



**HAL**  
open science

## L'acier aujourd'hui: ou comment vend-on l'acier ?

Anne Beauval, François Gauché

► **To cite this version:**

Anne Beauval, François Gauché. L'acier aujourd'hui: ou comment vend-on l'acier?. Sciences de l'ingénieur [physics]. 2000. hal-01909717

**HAL Id: hal-01909717**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909717>**

Submitted on 31 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MINES DE PARIS  
Corps Techniques de l'État  
Mémoire de troisième année

ÉCOLE NATIONALE  
SUPÉRIEURE DES  
MINES  
BIBLIOTHÈQUE  
IE 1 [424]

« L'ACIER AUJOURD'HUI »

OU

« COMMENT VEND-ON L'ACIER ? »



Consultation  
sur place

Anne BEAUVAL  
François GAUCHÉ  
1999-2000

## Avant-propos

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de notre troisième année de formation d'ingénieur du Corps des Mines à l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Notre sujet initial, « L'acier aujourd'hui » nous ouvrait des voies d'exploration si nombreuses que nous avons rapidement décidé de le recentrer. Nous avons ainsi progressivement orienté notre travail autour de la question suivante : « comment vend-on l'acier ? » Nous essaierons d'y répondre dans ce document, sans prétendre ni à l'exhaustivité, ni à la précision d'un ouvrage universitaire mais en rendant compte de ce que nous avons analysé pendant cette année.

Notre démarche a consisté à rencontrer les différents acteurs de la sidérurgie, sans nous limiter à ces seuls interlocuteurs. Nous avons sans cesse cherché à faire réagir nos différents contacts, dont on trouvera la liste en annexe, sur divers thèmes de plus en plus ciblés au fur et à mesure que nous avançons. Les bons conseils et parfois les critiques judicieuses de nos interlocuteurs nous ont beaucoup aidés dans notre travail.

C'est pourquoi nous souhaitons dans cet avant-propos remercier tous ceux qui ont gentiment accepté de nous recevoir et de nous faire partager leur expérience de la sidérurgie en répondant à nos questions de néophytes. Nous sommes infiniment reconnaissants à M. Francis MER, PDG du groupe USINOR, d'avoir accepté de suivre ce mémoire de près et de nous ouvrir les portes de la sidérurgie française qui nous a royalement accueillie. Notre gratitude va également à MM. LECOQ et ROUFFIAC dont la disponibilité et les critiques constructives nous ont permis de faire progresser notre réflexion. Nous remercions aussi Thierry WEIL, de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, qui a piloté notre travail, nous a guidés pour les présentations successives et avec qui les échanges sur le commerce électronique étaient intarissables.

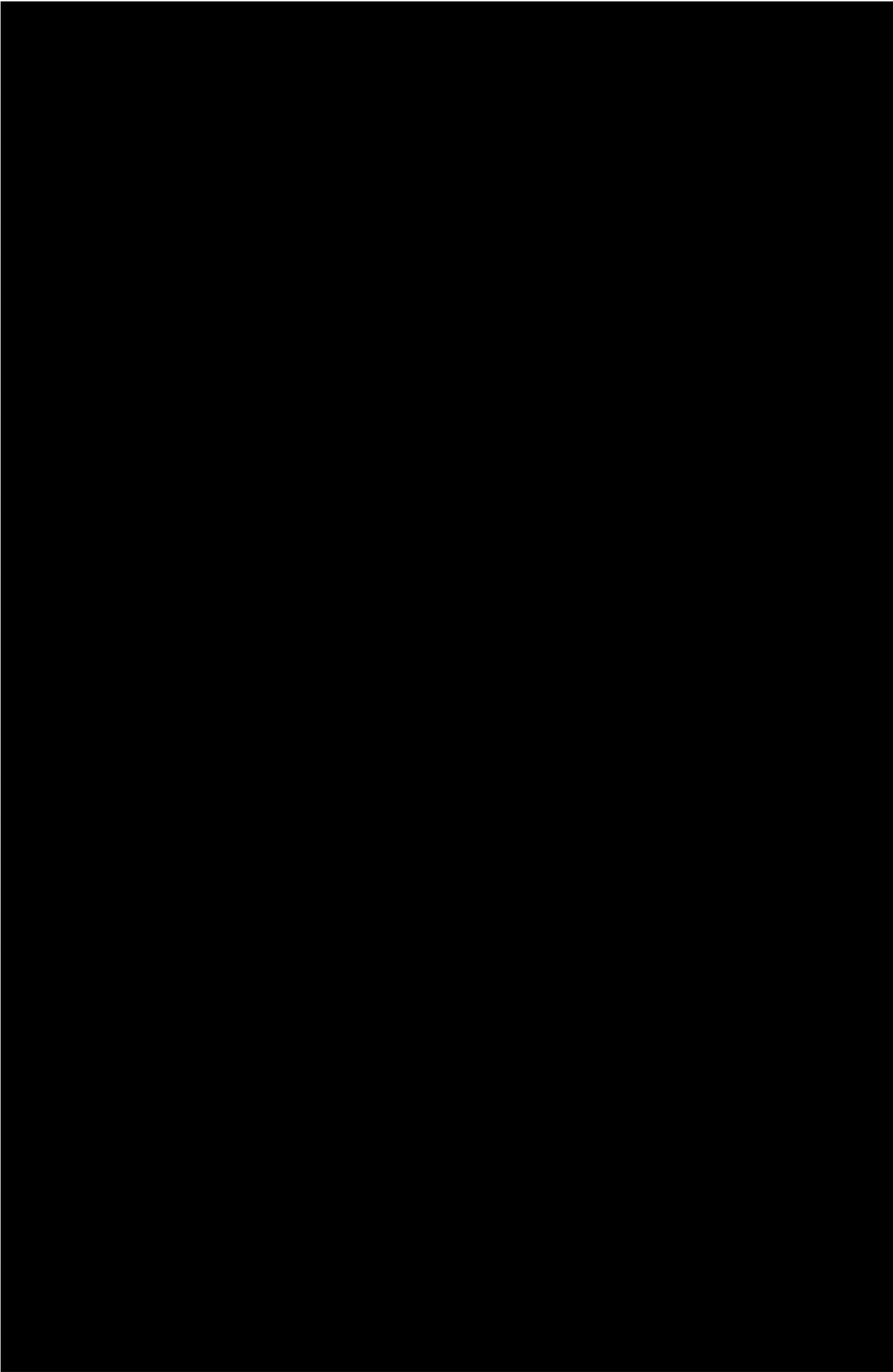
Enfin, nous souhaitons tout spécialement saluer les vendeurs sans qui ce mémoire ne serait pas ce qu'il est. Ils nous ont accueilli chaleureusement et n'ont pas hésité à nous dévoiler avec franchise les différentes facettes de leur métier, quelle que soit leur origine. Nous sommes en particulier très heureux d'avoir pu accompagner pendant leur tournée en clientèle M. Christophe SOLATGES de la société CISATOL et M. Dominique CHANLON de la PUM et nous les remercions vivement de nous avoir ainsi procuré une expérience aussi rare qu'enrichissante, le tout avec bonne humeur.

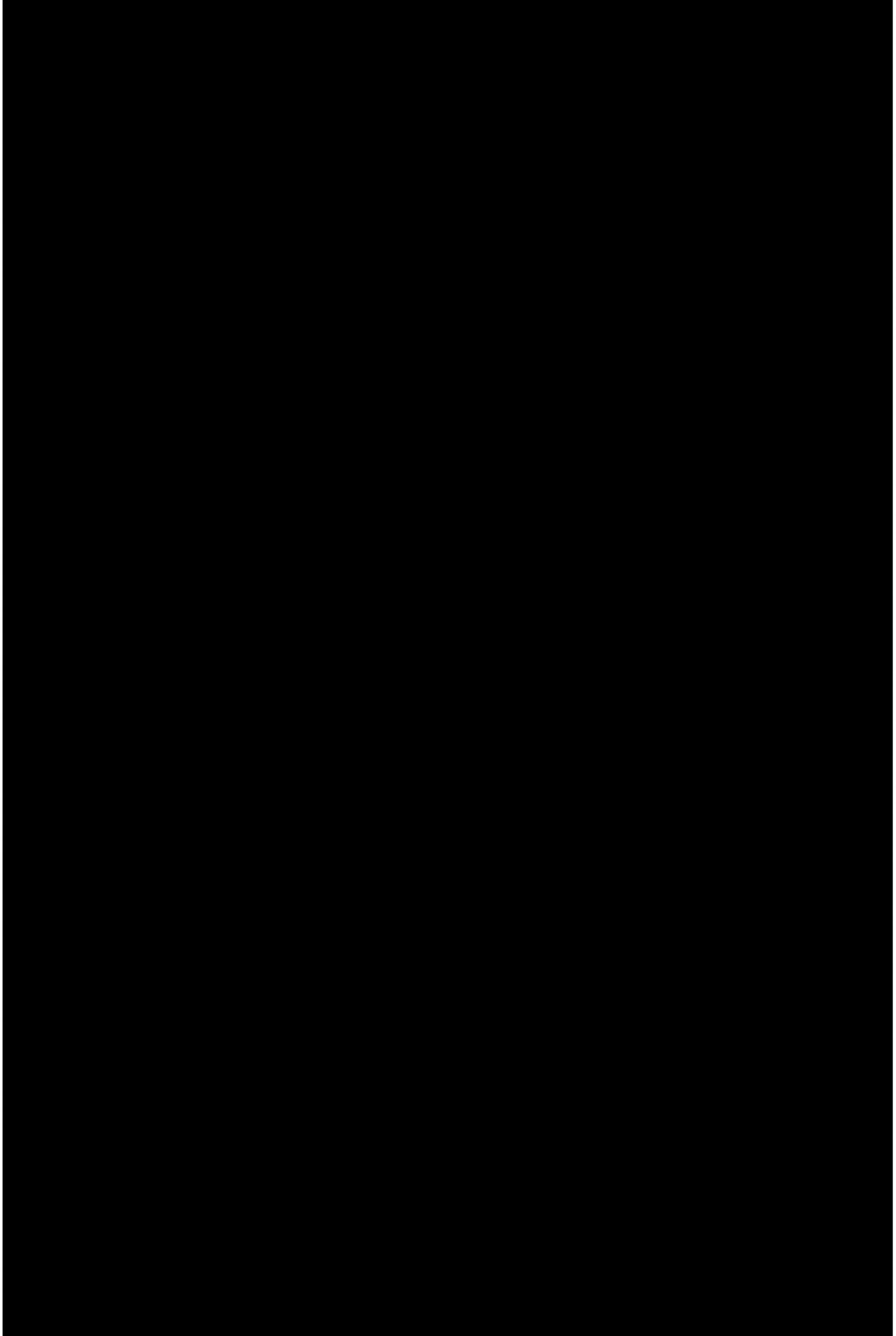
Après ce mémoire, le moindre morceau de tôle nous apparaît sous un jour nouveau !



## Table des matières

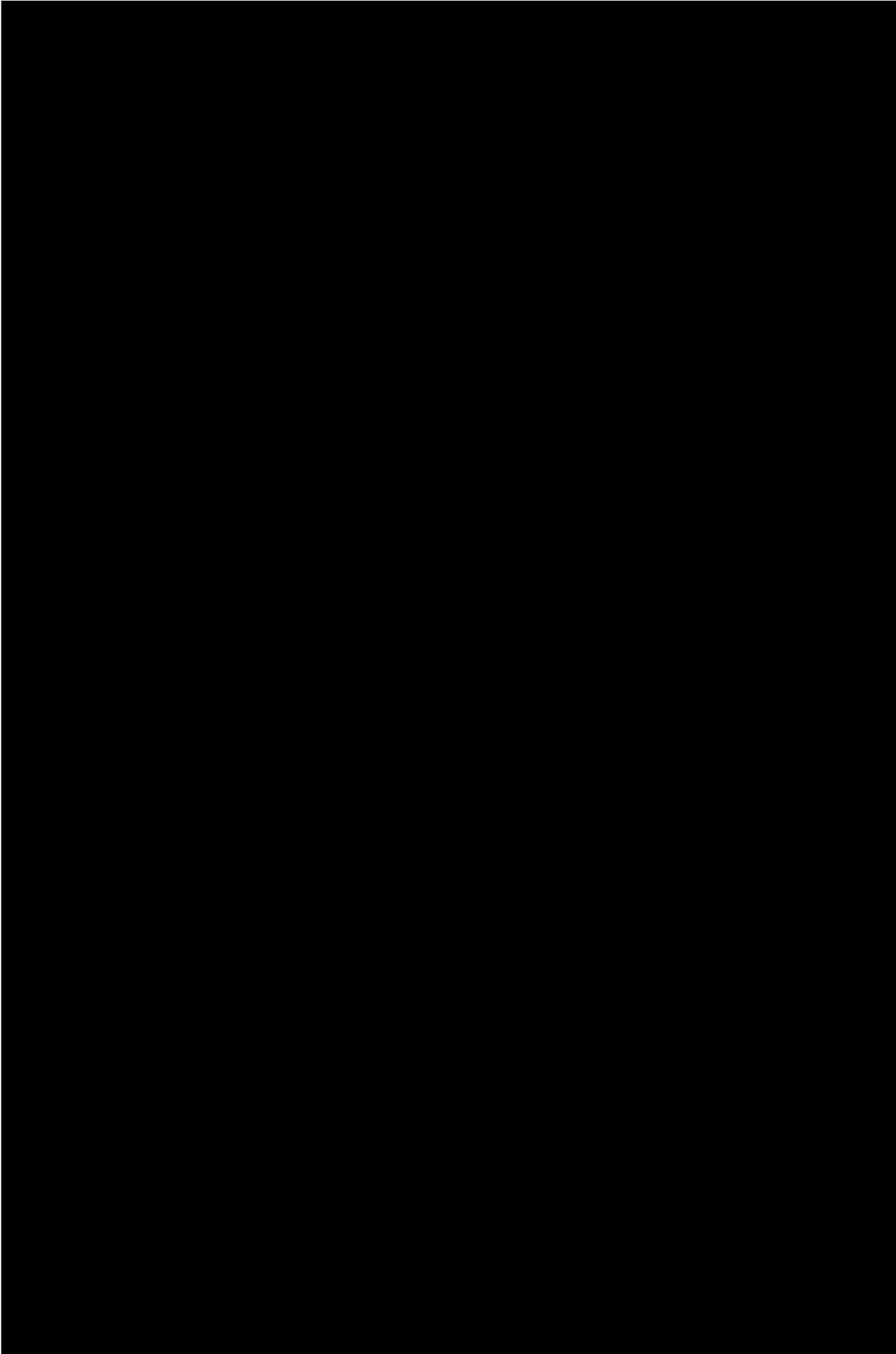
Avant-propos	3
Table des matières	5
Introduction	7
<b>I. De l'âge du fer à la sidérurgie du troisième millénaire</b>	<b>9</b>
<i>I.1. La noblesse du métier</i>	9
<i>I.2. La course aux tonnes nationale</i>	11
<i>I.3. La crise et la naissance de la sidérurgie actuelle</i>	13
<b>II. La diversité de l'acier</b>	<b>19</b>
<i>II.1. L'acier n'existe pas</i>	19
<i>II.2. Multiplicité des utilisateurs</i>	21
<i>II.3. Un environnement mouvementé</i>	22
<i>II.4. Conclusion</i>	26
<b>III. Le marché du « diffus »</b>	<b>29</b>
<i>III.1. L'approche « ingénieur »</i>	29
<i>III.2. Les limites de l'approche ingénieur</i>	30
<i>III.3. L'alternative du commerçant</i>	31
<b>IV. Le vendeur d'acier</b>	<b>35</b>
<i>IV.1. Mais qui est le vendeur d'acier ?</i>	35
<i>IV.2. Les quatre composantes du métier de vendeur d'acier</i>	37
<i>IV.3. La position inconfortable du vendeur</i>	44
<b>V. L'acier électronique</b>	<b>49</b>
<i>V.1. L'acier inévitablement électronique</i>	49
<i>V.2. La place de marché d'acier électronique</i>	50
<i>V.3. Le vendeur d'acier mis en question</i>	51
<i>V.4. Au delà de la vente...</i>	55
<b>Conclusion</b>	<b>57</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>59</b>
<b>Liste de nos contacts</b>	<b>61</b>





de temps (à l'exception de l'ex-sidérurgiste belge, COCKERIL-SAMBRE). Nous exploitons par la suite les différences enrichissantes que nous avons pu observer tant au sein d'USINOR qu'entre les diverses sociétés. La vente est en effet abordée de façon très différente à USINOR (66000 employés, 21 millions de tonnes d'acier plat produites chaque année), à la SAM, Société des Aciers d'Armature pour le Béton (1500 employés, plus d'un million de tonnes de fil machine produites), ou enfin à la PUM, Société de Produits d'Usines Métallurgiques (4500 employés, 4 millions de tonnes d'acier vendues par ce marchand de fer).

