

École Nationale Supérieure de Techniques Avancées

Étude du groupe ArcelorMittal

Mémoire réalisé par Erwann ROZIER, Thibaut LOYSEL, Charlotte LEROY
et Guillaume DEROUET (promotion 2010)

dans le cadre du cours EA202 : « Étude de l'organisation, de la gestion et de la
stratégie d'une entreprise réelle »

sous la direction de Bernard Lemoine

novembre 2008 - mars 2009



Table des matières

I. Introduction.....	5
II. Caractéristiques comparées d'Arcelor et Mittal avant la crise.....	5
1 Marchés et produits.....	5
2 Innovation et recherche.....	7
3 Stratégie de l'entreprise.....	9
4 Données financières, comptabilité.....	10
5 Actionnariat et données boursières.....	11
6 Réseaux d'influence.....	12
III. La Fusion.....	13
1 Analyse de l' OPA.....	14
2 Stratégies soutenant l' OPA.....	15
3 Une réussite ?.....	16
IV. Situation et marché actuels.....	20
1 Introduction.....	20
2 Historique.....	21
3 Analyse SWOT d'ArcelorMittal en février 2009.....	22
4 Analyse du marché concurrentiel.....	27
V. Stratégies possibles futures.....	28
1 Stratégie à court terme.....	28

2 Gestion de la transition du marché automobile.....	28
3 Acquisitions possibles.....	34
VI. Conclusion.....	36
Annexes.....	37
Bibliographie.....	43

Index des Illustrations

Illustration 1: Marché géographique comparatif d'Arcelor et Mittal.....	6
Illustration 2: Part du CA d'Arcelor et de Mittal selon leurs produits.....	7
Illustration 3: Physionomie de l'actionnariat d'Arcelor.....	11
Illustration 4: Physionomie de l'actionnariat de Mittal.....	12
Illustration 5: Environnement d'Arcelor.....	12
Illustration 6: Environnement de Mittal.....	13
Illustration 7: Implantation de Mittal aux USA.....	16
Illustration 8: Part de marché d'ArcelorMittal dans le monde.....	17
Illustration 9: Présence d'ArcelorMittal en Asie.....	18
Illustration 10: Consommation d'acier par domaine (OCDE).....	20
Illustration 11: Cours de bourse d'ArcelorMittal (de 05/08 à 01/09).....	21
Illustration 12: Meilleurs producteurs d'acier en 2007.....	23
Illustration 13: Hexagone sectoriel : ArcelorMittal.....	24
Illustration 14: Prix en fonction du poids de divers aciers par rapport à l'aluminium.....	26
Illustration 15: Implantation dans le monde d'ArcelorMittal et de ses trois principaux concurrents.....	27

Index des tables

Tableau 1: SWOT de Mittal (fin 2005).....	8
Tableau 2: SWOT d'Arcelor (fin 2005).....	9
Tableau 3: Évaluation de la dépendance aux fournisseurs au regard de l'autosuffisance en 2007.....	24
Tableau 4: La demande environnementale et sociale des consom'acteurs européens.....	30
Tableau 5: Production d'acier de la triade, par type de production et par région tous producteurs confondus.....	31

I. Introduction

ArcelorMittal est aujourd'hui le leader mondial de la sidérurgie, il produit plus de 120 millions de tonnes d'acier. Cette entreprise du CAC40 a été créée en 2006 à la suite de la fusion entre Arcelor et Mittal, alors premier et deuxième sur le marché. Toutefois, en raison de la crise économique majeure, ce groupe subit un fort ralentissement. Dans ce contexte difficile, nous avons choisi de nous intéresser à cette entreprise qui présente de nombreux avantages sur ses concurrents.

En quoi la fusion entre Arcelor et Mittal est-elle une réussite? Quelles stratégies pouvons-nous envisager pour le futur de ce groupe?

En premier lieu, nous dresserons un tableau des deux groupes avant la fusion. En les comparant, tant dans leur présence géographique que dans leur structure, nous pourrions analyser les facteurs qui ont conduit au succès de l'OPA de Mittal-Steel sur Arcelor. Nous détaillerons les stratégies au niveau de la communication, de l'actionnariat, des réseaux d'influence et de la géopolitique intervenant dans cette fusion à dimension internationale.

Nous nous intéresserons par la suite à la situation d'ArcelorMittal dans la crise afin de comprendre quelles stratégies sont d'ores et déjà utilisées et d'en suggérer de nouvelles, permettant à cette entreprise de prendre l'avantage sur un marché toujours en évolution.

II. Caractéristiques comparées d'Arcelor et Mittal avant la fusion

1 Marchés et produits

Avant de comparer les produits et les présences sur le marché de Mittal-Steel¹ et d'Arcelor, il est important de préciser l'état du marché de l'acier en général. Depuis 1992, la production augmente énormément : plus de 50% d'augmentation, que ce soit pour le minerai de fer ou l'acier, entre 1992 et 2005. La demande d'acier est en hausse, et les prévisions pour 2006 sont bonnes (+5-6%). De plus, ce sont sur les aciers de spécialité² plutôt que sur ceux de commodités³ que la croissance se fait. Elle provient pour moitié de la Chine, géant consommateur de matières de base.

De plus, le marché de l'acier est inhabituellement fragmenté : les cinq premiers acteurs mondiaux se partagent moins de 20% du marché. Si l'on compare cette situation avec la puissance tant en amont, où trois entreprises verrouillent une grande part du marché, qu'en aval, où une clientèle comme l'automobile ne manque pas de ressources pour imposer ses décisions, on voit combien il est difficile pour Arcelor ou Mittal-Steel de négocier des prix. C'est pourquoi les deux entreprises essaient d'intégrer à leur capital de nombreux concurrents. Dernièrement Arcelor a fait l'acquisition du canadien Dofasco, s'attaquant par là, et pour la première fois, à son concurrent Mittal. En effet, Arcelor s'est

1 Le classement des producteurs d'acier, permettant de comparer ces entreprises se trouve en Annexe I

2 Les aciers de spécialité ont des caractéristiques définies en relation avec le client final.

3 Les aciers de commodité sont interchangeables : la disponibilité et le prix sont les principaux critères d'achat.

opposé à ThyssenKrupp, autre sidérurgiste puissant, allié de longue date de Mittal-Steel. Celui-ci a pour sa part effectué une acquisition clé ⁴ en Chine (2004), en prenant une participation de 37,17% de Hunan Valin Steel Tube and Wire ⁵. Il est clair que début 2006, l'Asie est le marché de l'avenir, et la Chine en particulier.

Géographiquement parlant, la répartition des marchés est décisive. En effet, nous voulons savoir dans quels domaines Arcelor et Mittal sont complémentaires, et dans quels domaines ils sont en concurrence, occasionnant un chevauchement d'activité dans le cas d'une fusion.

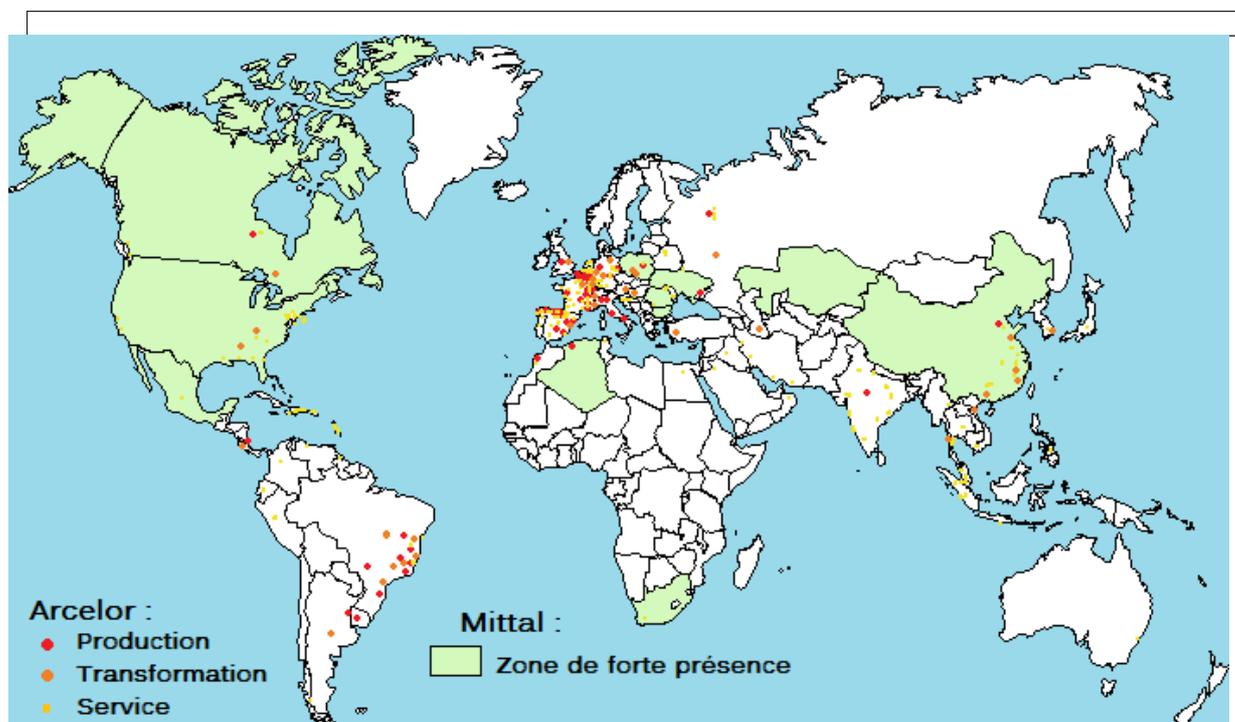


Illustration 1: Marché géographique comparatif d'Arcelor et Mittal

Ce qu'on voit sur cette carte, c'est la localisation principale des deux entreprises. D'abord, Arcelor est leader en Europe de l'Ouest (berceau d'Arcelor depuis toujours ⁶). Il est aussi très bien implanté en Amérique du Sud, avec de nombreuses industries au Brésil. Sa présence en Asie est par contre très faible, malgré quelques usines en Chine. Depuis le récent rachat de Dofasco, Arcelor s'est ouvert au marché d'Amérique du Nord. Cela pourra peut-être poser problème, car Mittal-Steel est lui leader sur ce marché. Il est aussi leader en Europe de l'est, avec ses achats en Pologne ⁷. On remarque aussi une présence claire de Mittal en Asie, en Chine et au Kazakhstan.

Il est aussi intéressant d'étudier les différents produits des deux entreprises. En effet, il n'y a pas vraiment de concurrence puisque leurs aciers sont différents. Il est assez complexe de présenter tous les marchés où sont présents Arcelor et Mittal-Steel, et tous les produits distribués. En simplifiant, les deux grands produits sont les aciers longs carbone et les aciers plats carbone, et les trois plus petits produits sont les fils et les tubes, les aciers inoxydables, et enfin le service ⁸. La part des aciers longs carbone est assez faible chez Arcelor, car cette activité est trop fortement concurrencée par les sidérurgistes à bas coûts

4 D'après l'entreprise elle-même.

5 Mittal est le premier groupe étranger à avoir infiltré un producteur d'acier chinois, contrôlé par l'État.

6 Arcelor vient de la fusion de *Aceralia* (Espagne), *Arbed* (Luxembourg) et *Usinor* (France).

7 Achat de *Huta Czystochowa*.

8 Apport de compétence en lien avec la recherche d'allègement, de robustesse, de durabilité, de recyclage...

et plus faible technicité. La branche a repris du lustre grâce au pôle sud-américain (Brésil, Argentine), mais depuis les années 90, Arcelor préfère les produits plats, qui font la majeure partie de son chiffre d'affaires, comme c'est le cas pour Mittal. La branche A3S d'Arcelor fonctionne bien, et est parfaitement en phase avec sa stratégie de recherche. Par contre, l'inox n'est pas porteur. Les marges sont mauvaises (quatre fois inférieures aux marges moyennes), car les Chinois ont saturé le marché. Les marchés principaux pour ces produits sont, bien sûr, l'automobile (en 2006, l'acier représente 50% du poids total d'une voiture), où la production de base et la recherche de métaux sophistiqués sont requises, et la construction (axe prioritaire de développement d'Arcelor). Les autres marchés sont l'emballage et l'équipement ménager. La répartition par produits entre les deux concurrents se fait comme suit :

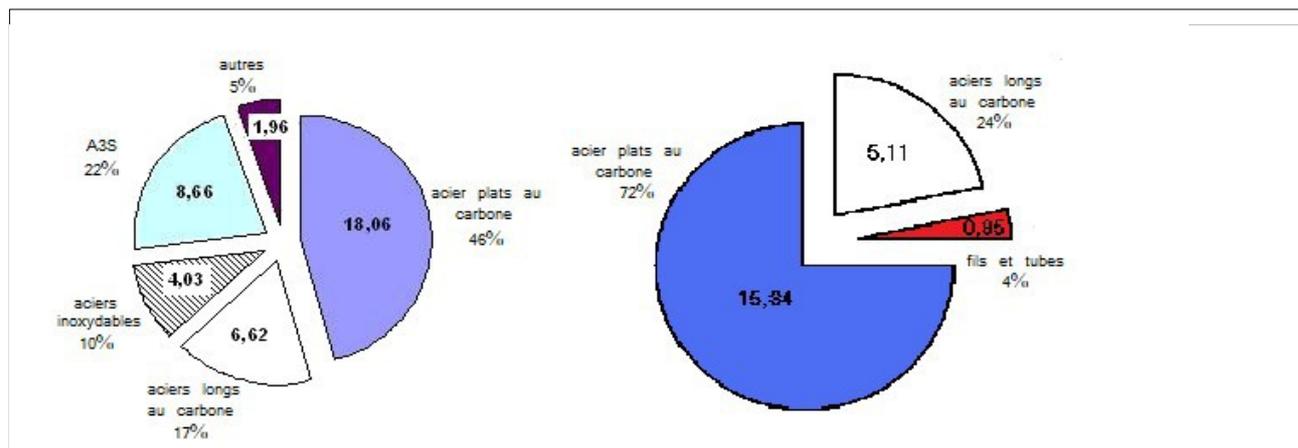


Illustration 2: Part du CA d'Arcelor et de Mittal selon leurs produits

2 Stratégie d'entreprise

Fin 2005, Arcelor est un groupe en croissance mondiale, leader en chiffre d'affaires dans son domaine. L'expansion internationale est une composante importante de la stratégie d'Arcelor, qui vient de s'implanter au Brésil¹⁰ et au Canada (avec le rachat de Dofasco). Tous les experts s'accordent sur le fait que les entreprises de l'acier sont aujourd'hui à l'heure des concentrations. Arcelor s'y emploie, en se donnant de nouvelles perspectives. Plutôt que d'augmenter ses parts de marché, Arcelor cherche plutôt à créer de nouvelles opportunités: comme en Asie, marché de l'avenir, où un rapprochement avec Nippon Steel pourrait être envisagé.

Arcelor est dans le milieu de l'acier une entreprise à la pointe de la recherche. La modernisation des usines n'a cessé d'être entreprise durant ces dernières années. L'avance technologique des aciéries d'Europe de l'Ouest est remarquable, et Mittal a par exemple quelques années de retard au point de vue technique. Nous reviendrons sur la recherche, car c'est une caractéristique importante.

La dernière partie de la stratégie d'Arcelor porte sur la sécurité et l'écologie. Comme de nombreuses industries lourdes, les aciéristes ont vite compris l'importance de ces notions, tant du point de vue de l'image que de l'économie. Pour ces questions, Arcelor est particulièrement en avance. Il est le seul producteur sidérurgique dans le classement "Global 100 Most Sustainable Corporations in the World", établi lors des Forums

⁹ Arcelor Steel Solutions & Services.

