeants de l'entreprise vous déclarent :

« Lafarge a eu la chance d'avoir dans son histoire un certain nombre de dirigeants charismatiques. [...] Marcel Demonque [par exemple] qui a eu un rayonnement qui débordait très largement l'entreprise. [...] Je crois qu'Olivier Lecerf a été de ceux-là [aussi] » K.Z. Directeur d'activité de Lafarge.<sup>1</sup>

« C'est le président qui a choisi la vision. » K.Z. Directeur d'activité de Lafarge.

« [Bertrand Collomb] a imposé sa marque. Mais en même temps, c'est un homme qui a été très fortement construit par l'organisation. » T.N. Membre de la direction générale de Lafarge.

« Nous avons une vision de l'habitat pour la société. [...] Nous estimons que les gens aujourd'hui sont agressés par le bruit, par la chaleur, par l'exiguïté des locaux ou par le fait qu'une fois dans une maison ils ne peuvent plus rien changer parce qu'on leur dit : « Là, le mur est porteur, on ne peut pas y toucher. » Par rapport à cette perception de l'habitat nous voudrions leur offrir à 10 ou à 20 ans un habitat où ils se sentent bien, où ils se sentent protégés des agressions extérieures, tout en étant en contact avec l'environnement et en ayant la possibilité de changer de cadre de vie quand ils le veulent.

Et par rapport à ça, nous voulons que Lafarge puisse répondre à cette demande. Donc nous apportons par exemple des matériaux qui permettent d'isoler contre le bruit sans que vous ne fassiez des murs trop épais, ou alors nous cherchons à ce que les gens qui sont dans un appartement n'entendent pas les voisins du dessus. Et nous apportons des solutions simples, qui ne soient pas hyper coûteuses. » K.Z. Directeur d'activité de Lafarge.

« Selon que nous aurons choisi la bonne voie [maison confortable vs maison intelligente], à mon avis, cela jouera sur le fait d'être leader ou non. » K.Z. Directeur d'activité de Lafarge.

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de confidentialité, les noms et initiales des personnes ont été modifiés.

« [Pour moi] la vision c'est de devenir le leader des matériaux de construction » J.D.N. Directeur Général Adjoint du groupe Lafarge.

« Nous sommes dans des métiers anciens, lourds, à long constante de temps et ce qui compte c'est une permanence de la culture, plus que la fulgurance ou la brillance de tel ou tel dirigeant.» D.G. Directeur Général Adjoint de Lafarge.

« Pour la partie métier, [il s'agit] d'être présent au niveau mondial. Il y a une liaison très forte maintenant entre les matériaux de construction et la nécessité d'être mondial. Cela peut paraître étonnant puisque les matériaux de construction c'est d'essence très locale. Mais en fait, il y a beaucoup de partage d'expérience au niveau de la formulation des produits. Les produits sont beaucoup plus compliqués qu'auparavant. Donc nous avons maintenant des transferts d'expériences d'un pays à un autre qui sont importants. Et donc pour être leader aujourd'hui il faut être leader au niveau mondial. » K.Z. Directeur d'activité, Lafarge.

« La dimension complète « Matériaux de construction » a été donnée par l'équipe actuelle. L'équipe précédente avait été plus dans une logique de diversification. Mais il y avait aussi l'ambiance générale.

Dans les années 80 on parlait beaucoup de diversification, là on parle plus de recentrage sur le métier » T.N. Membre de la direction générale de Lafarge.

Les gens qui viennent travailler ici sont frappés de voir la facilité de dialogue entre les employés et leurs dirigeants. Beaucoup de gens sont frappés de voir que dans des réunions de direction, s'il y a Bertrand Collomb, les gens parlent, s'expriment, nous n'attendons pas que Bertrand Collomb vous donne la parole. Nous pouvons exposer un point de vue différent de celui du président. Et cela est vrai à tous les niveaux... [...] Faire confiance aux hommes, dans le cadre d'une vision bien définie, dans le cadre d'un chemin que nous avons défini ensemble, c'est une tradition très forte chez Lafarge et qui date paraît-il de plusieurs dizaines d'années. [...] Il y a dans ce groupe un souci permanent que les gens agissent comme si Lafarge leur appartenait, comme si c'était leur entreprise. Et donc il y a l'idée de leur faire confiance au niveau des responsabilités, de leur donner les moyens d'agir. » K.Z. Directeur d'activité, Lafarge.

« Ce qui est en train d'imprégner l'entreprise de façon plus forte qu'autrefois, c'est la prise en compte de l'actionnaire. [...] Je ne dis pas cela pour la direction générale, mais pour les salariés [...] Nous étions sur une vision où nous nous reportions beaucoup au côté industriel et respect des hommes, l'aspect client, le marché etc. Mais le côté actionnaire n'était pas beaucoup pris en compte. » J.D.R Directeur d'activité, Lafarge.

« Pour moi, c'est une culture où le long terme est important, le premier facteur est bien entendu la survie de l'entreprise, la préparation des critères, l'importance des hommes et des modes de management. L'internationalisation est maintenant bien ancrée dans le groupe. La culture Lafarge, c'est aussi la conviction qu'un groupe et bien plus que la juxtaposition de différents métiers ou de différentes unités. Et donc de plus en plus il y a une compatibilité entre tout cela et une exigence de plus en plus forte de résultats financiers. » B.D. Directeur d'activité, Lafarge.

« Vous avez des objectifs de doubler le C.A. dans certains domaines pour avoir la taille critique suffisante. Vous avez des objectifs qui sont strictement géographique comme s'implanter dans tel pays, ou se renforcer dans un autre, d'autres en équilibrage de portefeuille. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge.