Nous avons décidé de vous présenter « L'acier aujourd'hui » en commençant par un bref historique dans lequel nous évoquerons le culte de la production, omniprésent dans cette industrie ancestrale dont la sidérurgie moderne est l'héritière. Nous continuerons par un panorama du monde de l'acier pour ensuite entrer dans le vif du sujet, « Comment vend-on l'acier ? ». Nous avons choisi de l'aborder par les trois aspects qui nous ont paru les plus remarquables. Nous présenterons dans un premier temps l'évolution de la démarche commerciale d'USINOR, ses succès incontestables mais aussi ses limites pour les marchés dits « diffus ». Nous nous intéresserons ensuite au métier de vendeur d'acier tel que nous avons pu l'observer et terminerons enfin par l'acier électronique, ou les conséquences d'Internet dans la vente d'acier.



tôt, en Lorraine, un certain Jean Martin WENDEL obtient la seigneurie et les forges de Hayange en 1704. Ses descendants en feront la première forge industrielle de la région. Les sites sidérurgiques vont ainsi se développer autour des bassins miniers dans le Centre-Loire, le Nord et l'Est de la France. Les familles fondatrices, les « Maîtres de Forges » français (les DE WENDEL en Lorraine, les SCHNEIDER au début du XIX<sup>ème</sup> siècle en Centre-Loire) ou les « Barons de la Ruhr » allemands (les KRUPP dès 1840, les THYSSEN dès 1870...) resteront longtemps aux commandes de cette industrie. La famille DE WENDEL exploitera ainsi ses usines sans discontinuité – guerres exceptées – à travers diverses sociétés (de 1871 à 1951, *Les petits-fils de François DE WENDEL*, puis de 1951 à 1968, *DE WENDEL et Cie*, et enfin de 1968 à 1973 *WENDEL-SIDELOR*). L'Aurore saluera leur départ du titre suivant : « *après deux siècles et demi de règne, fin d'une dynastie* ». En effet, au tournant du XX<sup>ème</sup> siècle, les industries jusqu'alors familiales ne parviennent plus à s'autofinancer et doivent progressivement s'ouvrir au milieu des affaires.

Peu à peu, le niveau technique de la sidérurgie va croître et rendre nécessaire après la première Guerre Mondiale l'entrée en scène de ceux qui seront par la suite connus sous le nom des « Héritiers des Maîtres de Forges » : les ingénieurs. Qu'ils soient de Polytechnique, des Mines ou des Ponts et Chaussées, ils vont se lancer massivement dans cette industrie, principalement dans les sociétés du Nord. En raison de leur culture et de leur approche technique, produire fut la fonction à laquelle ils se consacrèrent le plus. Ils en renforceront encore le poids dans la sidérurgie, où finit par régner un véritable culte de la production.

### *Un monde à part...*

Dans ces villes qui ne vivront longtemps que du charbon et de l'acier, comme dans les vallées lorraines de l'Orne ou de la Fensch, il était courant de dire que seuls les fonctionnaires ne travaillaient pas dans la sidérurgie. Une société très hiérarchisée, imprégnée par la noblesse de la forge et le paternalisme des grands patrons, va s'y développer. La politique d'achat systématique des terrains environnant les sites, mise en œuvre par les industriels pour limiter la concurrence et loger les ouvriers à proximité, fait de l'urbanisation locale, aujourd'hui encore, un bon reflet de cette hiérarchisation. À Amnéville par exemple, la construction « en étage » des habitations est caractéristique. Si les maisons des ouvriers étaient massées dans la vallée autour des hauts fourneaux, la première moitié des collines était réservée aux agents de maîtrise qui disposaient de vastes maisons semi-détachées. En haut étaient construits les logements des cadres, imposantes bâtisses avec 4 m sous plafonds et cheminées à profusion, aujourd'hui converties en luxueuses résidences.

La hiérarchisation de cette société ne se limitait naturellement pas à l'architecture : nous avons ainsi eu connaissance de l'histoire d'un ouvrier qui reçut en 1923 trois jours de mise à pied – les seuls de sa carrière exemplaire – pour avoir cueilli par erreur des pommes sur un des arbres réservés aux cadres dans le jardin des DE WENDEL...

Si l'industrie sidérurgique – L'Industrie ou la Profession, comme elle était alors appelée – tirait son statut d'exception de sa noblesse intrinsèque, il fut encore renforcé par un véritable consensus national à partir des années cinquante, au moment où la France se lançait à corps perdu dans une course effrénée à la production.

## I.2. *La course aux tonnes nationale*

### *Un matériau stratégique*

L'importance de l'acier pour la France était bien antérieure à la deuxième Guerre Mondiale. Cependant, en 1945, le pays en avait le plus grand besoin, comme tout le reste de l'Europe d'ailleurs. Matière première de la guerre, il était indispensable aussi bien à la construction des chars que des cuirassés ou des canons (les KRUPP sont restés célèbres pour leur Grosse Bertha pendant la première guerre). Plus pacifiquement, toute l'industrie moderne, qu'il s'agisse du bâtiment, de l'automobile ou des biens d'équipement, en dépendait de plus en plus. La reconstruction de la France puis la prospérité des Trente Glorieuses étaient donc liées à la sidérurgie.

Pour toutes ces raisons, l'acier était perçu comme un matériau éminemment stratégique depuis longtemps et devint rapidement le symbole même de la puissance française (« *L'acier : étalon de la prospérité nationale* », Combat, 11/10/1955). Le nombre de millions de tonnes produites chaque année était un indicateur attendu et systématiquement comparé à la grande concurrente de toujours, l'Allemagne. Les rivalités pacifiques étaient en effet très grandes entre les pays européens (« *La France veut gagner la bataille de l'acier* », La Croix, 24/12/1969).

### *Un enjeu national*

Bien que l'industrie sidérurgique restât aux mains d'industriels privés (malgré les menaces de nationalisation après guerre), elle allait bénéficier du soutien de l'ensemble de la société, qu'il s'agisse du gouvernement (« *L'acier est un impératif de la France* », M. M. DEBRE, 1978), de l'administration où la sidérurgie avait des entrées privilégiées, du monde ouvrier, des journalistes ou de l'opinion publique. Les épargnants étaient ainsi incités à placer leur argent dans des fonds spéciaux, et ceci dans l'intérêt de l'acier français. Un article du journal L'Information en octobre 1953 est à cet égard révélateur : « *en souscrivant à l'emprunt de l'acier, les épargnants feront donc beaucoup plus qu'un bon placement dont la sécurité et l'intérêt ne sont pas à démontrer ; ils accompliront un devoir national, et marqueront leur foi dans l'avenir de l'industrie française* » [souligné par nous].

Cependant, malgré son importance considérable et reconnue par la nation entière, la sidérurgie française de l'après-guerre avait du mal à produire de l'acier en quantité et qualité suffisante. Les entreprises étaient très éparpillées, avec par exemple plus d'une vingtaine de producteurs de fil machine avant la crise. Les unités de production souvent anciennes étaient mal organisées et peu productives. Les destructions de la première guerre n'avaient pas partout été utilisées pour moderniser les usines et les conséquences de la deuxième Guerre Mondiale n'avaient évidemment rien arrangé. L'industrie française était donc fréquemment considérée comme en retard vis-à-vis de l'Allemagne (« *Fièvre de l'acier outre-Rhin : la France ne doit pas se laisser distancer.* », Le Figaro, 03/02/1956 – « *Malgré les brillants résultats des forges françaises, l'Allemagne a produit deux fois plus d'acier que nous en 1969.* », Le Nouvel Observateur, 20/04/1970).

Les comparaisons avec le reste de l'Europe étaient elles aussi souvent défavorables : « *le développement de notre potentiel sidérurgique s'impose pour rattraper notre retard. La production française a augmenté de plus de 50 % depuis la naissance du Marché commun (...). La progression est nette, mais inférieure à celle de l'Allemagne dont la production s'est accrue de 70 % (...) et surtout celle de l'Italie qui a presque triplé en dix ans (...). Au-*

*jourd'hui la France consomme d'avantage d'acier qu'elle n'en produit.* », L'Aurore, 15/12/1969). De plus, elle n'arrivait pas toujours à satisfaire ses clients qui se plaignaient régulièrement d'être étranglés par les sidérurgistes. Le PDG de RENAULT déclara par exemple en 1949 que « *les hauts fourneaux pissaient de l'or* ». Si la CECA (Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier) eut pour fondement la réconciliation franco-allemande, elle protégeait aussi les industriels en leur permettant de diversifier plus facilement leurs approvisionnements.

### *Une course à la production*

La sidérurgie française devait donc produire plus et le plus rapidement possible. L'État allait chercher à moderniser et à rationaliser les entreprises en les incitant progressivement à se concentrer. Malgré les plans quinquennaux – dont le premier fut de loin le plus efficace – les subventions et les incitations en tout genre, la production d'acier avait des difficultés à atteindre les objectifs fixés. La demande largement excédentaire ne poussait pas les industriels à fermer leurs vieilles unités de production. C'est ainsi que la moderne sidérurgie sur l'eau coexistait dans les années 1960 avec des usines plus qu'obsolètes, parfois chez les mêmes acteurs.

Pour augmenter leurs capacités de production, les entreprises devaient investir lourdement en s'endettant considérablement. Le poids de la dette des sidérurgistes, pour impressionnant qu'il soit, était alors vu comme inévitable et n'inquiétait personne, tant était grande la confiance dans l'avenir, comme le montre cette analyse de la comptabilité d'une entreprise du secteur : « *la structure du bilan au 31 décembre 1974 reflète l'effort de modernisation mené à bien par cette entreprise qui l'a conduit à recourir largement à l'emprunt : la dette à long et moyen terme atteint ... soit 140 % des fonds propres. Ce niveau d'endettement n'a cependant rien d'exceptionnel en sidérurgie.* » Selon une analyse d'un professeur américain en 1963, la notion même de rentabilité était loin d'être répandue : « *Dans le secteur de l'industrie de l'acier, de nombreuses entreprises faisaient leurs prévisions en termes de tonnage ou d'autres critères techniques plutôt qu'en termes de taux de rentabilité. (...) Tout d'abord, le profit des investissements n'avait pas forcément été calculé, et encore moins comparé ; deuxièmement ce n'était, en aucun cas, un critère valable. La branche devait répondre à des exigences plus élevées que le profit ou le bénéfice des investissements* » [souligné par nous], J. Sheahan, *Promotion and Control of Industry in Postwar France*, Cambridge, Harvard University Press, 1963).

### *L'épopée de Fos-sur-Mer*

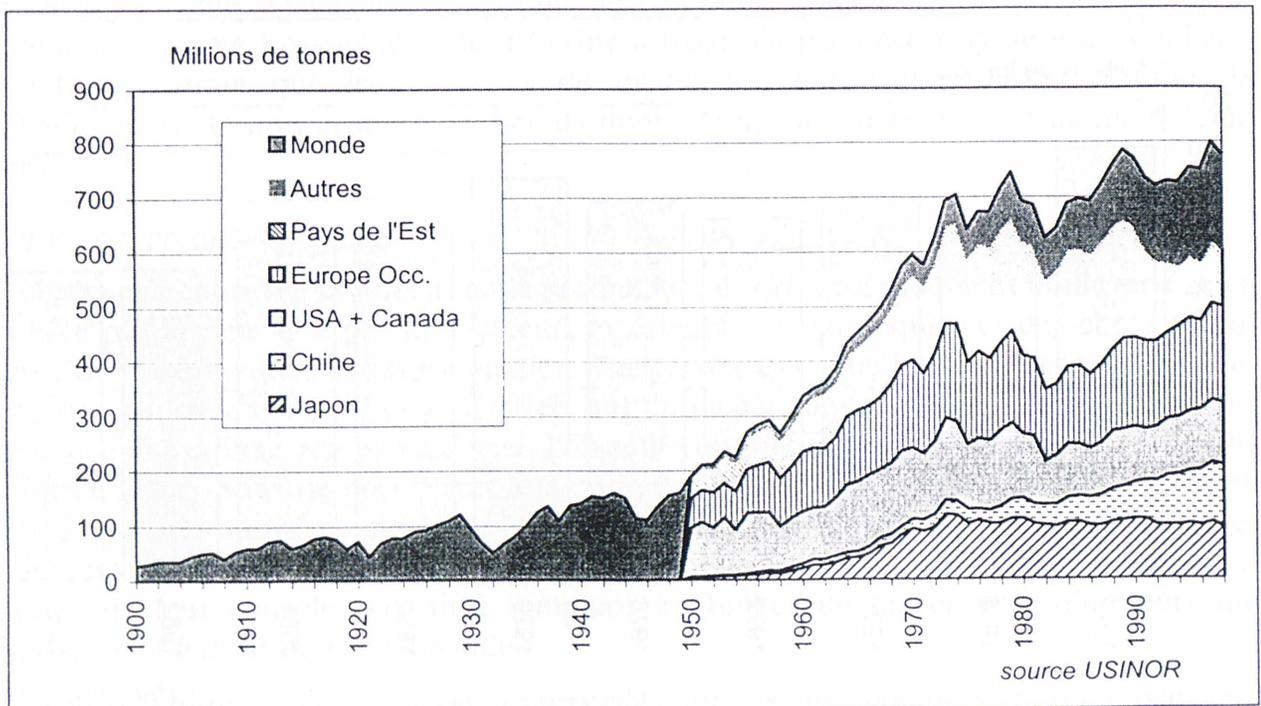
Le lancement de l'usine de Fos-sur-Mer résume bien l'état d'esprit des industriels et du gouvernement. L'équilibre traditionnel entre les deux grands rivaux, les sidérurgistes lorrains, avec WENDEL-SIDELOR, et ceux du nord avec USINOR, penchait depuis 1962 en faveur de ces derniers qui, grâce à leur usine portuaire de Dunkerque, disposaient d'une capacité de 2 puis 4 et finalement 8 millions de tonnes (pour un marché français de 26 millions de tonnes en 1970). Les sidérurgistes lorrains décidèrent donc de créer une unité de production équivalente près de Marseille mais, fortement endettés, ils ne purent mener à bien ce projet. L'État, désireux de développer le bassin méditerranéen, le reprit à son compte et en fit un enjeu national, « *la grande affaire de la nation* » selon G. POMPIDOU. La DATAR, créée en 1963, participa d'ailleurs activement au développement de la région d'accueil. Le financement restant difficile, des alliances internationales furent un instant envisagées (avec THYSSEN par exemple) mais l'État dut finale-

ment persuader USINOR, réticent car déjà lourdement endetté, de s'allier à son rival lorrain, en dominant « *ses intérêts particuliers en faveur de l'intérêt général de la profession* » (Les Échos, 23/10/1972). Après toutes ces péripéties, dont l'Expansion en novembre 1969 puis le Financial Times en 1972 montrent bien la lenteur (« *La sidérurgie ira à Marseille parce que voilà dix ans qu'on en parle et que décider autrement serait une reculade.* », « *France's steel project : No question of turning back.* »), l'usine vit enfin le jour et apporta 8 millions de tonnes supplémentaires sur le marché français en 1974, un an avant le séisme qui allait bouleverser le monde de la sidérurgie.