¹⁰ L'Amérique du Sud est, avec l'Asie, la zone géographique où la croissance de l'acier est très importante.

Économiques Mondiaux de Davos de 2005 et 2006, le leader dans le suivi du traitement de CO₂, il a reçu le prix de l'environnement pour l'industrie ¹¹. 97% de ses sites de production sont certifiés ISO 14001 ¹². Enfin, pour ce qui est de la sécurité de ses employés, cette entreprise fait des efforts pour que le nombre des accidents¹³ et leur dangerosité¹⁴ baissent.

La stratégie de Mittal est quant à elle assez différente. On y retrouve cependant deux points communs. D'abord, concernant la sécurité et l'écologie, Mittal aussi fait des efforts. Mais c'est surtout sur l'expansion mondiale qu'il concentre son activité. L'intensivité en capital et en travail du milieu de l'acier est telle que, pour Mittal, il faut les maintenir au plus bas. Dans le même temps, c'est l'investissement et le management qui font la différence. C'est pourquoi Mittal rachète des entreprises aussi souvent que possible (une par an depuis sa création en 2004) ¹⁵. Pour l'instant, il se focalise sur des aciéristes moribonds, qu'il redresse ensuite. Son objectif est simple, s'agrandir, mais aussi forcer ses concurrents à faire de même. Ainsi Mittal pourrait enfin influencer sur les prix et les niveaux de production. Pour cela il profite des actifs abandonnés par les sidérurgistes et les restructure.

L'autre stratégie décisive de Mittal-Steel, c'est l'intégration verticale en amont de la chaîne de valeur. Les prix étant difficilement contrôlables ¹⁶, il faut alors produire son propre acier, à un prix fixe. Les coûts de Mittal sont largement diminués grâce à ses nombreuses mines de fer.

Pour comparer plus facilement ces deux entreprises, voici leurs diagrammes SWOT¹⁷, fin 2005 :

Mittal	
<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Premier producteur Grande autosuffisance Actionnariat solide	Acier de basse qualité Prix des matières premières Technologies et R&D faibles Peu présent en Europe de l'Ouest
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
Marché très fractionné Ouverture en Chine Forte demande et croissance	Dépendance au marché de l'automobile

Tableau 1: SWOT de Mittal (fin 2005)

¹¹En 2005 au Luxembourg.

¹²La norme ISO 14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental.

¹³Réduction de 75% du nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées.

¹⁴Réduction de 45% du nombre de journées perdues pour accident de travail par millier d'heures travaillées.

¹⁵Voir Annexe 4, pour l'impressionnant tableau de chasse de *Mittal Steel*

¹⁶Les grosses minières productrices de fer, Rio Tinto, ValeVale et BHP Billiton sont dans une situation de quasi monopole. Elles contrôlent plus de 70% de la production mondiale de fer.

¹⁷ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Arcelor	
<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Usines modernes et solides Excellente R&D Partenariats à longs termes Leader en CA	Cours de bourse faible Prix des matières premières Faible gamme de produit Peu présent en Asie
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
Marché très fractionné Ouverture en Asie Forte demande et croissance	Dépendance au marché de l'automobile Capital éparpillé Actionnaires mécontents

Tableau 2: SWOT d'Arcelor (fin 2005)

Mittal est autosuffisant à 40% en minerai de fer, et est le leader en production, avec 57 millions de tonnes par an. Malheureusement, ses produits sont très basiques, du fait du peu de R&D chez Mittal, dont la technologie est complètement dépassée. Arcelor, lui, fait de bons produits, dans une gamme étroite mais qu'il maîtrise bien. C'est pourquoi, en étant second en production, il est le premier en chiffre d'affaires. Les nouvelles techniques de galvanisation prouvent la grande modernité de ses usines, dans lesquelles il n'y a plus que très peu d'accidents¹⁸. Ses partenariats à long terme l'isolent mieux des prix du marché, notamment pour ce qui est des prix des matières premières sur lesquels les deux entreprises n'ont pas d'influence. Ni l'une ni l'autre ne sont présentes partout dans le monde, mais elles font de leur mieux pour se diversifier en espace, ce qui est facilité par le fractionnement du marché. Ce marché est pour l'instant à leur avantage avec la hausse de la demande¹⁹ et la forte croissance²⁰. Mais cela peut vite changer, surtout à cause de la dépendance au marché de l'automobile. Au final, ce qui fait la différence, c'est principalement l'actionnariat. Quand celui de Mittal est très solide, resserré autour de la famille Mittal (qui possèdent 75% du capital), le capital d'Arcelor est éparpillé, aux mains de personnes qui se sentent lésées. Un manque de communication boursière est certainement à mettre en cause.

3 Innovation et recherche

Mittal n'a pas une longue tradition de recherche. Cette entreprise passe plus de temps à racheter ses concurrents en difficulté et à les restructurer qu'à faire de l'acier de bonne qualité. Mais le bas de gamme ne lui suffit plus, et début 2006, elle décide de développer la recherche. Aux États-Unis, dans le centre de recherche de Chicago, 10 millions de dollars sont investis. Le PDG de Mittal-Steel-USA affirme :

« This multi-million dollar expansion will significantly enhance our Research & Development operations not only in the United States but all over the world, and will further improve our ability to provide advanced engineering solutions to meet the evolving needs of our most demanding customers²¹ »

¹⁸Une usine est par exemple restée sans accidents pendant 10 ans, ce qui est très rare dans le milieu de l'industrie.

¹⁹+5 à 6% en prévision pour 2006.

²⁰+3 à 4% par an depuis 2003.

²¹Ce plan d'expansion de plusieurs millions de dollars va réellement améliorer nos opérations de R&D non seulement aux USA, mais même dans le monde entier, et va aussi développer notre capacité à fournir des

Ce qu'on peut se demander, c'est si Mittal-Steel affiche un intérêt réel pour la recherche, ou si il veut plutôt montrer aux actionnaires d'Arcelor qu'il va conserver l'optique de recherche de celui-ci.

Car Arcelor reste le leader pour ce qui est de l'acier haut de gamme. C'est ce qui explique qu'il soit leader en terme de chiffres d'affaires, et seulement second en terme de production pure. La recherche est une tradition chez Arcelor, toujours privilégiée à l'exploitation de masse. Cela leur permet de développer des partenariats réguliers, les isolant ainsi des prix fluctuants du marché, et leur assurant une base de contrat solide.

Ainsi, la moitié des aciers pour l'automobile vendus par Arcelor n'existait pas il y a cinq ans. Affichant soixante nouveaux produits par an, cette entreprise ne lésine pas sur les moyens de la R&D, avec 1300 ingénieurs et techniciens dédiés à la recherche. Dans l'automobile, elle produit des aciers intelligents (meilleur emboutissage, résistant aux chocs...) et écologiques, qui favorisent une baisse de la consommation d'essence et les rejets de CO₂ (légèreté et performance des véhicules). En médecine, elle recherche sans cesse de nouveaux alliages pour l'infiniment petit ou les prothèses. Pour la construction, elle développe des solutions performantes et flexibles... En résumé, Arcelor essaye de vendre plus que de l'acier, privilégie le long et moyen terme, tant par ses contrats avec ses clients que par ses laboratoires de recherche fondamentale, et investit beaucoup pour ça.

4 Données financières, comptabilité²²

Il est important avant tout de noter qu'Arcelor et Mittal sont deux entreprises qui vont bien. Cela semble logique pour les deux leaders (par la production ou le chiffre d'affaires) de ce marché, mais il n'est pas inutile de bien le préciser. Même si Mittal est assez endetté, cela se justifie par le nombre important de fusion qu'il effectue, et il serait capable de rembourser très vite si il venait à être un peu moins agressif. Il en est de même pour Arcelor, après l'achat du canadien Dofasco, ses dettes augmentent et le résultat diminue. Cela s'explique par une vision à long terme, qui privilégie une dépense aujourd'hui, tout en sachant que l'investissement est tellement bon qu'on sera capable de rembourser très vite. Le ratio endettement financier sur fond propre (la capacité à rembourser en fait) change très vite dans ces deux entreprises, car les profits sont excellents (on rembourse très vite, baisse de 13% de ce ratio pour Arcelor entre 2004 et 2005 par exemple), et on en profite alors pour investir, id est pour racheter des concurrents (augmentation de 33% pendant la même période pour Mittal).

Il y a cependant de nombreuses différences dans la façon de gérer leur argent entre Arcelor et Mittal. La plus flagrante touche aux capitaux propres. Arcelor, dans son optique d'investissement en recherche et en modernisation de ses usines, en garde beaucoup en réserve, et l'augmente chaque année de façon à être capable de payer pour tout cela. Logiquement, les actionnaires touchent donc une moins grande part de dividendes. Mittal quant à lui, a des fonds propres bien inférieurs. Il les augmente afin qu'il reste au dessus de ses dettes, mais pas de beaucoup. Cette différence joue surtout sur l'actionnariat. Guy Dollé, le PDG d'Arcelor, a une vision très industrielle, et privilégie les dépenses pour son entreprise, sans choyer les actionnaires. Ceci est au contraire la spécialité de Mittal, qui s'assure de la bonne tenue de son cours de bourse. C'est pourquoi en 2006, alors que Mittal montre les crocs et affirme vouloir englober Arcelor, celui-ci promet aux actionnaires un plan de création de valeur, dont nous parlerons dans la partie sur la fusion. On peut ici

solutions avancées, afin de répondre aux besoins toujours en évolution de notre plus grand client.

²²Les chiffres clé, que ce soit pour le bilan ou le résultat, pour les deux entreprises se trouvent en annexe 2 et 3.

souligner la promesse de baisse du BFR, qui augmente de 50% entre 2005 et 2006. La réduction est prévue de 6600 à 5800, ce qui fait beaucoup, et nécessite d'obtenir des délais des fournisseurs ou de réclamer plus vite le paiement aux clients. Mais cela sera difficile, toujours pour la raison que les clients comme les fournisseurs ont une grosse influence par rapport aux aciéristes. L'autre promesse intéressante est celle de ne faire plus que des acquisitions « créatrices de valeur ». En effet, l'achat de Dofasco, un excellent choix du point de vue industriel, a été vivement critiqué par les actionnaires. Il a en effet été payé extrêmement cher par Arcelor (61% de plus que le dernier cours de Dofasco). La stratégie actionnariales d'Arcelor laisse grandement à désirer, car lors d'une fusion, ce n'est pas les pouvoirs publics qui changent la donne, mais bien les actionnaires. Et ceux d'Arcelor sont mécontents, et manquent de confiance envers la direction d'Arcelor qui, si elle est sans reproche industriellement parlant, est totalement indifférente au cours de bourse.

5 Actionnariat et données boursières

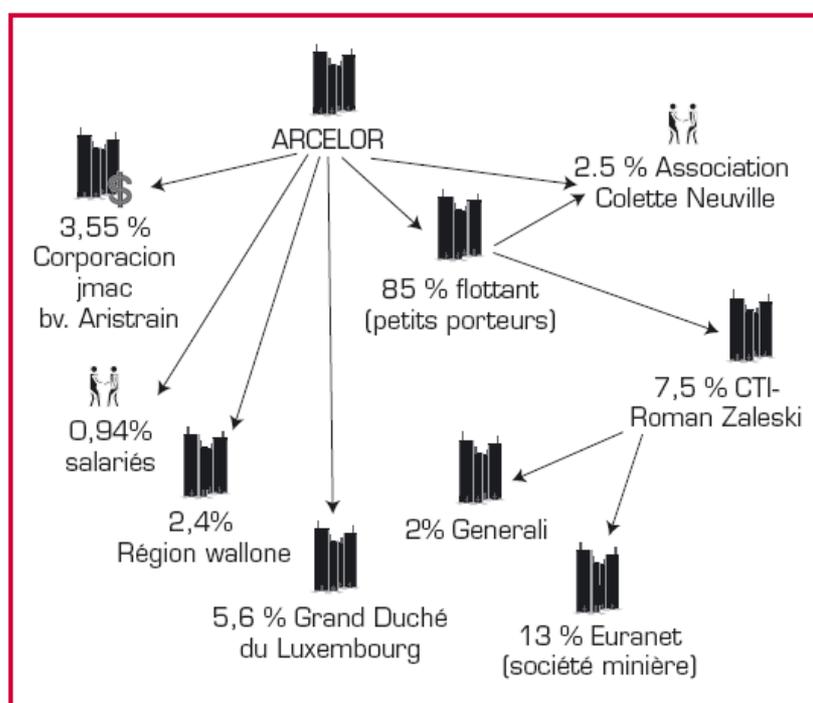


Illustration 3: Physionomie de l'actionnariat d'Arcelor

Arcelor a un capital boursier très éparpillé, et peu valorisé. 85% des titres sont en libre circulation. Celui qui a le plus de part est l'homme d'affaire Roman Zaleski, avec 7,5% du capital. Via sa holding CTI ²³, il a déjà investi près de deux milliards d'euros. Les deux autres actionnaires importants d'Arcelor, actionnaires historiques originaires de la fusion ayant créée Arcelor, sont les Gouvernements luxembourgeois et belge. Leur appui politique pourra être précieux pour cette entreprise.

²³Carlo Tassara International

Mittal a pour sa part un capital très dense, resserré autour de la famille Mittal, qui détient une majorité de 74% du capital. Il est clair qu'Arcelor ne pourrait jamais tenter une OPA sur Mittal. Qui plus est, les actions disponibles sur le marché (le flottant) appartiennent à des fonds d'investissements et des institutions, ce qui rend un rachat encore plus difficile. La seule interrogation restante repose sur les parts de la famille Mittal. En effet celles-ci sont détenues par des fonds implantés dans des paradis fiscaux. Il est donc ardu de connaître les intérêts, cachés derrière cette concentration d'action...

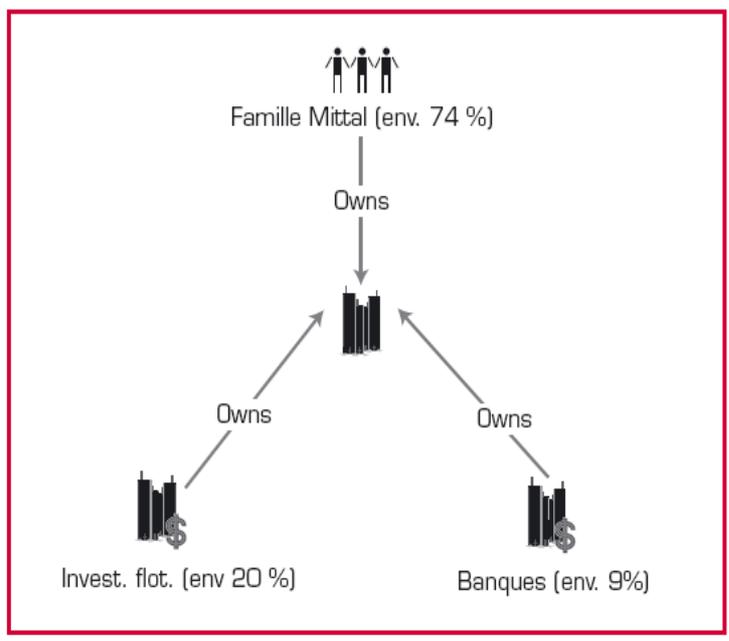


Illustration 4: Physionomie de l'actionnariat de Mittal

6 Réseaux d'influence

Les banques d'Arcelor sont nombreuses, et elles ont chacune leur utilité. BNP Paribas et Calyon sont les banques historiques de cette entreprise, et l'ont toujours soutenue, notamment d'un point de vue financier. Sa stratégie a été structurée par Merrill Lynch et UBS. Enfin, diverses banques ont conseillé les états liés à Arcelor : Lazard pour la Wallonie, JP Morgan pour le Luxembourg, et BBVA²⁵ pour l'Espagne. Enfin, Morgan Stanley a jugé, indépendamment de la direction d'Arcelor, la qualité des offres de rachat éventuelles. Pour ce qui est de la communication, Publicis Groupe (numéro deux mondial dans le secteur) a fait la stratégie, et Michel Calazaroni a géré les relations avec la presse. Les avocats ont été trouvés du côté du grand cabinet Skadden Arps. On ne pourra pas dire qu'Arcelor était mal entouré...

