

Cours Stratégie

TD

Consolidation dans l'industrie sidérurgique

La structure concurrentielle d'une industrie peut évoluer au cours du temps.

Le XXI^e siècle avait débuté par un profond remaniement de l'industrie sidérurgique. En 2006, Mittal Steel devint leader mondial en rachetant pour 28 milliards d'euros le géant européen Arcelor (résultant lui-même de la fusion des producteurs français, espagnols et luxembourgeois). L'année suivante, le conglomérat indien Tata racheta l'Anglo-néerlandais Corus pour 13 milliards de dollars. Ces montants très élevés signalaient la confiance des investisseurs dans la rentabilité future de l'industrie sidérurgique. Cette confiance fut cependant fortement altérée par la crise qui débuta en 2008.

Menace des nouveaux entrants

En moins de 20 ans, la Chine était devenue un acteur majeur dans la sidérurgie. Entre 1990 et 2015, la capacité de production chinoise avait été multipliée par 10. Même si la Chine détenait en 2018 plus de la moitié de la capacité mondiale, plus de 90 % de cette production étaient destinés à son marché domestique. Pour autant, le pays était devenu le premier exportateur mondial d'acier, le ralentissement de la croissance locale entraînant un afflux sur les marchés étrangers. Les entreprises chinoises Baowu et HBIS étaient respectivement deuxième et quatrième sidérurgistes au plan mondial, derrière l'Européen ArcelorMittal et le Japonais Nippon Steel Corporation. Pour la première fois en 34 ans, la production chinoise d'acier avait reculé en 2015, avant de repartir à la hausse en 2016.

Menace des substituts

L'acier était une technologie du XIX^e siècle, de plus en plus souvent remplacée par d'autres matériaux : l'aluminium dans l'automobile, le plastique dans l'emballage, et les céramiques ou les composites dans beaucoup d'applications civiles ou militaires. Même les innovations développées par les sidérurgistes conduisaient parfois à une réduction des besoins : les canettes en acier étaient ainsi devenues un tiers plus fines en quelques décennies.

Pouvoir de négociation des acheteurs

Les principaux acheteurs d'acier étaient les constructeurs automobiles tels que Volkswagen, Toyota, Ford ou Renault-Nissan, et les fabricants d'emballages comme Crown Holdings, qui produisait un tiers des emballages alimentaires en Amérique du Nord et en Europe. Ces entreprises achetaient en volume, en coordonnant leurs commandes au niveau mondial. Les fabricants automobiles étaient des utilisateurs particulièrement exigeants. Pour répondre à leurs attentes, les sidérurgistes étaient fréquemment poussés à améliorer leurs produits. À partir de 2018, le ralentissement du marché mondial de l'automobile, notamment en Chine, s'était traduit par un recul d'un tiers du prix de l'acier.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

La matière première clé pour les sidérurgistes était le minerai de fer, dont le marché était contrôlé à 75 % par trois producteurs : Vale (Brésil), Rio Tinto (Australie) et BHP Billiton (Australie). Entre 2005 et 2008, ces fournisseurs profitèrent de la demande mondiale pour multiplier leurs prix par 2,5. De

fait, ArcelorMittal commença à acquérir des mines dès le début des années 2000. En 2018, sa propre production couvrait 75 % de ses besoins et le groupe était devenu 7^e producteur mondial de minerai de fer.

Rôle des pouvoirs publics

La sidérurgie était une industrie traditionnellement très protégée par les pouvoirs publics, qui y voyaient un élément de leur indépendance industrielle et militaire. L'Union européenne avait d'ailleurs débuté par la mise en place d'un marché commun de l'acier. Cependant, depuis les restructurations des années 1980, les pouvoirs publics occidentaux avaient relâché leur emprise sur cette industrie, considérée comme moins stratégique. La situation était quelque peu différente en Inde, en Russie et surtout en Chine, où l'État restait très attentif à la puissance de ses producteurs nationaux.

Intensité concurrentielle

La production mondiale d'acier était passée de 1 343 millions de tonnes en 2008 à 1 808 millions de tonnes en 2018, ce qui correspondait à un taux de croissance annuel moyen de 3 %. En dépit des opérations d'acquisitions, la sidérurgie restait une industrie très fragmentée. En 2018, les cinq premiers fabricants mondiaux ne représentaient que 16,7 % de la production, dont seulement 5,3 % pour ArcelorMittal. L'essentiel de l'acier était vendu à la tonne, et les prix étaient hautement cycliques : en cas de forte demande, les producteurs n'hésitaient pas à investir, ce qui se traduisait par des surcapacités. Le prix de la tonne d'acier était ainsi passé de 1 200 dollars en 2008 à environ 450 dollars fin 2019.

Sources : steelbenchmark.com ; worldsteel.org.

Questions

Tracez l'hexagone sectoriel de l'industrie sidérurgique en 2008 et en 2018. Quelles conclusions en tirez-vous sur l'évolution de l'attractivité de cette industrie ?

À l'avenir, qu'est-ce qui pourrait rendre l'industrie sidérurgique plus ou moins attractive ? Comment pourrait évoluer le profil de l'hexagone sectoriel ?