### 1.3. La crise et la naissance de la sidérurgie actuelle

*Un simple aléa conjoncturel...*

Dans l'univers mental des sidérurgistes des années 1960, le marché de l'acier était en croissance permanente et ne connaissait guère que de petites secousses de surproduction épisodiques propres aux métiers où la décision d'investissement pouvait précéder de plusieurs années la mise en service effective. Les statistiques de production incitaient fortement à l'optimisme, aussi bien au niveau mondial qu'europpéen, comme le montre la courbe suivante sur laquelle on peut observer l'évolution de la production mondiale (190 Mt en 1950, 328 Mt en 1960, 578 Mt en 1970 et 615 Mt en 1974) et européenne (52,5 Mt en 1950, 109 Mt en 1960, 180 Mt en 1974).



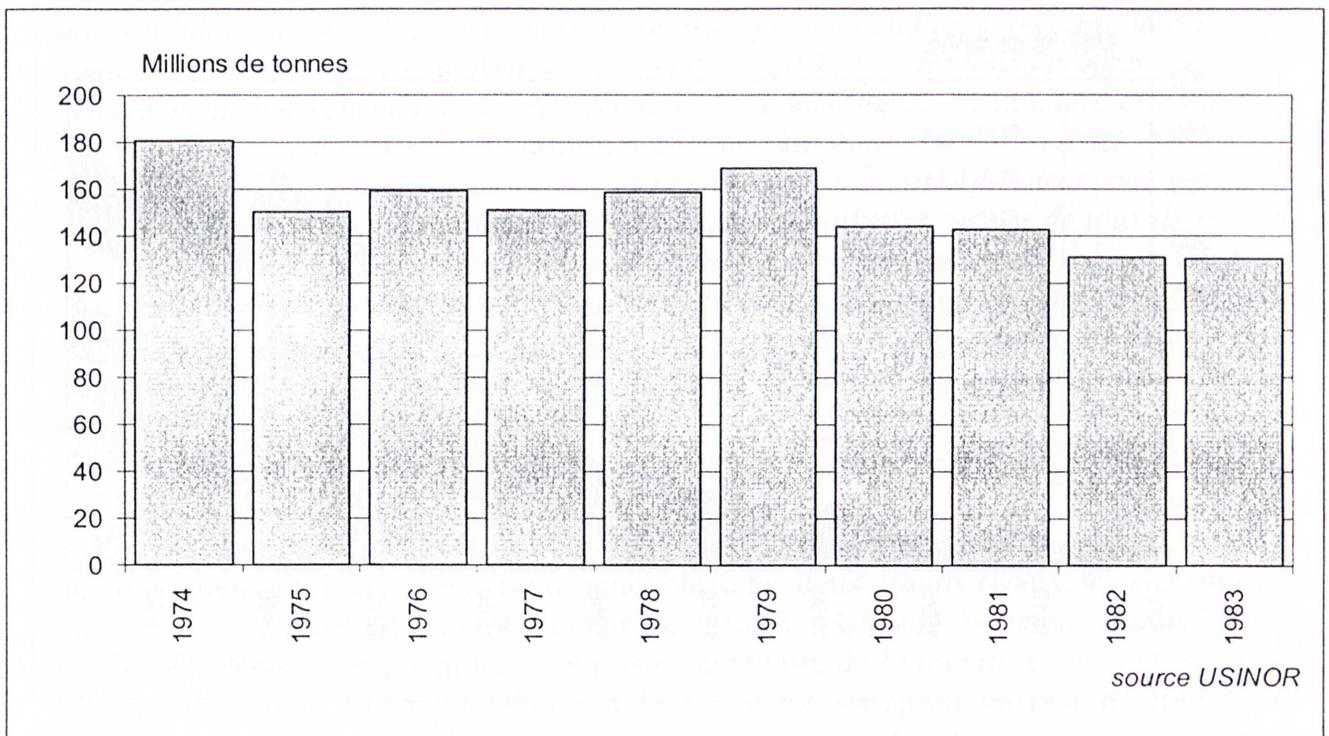
*Évolution de la production mondiale d'acier*

L'industrie sidérurgique, et la société dans son ensemble, n'avait donc pas du tout anticipé les effets des chocs pétroliers, à quelques Cassandre près dont le journal La Croix qui s'interrogeait dès 1969 sur le bien-fondé des nouvelles usines : « *Un risque*

*majeur subsiste malgré tout : le démon de la surproduction (...) N'est-on pas en train de reconstituer la malencontreuse surcapacité du début des années 1960 ? ».*

La crise qui frappe de plein fouet la sidérurgie en 1975 a donc été perçue, dans un premier temps, comme un simple aléa conjoncturel et le premier réflexe fut d'investir encore plus pour préparer la reprise. Il a fallu plusieurs années, tant aux industriels qu'aux hommes politiques, pour se convaincre qu'il ne s'agissait pas d'un accident de parcours. Le Monde en montre bien les contradictions dès 1975 : si le ministre de l'industrie annonçait le 13 octobre que « *les perspectives d'avenir de l'acier étaient bonnes, et la sidérurgie lorraine dont la compétitivité avaient été renforcée et qui venait d'achever un important programme de modernisation pouvait envisager l'avenir avec confiance* », cela n'empêchait pas la France de demander le 27 de ce même mois à la Commission de Bruxelles la reconnaissance de l'« *état de crise manifeste pour la sidérurgie* » prévu au traité CECA. En 1976, il était encore impensable de devoir réduire la production, comme le montre cet extrait de L'Express du 6 février : « *il ne saurait être question que les industries sidérurgiques abandonnent la Lorraine, déclare l'un de nos chefs d'état. De nouvelles installations modernes vont être mises en route* ».

La production en dents de scie en Europe montre elle aussi les hésitations successives (150 Mt en 1975, 160 Mt en 1976, 150 Mt en 1977, 170 Mt en 1979, 144 Mt en 1980, 142 Mt en 1981, 130 Mt en 1982 et 1983). En effet, c'est seulement en 1979-1980 que les acteurs finirent par admettre que plus rien ne serait comme avant et que la capacité de production française devait être réduite de façon drastique.



*Évolution de la production européenne*

*Une restructuration difficile*

Pour ce faire, il fallait fermer les usines, ce qui était inconcevable pour les zones de mono-industrie, où l'emploi de toute la population pouvait dépendre de quelques sites. La sidérurgie, longtemps en manque de main d'œuvre (on avait ainsi fait appel à des Polonais ou des Italiens en Lorraine), se retrouva du jour au lendemain avec des sureffectifs massifs, impossible à réduire normalement. Lorsque la fermeture des sites apparut inéluctable, la situation devint parfois quasi insurrectionnelle dans certaines régions. Pour faire face à cette crise sociale, l'État se manifesta très tôt. Même si les entreprises étaient restées privées, l'intérêt général de la sidérurgie était tel que l'État servait implicitement de caution depuis longtemps (« *Le gouvernement se doit d'intervenir dans la mesure où il est responsable des investissements de la sidérurgie qu'il finance en partie.* », *Le Monde*, 04/11/1971). Il n'est donc pas surprenant qu'en 1979, l'État agit directement en imposant un moratoire aux banques et en renouvelant les fonds propres des sociétés, en situation financière catastrophique.

La sidérurgie fut donc nationalisée de fait dès 1979 par conversion de créances puis considérablement restructurée pour finalement aboutir à un unique sidérurgiste national, comme le montre la prochaine illustration. Pour ce faire, l'État dut injecter des dizaines de milliards dans les plans sociaux de la sidérurgie afin que, les années passant, la page puisse être tournée. Le paysage sidérurgique fut ainsi transformé. Des sites historiques furent purement et simplement rayés de la carte (Denain dans le Nord, Longwy en Lorraine...). Le nombre de hauts fourneaux en Lorraine passa de 57 avant la crise à deux aujourd'hui. D'autres installations ne connurent jamais les investissements programmés, comme Fos-sur-Mer dont l'usine à froid n'a pas encore vu le jour. Globalement, on estime que les capacités de production européenne furent réduites de 50 millions de tonnes et que les effectifs diminuèrent des deux tiers en moins de cinq ans.

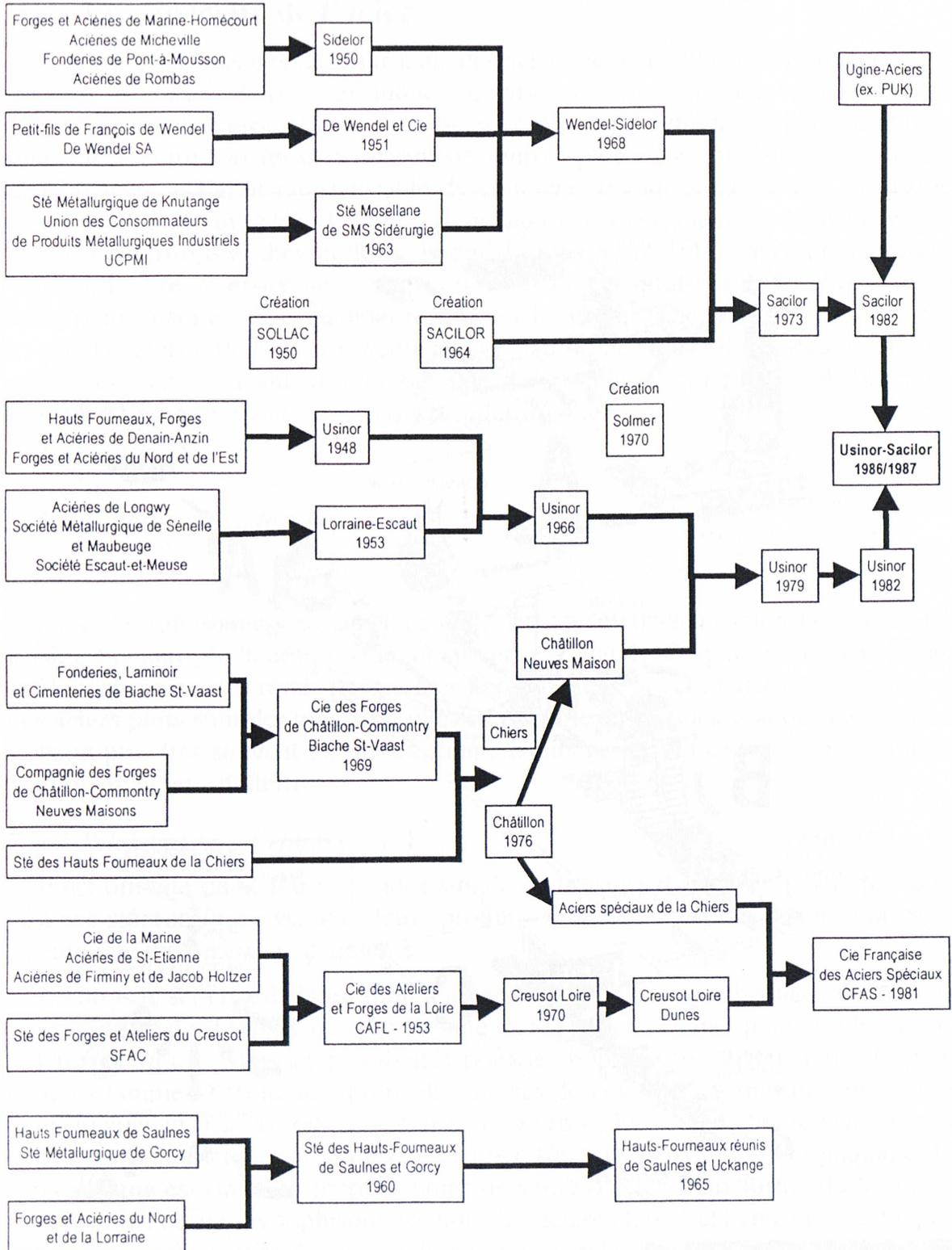
*Un secteur production transformé*

En ce qui concerne le secteur de la production, il sorti profondément bouleversé, aussi bien par la crise que par des facteurs extérieurs. Les conséquences des chocs pétroliers, en faisant chuter la consommation d'acier, ont exacerbé la concurrence et déclenché une guerre des prix. Les industriels ont dû passer sans transition d'une course aux tonnes à une course à la productivité, l'objectif étant de réduire très fortement les coûts de production. Sans rapport direct à la crise, des progrès techniques significatifs ont eu lieu à peu près au même moment. L'automatisation et l'informatisation sont ainsi devenues incontournables et ont révolutionné la sidérurgie. Quelques opérateurs aux manettes de leur console ont ainsi remplacé à Dunkerque la centaine d'ouvriers qui s'affairaient autour du train à bande.

Plus spécifiques à la sidérurgie, les procédés ont eux aussi connu de grandes avancées, comme les aciéries à coulées continues. Pour ces raisons, les industriels ont été conduits à repenser en profondeur leurs procédés. Certains d'entre eux ont par exemple privilégié une différenciation de leurs produits le plus en aval possible. Au lieu de jouer sur la composition chimique dans un amont fort peu flexible (hauts fourneaux, aciéries), des procédés métallurgiques ont été développés pour permettre de différencier le produit au niveau des laminoirs par divers traitements thermiques et mécaniques.

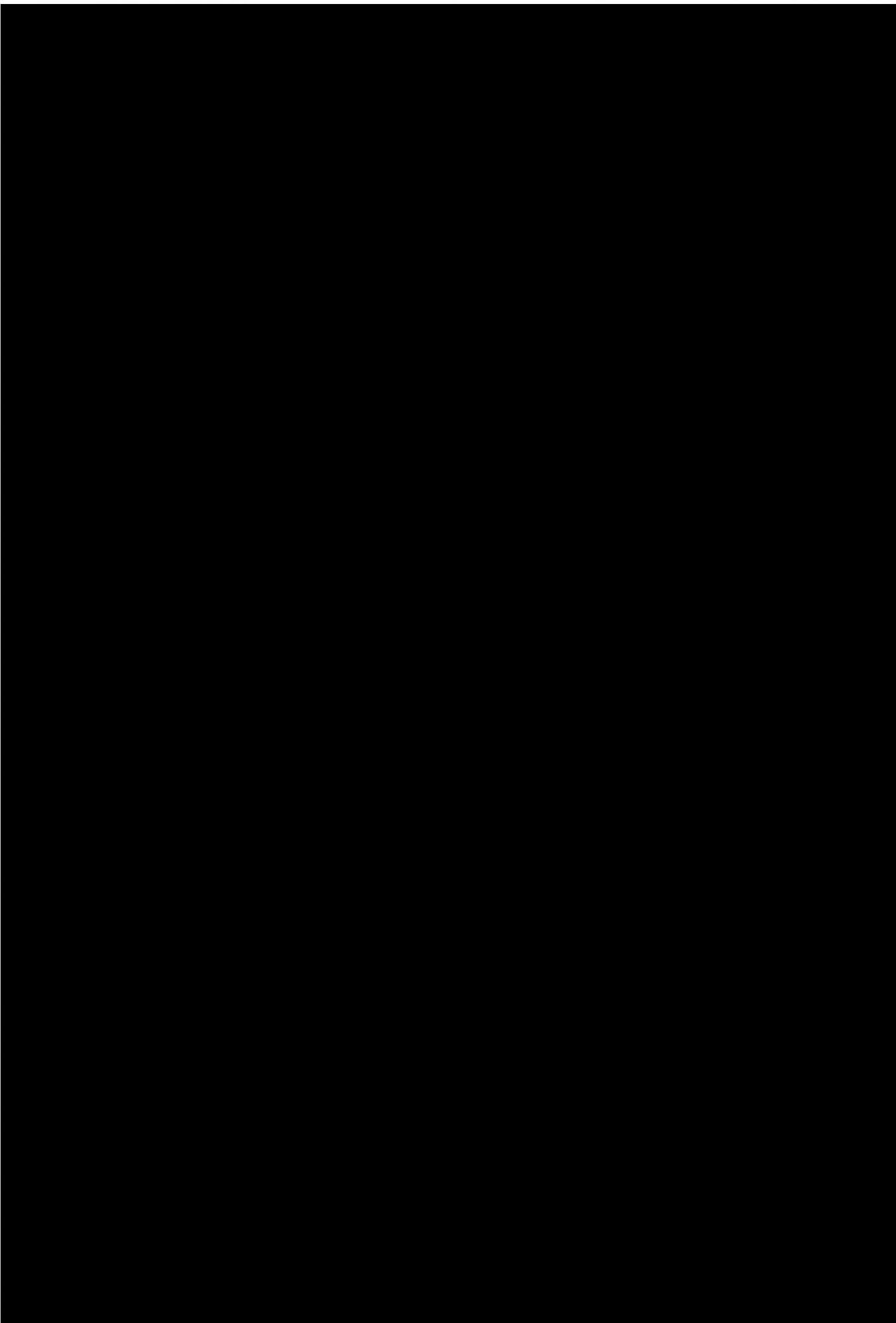
L'industrie sidérurgique, si elle reste sans conteste l'héritière de ses illustres prédécesseurs (des forgerons gaulois au dernier des DE WENDEL), est donc sortie profondément transformée de la longue période de crise ouverte par les chocs pétroliers. Afin de mieux connaître le monde dans lequel elle évolue actuellement, nous allons brosser un bref panorama de la sidérurgie moderne.