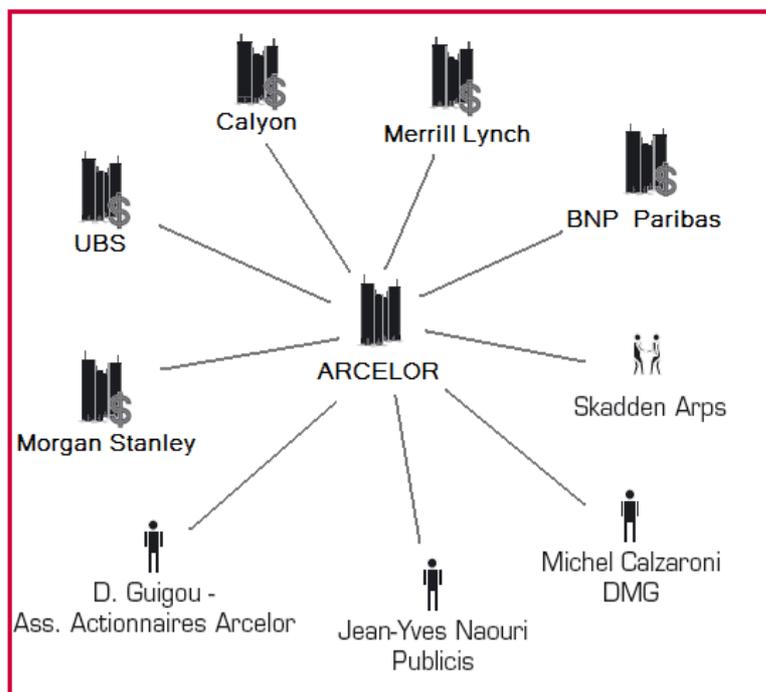


Illustration 5: Environnement d'Arcelor

²⁴Richmond Investments Holdings et LNM Global

²⁵Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, une banque espagnole.

Mittal, a lui aussi ses banques, qui conseillent et travaillent pour lui tant au niveau stratégique que financier. La plus importante est sans aucun doute Goldman Sachs, réputée pour ses prises de risques et ses OPA hostiles. On pourra aussi noter qu'elle était, avec City Group, la banque à avoir conseillé ThyssenKrupp pour l'OPA de Dofasco, qui s'est avérée

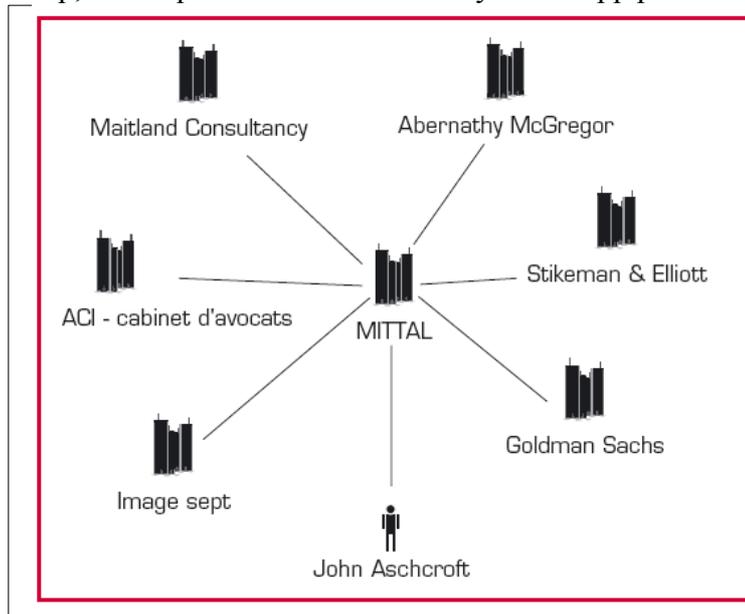


Illustration 6: Environnement de Mittal

être un échec au profit d'Arcelor. John Ashcroft et Anne Méaux sont des personnes au carnet d'adresse bien rempli. Le premier a été secrétaire d'État à la Justice²⁶, et il est proche de gouvernements européens, le français notamment ; la seconde est fortement liée au paysage industriel et politique français. Elle a en effet été au service de presse de Giscard d'Estaing et de communication de Madelin. C'est aussi une bonne amie de François Pinault, un des plus importants industriels français.

III. La Fusion

Chronologie

Tout d'abord, nous vous présentons les principales dates de la fusion.

- 27 janvier 2006** Mittal-Steel annonce un projet d'OPA pour 18,6 milliards d'euros.
- 29 janvier 2006** Le conseil d'administration d'Arcelor rejette l' OPA de Mittal.
- 9 mai 2006** Mittal se dit prêt à majorer son offre si Arcelor la soutient. Arcelor refuse.
- 16 mai 2006** Les gendarmes boursiers européens autorisent l' OPA de Mittal entre le 18 mai et le 29 juin.
- 18 mai 2006** Lancement officiel de l' OPA sur les marchés boursiers européens.
- 19 mai 2006** Mittal reconsidère son OPA, en l' augmentant de 34% à 25,8 milliards d'euros) et accepte d'installer au Luxembourg le siège social d'un groupe fusionné.
- 26 mai 2006** Arcelor annonce un rapprochement avec le groupe russe Severstal au

²⁶Aux États-Unis, où il est membre de l'aile droite du Parti républicain.

terme duquel il accorde au PDG russe Alexeï Mordachov 32% de son capital, pour une valeur fixée à 44 euros par actions Arcelor, soit quelque 13 milliards d'euros.

23 juin 2006 Mittal-Steel déclare être "en discussions avancées" avec Arcelor en vue d'un rapprochement.

12 novembre 2006 La fusion ArcelorMittal est effective.

1 Analyse de l'OPA

Une meilleure communication de la part de Mittal

Dans une bataille économique de ce type, la communication est au moins aussi importante que la virtuosité financière et juridique, surtout pour une entreprise comme Arcelor où 85% des titres sont détenus par des petits porteurs. Arcelor et Mittal mettent chacun toutes leurs forces en jeu et font jouer leur réseau d'influence comme en témoignent les factures respectives²⁷. Un des acteurs majeurs de la communication d'Arcelor est Anne Méaux²⁸ qui coordonne les conférences, visites de sites industriels et pages de publicité. Dès février 2006, poursuivant son offensive de charme sur l'Europe, le groupe Mittal Steel a annoncé qu'il espérait rencontrer dès que possible les syndicats d'Arcelor car il se disait impatient d'expliquer quelle est la logique industrielle de son offre, espérant que les syndicats prendront conscience des avantages de cette opération. De plus, Mittal Steel s'est engagé à honorer tous les engagements pris par Arcelor en matière d'emploi. L'accent a aussi été mis sur la communication dans la presse à destination des actionnaires. Une vraie image de marque de Lakshmi Mittal s'est dessinée au fil des jours. Celui-ci s'est vu présenté comme un self-made man audacieux attirant le succès. Il faut dire aussi que Mittal a bénéficié des erreurs de communication de son adversaire. La direction du groupe européen a attaqué Mittal avec condescendance : « Arcelor, c'est du parfum, Mittal de l'eau de Cologne » ou « Mittal, cette société d'Indiens » ou encore « l'offre de Mittal en monnaie de singe ». Ce ton méprisant vis-à-vis d'un groupe symbole de la montée en puissance des pays émergents, passera mal. De plus, Mittal a aussi bénéficié de l'image positive de François Pinault, lui aussi self-made-man qui accepte d'entrer au CA d'ArcelorMittal. La banque d'investissement Goldman Sachs a également eu un rôle décisif dans la fusion notamment pour faire échouer le rapprochement avec Severstal.

Le point de rupture

La stratégie d'Arcelor depuis 2002 est claire : privilégier la santé industrielle au moral des actionnaires. Guy Dollé ne prête pas grande attention au cours de bourse d'ArcelorMittal. Cette faille est vite identifiée par Goldman Sachs. Arcelor qui a cru pouvoir s'appuyer sur les pouvoirs publics sera cruellement déçue. Arcelor a effectué une première tentative de séduction envers son actionnariat le 16 février en doublant pratiquement son dividende 2005 pour éviter que ses actionnaires ne cèdent aux propositions de Mittal. Le 4 avril, Arcelor gonfle encore son dividende et promet de distribuer 5 milliards d'euros à ses actionnaires. Il met à l'abri sa nouvelle filiale canadienne Dofasco dans une fondation aux Pays-Bas. Le 26 mai, les dirigeants d'Arcelor

²⁷Pour Arcelor : entre 80 et 150 millions d'euro et pour Mittal 150 millions d'euros à ses cinq banques conseils : Goldman Sachs, Citigroup, Crédit Suisse, Société Générale et HSBC

²⁸De la société Image Sept

choisissent de se rapprocher du sidérurgiste russe Alexei Mordachov ²⁹ patron de Severstal en réalisant une OPRA ³⁰ permettant à Arcelor de distribuer à ses actionnaires 6,5 milliards d'euros. Alexei Mordachov, propose un mois plus tard de réduire sa part prévue dans Arcelor de 32% à 25%, afin d'améliorer son offre contestée par les actionnaires qui trouvent anormal que Severstal parvienne ainsi à obtenir un poids décisif dans Arcelor sans en payer le prix d'une OPA totale. Si Arcelor échoue dans sa tentative de séduction des actionnaires, Mittal se montre beaucoup plus persuasif ³¹. Le 10 mai, il porte son offre à 28,5 milliards d'euros. De plus, Goldman Sachs œuvre pour qu'une requête soit présentée à ArcelorMittal de la part de 30% des actionnaires. C'est ce qui fait échouer le mariage avec Severstal. De plus, le 19 juin, Roman Zaleski, homme d'affaires franco-polonais annonce son opposition au projet de rachat massif d'actions pour faire entrer Severstal au capital d'Arcelor. Il possède 7,40% des actions d'Arcelor. Il monte alors à 7,779% du capital. Arcelor, dans un premier temps diffère son OPRA puis abandonne le projet. Le 25 juin, Arcelor fusionne avec Mittal. Si le but premier de l'entreprise était de faire monter les enchères, l'affaire a été finement jouée.

2 Stratégies soutenant l'OPA

Alliance USA Inde contre Chine

Les États-Unis s'imposent aujourd'hui comme « la » puissance mondiale. Ils ont à cœur de défendre cette position. La Chine, puissance montante a tout pour les inquiéter. De plus, celle-ci se « protège ». C'est ainsi qu'elle garde un total contrôle sur les investissements étrangers. Tout rapprochement entre pays d'Asie peut constituer une menace pour le premier mondial. Il est donc tactique de s'allier avec l'Inde ³², notamment pour isoler la Chine. Du fait de la nationalité de ses dirigeants, Mittal est considéré par les autorités indiennes comme une puissance nationale même si le groupe ne possède aucun intérêt en Inde. Récemment, l'Inde comme la Chine sont devenues exportatrices nettes d'acier. Ce regain de contrôle sur le secteur clé des commodités pour des pays en développement est un signe à ne pas négliger. Dans ce sens, l'acquisition de Dofasco par Arcelor a attiré l'attention puisque l'entreprise chasse alors sur le terrain ³³ de Mittal. De plus, Mittal cherche à se positionner en Chine : en 2004, il a acquis 31,17% de Hunan Valin Steel Tube and Wire. L'OPA a donc bénéficié d'une opinion favorable sur le marché de l'acier américain. D'autre part, nous pouvons rappeler le rôle positif de la communauté financière américaine dans cette OPA ³⁴.

Stratégie financière plutôt que stratégie industrielle

Dans la conjoncture de 2006, la demande d'acier est censée croître de 5 à 6% selon les estimations, les industriels de l'acier se montrent très actifs ³⁵. Cependant, dans 80% des cas, ce sont les banques d'investissements qui sont à l'origine des fusion et les industriels dans seulement 20% des cas.

29 Homme d'affaires à la réputation douteuse, proche du président Poutine

30 Offre Public de Rachat d' Actions

31 Les dirigeants de *Mittal*, en particulier Lakshmi Mittal, ont rencontré 70% des actionnaires, ou de leurs représentants, pour les convaincre de la qualité du projet industriel.

32 Le président Bush s'est rendu en Inde au début de l'année 2006

33 Thyssenkrupp convoitait aussi Dofasco. C'est un allié de longue date de Mittal.

34 On a déjà évoqué le rôle de Goldman Sachs qui est, de plus, assez liée au gouvernement américain.

35 Quelques mois plus tôt, Arcelor et Thyssenkrupp luttent pour l'acquisition de Dofasco.

Position inexistante de la France et de l'Europe

Le traité de Paris³⁶ instituant la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier a été signé pour 50 ans. Il comprend la France, l'Allemagne, l'Italie et les trois pays du Bénélux. Il permet à des régions longtemps vouées à la fabrication d'armes de se reconstruire. Il instaure la libre concurrence et la suppression des droits de douane. Le traité de Rome replace l'acier au cœur des préoccupations européennes. Mais, dans les années 80, la « stratégie » change. Par le jeu des fusions-acquisitions, le paysage européen change. Arcelor, issu de la fusion en février 2002 d'Usinor (France), d'Arbed (Luxembourg) et d'Aceralia (Espagne), est le numéro deux mondial de l'acier avec une production d'environ 46 millions de tonnes par an. Mais, ce type de concentration à l'échelle européenne est-il encore de mise? En effet, la faible croissance de l'Europe est un désavantage par rapport aux puissances émergentes. De plus, dans les années 80, l'Europe entame un programme de libéralisation avec objectif de lutter contre les obstacles à la libre concurrence. Cette stratégie a le désavantage d'empêcher la création de réels « champions » européens puisque les concentrations sont surveillées.

3 Une réussite?

Puissance industrielle du groupe ArcelorMittal

Avec 116 millions de tonnes d'acier produites en 2007, ArcelorMittal représente 10% de la production mondiale d'acier. C'est un groupe qui emploie 310 000 personnes. Il est à noter que la fusion est très judicieuse d'un point de vue de complémentarité géographique. Un problème se pose néanmoins, c'est celui du marché nord-américain. En effet, Arcelor a acheté en 2005 Dofasco après avoir gagné dans le duel l'opposant à ThyssenKrupp. Dofasco est le premier producteur d'acier canadien avec 5 millions de tonnes par an et 7400 employés. Or, Mittal est déjà bien implanté en Amérique du Nord. Après l'offre d'achat de Mittal Steel Company sur Arcelor, Mittal avait convenu avec le ministère de la Justice des États-Unis de vendre sa branche Sparrow Points. Sparrow Points, située près de Baltimore, a une capacité annuelle de production de 3,9 millions de tonnes d'acier brut.



Illustration 7: Implantation de Mittal aux USA

³⁶Signé le 18 avril 1951

Mittal étant déjà le plus grand producteur d'acier aux Etats-Unis, après la fusion avec Arcelor propriétaire de Dofasco, le groupe aurait pu être accusé de monopole. C'est dans ce contexte qu'arrive la vente de Sparrow Points.