« [Notre] premier [objectif] est de conforter cette position de leader sur le marché français qui est notre marché historique, et cela dans un marché non porteur » J.D.R Directeur d'activité, Lafarge.

« Une stratégie de développement de produits [qui] peut se faire soit en entrant dans des activités que nous n'avons pas jusqu'à maintenant : les tuiles, la chaux [...] Cela peut aussi être le cas en faisant de la R&D sur des produits que nous fabriquons. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge.

« Nous avons fondamentalement une culture de producteur, une culture d'usine, d'industrie lourde, une culture qui s'inscrivait dans la durée. [Mais] c'est de moins en moins vrai [car] nous sommes dans des secteurs où il faut aller de plus en plus vers le client. » [...] Il faut dire honnêtement que nous avons une culture peu innovatrice. [...] Nous ressemblons plus à un pétrolier qu'à une vedette rapide. », T.N. Membre de la Direction Générale du groupe Lafarge.

« Pour croître et se développer, il faut acquérir des parts de marché donc généralement faire des acquisitions surtout dans un domaine d'investissement où il n'y a pas de forte croissance dans les pays développés. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge.

« Il y a quelques années, il n'y avait aucun non français au comité exécutif, vous en avez aujourd'hui. [...] De même] il a [...] fait pour [...] l'embauche de jeunes cadres internationaux. » J.D.N. Directeur Général Adjoint du groupe Lafarge.

« Ces dernières années sous l'impulsion de M. Collomb à faire plus. Nous avons accentué [...] la prise en compte du marketing. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge.

« Nous avons presque 40% du portefeuille qui est détenu par des fonds de pension non français. [...] On ne peut pas simplement dire « Nous avons une stratégie financière de long terme. Aujourd'hui nous avons deux ou trois années difficiles et demain cela va être bon. » Aujourd'hui, ce discours est intenable. » J.D.R. Directeur d'activité, Lafarge.

« C'est d'ailleurs un des rôles du comité exécutif [...] être le terrain d'entraînement des futurs dirigeants [...] Faire émerger leur successeur] a été une préoccupation claire d'Olivier Lecerf comme de Bertrand Collomb. [...] Cet aspect de succession est quelque chose d'absolument crucial. Être certain, pouvoir tester les gens, leur système de valeurs personnel, professionnel, leur façon de réagir, etc. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge.

« Se fixer l'objectif d'être leader dans 10 ans est quelque chose de très dur, parce que nous ne savons pas comment vont évoluer les autres. [...] Être leader et le demeurer suppose que nous fassions au moins aussi bien que les autres. Et comme les autres ont eux-mêmes la forte volonté de progresser, c'est notre gros souci. Nous développons ici des systèmes de veille concurrentielle, d'analyse de la concurrence. [...] Nous faisons [aussi] beaucoup de benchmarking vis à vis des concurrents. [...] Nous faisons remonter beaucoup d'informations du terrain, de manière très organisée, pour savoir où en sont nos concurrents. » B.D. Directeur d'activité, Lafarge.

« Nous avons [...] une direction qui est depuis longtemps chez Lafarge, mais qui évolue, qui se régénère. [...] Nous sommes [très] proche de Saint Gobain, mais cela doit être lié au métier : des dirigeants qui restent 8, 10, 15, 20 ans et qui montent les niveaux hiérarchiques. ». B.D. Directeur d'activité, Lafarge.

« Il y a eu 4 dirigeants depuis la seconde guerre mondiale. » Q.D. Directeur Général Adjoint, Lafarge.

## Correction

La stratégie d'entreprise repose au préalable sur la vision du stratège.

La vision est l'ensemble des éléments qui permet de définir l'avenir désiré en s'appuyant sur le vécu d'une équipe ou d'une entreprise. Elle assure son positionnement et imprime son identité dans la durée.

**1. La vision stratégique de Lafarge est la suivante : « devenir le leader mondial des matériaux de construction ».**

**2. Cette vision se décline ensuite dans un ensemble de stratégies :**

- décliner le thème de la maison confortable ;
- stratégie d'acquisition ;
- stratégie de développement ou de renforcement dans certains pays, etc. ;
- stratégie de réduction des coûts, etc.

**3. Ce mini-cas sur le groupe Lafarge donne l'occasion de souligner les multiples influences qui s'exerce dans une entreprise.**

Nous sommes en effet bien loin ici de la vision d'un dirigeant omnipotent. On remarquera en effet que la vision ne provient pas ici uniquement du PDG. Mais que nous sommes bien dans une logique beaucoup plus complexe. Certes le PDG a influencé la vision, mais il est lui-même issu de l'entreprise et à ce titre été influencé par ses valeurs, sa culture et les PDG précédents. Par ailleurs, les facteurs externes ont également influencé la vision :

- mode (recentrage vs diversification) ;
- évolution des métiers de la construction (importance des synergies en terme de savoir-faire et de formulation des produits au niveau mondial... ) ;
- L'élaboration d'une vision est donc un processus beaucoup plus complexe et beaucoup plus collectif que l'on ne peut le penser de prime abord.

**4. Principales valeurs fondamentales :**

- Action dans la durée ;
- Respect des hommes ;
- Attention portée au client ;
- Attention portée à l'actionnaire.

On remarquera aussi, que de la même manière que pour la vision ces valeurs sont influencée par le PDG mais que ce n'est pas la seule influence.

**5. On constatera dans un premier temps la cohérence importante entre les différents éléments étudiés (même si elle n'est qu'évoquée ici).**

On rappellera ensuite les risque de « groupthink » et de dérive stratégique attaché à un paradigme stratégique trop homogène, à une entreprise tout entière guidée par un unique objectif et une unique façon d'interpréter le monde et ses évolutions.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.