## Situation en 1945

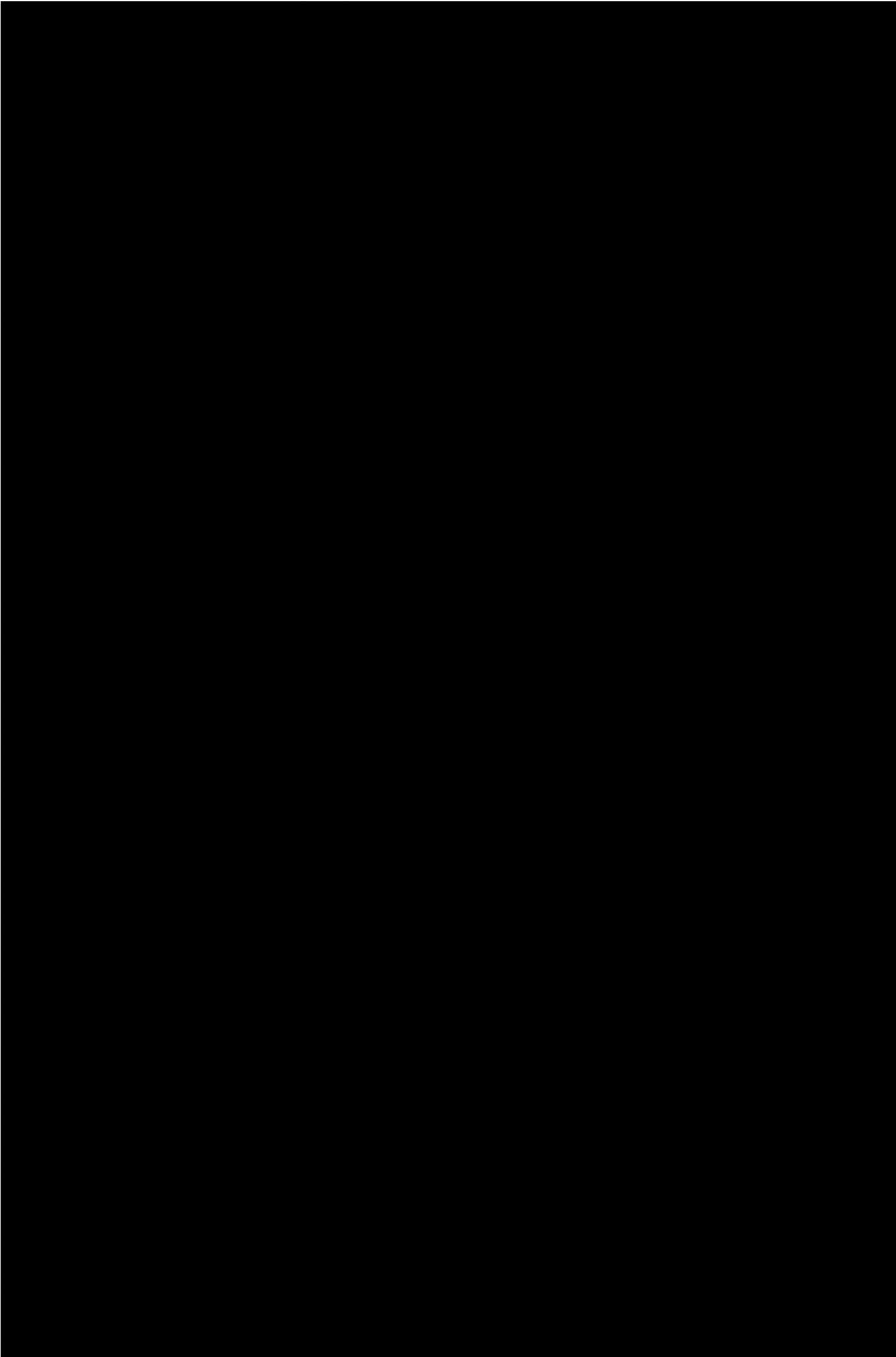


(D'après un tableau de Bourget/Cadars. La France, industries, services. *Mémento de Géographie*, Sirey)

*Étapes du regroupement des principales entreprises sidérurgiques françaises de 1945 à 1987*







un matériau extrêmement bien recyclé avec 47 % de réutilisation contre 5 % pour l'aluminium.

Un autre enjeu dans l'élaboration de l'acier est la façon dont on le coule. À l'origine, l'acier était coulé dans des lingotières avant que les lingots ne soient eux-mêmes réchauffés et travaillés pour passer au laminoir. Aujourd'hui, la plupart des installations ont recours à la coulée continue qui produit un ruban ininterrompu d'acier en s'affranchissant de l'étape des lingots. La R&D s'oriente actuellement vers des coulées en bande mince ou extra mince afin de raccourcir encore plus le processus de fabrication à chaud.

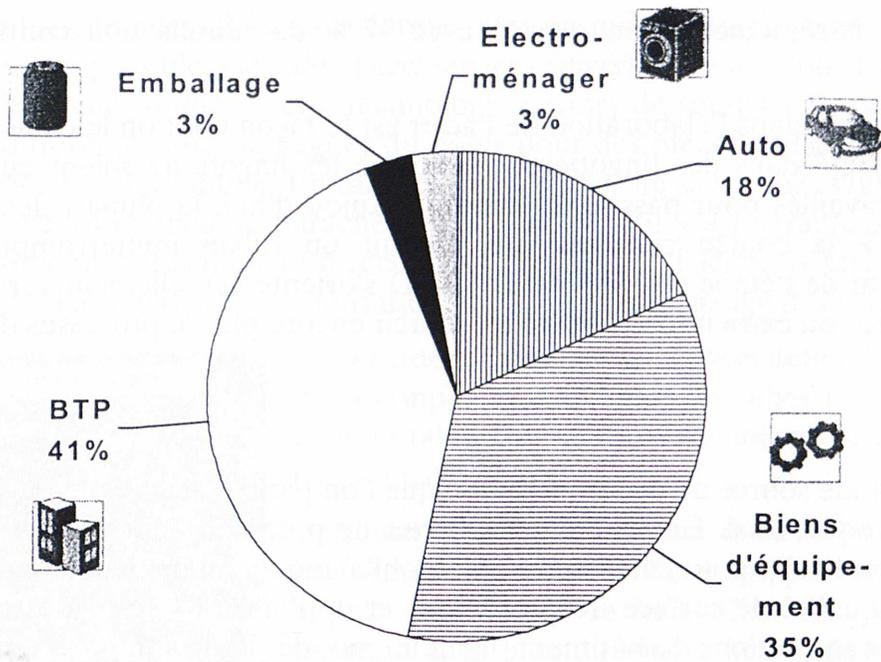
### *Valeur ajoutée*

La plus grande source de malentendu lorsque l'on parle d'acier est peut-être la valeur ajoutée du produit final. Entre d'un côté l'acier de précision dédié aux grilles de tubes cathodiques ou l'acier pour carrosserie automobile auquel on demande une emboutissabilité et une qualité de surface irréprochables et de l'autre l'« acier à ferrer les ânes » pour certaines utilisations du bâtiment, il y a un monde. Pourtant, il est tentant de faire l'amalgame, et ce d'autant plus que les sidérurgistes ont la fâcheuse habitude de ne parler qu'en tonnes ou plutôt en millions de tonnes. Ceci peut d'ailleurs conduire à des conclusions erronées dans les domaines comme l'automobile ou la boîte boisson où le client, aidé par le sidérurgiste, cherche par tous les moyens à diminuer le poids d'acier utilisé par unité : on sait ainsi faire des tôles plus fines tout en gardant ou améliorant leurs caractéristiques. Continuer à utiliser la tonne comme indicateur pour comparer la production d'une année sur l'autre ne veut plus dire grand chose et est nettement moins parlant que le mètre longueur ou le mètre carré qui sont par contre plus difficiles à mesurer.

Nous voyons bien que parler d'acier n'a de sens que si l'on garde en tête l'extraordinaire diversité du produit. Malgré l'existence de normes, l'acier n'est pas forcément un produit standard. Selon les exigences, c'est la composition ou bien la technologie qui seront les paramètres adaptés. Dans le cas de notre mémoire, c'est surtout le degré d'élaboration et les centres de vente qui joueront un rôle.

## **II.2. Multiplicité des utilisateurs**

Ajoutons maintenant une dimension à la diversité de l'acier : celle des clients. Nous avons déjà évoqué l'automobile, le bâtiment, l'emballage... Le graphique ci-dessus complète cette vision pour le marché européen. Schématiquement, on distingue les clients dits « concentrés » que sont l'automobile, l'emballage et l'électroménager, et le domaine du « diffus » du bâtiment et des biens d'équipement. Les clients concentrés sont demandeurs d'acier en flux importants et les contrats fixent les prix et les quantités pour des durées supérieures à six mois – plusieurs années dans le cas de certains constructeurs automobiles. Le domaine du diffus, comme son nom l'indique, est un peu plus difficile à cerner. Il rassemble les secteurs du bâtiment et des biens d'équipement. Disons que les clients y sont plus nombreux et plus petits en général, qu'ils achètent sur le marché *spot*, à moins de trois mois.



Répartition en volume des livraisons d'acier en Europe en 1998 (source : USINOR)

Nous retiendrons aussi l'extraordinaire étendue de la gamme des utilisateurs d'acier : l'interlocuteur peut être GENERAL MOTORS tout comme un artisan réalisant des œuvres en fer forgé. Adapter la production et l'appareil de vente aux deux extrêmes relève donc le plus souvent du casse-tête.

### II.3. Un environnement mouvementé

Pour compléter notre description succincte de l'univers de «L'acier aujourd'hui », rajoutons une troisième dimension à la complexité évoquée précédemment : il s'agit de l'environnement concurrentiel des producteurs d'aciers mais aussi de la pression exercée par le succès de matériaux de substitution, le tout dans une industrie soumise à de fortes fluctuations de prix.

#### Producteurs

Groupe	Production en 1999 (millions de tonnes d'acier brut)	Part de la production mondiale
POSCO	26,5	3,4 %
NIPPON STEEL	25,2	3,2 %
ARBED	22,2	2,8 %
USINOR	22,2	2,8 %
CORUS	21,3	2,7 %
LNMI	20,0	2,5 %



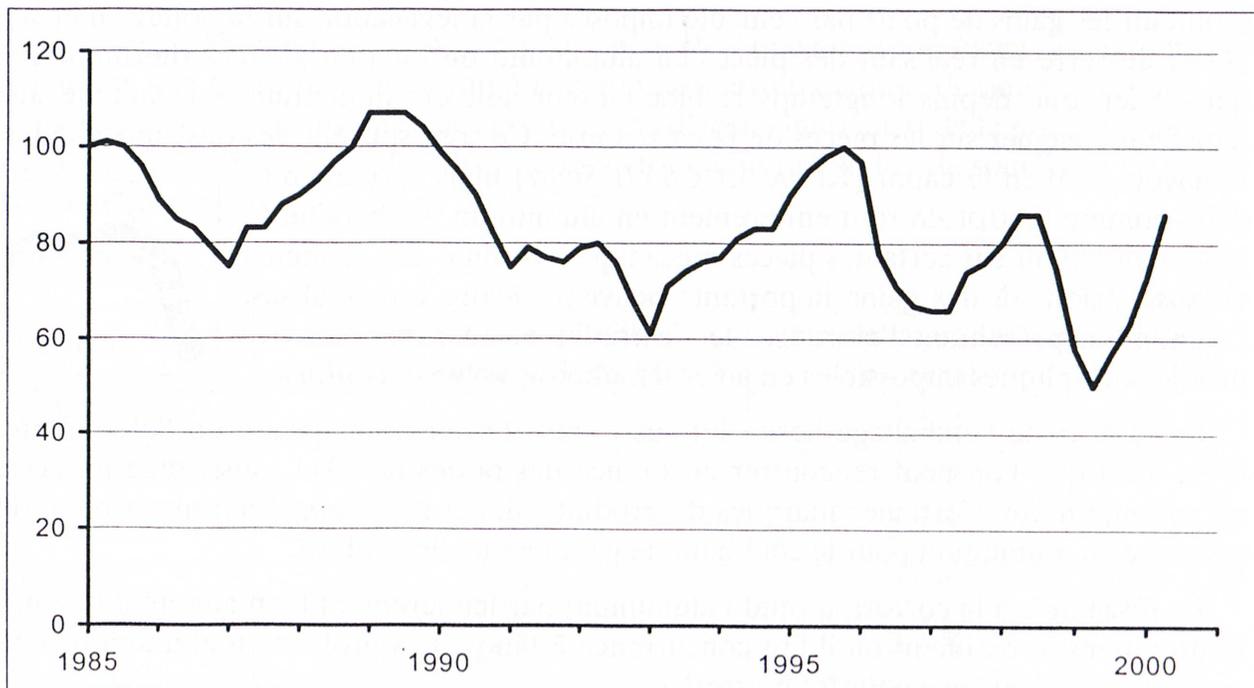
plastiques ont des coefficients de dilatation différents de l'acier ce qui peut conduire à de graves défauts d'apparence sur des véhicules laissés au soleil ! L'aluminium par ailleurs ne s'emboutit pas aussi bien que l'acier et les constructeurs automobiles ne possèdent pas le même savoir-faire pour ce métal léger. Autre inconvénient des matériaux concurrents : la recyclabilité. Autant le magnétisme rend l'acier facile à récupérer, autant l'aluminium et surtout les polymères sont plus délicats à recycler de façon économiquement rentable.



Face aux matériaux concurrents, l'acier a donc encore de beaux jours devant lui. Son faible coût et ses excellentes caractéristiques mécaniques l'emportent sur ses défauts, corrosion et densité, surtout lorsque des progrès considérables sont accomplis pour les atténuer. La protection des carrosseries automobiles aujourd'hui, avec les aciers électro-zingués ou galvanisés n'a rien à voir avec certains modèles qui se découpaient selon les pointillés il y a vingt ans. Et la métallurgie permet de concevoir des carrosseries résistantes tout en diminuant peu à peu le poids d'acier utilisé : le projet de plusieurs sidérurgistes ULSAB (*Ultra Light Steel Auto Body*) a démontré il y a quelques années un potentiel encore inexploité dans ce domaine. De même, on arrive à diminuer chaque année l'épaisseur de la paroi des boîtes boissons : le poids moyen d'une boîte de 33 cl est ainsi passé de 40 g en 1973 à 26 g en 1998.