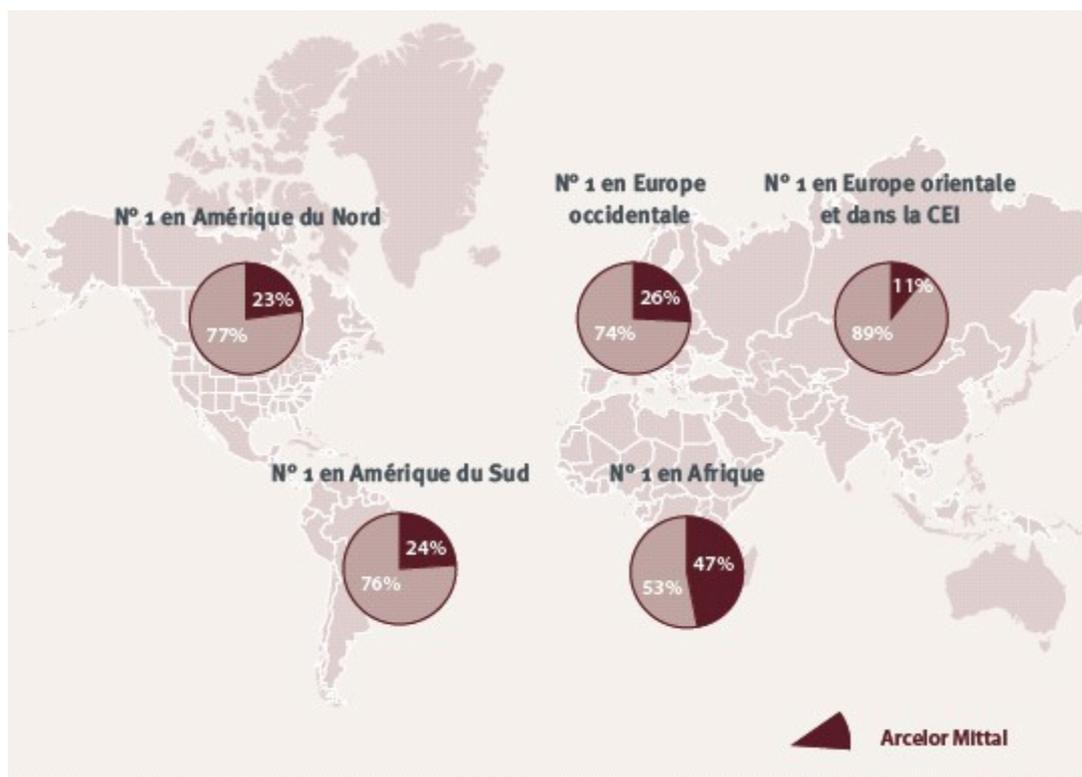


Illustration 8: part de marché d'ArcelorMittal dans le monde

Dans d'autres secteurs géographiques, cependant, la fusion Arcelor-Mittal nuit au développement du groupe. En Chine, Arcelor avait été autorisé en 2006 dans le groupe sidérurgique Laiwu pour 2,1 Mds de yuans (200 million d'euros). Mais depuis le rachat par Mittal-Steel, le dossier est bloqué. Les autorités chinoises préfèrent favoriser des groupes chinois dans ce secteur crucial et appelé à se consolider rapidement. D'où les difficultés du leader mondial à s'implanter dans un pays à la fois premier producteur et premier consommateur d'acier du monde. Le groupe ne possède en Chine qu'un seul actif en 2006 Hunan Valin Steel Tube and Wire. Sa participation qui était de 36,7% en 2005 a été diluée à 29,5% en 2007, à la suite d'opérations financières. Mittal a fait savoir qu'il souhaitait remonter à 33,3% du capital à l'issue d'une nouvelle émission d'actions. L'accès à Baotou Iron and Steel lui a également été refusé car selon Pékin, il souhaitait une part trop importante du capital (49%).



Illustration 9: Présence d'ArcelorMittal en Asie

Un point fort dans le discours de Mittal au moment où il tente d'acheter Arcelor, c'est qu'il promet de conserver le modèle économique et le management d'Arcelor. Or l'un des points forts sur lesquels Arcelor et Mittal divergent avant la fusion, c'est la recherche. Jérôme Granboulan, directeur Innovation-Recherche d'Arcelor, déclare : « la recherche est au cœur de notre projet ». Arcelor a une tradition de haute valeur ajoutée. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Arcelor est avant la fusion le producteur d'acier ayant le CA le plus haut mais est devancé par Mittal en ce qui concerne la quantité d'acier produite. Il semble que L. Mittal n'a pas tenu ses engagements de conserver le modèle économique d'Arcelor. En effet, en 2004, Arcelor emploie 1150 chercheurs avec un budget de 135 millions d'euro pour un chiffre d'affaires de 30 milliards d'euro. Il y a donc 0,45% du chiffre d'affaires qui est consacré à la R&D. Cela peut sembler peu par rapport à d'autres secteurs comme l'électronique où la pharmacie mais pour la sidérurgie, c'est un des chiffres les plus élevés. Comparons maintenant avec la situation d'ArcelorMittal en 2007. Le chiffre d'affaires est de 105 milliards de dollars et la partie consacrée à la R&D est de 190 millions de dollars : le ratio est donc de 0,18%. De ce point de vue, les promesses faites lors de la fusion n'ont donc pas été tenues.

Une opération boursière

Évolution du cours du titre : La fusion a clairement été une réussite du point de vue de la valorisation boursière. Les actions d'Arcelor qui valaient 19 euros au 27 janvier 2006 montent à 40 euros après l'OPA. Si du temps d'Arcelor, le titre était sous-évalué, ce ne sera pas le cas sous Arcelor Mittal. Le 23 juin 2008, le titre atteint un maximum de 66 euros. Une des causes de la victoire de Mittal lors de l'OPA est le bas cours du titre Arcelor. Celui-ci est dû en partie à un manque de communication et une politique qui ne soigne pas les actionnaires. Arcelor Mittal ne reproduira pas ces erreurs.

Nouvelle stratégie vis à vis de l'actionnariat : La stratégie de Guy Dollé pour Arcelor était claire : favoriser l'industriel par rapport au financier. C'est en partie cette approche qui est responsable du mécontentement des actionnaires d'Arcelor qui rend le groupe fragile et une proie facile pour Mittal. Pour tenter de se protéger, Arcelor tente au dernier moment de s'attirer les bonnes grâces de l'actionnariat. Le 16 février 2006, Arcelor

décide de doubler son dividende 2005 pour ses actionnaires afin qu'ils ne cèdent aux propositions de Mittal. Le 27 février, Arcelor annonce un plan de croissance pour 2006-2008 et veut continuer de choyer ses actionnaires. Le 4 avril, Arcelor augmente son dividende une nouvelle fois et promet de céder 5 milliards d'euros à ses actionnaires. Le 12 mai, Arcelor détaille un projet de rachat d'actions sur 25% de son capital pour distribuer 5 milliards d'euros à ses actionnaires. Arcelor se focalise aussi sur la création de valeur pour les actionnaires.

On peut lire dans la présentation d'Arcelor de Mai 2006 le plan de création de valeur sur 2 ans. L'objectif est d'augmenter le profit des actionnaires et de l'entreprise. Pour cela, Arcelor promet de réduire les investissements annuels de 0,4 à 1,3 milliards d'euros, de réduire le BFR ³⁷ de 800 millions d'euros en 2008, et de ne faire plus que des acquisitions créatrice de valeurs ³⁸. Il promet aussi de réaliser des gains de gestion sur trois ans, d'au moins de 2,2 milliards d'euros. L'objectif concret de ces opérations est double. D'abord augmenter l'EBITDA ³⁹, pour un objectif de 7 milliards d'euro, avec un potentiel d'amélioration sur un marché porteur. Ensuite, générer un flux de trésorerie durable et stable, de 4,4 milliards d'euros par an. Ce plan est très intéressant, car il porte la priorité sur l'actionnariat, ce qui n'était pas la priorité d'Arcelor dans le passé. La partie IV détaillera ce point. Cependant, ces mesures interviennent trop tard. ArcelorMittal s'apprête à réaliser entre 5 et 7 Milliards d'euros de bénéfices en 2008 dont 4,5 qui seront reversés aux actionnaires.

Une direction soudée?

Elie Cohen, économiste reconnu, déclare ⁴⁰ : « Dans le protocole d'accord qui a été signé par M. Mittal, les conditions de la gouvernance future sont déjà prévues, et il a été décidé du nombre d'administrateurs Mittal, du nombre d'administrateurs Arcelor, du nombre de représentants des salariés, et du nombre d'administrateurs indépendants. Il y aura donc, en pratique, départ de la majorité des administrateurs actuels d'Arcelor et formation d'un nouveau conseil d'administration, dans lequel une parité Arcelor-Mittal sera respectée pour cinq ans. ». En effet, la composition initiale est conforme aux annonces. Roland Junck est nommé Président de la Direction générale (CEO). Aditya ⁴¹ Mittal est nommé Directeur financier (CFO). Lakshmi N. Mittal est, lui, nommé président du conseil d'administration. Le 31 juillet 2006, 4 mois seulement après la fin de la bataille, Lakshmi N. Mittal remplace Roland Junck en tant que Président de la Direction général. C'est un changement qui ne laisse pas le monde économique indifférent. Lakshmi N. Mittal avait déclaré au moment de la fusion ne pas vouloir de responsabilité exécutive. Il cumule alors les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Président Directeur Général. C'est une entorse aux règles de "Corporate Gouvernance" qui sont de plus en plus attendues par les marchés, les Etats ainsi que les employés d'une entreprises.

³⁷Besoin en Fond de Roulement : met en évidence la quantité d'argent nécessaire pour payer les fournisseurs en attendant que les clients ait payé.

³⁸Objectif minimal de 15% de ROCE (avant impôt), id est de Return On Capital Employed. C'est le ratio du résultat venu de l'investissement sur les capitaux investis.

³⁹Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization. Comme son nom l'indique, il met en évidence le profit généré par l'activité indépendamment des conditions de son financement (les charges financières), des contraintes fiscales (impôts et taxes), du renouvellement de l'outil d'exploitation (amortissements) et des risques (provisions).

⁴⁰Au cours d'un entretien paru dans le monde le 27 juin 2006

⁴¹Fils de Lakshmi Mittal et son collaborateur depuis 10 ans. Les Mittal peuvent être considérées comme une dynastie : Vanisha Mittal, sa fille, fait partie du le conseil d'administration d'ArcelorMittal.

Un personnel récalcitrant

Les 320 000 employés d'ArcelorMittal doivent donc apprendre à travailler ensemble mais, de plus, à s'adapter à une nouvelle culture. De plus, les employés d'Arcelor s'opposent à la fusion car ils ont peur de ne plus bénéficier des mêmes facilités sociales dans le nouveau groupe. « C'est un mariage au goût d'amertume pour les salariés, car des restructurations se sont déjà faites en douce au nom de cette fusion et d'autres plus officielles se feront dans l'avenir », a prédit à l'AFP, Marc Barthel, délégué national de la CGT d'Arcelor. « C'est vraiment prendre les gens pour des imbéciles. Faire la guerre anti-Mittal pendant des semaines, avec une propagande incroyable, pour en arriver là... On ne peut pas digérer ça ! », s'est-il insurgé. « Ce sont les financiers qui ont gagné », a commenté Patrick Auzanneau, délégué national CFDT, pariant sur de prochaines « restructurations » car « il va bien falloir prendre quelque part l'argent donné aux actionnaires ». Cependant, un bilan en 2007 nous apprend que sur ce point, les employés avaient tort de s'inquiéter. Par exemple, sur le site de Dunkerque, vitrine industrielle du groupe, les investissements prévus entre 2002 et 2008 seront maintenus. Le site peut ainsi compter sur 360 millions d'euros d'investissements ⁴², qui s'ajouteront aux 450 millions qui ont déjà été dépensés ces cinq dernières années. In fine, Dunkerque pourra monter sa capacité de production d'environ 7 millions à 8 millions de tonnes par an.

IV. Situation et marché actuel

1 Introduction

Steel consumption by end-user market in OECD

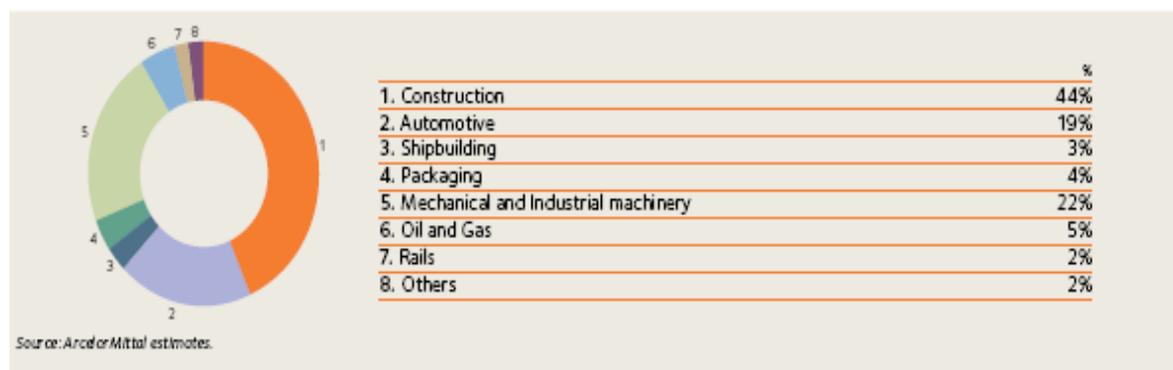


Illustration 10: Consommation d'acier par domaine (OCDE)

La crise financière de 2008 est devenue une crise économique majeure touchant violemment le secteur de la sidérurgie du fait de sa forte activité dans les secteurs de l'automobile et du bâtiment. En effet, suite à la médiatisation de la crise les consommateurs tendent à épargner leur argent et à reporter leurs achats dans le temps. Ainsi le fléchissement de la demande a été particulièrement notable dans ces secteurs.

⁴²Le haut-fourneau n°2, qui arrive en fin de vie en 2010, bénéficiera donc d'une réfection et les autres projets ont aussi été validés.

2 Historique

Mai 2008 : ArcelorMittal augmente de 20% ses prix sur les aciers plats et fait face à une semaine de grève à Gandrange suite à l'annonce de la suppression de 1400 emplois en France. Dans le même temps, Lakshmi Mittal remplace officiellement le "chairman" du conseil d'administration du géant de l'acier ArcelorMittal, le Luxembourgeois Joseph Kinsch, finissant ainsi de s'imposer à la tête du groupe, deux ans après la fusion entre Arcelor et Mittal Steel. Lors de la fusion entre les deux groupes, un partage des rôles entre anciens d'Arcelor et de Mittal Steel avait été décidé. C'est dans ce cadre qu'avait été arrêtée une répartition des tâches entre un "président" et un "chairman" du conseil d'administration. Le remplacement de M. Kinsch par M. Mittal marque la fin de cette répartition.

Décembre 2008 : ArcelorMittal annonce des licenciements massifs (par exemple 2400 emplois dans son usine américaine de Burns Harbor (Indiana) spécialisée dans la production d'aciers plats, utilisés en particulier par l'industrie automobile, confrontée à une chute des ventes de voitures, tout comme Faurecia ou Valeo, autres acteurs importants du secteur automobile.

De plus, Le prix de l'acier au carbone laminé, employé dans l'automobile, a diminué de 15% en Europe durant ce dernier trimestre et celui de l'acier au carbone employé dans le bâtiment a chuté de 21%. Le prix de l'acier inoxydable a diminué de 18% et les prix ont chuté de 40% d'une manière générale en Asie, en Afrique et en Russie.

Janvier 2009 : Malgré un repli marqué de nombreuses entreprises, ArcelorMittal a continué d'afficher un profit en hausse au titre de l'année 2008 (+46,6%, soit plus de 11 milliards d'euros de bénéfices), ce qui explique un recul modéré du CAC40. Cependant ArcelorMittal annonce une perte de 9% des bénéfices en 2008.



Illustration 11: Cours de bourse d'ArcelorMittal (de 05/08 à 01/09)

Le groupe poursuit comme par le passé d'acquérir de nouvelles entreprises comme :

Unicon, le principal fabricant de tubes en acier soudés du Venezuela. Unicon, qui emploie environ 2 445 personnes réparties sur six sites de fabrication de produits tubulaires, fournit les secteurs du pétrole et du gaz, de l'industrie et de la construction tant au niveau national qu'international.

Laminadora Costarricense et Trefteria Colima, l'unique grande société sidérurgique de produits longs du Costa Rica. Ces deux sites ont une capacité de production globale d'environ 460 000 tonnes par an.

Février 2009 : ArcelorMittal prévoit un premier trimestre très médiocre mais a toutefois réussi à réduire sa dette nette de 6 milliards de dollars, la portant à 26,5 milliards de dollars, stimulant son action. Il s'estime bien parti pour lui retrancher encore 10 milliards de dollars d'ici la fin de l'année, après avoir vendu sa participation dans l'entreprise allemande Dillinger Hütte en décembre, pour un milliard de dollars environ.

Toutefois, pour faire face à cette crise économique majeure le dividende sera ramené à 75 cents par action, alors qu'ArcelorMittal s'était auparavant engagé à le maintenir à 1,50 dollar, "La situation économique que nous connaissons est exceptionnelle (...) Tous les actionnaires doivent supporter le même fardeau", a déclaré le directeur financier Aditya Mittal lors d'une téléconférence.

Au cours de cette crise, ArcelorMittal a eu recours à diverses solutions plus ou moins efficaces:

- Réductions de production qui devraient atteindre 50% sur les sites français et belges de production d'inox.
- Augmentation des capacités de stockage, ce qui pourrait entraîner des pertes notamment à cause de la dépréciation du stock
- Utilisation du chômage partiel
- Augmentations des prix des aciers plats
- Licenciement (1400 postes en Europe et 9000 dans le monde notamment dans les postes administratifs, soit 3% de l'effectif total). Le directeur financier a annoncé qu'il pourrait y avoir d'autres licenciements dans les mois à venir.
- Diminution des dividendes des actionnaires.

Le but du sidérurgiste a été de réduire sa dette nette. Les licenciements des employés des secteurs non-productifs, travaillant dans les ventes, l'administration et les services généraux devraient par exemple permettre de réduire les dépenses du groupe de 775 millions d'euros. Ce plan de suppression d'emplois devrait s'étendre à la production.

Cette réduction représente un élément de prudence nécessaire dans ce contexte économique, même si les réductions de productions sont plus prononcées que ne l'exigerait cette crise.

De plus, Aditya Mittal, directeur financier, observe les tous premiers signes positifs d'une reprise du marché chinois, avec une hausse des prix. Le déstockage est pratiquement terminé aux Etats-Unis mais se poursuivra durant le trimestre en cours en Europe. Une fois le déstockage terminé, il y aura certainement une reprise de l'activité car la demande de fond n'est pas en recul de 45%.

3 Analyse SWOT d'ArcelorMittal en février 2009

Strengths : ArcelorMittal est aujourd'hui le leader du marché de l'acier de par son volume et offre également la gamme la plus étendue de nuances d'acier, de produits innovants, de solutions sidérurgiques et de technologies de pointe ⁴³. En effet, Il produit en volume autant que ses trois premiers concurrents réunis. De plus, ce groupe s'oriente vers une production de haute qualité utilisant des matières premières à faible coût grâce à ses contrats à long terme avec ses clients et son exploitation minière.

⁴³Production d'aciers plats carbone, aciers long carbone, aciers inoxydable. Source annual report ArcelorMittal 2008

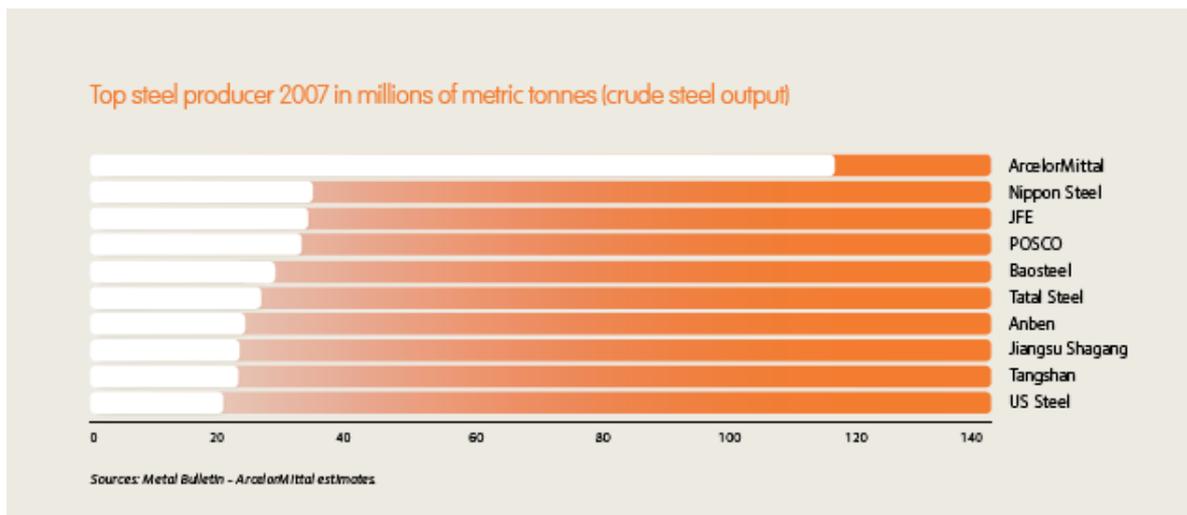


Illustration 12: Meilleurs producteurs d'acier en 2007

ArcelorMittal possède aujourd'hui de nombreuses usines dans 20 pays différents, en Europe Afrique, Asie et en Amérique, ce qui lui assure une présence sur tous les marchés. De plus, il bénéficie de mines de fer ⁴⁴, de coke et de charbon, ainsi en 2007 il était auto-suffisant à 46% en minerai de fer, à 10% en charbon et a à 84% en coke⁴⁵.

ArcelorMittal bénéficie encore d'un secteur de recherche et développement très dynamique⁴⁶ grâce a des investissements constants⁴⁷.

Weaknesses : ArcelorMittal est un groupe d'envergure internationale qui est touché par la crise comme nous avons pu le voir précédemment ⁴⁸. De plus, son implantation en Chine reste difficile. En effet, depuis la fusion entre Arcelor et Mittal en 2006, les autorités freinent le développement du groupe qui ne possède aujourd'hui que très peu d'usines en Chine (comparativement à son implantation sur les autres grands marchés mondiaux). Ainsi il apparaît difficile qu'ArcelorMittal puisse bénéficier pleinement de la reprise du marché chinois.

Opportunities : Le marché de la sidérurgie reste toujours très fractionné comme par le passé. De plus, il serait nécessaire que le groupe participe plus au marché chinois. Quand au secteur de la recherche et du développement, on ressent toutefois l'influence de M. Mittal et de son ancienne stratégie, alors qu'en 2005 Arcelor comptait déjà près de 1300 chercheurs, aujourd'hui ArcelorMittal n'en compte que 100 de plus pour un groupe au 310 000 employés. Ainsi et afin de rester à la pointe de la technologie, le groupe pourrait effectuer des investissements plus conséquents dans ce domaine. De nombreux plans de relance par l'investissement suite à la crise ont été décidé par les gouvernements comme aux États-Unis et en Allemagne ce qui va certainement permettre la création de nouvelles infrastructures, permettant d'augmenter la demande dans le secteur du bâtiment, premier secteur d'activité du groupe.

Threats : Afin d'évaluer les risques et menaces pesant sur ce groupe nous avons réalisé un hexagone sectoriel. On organise l'évaluation des risques bien identifiés selon le degré de danger (0 = nul ; 1 = faible ; 2 = moyen ; 3 = fort)

44Mines en Algérie, Bosnie, Brésil, États-Unis, Canada, Kazakhstan, Afrique du Sud et Mexique.

45Chiffres provenant du rapport annuel d'ArcelorMittal en 2007, les chiffres de 2008 n'étant pas encore disponibles.

46ArcelorMittal s'est vu décerner en novembre 2008 deux médailles d'or pour les nouveaux produits dévoilés au salon de la construction Batimat. La médaille d'or de l'innovation est octroyée au panneau solaire Arsolar et la médaille d'or du design à la poutrelle cellulaire Angelina[®]

47 14 centres de R&D dont les activités sont gérées par 14 portefeuilles.

48 Voir IV.2

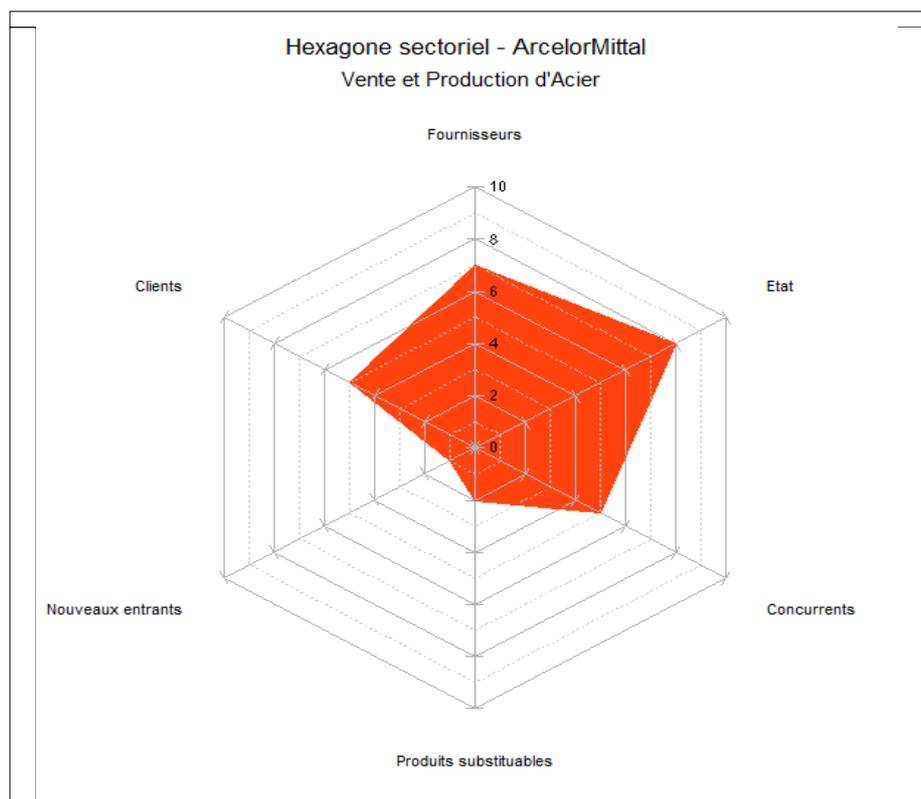


Illustration 13: Hexagone sectoriel : ArcelorMittal

Fournisseurs : Une autosuffisance relative

On envisage, avec la crise, une baisse de la production d'acier de 15 à 30 % en 2009, par rapport aux chiffres de 2007 (en 2008 baisse de 10%). On considère dans le même temps l'extraction minière d'ArcelorMittal constante. De ce fait, l'autosuffisance augmente par rapport à l'exercice précédent. Les risques présentés par la dépendance aux principales fournitures sont présentés dans le tableau suivant.

Type de Matière	% Autosuffisance 2007	Prévision % Insuffisance 2009	Risque
Charbon de Chauffage	84	0	0
Minerai de fer	45	30 à 50	1
Matériaux à recycler			
Carbone à injecter	10	85	3

Tableau 3: Évaluation de la dépendance aux fournisseurs au regard de l'autosuffisance en 2007

Pour les autres métaux, tels que le nickel, composant essentiel des aciers inoxydables. Le risque est maîtrisé comme l'ont montré les résultats 2007 de la branche Inox face à la spéculation ⁴⁹, notamment grâce aux lancements de produits de substitution (évitant le nickel) permis par les efforts de R&D du groupe ⁵⁰. Par conséquent on n'estime pas le risque supérieur à 1.

D'autre part, les trois fournisseurs de minerais représentent 70% du marché, ce qu'on peut valoriser à 3 comme un risque fort (notamment pour la fixation des prix).

La faiblesse du cours des matières premières est cependant un point positif dans ce contexte (-1) et la consécutive faiblesse de Rio Tinto (l'un des 3 grands) l'est aussi (-1)

⁴⁹Malgré des volumes en baisse de 13% l'EBIDTA progresse de 33%. cf. [12], p102

⁵⁰9 nouveaux produits lancés en 2007. cf [12], p108

cependant les groupes chinois profitent de cette faiblesse et investissent le secteur ⁵¹ ce qui, compte tenu des problèmes que rencontre Mittal avec la Chine, est un danger qu'on peut valoriser à 2. Cependant ArcelorMittal a aussi profité de cette dynamique, via ses participations directes dans certains groupes chinois⁵² (-1).

D'où le risque total représenté par les fournisseurs estimé à 7.

État :

Les mesures protectionnistes visant l'acier sont courantes et fortes, on se rappellera la « Guerre de l'acier ⁵³ » ayant opposé les États-Unis aux autres pays producteurs d'acier entre 2002 et 2003. Le risque est de 3.

En ces temps de ré-investissement, de nombreuses commandes publiques vont être passées, et dans ce domaine, le protectionnisme est encore à craindre, surtout quand on sait que le plan de relance voté par le Congrès américain a maintenu l'article exigeant dans les commandes publiques des produits « 100% Made in USA ⁵⁴ ». Nul doute que l'État préférera passer commande au national Nucor plutôt qu'au Canadien Dofasco, filiale d'ArcelorMittal. Le risque est de 2.

L'État c'est aussi un pouvoir législatif, notamment en termes sanitaires et environnementaux. Pour ArcelorMittal, c'est un risque faible(1), puisque ses sites sont bien certifiés⁵⁵.

Concernant la législation, le contexte de crise nous incite à craindre que le soutien de l'État aux travailleurs et aux syndicats va être important ce qui est un risque d'ordre 2.

Au total on arrive donc à valoriser le risque à 8.

Concurrents :

Les concurrents sont nombreux ce qui rend les menaces d'autant plus nombreuses que la veille est dure à faire. Le risque est donc élevé (3).

Plus particulièrement le Groupe JFE numéro 3 mondial en volume de production s'est diversifié et est présent dans l'environnement et l'énergie qui sont des secteurs moins affectés par la crise, ce qui le place dans une meilleure position qu'ArcelorMittal. On peut donc ajouter un risque d'ordre 2 pour son seul cas particulier.

De même certains acteurs sont très régionaux comme Nucor et surtout Salzgitter, ceux-ci ne seront donc pas victimes des entorses à la concurrence des appels d'offre pour les marchés publics, ce qui peut les renforcer. Cela ajoute un risque 1 (pas plus car leur aspect régional implique leur taille plus modeste).

C'est justement cet argument de taille qui va permettre de diminuer le risque global, en effet, derrière ArcelorMittal, les productions des 3 plus grands producteurs mondiaux ajoutées représentent encore moins que celle d'ArcelorMittal ⁵⁶ seule. De plus le groupe entretient de bonnes relations avec le n°2 mondial NipponSteel (-1).

D'où un total de 5.

51Chinalco est monté à 20% dans le capital de Rio Tinto
ChinaMinmetals a acheté pour 1,6 G\$ de OZ Minerals
cf. [2]

52Hunan Valin Iron détient 16,5% de Fortescue Metals (spécialisée dans le minerai de fer) . cf. [13]

53En 2002, pour aider la sidérurgie américaine à se restructurer, l'administration Bush avait taxé de 8 à 30% l'acier importé aux États-Unis. cf. [14]

54Cf. [16] et [15]

55141 sites sur 162 certifiés ISO14001 fin 2007. Cf. [12] p63

56101,1Mt contre 116,4Mt. Cf. [12] , p26

Produits substituables :

Les produits substituables s'avèrent à l'heure actuelle peu nombreux.