#### La question des prix

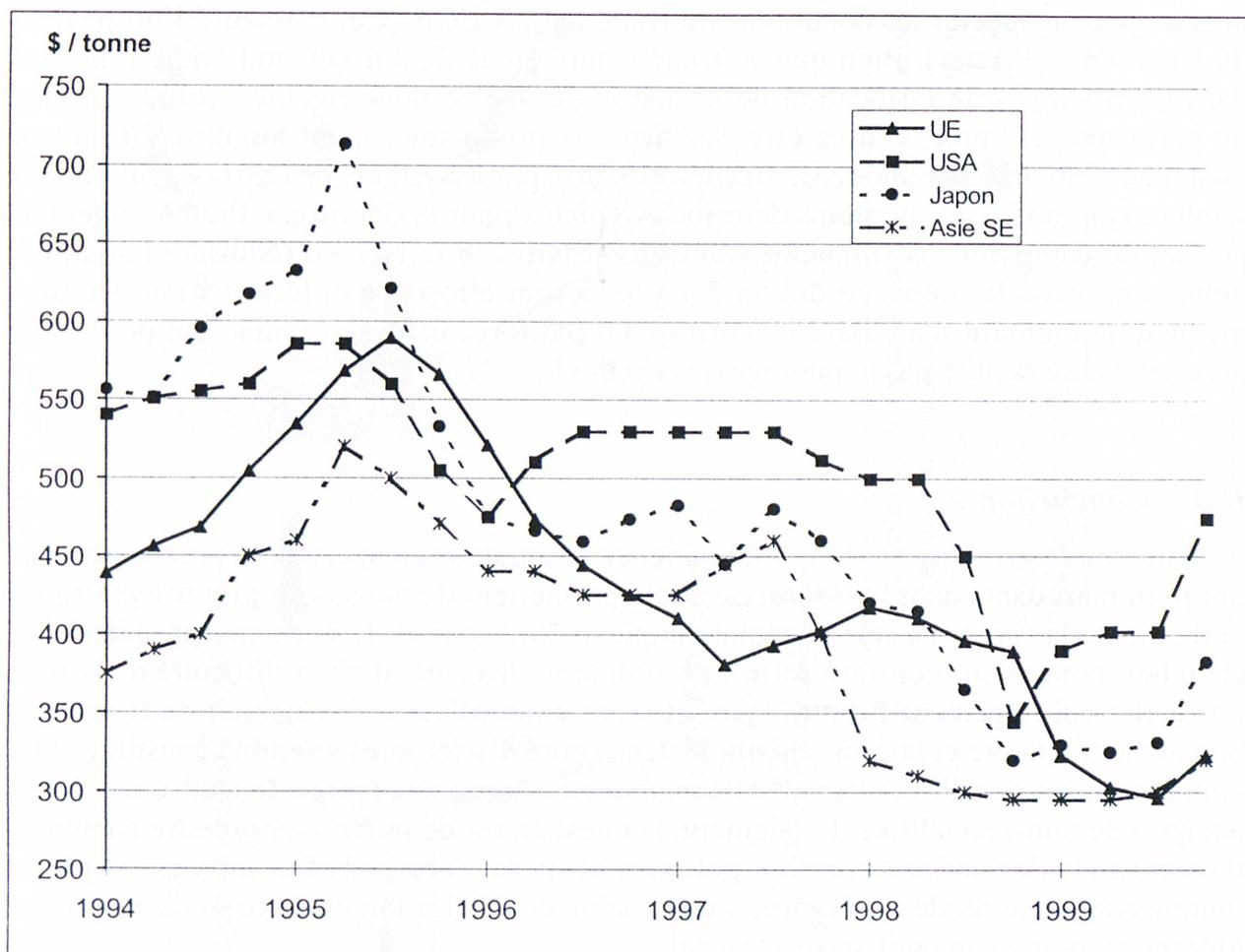
La sidérurgie est une industrie cyclique qui voit les prix de l'acier varier très fortement d'une période à l'autre, comme le montre la courbe ci-dessous, et ceci est évidemment plutôt inconfortable pour la profession.



*Prix de vente des bobines à chaud sur le marché français  
(indice 100 = T1 1985) - Source MEPS*

Produire de l'acier nécessite en effet des installations très coûteuses : le coût d'un nouveau haut-fourneau serait de l'ordre du milliard de francs, le site d'USINOR à Dunkerque environ dix milliards de francs de 1980. Ces forts investissements conduisent à une pratique néfaste lorsque la demande est en baisse qui consiste à continuer de produire tant que le prix de vente reste supérieur au coût marginal, ce qui permet de payer une partie au moins des frais fixes. Inversement, en période de reprise de la demande, comme la connaît la sidérurgie depuis 1999, la saturation des capacités de production fait grimper les prix aussi vite qu'ils avaient baissé. On assiste donc à un véritable jeu de montagnes russes où l'amplitude semble s'accroître alors que la durée des cycles diminuerait plutôt. On remarquera aussi la tendance générale de baisse des prix, signe de la concurrence et de la pression subie par les sidérurgistes.

Cette fluctuation des prix est amplifiée par la spéculation des acteurs qui cherchent à profiter de la cyclicité. C'est ainsi qu'un « bon » négociant est celui qui sait acheter son acier au meilleur moment pour le revendre avec une plus-value.



*Estimation des prix de base en dollars des tôles laminées à froid (source : USINOR)*

Si les prix fluctuent de plus en plus vite, avec une amplitude toujours plus grande, c'est peut-être à cause de l'internationalisation qui touche la sidérurgie, comme toute industrie. Le graphique ci-dessus montre bien une certaine convergence des prix entre les différentes parties du monde – le détachement des prix américains s'expliquant par une reprise plus précoce de la croissance du marché américain associée à des barrières douanières à l'importation d'acier.

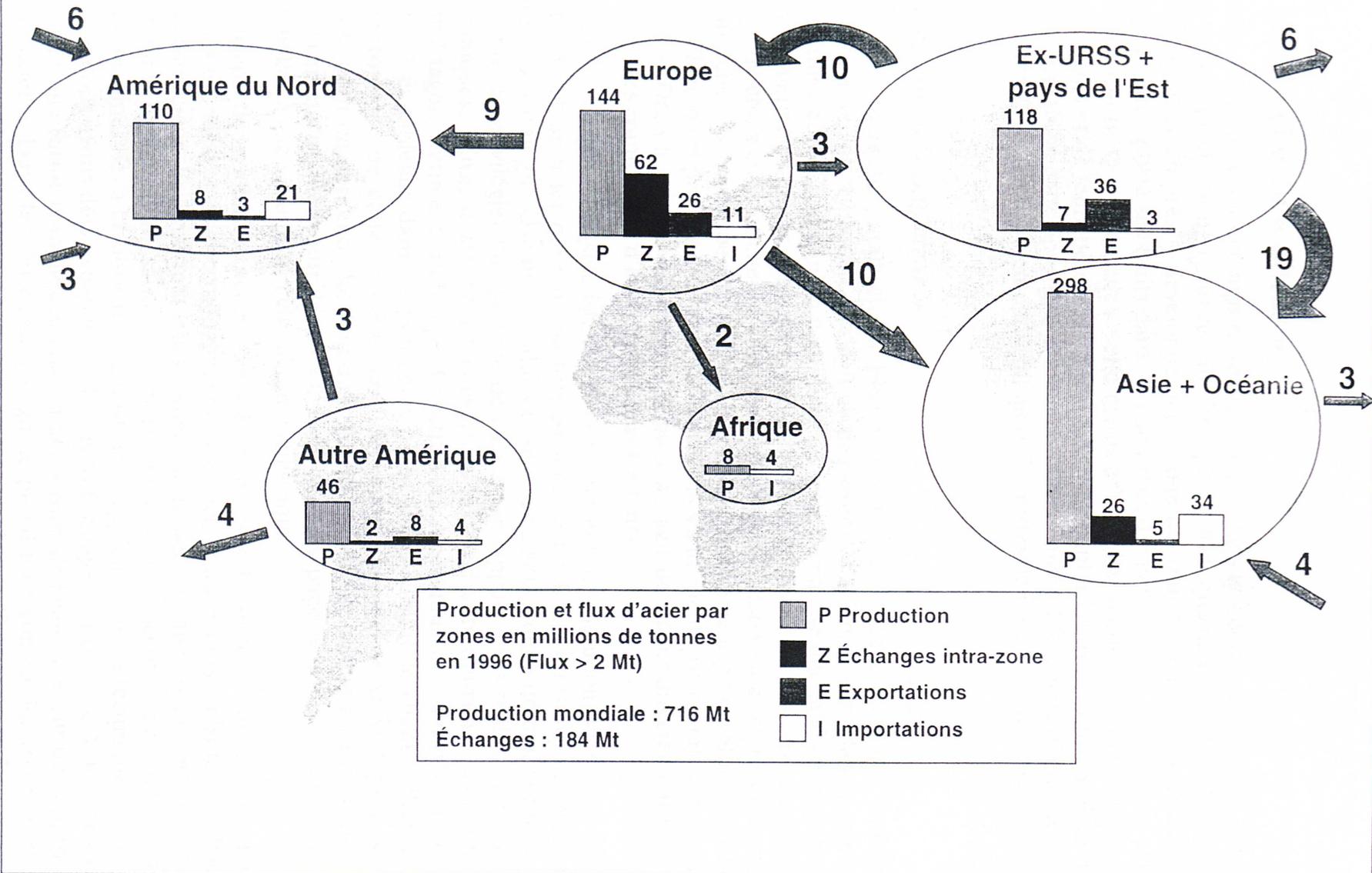
La carte ci-contre met en évidence les flux d'acier les plus importants dans le monde en 1996. Remarquons le caractère exportateur de l'ex-URSS et des pays de l'Est tandis que l'Amérique du Nord et l'Asie sont plutôt importatrices d'acier. Il faut noter que la crise asiatique de 1997 a changé la carte des flux et l'Europe par exemple passe de globalement exportatrice à légèrement importatrice.

Un autre point qui touche directement la vente d'acier est la façon dont le prix d'une tôle est calculé. Il existe en fait un prix de base, correspondant à une nuance d'acier standard dans un format et des quantités donnés. Selon l'acier commandé seront ajoutés au prix de base des majorations ou minorations, et éventuellement des avenants de transport d'un point conventionnel dit « point de parité » jusqu'au point de livraison, qui permettent de facturer les écarts par rapport au standard. C'est ainsi qu'il existe des extras de nuance, de dimension, d'aspect de surface, de qualité, pour faible poids de bobines, selon l'épaisseur et la nature du revêtement... Ces extras sont publiés dans des barèmes, qui doivent faire l'objet de déclaration et de publication auprès de l'Union Européenne pour respecter les conditions du traité de la CECA (Communauté Européenne du Charbon et l'Acier). Bien que ce traité expire en 2002, il a sans nul doute introduit dans les pratiques de tarification de la sidérurgie une certaine rigidité : certains points de parité par exemple, censés être des lieux de production, n'ont aujourd'hui qu'une existence virtuelle. Si le mode de fixation des prix par le système des extras peut parfois sembler commode, il a au moins deux inconvénients pour la sidérurgie. Premièrement, il permet de comparer instantanément les producteurs entre eux, en réduisant leurs produits à un prix à la tonne, ce qui tend à atténuer les efforts de différenciation. Deuxièmement, le montant d'un extra ne correspond pas forcément à sa rentabilité pour la filière, ce qui ne facilite pas le pilotage de la vente !

### **II.4. Conclusion**

Dans cette partie, nous avons voulu donner à l'amateur un aperçu des points qui nous ont paru marquants dans la sidérurgie et qui permettent de mieux comprendre pourquoi le thème de la vente d'acier est moins simple qu'il n'y paraît. Lors de nos premières recherches, nous avons constaté cette extraordinaire diversité, d'où la difficulté d'aborder un sujet aussi largement formulé que « L'acier aujourd'hui ». Il s'agissait de trouver le bon angle d'attaque et la problématique de la vente d'acier nous a semblé constituer une bonne synthèse des différentes questions, tout en laissant une marge de manœuvre à nos analyses de non-spécialistes. Finalement, la question est de mieux comprendre comment il est possible de vendre ce produit polymorphe qu'est l'acier à la fois à un grand projet unique comme le Stade de France, à une chaîne de fabrication en continu de RENAULT *Mégane* mais aussi au petit serrurier local.

Les flux internationaux d'acier en 1996  
 (Source : Statistics of World Trade in Steel, ONU, 1996)



La crise a conduit à une réduction des investissements dans le secteur de l'acier. En 1995, l'investissement dans le secteur de l'acier a diminué de 10% par rapport à l'année précédente. Cette réduction a été compensée par une augmentation des dépenses de recherche et développement, qui ont permis de développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits.

En outre, la crise a conduit à une restructuration des entreprises du secteur. De nombreuses entreprises ont été rachetées ou fusionnées, ce qui a permis de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité. Cette restructuration a également permis de développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits.

Enfin, la crise a conduit à une augmentation de la demande de produits à haute valeur ajoutée. Les entreprises ont dû se concentrer sur la production de produits à haute valeur ajoutée, ce qui a permis de maintenir une certaine rentabilité malgré la baisse des prix.

En conclusion, la crise a eu des effets négatifs sur le secteur de l'acier, mais elle a également permis de développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits. La restructuration des entreprises a permis de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité. Enfin, la demande de produits à haute valeur ajoutée a permis de maintenir une certaine rentabilité.

En conclusion, la crise a eu des effets négatifs sur le secteur de l'acier, mais elle a également permis de développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits. La restructuration des entreprises a permis de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité. Enfin, la demande de produits à haute valeur ajoutée a permis de maintenir une certaine rentabilité.

En conclusion, la crise a eu des effets négatifs sur le secteur de l'acier, mais elle a également permis de développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits. La restructuration des entreprises a permis de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité. Enfin, la demande de produits à haute valeur ajoutée a permis de maintenir une certaine rentabilité.

En conclusion, la crise a eu des effets négatifs sur le secteur de l'acier, mais elle a également permis de développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits. La restructuration des entreprises a permis de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité. Enfin, la demande de produits à haute valeur ajoutée a permis de maintenir une certaine rentabilité.

En conclusion, la crise a eu des effets négatifs sur le secteur de l'acier, mais elle a également permis de développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits. La restructuration des entreprises a permis de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité. Enfin, la demande de produits à haute valeur ajoutée a permis de maintenir une certaine rentabilité.

En conclusion, la crise a eu des effets négatifs sur le secteur de l'acier, mais elle a également permis de développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits. La restructuration des entreprises a permis de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité. Enfin, la demande de produits à haute valeur ajoutée a permis de maintenir une certaine rentabilité.

### III. Le marché du « diffus »

Alors que la vente est longtemps restée secondaire dans la sidérurgie française, plutôt orientée vers sa production, il faut reconnaître qu'USINOR, que nous avons eu la chance de pouvoir étudier de près, a développé depuis une quinzaine d'années une démarche commerciale qui a porté ses fruits dans de nombreux domaines. Nous qualifierons cette démarche d'approche « ingénieur » : elle consiste à étudier méthodiquement des marchés, des clients et de leurs besoins et à chercher à adapter l'offre produit. Malgré des succès remarquables, cette approche connaît certaines limites. L'exemple d'une société à l'approche commerciale différente fournit alors des pistes de réflexion intéressantes.