L'aluminium solution longtemps alternative (notamment dans l'Audi A8), pour sa légèreté représente aujourd'hui un risque nul, en tout cas en baisse, car les AHSS (Advanced High-Strength Steel) développés notamment dans le cadre de la technologie S-in Motion ont les mêmes propriétés de légèreté pour un coût moindre.

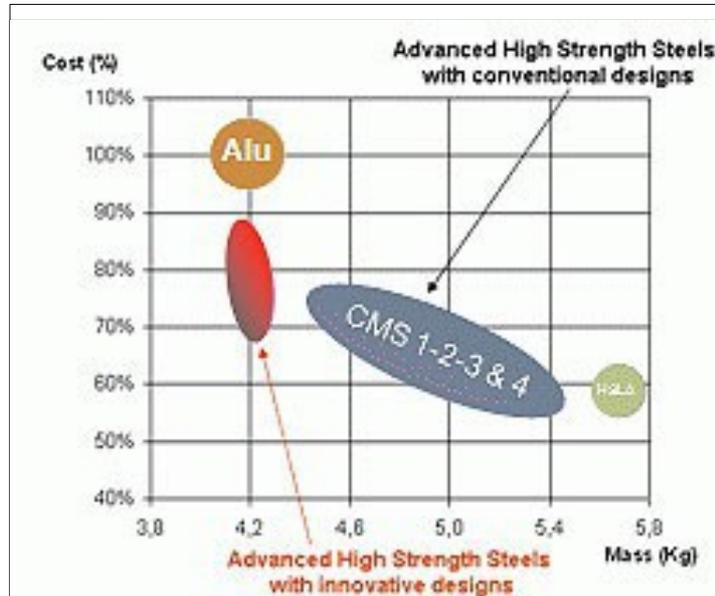


Illustration 14: Prix en fonction du poids de divers aciers par rapport à l'aluminium

Une autre solution, qui fut d'ailleurs un temps envisagée sur la 2CV Citroën est le magnésium mais celui-ci, en plus d'être inflammable supporte mal la fatigue. Ses qualités mécaniques se dégradent fortement avec le temps. Le risque est donc lui aussi nul.

Enfin le titane reste pour le moment trop cher à grande échelle, même s'il est parfois utilisé pour certains petits composants de modèles haut de gamme (chez Mercedes notamment). D'autant que son processus de fabrication est ancien ⁵⁷ (Kroll, 1945) même si le rendement s'est un peu amélioré. De plus le titane n'est pas magnétisable c'est pourquoi il est plus dur à recycler (car difficile à trier). Aussi on valorisera le risque représenté par ce matériau idéal (anti-corrosion, ...) , mais encore trop cher à 2. Et donc pour les produits substituables, risque total faible à 2.

Nouveaux entrants :

Produire de l'acier est lourd, il faut beaucoup de capital. Dans l'éventualité d'un lancement, ce serait pour produire des commodités peu profitables. C'est le cas en Chine et ça ne représente pas une menace à terme non-long. De surcroît, le transfert de technologie s'il s'effectue est réalisé sous contrôle⁵⁸. On a donc un risque global de 1.

Clients :

Pour les commodités, des cotations existent depuis peu ⁵⁹, ce qui ne favorise pas la fidélité, et oblige la réduction des marges. Le risque associé est de 2.

La situation de crise des secteurs clients traditionnels (bâtiment, automobile)

⁵⁷Procédé Kroll lancé dès 1940, pour plus d'informations cf. [17] et Wikipedia

⁵⁸Voir le communiqué de presse d'ArcelorMittal disponible en ligne à ce sujet [18]

⁵⁹En juillet 2007 New-York est la troisième place à annoncer la cotation d'un acier de commodité, après Dubaï et Londres. Cf. [19]

entraîne une baisse des ventes et pourrait occasionner des défauts de paiement. C'est un risque fort (3).

Les clients représentent donc un « danger » d'ordre 5.

4 Analyse du marché concurrentiel

Comme nous l'avons vu ci-dessus, les trois principaux concurrents d'ArcelorMittal sont :

- Nippon Steel : Conglomérat industriel ayant des activités diverses étrangères à la sidérurgie, comme la production énergétique, la chimie, le développement urbain, la construction et l'ingénierie. Ce groupe subit fortement la variation du prix des matières premières comme le minerai de fer ou le charbon. De plus, la demande fléchissante et la stagnation de l'économie japonaise jouent un impact significatif sur leur production et leurs investissements. A titre d'exemple, les bénéfices de Nippon ont diminué de 100 millions d'euros par rapport à 2007 soit une perte de 6% des bénéfices. Il est à noter qu'ArcelorMittal et Nippon Steel ont déjà signé de nombreux partenariats ensemble⁶⁰.
- JFE : Conglomérat industriel ayant des activités diverses étrangères à la sidérurgie, en ce compris, la microélectronique, l'ingénierie dans les secteurs de l'énergie, de l'environnement et du développement urbain. Pour les mêmes raisons que Nippon Steel, cette entreprise a vu son bénéfice reculer de 12% en 2008.
- Posco : Groupe coréen créé à l'issue de la seconde guerre mondiale. Il a connu un fort développement entre 1993 et 2008 et concentre toute son activité sur la sidérurgie. Ce groupe subit tout aussi le ralentissement du marché asiatique avec une baisse des ventes en volume de près de 6% par rapport à 2007.

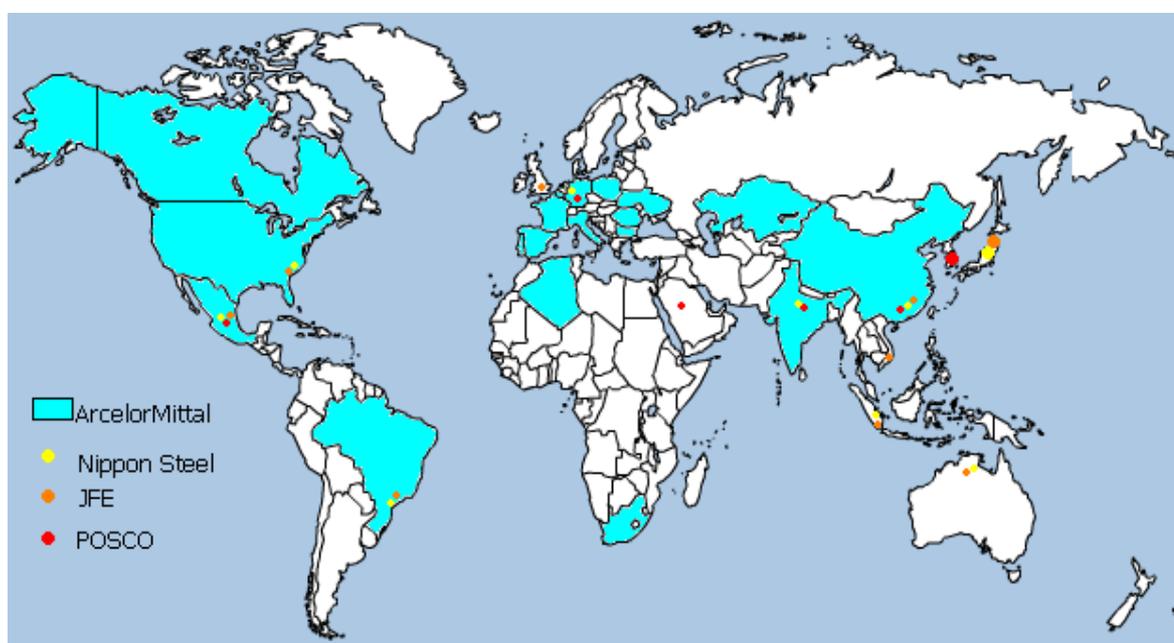


Illustration 15: Implantation dans le monde d'ArcelorMittal et de ses trois principaux concurrents

⁶⁰Le dernier date de 13 juillet 2007 et visait à clarifier leur relation d'affaires.

A la suite de cette rapide étude nous nous apercevons que les concurrents d'ArcelorMittal sont eux aussi sévèrement touchés par cette crise ⁶¹. De plus, la majorité des principaux concurrents de ce groupe est implantée au Japon dont l'économie est en récession depuis plus de 5 ans. Ainsi la position de leadership d'ArcelorMittal ne semble pas menacée.

V. Stratégies possibles futures

1 Stratégie à court terme

Comme nous l'avons vu précédemment à partir de la situation d'ArcelorMittal pendant cette crise le groupe se doit tout d'abord de réduire sa dette nette afin de regagner la confiance du marché. Pour cela, elle doit s'adapter à la demande du marché qui a chuté de près de 50% depuis le début de l'année 2008 et donc déstocker aux États-Unis et en Europe. Elle doit en plus réduire ses dépenses et pour cela limiter ses postes dans les secteurs les moins productifs et diminuer son nombre d'emplois administratifs en terminant par exemple les réductions d'échelle commencées lors de la fusion entre Arcelor et Mittal.

Une autre stratégie intéressante pour ArcelorMittal serait de s'implanter plus fortement en Chine. En effet, comme la Chine est un pays à forte croissance économique, ce dernier aura nécessairement besoin d'acier pour se développer (tout comme l'Inde). Historiquement, l'acier a toujours joué un rôle majeur dans le développement des différents pays et a souvent été considéré comme le nerf de la guerre. Il est toutefois nécessaire qu'ArcelorMittal trouve un accord avec les autorités chinoises et un juste compromis afin de ne pas augmenter sa dette nette en acquérant une usine de production trop coûteuse.

2 Gestion de la transition du marché automobile

La part de marché mondiale d'ArcelorMittal dans le secteur automobile est de 23%. En Europe, à travers ses aciers tubulaires ⁶² et surtout plats, ArcelorMittal fournit 50% des constructeurs automobiles avec seulement 23% des constructeurs allemands.

Même si l'acier ne représente plus aujourd'hui qu'aux alentours de 55% du poids d'une automobile (contre 70% autrefois) ⁶³, ce n'est pas le seul fait du développement de l'électronique « qui envahit » les véhicules. Le développement des AHSS (Advanced High-Strength Steel) : des aciers ultra-légers et ultra-résistants, a aussi joué un rôle important. En effet 60% des aciers utilisés par l'industrie automobile ont moins de 5 ans.

Par exemple, 30% du corps de la jeune Dodge Avenger est en AHSS, et dans le cas de la dernière Classe S de Mercedes, vainqueur de l'EuroCar Body Award 2005, ils représentent la moitié de l'acier employé ⁶⁴, c'est dire combien l'acier est un matériau technologique.

De tels aciers allègent les véhicules et leur permettent d'économiser jusqu'à 50% de

⁶¹Voir Annexe 5.

⁶²Le groupe vient d'acheter à Vallourec deux de ses centres d'aciers tubulaires

⁶³Cf. [12]

⁶⁴Cf. [13]

carburant pendant leur durée de vie ⁶⁵. Ces allègements autorisent de plus développement des véhicules de demain, notamment électriques (compensation du poids des batteries ...).

Dans le contexte de crise on aurait donc tort de négliger les efforts en R&D. Si les 9000 suppressions de poste concernent les « cols blancs », on veillera bien à ne pas diminuer les effectifs de « blouses blanches » qui recherchent à l'exemple de Saint-Gobain dont seul le budget R&D ne diminue pas en cette année de crise.

Ceci permettra notamment de continuer à développer la gamme *S-in motion*, capable de concurrencer l'aluminium en termes de coûts et de poids. Aujourd'hui 63% de l'acier d'une voiture peut bénéficier de la technologie *S-in motion* avec comme conséquence un allègement du véhicule de près de 20%.

Soutenir et développer le secteur automobile :

Une nouvelle ère automobile, verte, va voir le jour dans les trois grands marchés matures, comme en témoigne les deniers salons et les objectifs de production des premiers véhicules électriques en série dès 2011 de la plupart des constructeurs ⁶⁶. A moyen terme, 2-4 ans une transition va devoir s'opérer. Ce doit être une dynamique assurant la relève des divers plans de relance. Il va être essentiel pour ArcelorMittal d'insuffler cette dynamique pour maintenir et renforcer sa position de leader comme fournisseur d'acier des constructeurs automobiles. Nous proposons pour cela de faire entrer ArcelorMittal dans le Business-to-User via un concept : « ArcelorMittal Greenside ».

Cette idée repose sur la combinaison de 3 facteurs : la dynamique écologique symbolisée par par par par Prius, les capacités propres au matériau Acier en terme de recyclage⁶⁷, le succès d'« Intel Inside » , un business-to-user bien assimilé par le public.

Le projet est de vendre aux consommateurs finaux, un véhicule dont l'acier est issu du recyclage par ArcelorMittal de vieux aciers dans ses EAF (Electric Arc Furnace, hauts Fourneaux à Arc Électrique).L'origine de ces aciers serait garantie par le label « ArcelorMittal Greenside ». Cette rencontre avec les envies d'écologie des consom'acteurs devant stimuler la demande d'automobile et améliorer l'image d'ArcelorMittal parmi le grand public et ainsi renforcer la dépendance des constructeurs automobiles à leur fournisseur numéro 1.

Néanmoins, il convient d'étudier précisément la pertinence de ce projet et sa faisabilité. Pour cela, on montrera en quoi ce projet répond à une réelle demande des automobilistes, puis on verra comment ArcelorMittal peut satisfaire industriellement cette demande, enfin on s'attachera à envisager comment commercialiser ce produit.

Un projet demandé par le marché : la dynamique environnementale

Un peu plus de quarante ans après les événements de Mai 68, les modèles de la société de consommation sont encore une fois remis en cause. Partout dans le monde industrialisé, les contestations relèvent d'une préoccupation à la fois environnementale et sociale. En Europe par exemple, on assiste conjointement au développement du commerce équitable, de l'agriculture biologique, du refus des OGM, de l'actionnariat responsable, et plus généralement des ISR (Investissements socialement responsables).

65Cf. [13]

66Lancement à grande échelle du véhicule Renault électrique dès 2011 au Danemark et en 2012 en France.
Cf. [19]

67A 98% recyclé, devant l'aluminium selon ArcelorMittal

	Commerce équitable	Agriculture Biologique	Agriculture Biologique
Chiffre d'affaires	1,25 G€ en 2006 équivalent à des sociétés comme Roche, Dassault Systèmes ou Bonduelle		100G€ d'encours Total des 5 plus gros investisseurs UE
Croissance	CA multiplié par 5 en 4 ans 20% par an depuis 2000 +38% de mises en rayon Entre 2003 et 2004	3% par an ¼ des consommateurs l'est depuis moins de 3 ans 1/3 des consommateurs veut augmenter sa consommation	Triplement entre 2005 et 2007 en France
Echelle géographique	L'Europe pèse 60% du CA	Chiffre français Le mauvais élève européen	
Autre remarque		Fidélité du client ¼ des acheteurs plus de 10 ans	Variété des produits : Fonds de développement durable Fonds d'exclusion Militantisme actionnarial Micro-crédit

Tableau 4: La demande environnementale et sociale des consommateurs européens

Ce tableau donne une idée globale de la préoccupation des consommateurs, mais elle est cependant trop tournée vers l'Europe. On peut tenter de s'intéresser à d'autres phénomènes qui décrivent l'engouement pour ces démarches dans les autres grandes régions automobiles, comme aux États-Unis et on va pour cela traiter du cas Prius. En effet, la première voiture hybride de Toyota, au départ confidentielle est aujourd'hui un succès solide.