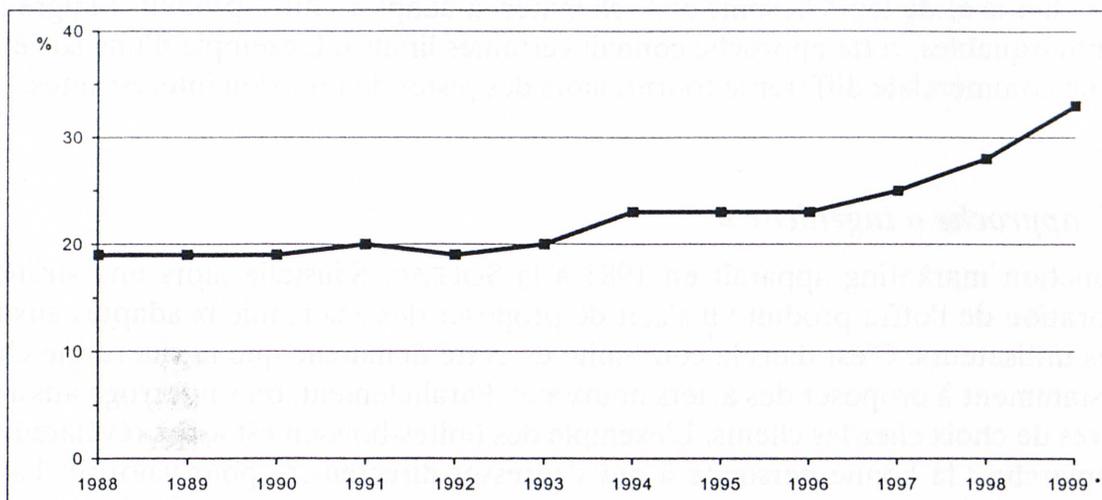
#### III.1. L'approche « ingénieur »

La fonction marketing apparaît en 1983 à la SOLLAC. S'installe alors une stratégie d'amélioration de l'offre produit : il s'agit de proposer des aciers mieux adaptés aux besoins des utilisateurs. C'est dans la continuité de cette démarche que la sidérurgie cherche constamment à proposer des aciers nouveaux. Parallèlement, on s'interroge aussi sur les critères de choix chez les clients. L'exemple des boîtes-boisson est assez révélateur de cette démarche : la bonne personne à qui s'adresser directement pour valoriser l'acier pour emballage n'est pas le producteur de boîtes mais son client, par exemple le groupe COCA-COLA. Dans le secteur automobile, il pourra s'agir de traiter directement avec le constructeur les commandes d'acier de ses sous-traitants.

L'approche « ingénieur » se cristallise dans le concept de « solution acier ». Le client se voit proposer un acier qui par son fort contenu technologique résout un problème particulier. Le catalogue Usinor « Produits et services 2000 » donne un bon exemple de cette volonté de privilégier l'usage final de l'acier par rapport à ses seules caractéristiques techniques. Ainsi, il affiche en couverture les différents domaines d'utilisation (Électroménager, Bâtiment, Industrie, Construction mécanique et Transport d'eau et d'énergie). Des tableaux dans les premières pages aident ensuite le client à choisir les aciers appropriés : de cette manière, un fabricant de luminaires se voit proposé le *Solrec 230*, dont on apprend plus loin qu'il s'agit d'un « acier laminé à froid, recuit en continu, à caractéristiques contrôlées ». On trouvera aussi page 79 la gamme des « aciers pour bouteilles à gaz », laminés à chaud non-vieillissants.

Le concept de « solution acier » va très loin dans le secteur automobile. Pour USINOR, les tonnes d'acier s'accompagnent des services d'ingénieurs « résidents », basés chez le constructeur. Ils apportent leurs compétences sidérurgiques aux projets en cours et aident à une meilleure utilisation des aciers, tant pour la conception des modèles que pour les problèmes liés à la fabrication industrielle. Typiquement, la technique des flans soudés que nous avons déjà évoquée ou de l'hydroformage, qui consiste à donner à des tubes d'acier une forme compliquée grâce à la pression de l'eau, relèvent de l'approche « solution acier ». Dans les deux cas, il s'agit de prendre en compte les contraintes de poids du constructeur automobile et de lui proposer des améliorations techniques afin que son choix final reste celui de l'acier.

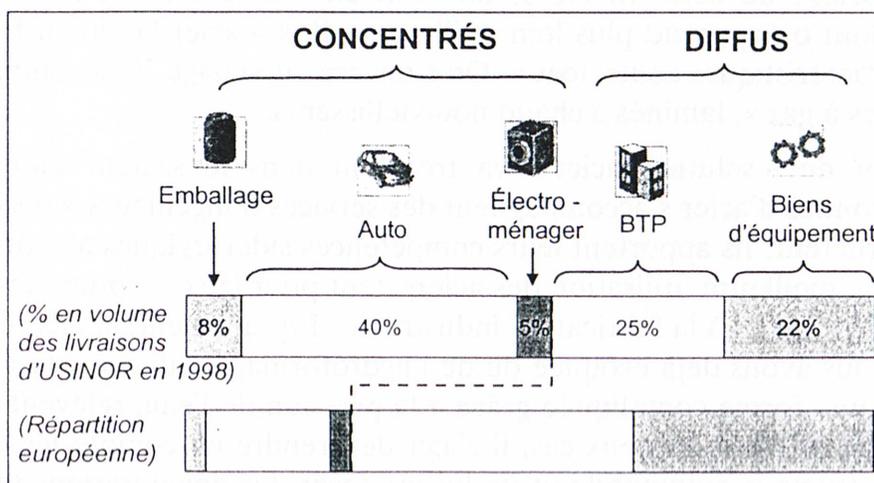
L'approche « ingénieur » a été appliquée avec succès aux utilisateurs d'acier dits concentrés que sont l'automobile, l'électroménager et l'emballage. Ces clients savent apprécier les avantages technologiques des aciers et des services proposés. La courbe de progression ci-dessous montre ainsi qu'USINOR a obtenu presque 35% du marché européen de l'automobile en 1999 et environ 50% si l'on se limite à l'enveloppe extérieure du véhicule. Notons que seul Usinor dispose actuellement d'« ingénieurs résidents » chez ses grands clients. Leur mise en place n'a d'ailleurs pas été facile : il a fallu gagner la confiance des ingénieurs des bureaux d'étude qui se sentaient plutôt menacés par ces nouveaux arrivants venus vendre leur acier.



Progression des parts d'USINOR sur le marché européen de l'automobile

### III.2. Les limites de l'approche ingénieur

USINOR a fait le choix de développer sa position sur ces marchés : la proportion des activités du groupe consacrées au « concentré » est plus du double de la moyenne du marché européen. Malheureusement, comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous, le « diffus » apparaît, même dans le cas d'USINOR, comme étant incontournable, avec presque la moitié des livraisons du groupe et bien plus si l'on considère la moyenne européenne.



Répartition des livraisons d'Usinor en 1998 entre marchés « concentré » et « diffus » (source : USINOR)

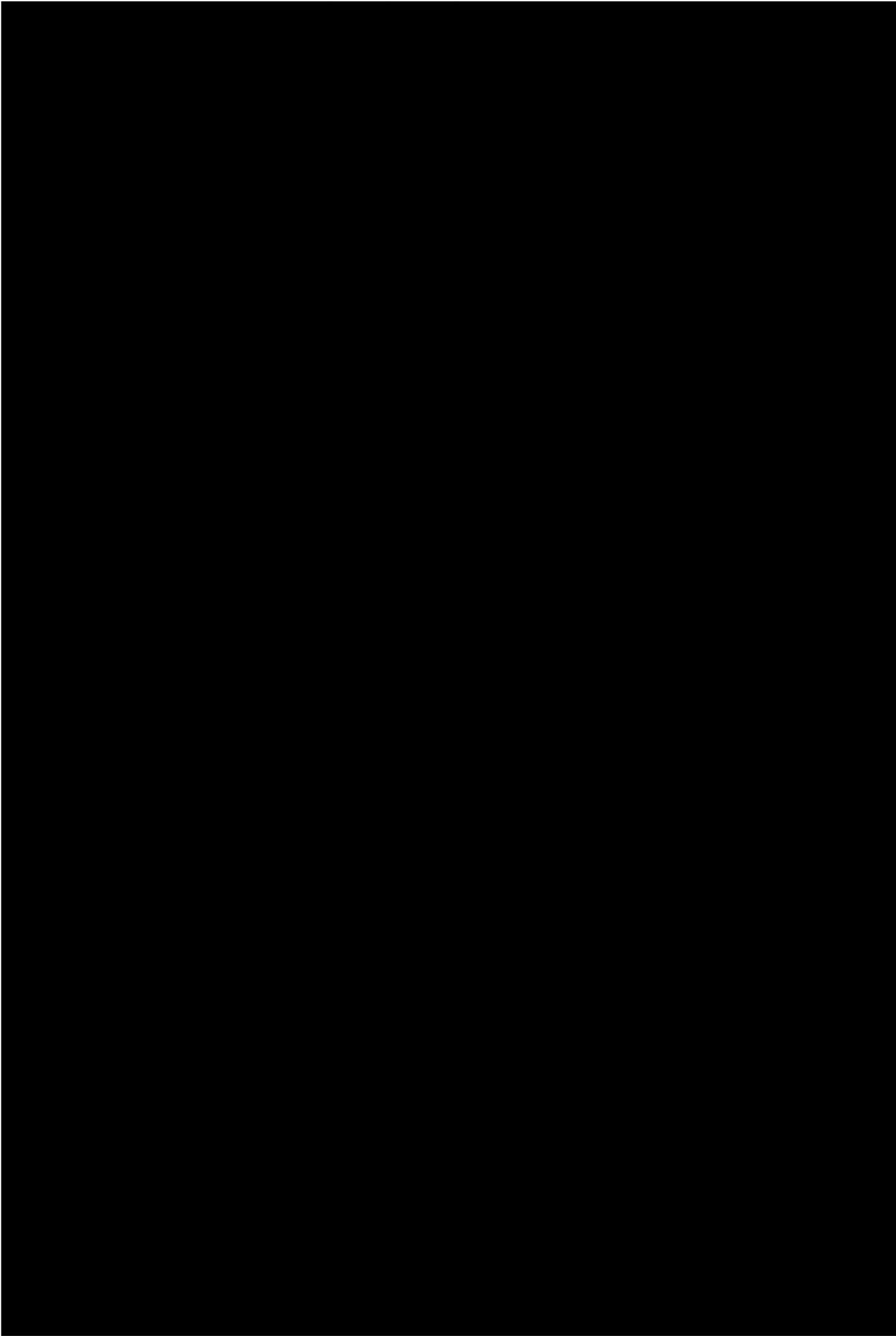
Or l'approche « ingénieur » si efficace sur le concentré ne semble pas vraiment adaptée au monde du « diffus ». La méthode des ingénieurs résidents, qu'on ne peut pas appliquer à tout le monde pour des raisons évidentes, est l'exemple extrême de cette inadéquation. En fait, le « diffus » possède des caractéristiques qui rendent la pénétration par l'approche « ingénieur » plus ardue. Les domaines du bâtiment et des biens d'équipement sont par exemple peu sensibles à l'innovation technologique et ne sont pas prêts à payer les travaux de recherche et développement d'une « solution acier ». Ceci peut s'expliquer par la présence dans le « diffus » d'intermédiaires peu sensibles aux développements technologiques. USINOR manque ainsi d'interlocuteurs techniques capables d'apprécier à leur juste valeur ses aciers. Les intervenants sur ces marchés, qu'ils s'agissent des acheteurs chez les gros clients ou des négociants pour la petite clientèle sont surtout intéressés par la variable prix. Les fabricants de tubes sont ainsi prêts à acheter des tôles plus épaisses, pourvu qu'elles soient moins chères... De plus, le morcellement des acteurs rend très difficile les partenariats.

Il faut ajouter que les besoins du « diffus » s'orientent en général plutôt vers des aciers standards, peu techniques. La réponse « ingénieur » à ce problème consiste à développer des solutions à plus fort contenu technologique qui remplacent des aciers bas de gamme, moyennant des avantages pour l'utilisateur. Plusieurs questions se posent alors. D'une part, il faut réussir à faire passer l'information sur les avantages du produit et la rendre convainquante : comment valoriser des propriétés moins directement accessibles que le prix ? D'autre part, l'utilisateur n'a pas forcément envie de perdre la possibilité de mettre en concurrence plusieurs fournisseurs. USINOR a bien constaté un potentiel du « diffus » pour des aciers à haute valeur ajoutée : tôles dédiées à la fabrication de radiateurs, prélaqués pour des revêtements d'intérieur pour le bâtiment, aciers adaptés à la fabrication de fûts métalliques... Mais il semble que les succès de l'approche « ingénieur » appliquée au « diffus » soient pour le moment nettement inférieurs à la progression observée pour les marchés « concentrés ».

Il est crucial pour la sidérurgie de savoir se développer aussi bien sur le « diffus » que sur le « concentré » : si le secteur automobile s'avère à présent un marché porteur, les perspectives à quinze ans sont moins optimistes : saturation des infrastructures, taxes environnementales, matériaux concurrents... Le « diffus », à la plus grande volatilité de prix, apporte par sa diversité une certaine stabilité de la demande en volume, qui peut plus facilement être ajustée, alors que les marchés « concentrés », avec leurs contrats annuels ou pluriannuels, peuvent avoir des besoins qui varient fortement d'une année sur l'autre, et ceci à très brève échéance.

### *III.3. L'alternative du commerçant*

Le « diffus » nécessite donc une approche commerciale adaptée à ses caractéristiques. Par notre formation, il nous était difficile de sortir de ce schéma « ingénieur ». L'observation d'un négociant d'acier, la PUM (Produits d'Usines Métallurgiques), nous a fourni une piste de réflexion intéressante sur ce que pourrait être une alternative, approche que nous qualifierons de « commerçante ». Nous avons découvert cette société presque par hasard car elle a été depuis très peu de temps intégrée à USINOR suite à l'acquisition de COCKERILL-SAMBRE auquel elle était rattachée. Comme vous allez pouvoir vous en rendre compte, sa philosophie est bien différente !



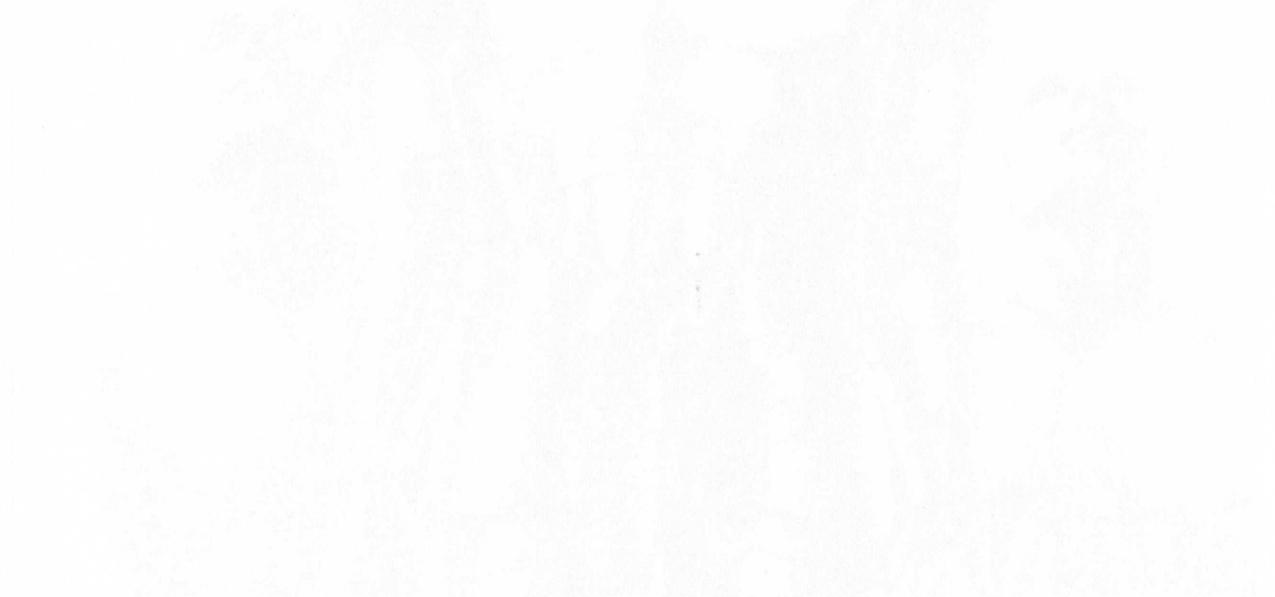
*suite je négocie)* » montrent bien cette façon de se mettre sans cesse en position de marchandage pour maximiser ses marges.

La PUM semble assez bien s'adapter au « diffus », avec notamment une gestion de ses commandes et de ses stocks qui lui permet de réagir au bon moment lors des fluctuations de prix. Ce savoir-faire face à la volatilité du marché est en grande partie responsable du succès de l'entreprise. Son acquisition par USINOR pourrait donner au groupe l'interlocuteur dont il avait besoin pour pénétrer sur le marché diffus. La différence de culture est cependant telle qu'il ne sera pas évident pour ces deux sociétés anciennement concurrentes sur les marchés de la distribution de s'entendre et de pouvoir travailler ensemble.

Nous avons donc opposé deux modèles différents pour la relation commerciale : approches « ingénieur » ou « commerçante », l'une plus adaptée au « concentré », l'autre au « diffus ». Partant de la nécessité pour la sidérurgie de savoir traiter le « diffus » aussi bien que le « concentré », nous avons cherché à montrer que l'approche « commerçante » méritait réflexion et qu'elle fournissait une alternative à l'approche « ingénieur » inadaptée dans certains cas. Afin d'approfondir notre vision de la vente d'acier, nous allons maintenant nous intéresser à un personnage méconnu, le vendeur. Quelle que soit l'approche, il est le point de passage obligé vers les marchés, en particulier vers le « diffus ».

... (text is mirrored and illegible)

... (text is mirrored and illegible)



... (text is mirrored and illegible)

## IV. Le vendeur d'acier

### IV.1. Mais qui est le vendeur d'acier ?

*Des vendeurs et des sociétés...*

Nous ne pouvions nous intéresser à la vente sans chercher à répondre à cette question. Pour mieux comprendre ce personnage énigmatique et insaisissable, nous avons rencontré des personnes travaillant pour diverses sociétés. Si celles-ci ont toutes appartenu à un moment ou à un autre à USINOR, leurs marchés sont très différents. Certaines, comme COCKERILL-SAMBRE ou sa filiale la PUM, dont le rachat par le groupe français a été décidé fin 1998, n'ont été intégrées que depuis peu. Nous avons indiqué ci-dessous les données clés de chacune de ces entreprises. Dans la suite, nous indiquerons à quelles sociétés se rapportent nos remarques. Dans l'ensemble, elles portent plus sur celles de distribution (CISATOL, SAM, PUM) que nous avons étudiées plus en détail.

Nom	Produit	Effectifs	Taille du marché	Force de vente	Secteur / vendeur	Volume annuel vendu
SOLLAC	Production de bobines de tôles nues ou revêtues	16500 p.	Monde	485 p. en agences	Pays	60% des 12,5 Mt de bobines produites vendues sans transformation
USINOR PACKAGING	Production de bobines d'acier pour emballage	2800 p.	Monde	55 p. en central	Pays	1,4 Mt de bobines
CISATOL	Distribution, et transformation en bandes ou flancs		France et environs		Plusieurs régions	900.000 t de bandes ou de flancs
SLPM	Distribution et transformation en feuilles	350 p.	France et environs	60 p. en agences	Plusieurs régions	500.000 t de feuilles
SAM	Production de fil machine et transformation en treillis soudés	1500 p.	Europe	10 p. en central	Europe	600.000 t sur 1,3 Mt de fil machine produit vendues sans transformation
PUM	Distribution et transformation (y compris aciers longs)	4500 p.	France et environs	300 à 400 p. – 160 agences	Département	4,5 Mt d'aciers divers

*Tableau synoptique des différentes sociétés rencontrées*

Si nous avons bien sûr été en contact avec les différentes directions commerciales, nous ne nous sommes pas arrêtés là et avons choisi de rencontrer directement les vendeurs, que nous n'avons pas hésité à accompagner sur le terrain, c'est-à-dire chez leurs clients.

#### *Une anecdote de terrain*

Ceci nous a d'ailleurs valu quelques expériences enrichissantes et hautes en couleur, comme lors d'une visite chez un fabricant de meubles métalliques. Notre vendeur, lors du coup de téléphone passé une semaine auparavant, avait plutôt discuté moto que bobines avec son interlocuteur. Quoi qu'il en soit, après deux heures de route, nous sommes arrivés dans cette entreprise de cinquante personnes. Il était midi moins le quart et nous avons juste eu le temps de jeter un rapide coup d'œil aux locaux et de constater la

présence d'un stock impressionnant de bobines d'acier – achetées chez un concurrent. La réunion d'une dizaine de minutes qui a suivi a principalement porté sur la soudabilité des aciers prélaqués et autres points techniques.

Nous sommes ensuite partis déjeuner tous ensemble à 5 km de là dans un petit bistrot sympathique tenu par une grand-mère autoritaire. Environ huit personnes participaient à ce repas de deux heures, bien entendu offert par le vendeur. Étaient présents le chef responsable des achats, le chef de la production, le chef d'atelier auquel le vendeur avait téléphoné et deux ou trois autres non identifiés. La conversation tournait autour de tout et de rien (le problème des retraites, les excès de vitesse, les connaissances communes, le vendeur précédent...), et accessoirement et de manière on ne peut plus détournée, des prix. Le sujet, en tout et pour tout, n'occupa pas plus de deux minutes.

Nous sommes ensuite rentrés directement sur Paris mais le retour a été entrecoupé de multiples appels téléphoniques (un toutes les cinq minutes) au sujet d'un problème de bobine qui aurait dû être livrée depuis deux semaines. Le vendeur jonglait entre son assistante qui de son côté activait la gestion de production, son chef qui lui demandait pourquoi il n'était pas sur place et bien sûr le client : du chef d'atelier ou directeur du site, une demi-douzaine de personnes cherchaient – sur des tons plus ou moins courtois – à savoir quand la bobine parviendrait enfin à destination.

### *Qu'est-ce que le métier de vendeur ?*

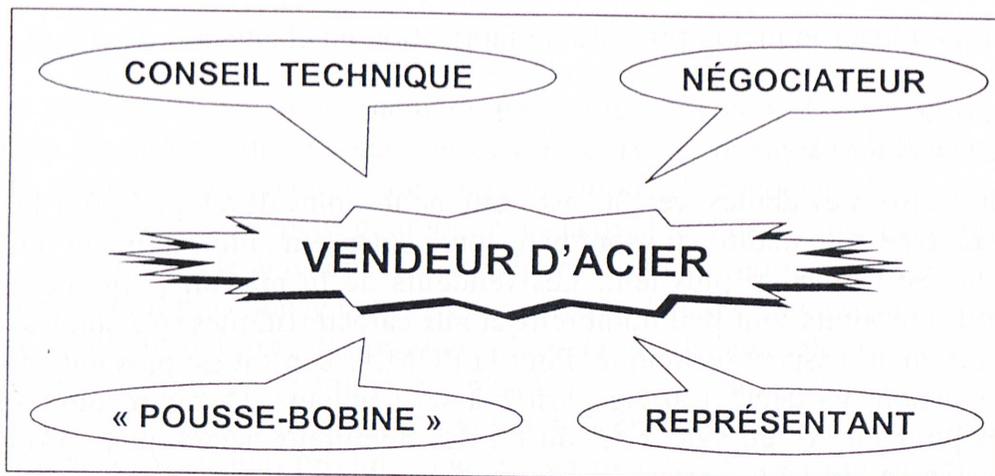
Nous avons choisi de développer cette anecdote car elle nous a semblé importante tant pour cerner le métier de vendeur que pour illustrer l'analyse que nous allons développer dans le paragraphe suivant.

En observant de plus près le métier de vendeur, nous nous sommes rapidement aperçus qu'il était extrêmement varié, au point que les intéressés eux-mêmes reconnaissent qu'ils ne font pas le même métier. Il y a en effet un monde entre le vendeur de bobines de 30 tonnes qui travaille directement avec RENAULT et le marchand de fer qui vend son acier au kilo au petit serrurier du coin (sa « ferraille » comme il le dit parfois, même s'il se reprend vite).

Cependant, en y regardant de plus près, nous nous sommes rendus compte que le métier de vendeur était loin d'être monolithique et qu'il comportait toujours quatre composantes – ou rôles – présents chez tous les vendeurs, même si leur poids respectif varie. Il s'agit :

- du conseil technique, celui qui ouvre de nouveaux horizons et vend du rêve à son client.
- du négociateur, qui, de façon beaucoup plus terre à terre, assure la marge.
- du représentant, qui entretient la relation.
- et enfin du pousse-bobine, qui joue la cavalerie chaque fois que c'est nécessaire.

Nous allons maintenant les présenter successivement.



*Les rôles du vendeur*

## **IV.2. Les quatre composantes du métier de vendeur d'acier**

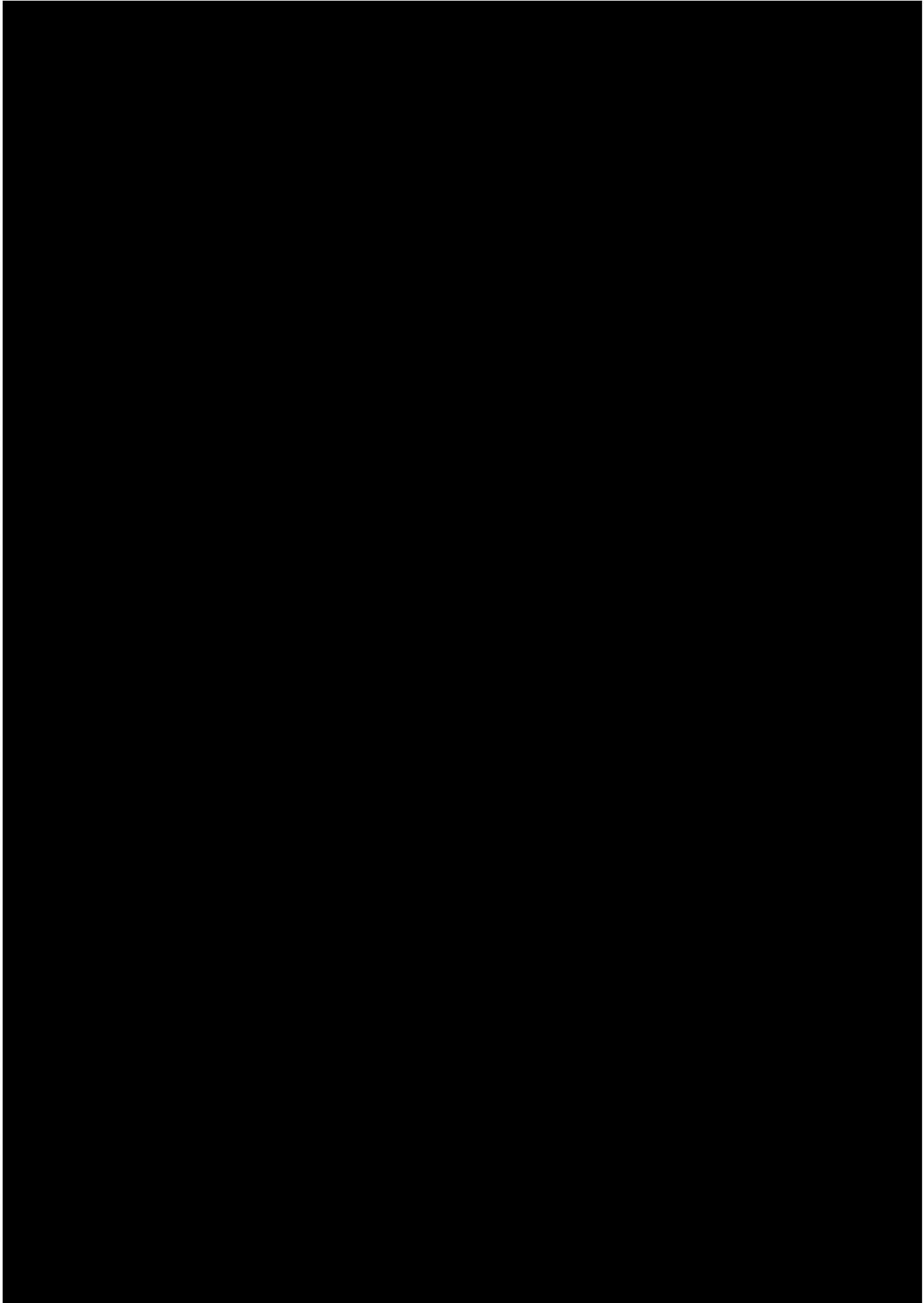
### **a) Le conseil technique**

#### *Définition*

En caricaturant légèrement, cela consiste à vendre en priorité les aciers les plus techniques, ceux qui, le plus souvent, « viennent de sortir ». La partie conseil est très importante car le vendeur, dont la compétence se doit d'être très poussée, a un rôle éminemment pédagogique. Il lui faut expliquer à son client l'intérêt de son produit afin de le convaincre de changer sa spécification, ce qui n'est pas forcément dans ses habitudes. Le conseil technique profite incontestablement au client car il lui fait découvrir des aciers plus rentables et qui peuvent mieux correspondre à ses besoins réels que ceux qu'il utilisait auparavant par manque d'information. Il profite aussi, bien sûr, au sidérurgiste car il lui est indispensable pour placer ses aciers dits à haute valeur ajoutée, ceux sur lesquels il cherche à se différencier. Les marchés correspondants sont le plus souvent moins exposés à la concurrence que les aciers bas de gamme, entre autres parce qu'ils sont plus spécifiques et de taille plus restreinte. De plus, une fois convaincus de l'intérêt des aciers techniques, les clients ont tendance à leur être fidèles.

#### *Approche ingénieur*

Ce premier rôle est donc naturellement plus développé dans l'approche « ingénieur » présentée dans la partie précédente car il correspond à des produits fortement différenciés, appréciés principalement par les grands clients concentrés. Chez USINOR, le conseil technique est primordial et fait partie intégrante du concept de solution acier, qui comme nous l'avons vu, consiste à fournir au client non pas une bobine d'acier mais un produit en acier avec tout un service associé, y compris les procédés techniques d'utilisation. USINOR a mis en place des représentants technico-commerciaux qui accompagnent au besoin les vendeurs chez les clients pour approfondir les aspects les plus pointus. Nous avons par exemple vu un client prendre rendez-vous pour discuter plus à fond des avantages comparatifs des aciers prélaqués sur les aciers nus dans la fabrication de tiroirs. Il avait en effet décidé de supprimer sa ligne de peinture mais n'était pas sûr



*La variable produit*

Pour le produit, il y a naturellement une différence considérable entre la vente d'aciers haut de gamme différenciés (le galvanisé, l'électrozingué, les inox ...) et ceux plus bas de gamme, principalement de type commodité (le rond à béton, le fil machine). Si dans le premier cas le vendeur peut jouer sur la qualité, l'originalité ou l'appui technique de sa maison, dans le deuxième cas, la négociation peut porter exclusivement sur les prix, et ceci d'autant plus que la concurrence est vive. Un ancien vendeur de feuilles à la SLPM (qui vend entre autres des produits plats standards, aux tolérances inférieures et aux épaisseurs supérieures à l'équivalent plus haut de gamme, le flanc) admet que pour la majorité de ses clients, l'échange se limitait souvent à « Bonjour ! Combien ? Au revoir ! » Pour le fil machine, produit long sur un marché très concurrentiel, les clients achètent systématiquement de l'acier turc par exemple au détriment des vendeurs européens dès que la différence de tarif dépasse 70 à 100F la tonne (pour un prix d'environ 1700F). La marge de négociation du vendeur est donc sensiblement plus faible pour ce type de produit et il doit le plus souvent s'aligner au plus juste sur le prix du marché.