En 2008, il s'est encore vendu aux USA 158.884 Prius contre 181.221 l'année précédente⁶⁸, c'est certes une baisse de 12% mais il faut la replacer par rapport à la chute des ventes américaines : -21% pour Ford (dont -25% pour le modèle le plus vendu outre-Atlantique, le gros F-150), -23% pour GM et -30% pour Chrysler⁶⁹.

Par quoi s'explique un tel succès ? Certes par une grande médiatisation du modèle assurée par les Idoles américaines que sont : Leonardo DiCaprio, Cameron Diaz, Tim Robbins, Robin Williams, Julia Roberts ou Kirsten Dunst puisque de 54.000 en 2004, les ventes ont doublé en 2005 à 108.000 grâce au buzz autour de la nouvelle voiture des stars. Mais aussi par une tendance de fond en faveur de comportements plus responsables vis-à-vis de l'environnement puisque en 2007, et ce malgré le déclenchement de la crise des subprimes, l'envolée des cours du pétrole -même au pays de Dallas- a fait repartir les ventes de plus belle à 181.000 (+69% par rapport à 2006). Toyota a même annoncé que pour faire face à la demande il construirait ses Prius aux États-Unis dès 2010. Quand on sait que Julia Roberts vient de se faire construire une éco-maison en bois, on se dit qu'Hollywood est loin de faire marche arrière en matière d'environnement, et qu'avec elles c'est l'Amérique entière qui devient consom'actrice.

Reste le Japon, pionnier de l'hybride et premier producteur automobile mondial⁷⁰. Depuis les années 70, les pouvoirs publics japonais ont pris conscience de la nécessaire responsabilité environnementale puisque l'archipel a très tôt fait les frais de sa ré-industrialisation intensive⁷¹. Et quand une politique est lancée au Japon, il n'y a pas de soucis à se faire du côté de la population, peu contestataire, et toujours fière d'un quelconque leadership. C'est ainsi qu'aujourd'hui dans le Japon de l'endroit, on trie de manière surprenante, au moins 4 poubelles à la maison, des amendes si on trie mal (les pouvoirs publics ont réellement pris les choses en main), et 4 poubelles différentes rien que

68Tous les chiffres pour Prius viennent de ses pages wikipedia

69Chiffres disponibles sur de nombreux sites d'actualité

70En tant que pays seul (en terme de région : 1 : UE, 2 : ALÉNA, 3 : Japon)

71Baies polluées (notamment au Mercure), pluies acides ...

pour les produits des distributeurs de boisson. Mais ce bon élève du recyclage ne compte pas s'arrêter en si bon chemin comme le révèle le ministre de la Santé japonais qui va jusqu'à présenter la préservation de l'environnement comme le défi à relever par les étudiants d'aujourd'hui et du monde entier ⁷². Et s'il fallait encore une preuve chiffrée : un tiers des Prius s'est vendu au Japon.

Production EAF d'ArcelorMittal dans la triade :

Il y a deux grands types de Fourneaux qui permettent de produire de l'acier : les EAF (Electric Arc Furnace) qui sont capables de recycler les vieux métaux ou les BOF (Basic Oxygen Furnace) qui produisent à partir de minerai de fer, via un convertisseur. Souvent, on rencontre dans les sites de production des tandem, c'est-à-dire que l'acier y est produit simultanément par un BOF et un EAF couplés. Pour cette étude, on considère « verts » les aciers issus des tandems ⁷³ et des EAF, c'est pourquoi dans la suite, sauf précision on désignera par EAF les EAF et les Tandems.

Région	EAF	BOF
ALENA	58,80%	41,20%
UE	40,20%	59,60%
JAPON	25,80%	74,20%

Tableau 5: Production d'acier de la triade, par type de production et par région tous producteurs confondus

La position du groupe par rapport à ce tableau ⁷⁴ est assez paradoxale. En effet, à l'exception d'une aciérie en Pologne, toutes les aciéries en UE sont des EAF alors que, par l'intermédiaire de Dofasco, les sites de l'ALENA, sont principalement des BOF (10 contre 5). Au Japon, le groupe n'est pas présent, les chiffres sont seulement là pour préciser la situation du marché japonais.

Par conséquent, on peut se poser des questions quant à la capacité du groupe à approvisionner en acier « ArcelorMittal Greenside » les producteurs américains. Il faut donc étudier les chiffres et la possibilité de recourir à l'import depuis l'Europe ou le Brésil.

Import :

Les capacités de production en Europe en EAF sont 86Mt de contre une consommation automobile (Véhicules Particuliers) de 9,9 Mt ⁷⁵ l'excédent d'acier européen s'exporte déjà à hauteur de 4Mt en direction des États-Unis. Pour ArcelorMittal 34Mt d'acier plat EAF sont produits en Europe⁷⁶.

Il est plus difficile d'évaluer les productions en Amérique du Nord puisque la division stratégique du groupe ne distingue pas le Nord du continent américain du Sud, malgré une inhomogénéité évidente des marchés et des productions. Mais on peut estimer la consommation automobile à 9,2Mt ⁷⁷. On peut estimer les productions en aciers plats EAF du groupe à 6Mt⁷⁸ dans l'ALENA, ce qui ne permet pas de satisfaire la demande.

⁷²Lors d'un discours le 17 juillet 2009 devant une assemblée d'étudiants français et japonais.

⁷³Dans leur cycle on met un mélange de réactifs neufs et usagés

⁷⁴Source worldsteel.org

⁷⁵Pour ce calcul on a pris 500kg d'acier par véhicule produit, pour le nombre de véhicules produit Cf. [17]

⁷⁶Dont 2,5Mt à 100% recyclé

⁷⁷On a ici pris 600kg d'acier par véhicule (généralement plus gros aux États-Unis)

⁷⁸On a dit que l'ALENA représente environ la moitié des sites américains, donc on a pris la moitié de la production d'aciers plats tandems et BOF seulement. Parmi eux on peut estimer vus la composition des sites nord-américains qu'un tiers seulement sont « verts ». On a ensuite ajouté un tiers des productions

On peut donc bien envisager l'import, depuis l'Europe ou le Brésil. L'excédent d'acier européen à destination de l'Amérique du Nord est déjà de 4Mt, et de 3Mt depuis l'Amérique du Sud. Cependant le marché sud-américain étant plus appelé à croître que le marché européen, dans la durée, il vaudrait mieux privilégier un import européen.

L'excédent américain qui en découlerait, pourrait être utilisé pour répondre au divers appels d'offre qui vont être lancés dans le cadre du plan de réinvestissement.

Les coûts en transport sont difficiles à estimer, ce qu'on peut dire c'est qu'ils sont volatils⁷⁹ et que l'acier sera probablement facturé à la tonne⁸⁰.

Dans un contexte de reprise faible ou de récession cependant, on risque de voir l'opinion et les pouvoirs publics se réveiller, et réagir négativement à cet import massif, comme lors de la guerre de l'acier de 2003. Particulièrement quand on voit la teneur d'un des articles du sus-cité plan de ré-investissement américain qui prévoit que les infrastructures qui vont être commandées devront être réalisées à partir de matériaux 100% US.

Concernant le Japon, on n'a pas de sites de production, on pourra partiellement importer depuis la Chine, où le marché n'est pas mûr faute d'une préoccupation environnementale encore suffisante. D'autant que ce pays n'est pas concerné par le protocole de Kyoto puisque c'est un pays émergent ce qui ne va pas inciter les autorités à encourager ce genre de démarches. De plus la Chine est excédentaire en acier⁸¹. Au Japon, on a une consommation automobile d'environ 5,8Mt⁸² d'acier et on reçoit déjà 14Mt chinoises et 4Mt en provenance d'Europe de l'Est. Les coûts en transport seront de toute façon moindres relativement à ceux à envisager pour le marché américain. Qu'en serait-il là-bas du patriotisme économique ?

Acquisitions :

Une solution pour pallier ce problème de patriotisme économique serait d'acquérir des sites de production EAF aux USA. La meilleure proie étant sans doute l'américain Nucor qui est un producteur concentré sur l'acier EAF et présent uniquement aux États-Unis. C'est le 12^e producteur mondial avec 20Mt.

Étant entendu qu'on parle d'une stratégie de moyen terme, il ne faut pas voir cette acquisition comme une urgence et mettre le groupe dans une situation inconfortable pour réaliser dans un tel climat une acquisition à tout prix. A moins peut-être d'une opération de type Porsche sur VW l'an dernier favorisée par des cours injustement bas. Il faut seulement organiser une veille stratégique de ce concurrent intéressant, et faire de lui une cible prioritaire, dès la reprise et le retour des liquidités.

Concernant les difficultés industrielles de cette fusion, la position du groupe aux États-Unis serait très forte, puisqu'on fusionnerait le premier producteur mondial⁸³ avec le deuxième producteur américain (0,2Mt seulement derrière US Steel à 20Mt). Au cas où un argument anti-monopole serait avancé en défaveur de la fusion, on vendrait en priorité les sites BOF de ex-Dofasco. Nucor étant un groupe issu d'un pays développé, les normes sociales et de sécurité ne représenteront pas comme dans le cas de la fusion entre Arcelor et Mittal, un problème majeur d'adaptation. Au 16 / 03 /09 la capitalisation boursière de Nucor était de 12,2 G\$.

purement EAF du continent (car les EAF sont pour 2/3 environ en Amérique du Sud). D'où
 $24 \times 0,5 \times 0,33 + 6 \times 0,33 = 6 \text{Mt}$

79Ils ont été multipliés par 10 entre 2002, pendant la crise post 11 septembre et 2008, avant la crise généralisée et donc pendant la période de spéculation sur les matières premières. Cf [14]

80En fret maritime on facture en tonnes ou en m3 avec 1tonne = 1m3 à l'avantage du transporteur. Cf. [15]

81Elle a exporté en 2007, 41Mt Cf. [5]

82Identique à 14.

83Qui produit aux alentours de 20Mt en Amérique du Nord

Pour le cas du Japon on a différents poids lourds parmi lesquels les premiers mondiaux : 2 Nippon Steel (35,8 Mt), 3 JFE (34 Mt) et 16 Sumimoto (13,8Mt) et ArcelorMittal a depuis l'époque d'Arcelor seul déjà des relations privilégiées avec avec Nippon Steel, une OPE est peut-être envisageable, d'autant qu'on risque de se heurter à moins de réactions protectionnistes qu'on pourrait le croire étant donné le succès de l'alliance Renault-Nissan.

Lancement différé :

On peut enfin imaginer une solution commerciale à ces problèmes de production, et c'est certainement la solution, la plus simple et la moins risquée, car la moins coûteuse. On propose, au moyen du plan de lancement ci-après d'adapter l'échelle de commercialisation du produit aux capacités de production :

- Étape 1 : Breveter le concept / déposer la marque afin de ne pas voir un concurrent se retrouver en position de monopole d'innovation dans une région particulière (États-Unis, Japon).
 - *Transition 1* : Accord avec les constructeurs
- Étape 2 : Lancer le produit sur le marché Européen où on n'a pas de contraintes industrielles, et cibler des véhicules sur le marché américain qui réalisent un mix premium/écologique (haut de gamme et citadines non bas de gamme, hors Prius) et leur mettre à disposition « ArcelorMittal Greenside » dans la limite de nos capacités .
 - *Transition 2* : Amélioration économique globale ou opportunité telle que définie dans la stratégie d'acquisition 3D.
- Étape 3 : Acquérir Nucor
 - *Transition 3* : Temps de finalisation industrielle de la fusion, redéfinition de la gamme de produits ...
- Étape 4 : Lancer sur tout le marché américain. Accompagner éventuellement un « Arcelor Greenside 2 » pour les anciens véhicules cibles pour ne pas vexer l'ancienne clientèle cible. Pour Greenside 2, soit axer Made in USA i.e. sorti des usines ex-Nucor, soit garantir le respect de normes environnementales très strictes (100% EAF, pas de tandem).
 - *Transition 4* : Succès commercial sur les deux marchés (Europe et Amérique du Nord) ou essor des classes moyennes chinoises
- Étape 5 : Développer les capacités de production en extrême-orient (Nippon Steel) ou faire vendre sous licence par un partenaire (Nippon Steel).
 - *Transition 5* : Transition 3 et importer sur le marché japonais des Prius « Greenside 2 » fabriquées aux États-Unis, pour le patriotisme japonais
- Étape 6 : Lancement sur le marché japonais

Trois régions, trois marques :

On vient de distinguer trois régions de vente, comment adapter la politique de marque à cette rupture naturelle dans le groupe.

En Europe, l'image d'ArcelorMittal est assez dure à définir. Arcelor a une bonne image parmi la population puisqu'elle fut au même titre qu'Airbus ou Ariespace présentée comme une réussite européenne. Elle était symbole de qualité et d'innovation dans « l'économie de la connaissance la plus compétitive au monde ». C'est donc une valeur à laquelle les Européens sont attachés. En revanche, Mittal est perçu comme une menace, et a suscité de nombreuses levées de boucliers par le passé en Europe. Pour la population c'est toujours M. Mittal qui licencie dans les sites Arcelor pour préserver ses dividendes.

Aussi il pourrait être judicieux de vendre sous le label « Arcelor Greenside » et non « ArcelorMittal Greenside » qui de toute façon est long (manque de dynamisme par rapport à la référence « Intel Inside »).

Aux États-Unis, on ne peut pas envisager de mettre en avant le producteur local historique Dofasco qui produit massivement par BOF, le nom reste générique du concept reste cependant trop long. Arcelor était absent avant le rachat de Dofasco, et Mittal pas assez présent pour être un argument de vente, on peut donc proposer les initiales « AM Greenside » le A et le M rappelant le début d'AMerica, surtout si on envisage une phase 2 patriotique. Ce concept était déjà présent dans des entreprises comme AOL⁸⁴.

Pour le Japon, il faudra analyser en temps voulu la situation, plusieurs schéma étant possibles.

Avantages clients et avantages propres :

La première transition consiste à trouver un accord avec les producteurs, en effet, comment les persuader de vendre de l'acier. En Europe, le groupe fournit 50% de l'ensemble des constructeurs européens, dont seulement 23% des constructeurs allemands. Vendre des modèles « Greenside » permettrait donc aux constructeurs européens non germaniques d'opérer une différenciation, là où leurs voisins ont choisi la qualité de la finition, de l'assemblage et la puissance, ils choisiraient un thème plus neuf et plus porteur : l'environnement. Cela différencierait aussi les constructeurs traditionnels des modèles low-cost, qu'ils soient chinois ou roumains, en mettant l'accent sur la qualité et l'écologie. De plus le label « Arcelor Greenside », devrait améliorer la perception de la marque du constructeur et renforcer son attrait en lui transférant la bonne image d'Arcelor (qualité, technologie, responsabilité sociale⁸⁵).

Aux États-Unis, si on prive Prius de « AM Greenside » au départ, cela aidera les trois grands du Nord-Est à se défaire de leur image de pollueurs et à rattraper leur retard sur la star nipponne. Le côté AM peut être un avantage, associant l'Amérique à l'idée de l'écologie, comme auparavant AOL a fait entrer l'Amérique dans l'ère d'internet. Les nouveaux American Green collar créés pendant la campagne roulant « AMerica Greenside ». Peut-être une association particulière avec GM est elle à envisager, pour cause de sonorités proches.

Si les avantages existent pour les constructeurs il est essentiel de rappeler pour conclure les avantages pour le groupe. En effet, pour ArcelorMittal un monopole d'innovation pourrait être créé, augmentant les bénéfices. Si on parvient à rompre vers le Business-to-User, les parts de marché devrait augmenter⁸⁶. De plus cela ferait d'ArcelorMittal aux yeux du public une industrie lourde mais propre, ce qui est loin d'être la première idée qu'on a d'un sidérurgiste.

3 Acquisitions possibles

Comme on l'a vu, ArcelorMittal n'a pas ralenti ses acquisitions depuis la fusion. M. Mittal a toujours une stratégie agressive, de chasseur à l'affut de n'importe quelle entreprise. De nombreuses raisons le poussent à faire cela, et les résultats de son entreprise montrent qu'il a bien raison. Alors en ces temps de crise, cette politique est-elle encore valable ? Il est clair que les banques ne sont pas en ce moment les plus enclines à prêter de l'argent. Mais malgré les marasmes de l'économie, ArcelorMittal va plutôt bien. Ce n'est

84AOL : America On-Line

85Nombreuses fondations, revitalisation des bassins délaissés, contribution à la vie associative ...

86Intel suite à sa rupture a dépassé tous les leaders (japonais) de l'époque

pas le cas de tous ses concurrents. Or, tous les experts le disent, ce marché de l'acier est à l'heure des regroupements, de façon à ce que quelques grands acteurs apparaissent sur ce marché. Ce mouvement de concentration est inévitable, à ArcelorMittal d'en tirer le meilleur. C'est pour l'instant bien parti, mais la crise ne doit pas arrêter notre entreprise. Il faut même en faire un atout, car certains concurrents prennent la crise de plein fouet, perdant de leur valeur boursière. Les actionnaires aujourd'hui ne sont certainement pas en mesure de négocier, et certains rachats pourraient être très intéressants. Nous allons ici en évaluer quelques uns. Notons d'abord que la Chine est clairement le marché à investir. Mais cela est très difficile, car celle-ci ne se laisse pas pénétrer par les entrepreneurs étrangers. Depuis 2005, et malgré tous ces efforts, ArcelorMittal n'a pu que reculer en Chine. Elle lui refuse ce qu'elle avait promis à Arcelor, elle a diffusé le capital originaire de Mittal Steel dans Hunan Valin... Son gouvernement fait tout pour retenir le leader de l'acier en dehors de ses frontières. La stratégie d'acquisition d'ArcelorMittal se focalise principalement sur l'implantation géographique, et sur la poursuite de la stratégie d'intégration verticale. On cherche donc en particulier de gros producteurs d'acier, localisés en Asie, le marché qui échappe encore à ArcelorMittal.

La première acquisition proposée est celle de Nippon Steel. Ce groupe est déjà l'allié d'ArcelorMittal, il possède nombre d'association de par le monde. Ce qui fait de lui une cible idéale, c'est sa répartition mondiale. Il est en effet présent partout :

- Amérique du Nord : En joint venture avec ArcelorMittal, il possède deux sites de production à 40 et 50%.
- Amérique du Sud : Possède 20% de Usiminas, un des plus importants producteurs d'Amérique du Sud.
- Chine : Implanté dans 4 entreprises chinoise, Nippon Steel est certainement un des aciéristes les mieux installés dans ce pays, grâce à son alliance avec BaoSteel⁸⁷ notamment.
- Asie du Sud : très représenté en Thaïlande et naturellement au Japon, Nippon Steel s'intéresse aussi à l'Inde. Pour atteindre ce pays où l'acier subit une très forte croissance, une alliance avec TataSteel est étudiée.

De plus, le Japon est le second pays producteur mondial d'acier ⁸⁸, derrière la Chine. S'associer encore plus avec Nippon Steel, serait extrêmement bénéfique, pour une meilleure implantation en Asie, mais aussi car c'est une entreprise stable, dont le cours varie assez peu, malgré la récession économique actuelle du pays. Mais c'est aussi là que réside la difficulté, car il n'est pas sûr que Nippon Steel soit intéressé, et une OPA hostile sur celui qui est l'allié d'ArcelorMittal et celui de la Chine pourrait fermer de nombreuses portes...

C'est pourquoi un autre aciériste est aussi intéressant. Plus petit, en croissance récente, il vient d'effectuer un rachat très important. Il s'agit de l'indien Tata Steel, qui vient de faire l'acquisition du britannique Corus, que certains experts imaginaient bien en nouvelle cible d'ArcelorMittal. Pourquoi ne pas faire d'une pierre deux coups, en consolidant la position européenne et en développant celle indienne? Puisque entrer en Chine est difficile, se rabattre sur l'Inde, qui est un peu une petite Chine pour l'acier aujourd'hui, semble une solution valable. Tata vend un peu partout dans le monde ⁸⁹, mais a surtout des sites de productions et des mines très intéressants. Un grand pôle de transformation au Royaume-Uni, provenant du rachat de Corus, un autre en Asie du Sud-Est, et des mines, en Inde bien sûr, mais aussi en Afrique (Côte d'Ivoire et Mozambique) et

⁸⁷Leader chinois de l'acier.

⁸⁸Production de 120 Mt en 2007.

⁸⁹Amérique du Nord, Brésil, Scandinavie, Russie, Europe, Turquie, Oman, Chine, Japon, Asie du Sud-Est, Afrique du Sud, Égypte, Côte d'Ivoire, Indonésie, Inde...

au Moyen-Orient. Cette ouverture pourrait grandement profiter à ArcelorMittal.

Enfin, la troisième possibilité est clairement du côté de la Chine. C'est certainement la solution la plus difficile à mettre en place, mais c'est aussi la meilleure. Même si la Chine ralentit aujourd'hui, elle reste le nirvana des producteurs d'acier, et s'y implanter est vital. En effet, la Chine, a décidé de mettre les bouchées doubles et de mettre en place des acteurs immenses de la sidérurgie chinoise. La production chinoise d'acier, 489 Mt en 2007, est énorme, plus d'un tiers de la production mondiale. ArcelorMittal doit donc se méfier. Imaginez si la Chine mettait ne serait-ce que la moitié de sa production dans une unique entreprise... ArcelorMittal serait loin derrière. Pour ce qui est de savoir qui est la cible, la palette des possibilités est très grande. Si on veut voir grand tout de suite, alors BaoSteel est certainement le meilleur choix. Avec ses 28,6 Mt de production en 2007, il se place en cinquième position du classement des producteurs d'acier. Une alliance avec cette entreprise plus qu'une OPA serait intéressante, d'abord parce que plus réaliste. L'allié d'ArcelorMittal Nippon Steel l'a fait, pourquoi pas eux? Si on préfère se limiter aux petites entreprises, qui pullulent en Chine, il faut surveiller qui survit mal à la crise. D'ici un an ou deux, certaines d'entre elles devraient montrer des faiblesses exploitables par un grand groupe comme ArcelorMittal.

VI. Conclusion

La fusion entre Arcelor et Mittal en 2005 a permis à ce groupe une forte synergie dans les domaines de la R&D, de la production et une forte complémentarité géographique. Toutefois, ce leader du secteur sidérurgique subit la crise comme l'ensemble de ses concurrents. Pour lutter contre celle-ci, des solutions classiques telles que les réductions des effectifs et de la production ont été mises en place.

A partir de l'étude du groupe avant et après fusion, nous avons observé les différentes possibilités qui s'offraient à ArcelorMittal et proposé des stratégies plausibles et cohérentes avec l'histoire de ce groupe. Nous avons donc volontairement choisi de présenter un plan chronologique afin d'exposer cette démarche.

D'autres angles d'analyse étaient possibles, par secteur d'activité, ou par zone géographique par exemple. Dans le premier cas, nous aurions fini par nous focaliser sur deux secteurs, les inox et la branche services, certes problématiques -car moins rentables- mais marginaux, ce qui n'aurait pas été pertinent dans le contexte actuel. Dans le second, nous aurions fait apparaître des incohérences évidentes dans le découpage géographique stratégique du groupe -l'inhomogénéité du continent américain n'est pas prise en compte par exemple- ce qui aurait rendu l'analyse très difficile.

Annexes

Annexe n°1: Classement des producteurs d'acier avant la fusion

Prod. (en Mt)	Entreprise	Nationalité
49	Mittal Steel Company	Pays-Bas (à capitaux indiens)
46,5	Arcelor	Luxembourg
31	Nippon Steel	Japon
30	JFE	Japon
30	POSCO	Corée du Sud
21,5	Shanghai Baosteel Group Corporation	Chine
20	US Steel	États-Unis
19	Corus	Royaume-Uni
18	Nucor Corporation	États-Unis
17,5	ThyssenKrupp	Allemagne
16,7	Riva	Europe
16,1	International Steel Group ¹	États-Unis
14,6	Gerdau	Brésil
13	Sumitomo Metal Industries	Japon
12,2	Evrz Holding	Russie
12,1	SAIL	Inde
11,3	Anshan Iron and Steel Group	Chine
11,3	Magnitogorsk	Russie
10,9	China Steel	Taiwan
10,4	Severstal	Russie
9,3	Wuhan Iron and Steel (Group) Corp.	Chine
9,1	Novolipetsk Steel	Russie
8,7	Imidro	Iran
8,5	Shougang	Chine
8,1	Salzgitter	Allemagne
8	Maanshan Iron & Steel	Chine
7,7	Kobe Steel, Ltd.	Japon
7,6	Hyundai Steel ²	Corée du Sud
7,6	Jiangsu Shagang Group	Chine

Annexe n°2 : Quelques chiffres du bilan et du résultat d'*Arcelor* avant la fusion :

Bilan simplifié

<i>Millions d'euros</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>1T06 (non audité)</i>
Actif immobilisé	13 879	16 661	22 464
Besoin en fonds de roulement	4 003	4 846	6 647
Total	17 882	21 507	29 111
Fonds propres	12 227	17 454	18 602
- dont part du Groupe	10 812	14 930	15 919
Provisions	3 013	2 846	4 767
Endettement financier net	2 642	1 230	5 742
Endettement financier net / Fonds propres (gearing)	20%	7%	30%

Résultats – chiffres clés

<i>Millions d'euros</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>1T06* (non audité)</i>	<i>Pro-forma 1T06 ** (non audité)</i>
Chiffre d'affaires	30 176	32 701	9 565	10 212
Résultat brut opérationnel <i>en % du chiffre d'affaires</i>	4 461 <i>14.8%</i>	5 692 <i>17.4%</i>	1 427 <i>14.9%</i>	1 564 <i>15.3%</i>
Dépréciations et amortissements	-1 147	-1 269	-336	-350
Résultat opérationnel <i>en % du chiffre d'affaires</i>	3 314 <i>11.0%</i>	4 423 <i>13.5%</i>	1 091 <i>11.4%</i>	1 214 <i>11.9%</i>
Résultat net, part du Groupe <i>en % du chiffre d'affaires</i>	2 290 <i>7.6%</i>	3 873 <i>11.8%</i>	761 <i>8%</i>	826 <i>8.09%</i>
Résultat net par action (en euros)	4.21	6.31	1.23	1.33
Endettement financier net / fonds propres (gearing)	0.2	0.07	0.30	0.30

Annexe n°3 : Quelques chiffres du bilan et du résultat de *Mittal-Steel* avant la fusion :

Compte de Résultat		
<i>(millions d'euros)</i>	2005	2004
Chiffre d'affaires	21308	16812
Coût des ventes	16281	11130
Résultat opérationnel	3595	4655
Impôts	620	619
Résultat net	2943	4026
RN part du groupe	2549	3561

Bilan		
<i>(millions d'euros)</i>	2005	2004
Immobilisations	14641	7217
Actif circulant	8871	7290
Dont disponibilités	1628	1995
Total	23512	14507
Capitaux propres	9077	5748
Dettes financières	6293	2112
Autre Passif	8142	6646

Ratios financiers		
<i>(millions d'euros)</i>	2005	2004
RN / Capitaux propres	32,42	70,05
RN / CA	13,81	23,95
Dettes fin. / Capitaux propres	69,33%	36,74%

Annexe n°4 : Progression des acquisitions et de la production totale (en millions de tonnes d'acier) de *Mittal Steel*



Annexe n°5 : Valeurs boursières des principaux concurrents d'ArcelorMittal



Annexe n°6 : Une chaîne de production d'acier : Le site ArcelorMittal de Vanderbijlpark en Afrique du Sud.

Operational capacity and production 2007 in metric tonnes



Bibliographie

- [1] <http://www.ArcelorMittal.com/> : De nombreux documents intéressants s'y trouvent. Les rapports annuels, de 2005 (pour Arcelor et Mittal-Steel séparément) à nos jours.
- [2] <http://bourse.lesechos.fr/bourse> : Les cours de bourse et la comptabilité des entreprises, notamment pour ArcelorMittal, et Mittal avant 2006. Arcelor ne s'y trouve pas. On peut aussi y lire des articles sur l'actualité d'ArcelorMittal.
- [3] <http://fr.wikipedia.org/> : Les pages de Mittal-Steel, d'Arcelor, et de la liste des producteurs d'acier avant la fusion sont très bien faites, et dispensent les informations de base très clairement.
- [4] <http://www.worldsteel.org/?action=storypages&id=284> : Le site de l'association mondiale des producteurs d'acier, cette page en particulier qui présente la liste actuelle des producteurs d'acier
- [5] <http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/00550.html> : Le bureau de la concurrence canadien, présentant sur cette page son jugement quant à la possibilité de rachat d'Arcelor par Mittal, et l'équilibre du marché nord-américain.
- [6] : Virginie ALLAIRE, Laurence BALMAYER, Hervé BASSET, François DESFOURNAUX, Silvio LO NIGLIO, et José NANGIS, *OPA de Mittal sur Arcelor : La sidérurgie européenne dans le chaudron de la globalisation financière*, La lettre SENTINEL – Édition Sentinel Analyses & Solutions, n°39, Juillet - Août 2006.
- [7] http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0509101recherche_developpement/granboulan.shtml : interview du directeur de la R&D d'Arcelor en 2004.
- [8] <http://www.lemonde.fr/web/chat/0,46-0@2-3234,55-788962,0.html> : Discussion ouverte entre Elie Cohen, économiste et directeur de recherche au CNRS, le mercredi 28 juin 2006, sur le site du monde, à propos de la fusion.
- [9] <http://senegal-business.com/2008/12/lakshmi-et-aditya-Mittal-pdg-et-directeur-financier-dArcelor-Mittal/> : Description de la famille Mittal, de leur travail et leurs façons de faire.
- [10] <http://www.suchablog.com/chronique-d-une-opa-forcensee> : Réaction d'un blogueur quant à la nomination de Lashki Mittal en tant que PDG d'ArcelorMittal.
- [11] <http://www.avmaroc.com/dossiers/Arcelor-Mittal-a1226.html> : Réaction des syndicats quant à la fusion ArcelorMittal.
- [12] <http://www.worldautosteel.org> : Sous section automobile du site des producteurs d'acier, qui traite uniquement de l'acier automobile.
- [13] <http://www.worldsteel.org> : Site de l'association des producteurs d'acier, nombreuses données utiles. Concernant l'acier, son marché et ses technologies

Pour les informations concernant le fret maritime on a consulté les sites suivants :

[14]http://www.lavf.com/newsbourse/Les_couts_du_fret_maritime_atteignent_des_niveaux_record-0000036923.html

[15] <http://www.interex.fr/fr/methodes/comprendre-les-termes-du-transport-international>

[16] *Bold future 2007*, « Fact Book 2007 »

[17] Site de l'association des constructeurs automobiles en Europe :
http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/production/
On y trouve toutes les données utiles sur la production automobile de par le monde

[18] *Rapport détaillé écrit du projet de fusion D'ArcelorMittal et Arcelor*, 25 septembre 2007, par les Conseils d'administrations des 2 sociétés.

[19] <http://www.enerzine.com/15/4558+vehicule-electrique-renault-apres-israel-le-danemark+.html>

[20]http://www.nsc.co.jp/en/ir/data/20081029135533_1.pdf : Rapport annuel 2008 de NipponSteel.

[21]<http://www.ArcelorMittal.com/rls/data/upl/638-7-0ArcelorMittalAnnualReport2008.pdf>

[22]<http://www.jfe-steel.co.jp/en/> : Site de JFE