*La variable client*

Pour un même produit, la négociation peut aussi dépendre du client. Il est évident qu'on ne négocie pas de la même façon avec un artisan serrurier qu'avec un constructeur automobile. Dans le premier cas, le vendeur mène naturellement lui-même sa négociation, le plus souvent dans les limites fixées par sa direction commerciale à laquelle il peut faire appel lorsqu'il le souhaite. Par contre, il n'en est pas de même pour les clients à flux. Chez USINOR, ceux-ci sont gérés dans le cadre de contrats globaux et directement par la direction correspondante (USINOR AUTO, USINOR PACKAGING...) Les vendeurs n'ont alors aucun contact avec le prix, déterminé en haut lieu.

Cette centralisation progresse actuellement car les constructeurs automobiles, désirant transférer à leurs sous-traitants le plus d'opérations possibles, cherchent en même temps à conserver la maîtrise du prix des matières premières. Dans le cadre de contrats de « *resailing* », le prix de l'acier est fixé directement entre le sidérurgiste et le constructeur, aussi bien pour lui-même que pour ses satellites. Même si le sous-traitant qui demande des flancs de 25 cm sur 50 paiera un supplément pour la découpe et la mise à dimension (lui aussi négocié au préalable), le prix initial de la bobine sera le même que si elle avait été livrée directement au constructeur. Ce système a été mis en place aux États-Unis par GENERAL MOTORS et les constructeurs européens ont actuellement entamé des négociations dans ce sens. Dans cette optique, la composante négociateur du vendeur de terrain serait transférée à sa direction centrale, même si celle-ci continuera naturellement à recourir à lui pour exploiter toute l'information qu'il possède sur le client, sur ses besoins réels ou virtuels, sur les services qui lui ont été rendus ou sur les dépannages hors contrat qu'il a pu demander, qu'ils soient facturés ou non. Ces données, difficiles à obtenir par un autre moyen, sont en effet essentielles pour mener une négociation, qu'elle ait lieu au niveau du vendeur ou en central.

*La variable culture d'entreprise*

Enfin, la liberté de manœuvre du vendeur dépend de la culture de sa société : pour un même client, les deux approches « ingénieur » et « commerçante » peuvent être fort différentes. Ainsi, pour vendre des produits parachevés sur le marché de l'industrie gé-

nérale, les vendeurs de CISATOL ou de la SLPM, deux filiales de la distribution du groupe USINOR, doivent suivre un barème qui leur est distribué par la direction commerciale centrale. Ils sont tenus de respecter les prix minima qui leur sont donnés pour chaque spécificité, même si des dérogations sont possibles. Au vendeur d'obtenir un prix supérieur en maximisant la différence.

À la PUM, on applique la politique inverse : les vendeurs ne reçoivent qu'un barème maximal, supérieur à celui du marché, qui leur sert d'objectif à atteindre. Ils n'ont pas de prix minimum à respecter et travaillent donc beaucoup plus « sans filet », en fonction de leur expérience personnelle du marché et des clients. S'ils utilisent parfois le barème comme support de discussion ou pour vérifier que les prix réclamés par les clients ne sont pas aberrants, les vendeurs ont en pratique une marge de négociation considérable. Cette grande liberté de manœuvre est en outre rendue indispensable par la très grande variété des produits vendus par ce marchand de fer. Le poids du négoce (60 % de l'activité de la PUM) est tel qu'il arrive fréquemment aux vendeurs d'écouler des produits qui ne sont même pas sur le catalogue de la PUM. Pour répondre à un client qui demandait une ébauche (pièce d'acier de 25 kg préformée), nous avons ainsi vu un vendeur l'acheter chez un concurrent à 400F pour l'enregistrer aussitôt comme vendue à 650F, sans perdre de temps à appeler le client pour vérifier qu'il la prenait, tellement il en était certain. Même en tenant compte des frais de transport, la marge qui restait était des plus confortables. En moyenne, pour les activités de négoce de la PUM, elle varie entre 15 et 60% selon le volume et le coût de la logistique. Cette approche qui privilégie l'autonomie est, paraît-il, beaucoup plus rentable. En effet, les vendeurs ne seraient pas limités par un matelas de sécurité psychologique qui les fragiliseraient et deviendraient donc plus efficaces et combatifs.

En outre, si les vendeurs de CISATOL touchent un intéressement relativement stable (une part fixe indexée sur les résultats globaux d'USINOR, une part variable établie en fonction de critères non spécifiques à la vente), il n'en est pas de même à la PUM. Les primes sont en effet indexées directement sur les marges réalisées par chacun et peuvent représenter une part significative du salaire : de 0 à 25 % maximum avec une moyenne autour de 6 %. Les vendeurs que nous avons rencontrés raisonnaient en terme de plusieurs milliers de francs mensuels. La négociation les concerne donc directement et est par conséquent essentielle.

### *La (mé)connaissance des marges*

Pour terminer sur le rôle du négociateur, nous aimerions revenir un instant sur les connaissances très variables qu'ont les vendeurs que nous avons pu rencontrer des marges qu'ils réalisent. Nous sommes conscients que si elles sont relativement simples à obtenir pour du négoce, les modalités de calcul sont beaucoup plus difficiles et sujettes à caution pour des filières intégrées. La transformation des différentes unités d'USINOR en centre de profit ne s'est pas faite sans quelques effets de bord : les usines à bobines ont parfois eu intérêt à vendre leurs produits à des clients extérieurs pour 10\$ de plus que le prix interne d'USINOR. Si ces 10\$ augmentent sans aucun doute leur marge personnelle, ils peuvent très bien représenter globalement un manque à gagner pour le groupe dont la filière distribution aurait pu gagner jusqu'à 100\$. Quoi qu'il en soit, deux arguments s'opposent : soit donner la marge au vendeur afin qu'il maximise ses ventes en toute connaissance de cause et puisse ainsi placer en priorité les aciers les plus rentables

pour le sidérurgistes (approche a priori de type ingénieur). Soit lui interdire catégoriquement toute connaissance des marges pour éviter le matelas psychologique sous-optimal qui conduirait le vendeur à se retrancher derrière une marge de sécurité et à abandonner au client plus qu'il n'aurait fallu. Si la PUM a clairement défendu à ses vendeurs de chercher à accéder aux marges – ils en ont quand même une vague idée – la position des autres sociétés avec lesquelles nous avons été en contact est beaucoup moins tranchée.

### c) Le représentant

#### *Sa mission*

Sa mission est de garder le contact avec les clients par tous les moyens de communication possibles. Les vendeurs travaillent donc le plus souvent en binôme : vendeur debout et vendeur assis à COCKERILL-SAMBRE, le sidérurgiste belge, représentant et télévendeur à la PUM, délégué et assistante à CISATOL. Dans ces trois cas de figure, le premier est au contact direct des clients tandis que le second gère la relation téléphonique.

Pour les clients stables, réguliers et peu nombreux que sont les constructeurs automobiles, les fabricants d'emballages ou les consommateurs de fil machine, la relation se fait principalement par téléphone. Une ou deux visites rituelles par an permettent de réunir les interlocuteurs pour qu'ils puissent mieux se connaître. À l'inverse, pour les clients de l'industrie générale, nettement moins fidèles, le contact physique est beaucoup plus important, il est même indispensable. Le vendeur est donc le plus souvent dehors – jusqu'à 3 ou 4 jours par semaine. Il effectue de nombreuses tournées en clientèle, pouvant parcourir jusqu'à 100.000 km par an à CISATOL ou visiter une douzaine de clients par jour à la PUM. Si les trois exemples de binômes ci-dessus présentent évidemment des similitudes, ils sont cependant organisés de façons très diverses à CISATOL et à la PUM – nous laissons volontairement de côté le cas de COCKERILL-SAMBRE dont nous n'avons pas rencontré directement de vendeur. Il y a en effet de grandes différences entre un délégué de CISATOL qui gère une cinquantaine de clients, d'Orléans à Rouen, et un « représentant en acier » de la PUM faisant du porte à porte auprès des 500 clients de son département dont il connaît la carte routière sur le bout des doigts.

#### *L'organisation du binôme*

Le binôme CISATOL a deux composantes distinctes qui ne sont en aucun cas interchangeables : le ou la délégué(e) commercial(e) gère intégralement l'acte de vente (choix de la spécification, fixation du prix, des délais...). À chaque délégué est affectée une assistante, au féminin car il s'agit dans une écrasante majorité des cas de femmes, qui réagiraient mieux au stress engendré par les appels des clients, stress effectivement considérable en phase de pénurie d'acier, comme c'est actuellement le cas. L'assistante s'occupe donc de la partie administrative et logistique (enregistrement des commandes, suivi, relation avec la gestion de production) et du contact téléphonique avec le client qui l'appellera de préférence. Ces deux métiers sont donc distincts, les assistantes n'ayant pas, a priori, de raison de devenir un jour déléguées. L'inverse est d'autant plus vrai que le métier de délégué est plus noble, mieux considéré et mieux rémunéré que celui d'assistante, dans un rapport de trois à deux.

L'organisation de la PUM est beaucoup plus souple. Certes, le représentant est sans cesse sur la route et le télévendeur ne quitte guère son téléphone. Cela semble cependant être la principale, voire la seule, réelle différence entre les deux. En effet, l'acte de vente est géré par les deux acteurs, qui se répartissent grosso modo les clients de cette façon : au télévendeur les clients réguliers, dits « actifs » (une commande tous les 3 mois), au représentant les moins fidèles. Selon les cas, les clients contactent tantôt l'un, tantôt l'autre. La réalité est un peu plus floue car le binôme gère naturellement ensemble le portefeuille client de son département. Chacun s'occupe de la partie administrative et logistique qui lui incombe (même si le télévendeur, étant à l'agence, est souvent plus impliqué). Enfin, si les deux postes ne demandent pas le même profil, la relation n'étant pas la même en direct ou par téléphone, des évolutions de carrière sont possibles : un représentant peut très bien devenir télévendeur pour repasser ensuite représentant. Il ne semble pas y avoir de hiérarchie nette entre les deux. La prime sur la marge dont nous avons parlé plus haut est d'ailleurs calculée pour l'ensemble du binôme, et non pas en fonction de résultats individuels.

### *Le rôle de la confiance*

Malgré ces différences organisationnelles, la relation entre vendeur et client est au cœur du métier de représentant, quelle que soit la société à laquelle il appartienne. Cette relation est essentiellement fondée sur la confiance, que les vendeurs considèrent tous comme étant le « ciment » de toute relation saine et durable. Sans chercher à approfondir plus précisément ce qu'est la confiance, nous retiendrons la définition que nous en a donnée un délégué de CISATOL qui considérait que ses clients se fiaient à lui à partir du moment où ils cessaient d'appeler systématiquement son supérieur pour faire avancer les choses et préféreraient s'en remettre à lui en cas de problème. Les vendeurs s'attachent donc à développer et entretenir une bonne relation de confiance avec leurs clients.

Celle-ci se construit d'abord sur le dialogue, qu'il soit à caractère professionnel ou non. Il est donc indispensable, avant même de chercher à vendre quoi que ce soit, de demander au client des nouvelles de son entreprise et de lui parler de ce qui l'intéresse le plus, à savoir son métier, la situation du marché, celle de ses concurrents... Un représentant de la PUM a ainsi passé une bonne demi-heure à commenter les différents ouvrages de fer forgé qu'un serrurier était en train de réaliser – et qui étaient d'ailleurs remarquables. Mais le dialogue va beaucoup plus loin car dès qu'un premier contact est établi grâce au discours professionnel, le domaine extra-professionnel entre en jeu. Il s'agit alors d'un véritable bavardage social qui se développe lors des visites mais aussi des repas ou des réunions. La discussion peut alors porter sur les sujets les plus divers, comme les hobbies de chacun (la moto ou la Formule 1 revenant régulièrement), la santé des membres de la famille, les prochaines vacances ou la dernière blague à la mode. Ces discussions à bâtons rompus, outre la possibilité de se changer les idées un moment, permettent aux deux interlocuteurs de mieux se connaître pour savoir ainsi à qui ils ont affaire.

Cette relation de confiance reste très fragile car elle peut s'interrompre au moindre impair : un client de la PUM avait ainsi cessé toute commande suite à un retard de livraison qui lui avait fait perdre un client six mois auparavant. À une autre échelle, un fa-

briquant d'électroménager européen aurait obstinément refusé jusqu'à ces dernières années de travailler avec USINOR suite à une remontée des prix à la hussarde ... en 1977 !

Il faut donc entretenir en permanence cette confiance par une relation réciproque entre le vendeur et le client. C'est alors un échange de bons procédés quand un vendeur accepte de mettre une bobine provisoirement de côté ou qu'un sous-traitant automobile offre à son assistante de CISATOL une boîte de chocolats pour la remercier de l'avoir dépanné. Les vendeurs de la PUM apprécient beaucoup qu'on les rappelle pour leur demander d'aligner leurs prix sur la concurrence au lieu d'aller simplement acheter ailleurs. Il peut aussi s'agir d'échanges d'informations plus ou moins confidentielles qui vont au-delà de la simple relation commerciale. Un vendeur peut ainsi décrire les différentes techniques de fabrication qu'il a pu observer lors de visites antérieures chez des concurrents. À l'inverse, le client peut aussi apporter des données précieuses à son interlocuteur : CISATOL a ainsi tout à gagner à comparer avec les équipementiers les prévisions des volumes des constructeurs automobiles.

Enfin, cette relation est éminemment personnelle. La plupart des vendeurs de l'industrie générale, que ce soit à la SLPM, à CISATOL ou à la PUM, avancent volontiers qu'une bonne partie de leurs clients les suivraient s'ils devaient changer de société. Nous avons aussi rencontré un acheteur qui ne tarissait pas d'éloges sur son ancien vendeur CISATOL, lequel avait changé de fonction ... dix ans auparavant. Aucun de ses successeurs n'ayant été appréciés par le client, celui-ci avait purement et simplement changé de fournisseur. Le rôle de l'individu est probablement moindre dans le cas des marchés beaucoup plus stables et captifs tels que l'automobile. Cependant, les problèmes humains rencontrés par USINOR lors de la mise en place du premier ingénieur résident chez PEUGEOT il y a dix ans ont été tels (rivalités entre équipes, jalousie, manque de légitimité...) que la relation de confiance y joue certainement un rôle non négligeable, relation que nous n'avons hélas pas eu le temps d'étudier plus en détail.

#### **d) Le pousse-bobine**

##### *Définition*

Enfin, la dernière composante du métier de vendeur est le « pousse-bobine » (ou « tire-bobine »), expression qu'emploient les intéressés eux-mêmes pour désigner leur rôle d'aiguillon. Les observations qui suivent s'appliquent essentiellement aux métiers de la distribution, où il consiste à assurer l'intendance en s'occupant des tâches administratives de passation de commande, de suivi et éventuellement de relance auprès de la filiale amont, ce qui est souvent indispensable pour obtenir la commande à temps. Il s'agit aussi de faire rentrer l'argent en vérifiant que le client a bien payé dans les délais et en le lui rappelant régulièrement (« *On vous livre comme vous nous payez* »).

Parfois, le vendeur ira encore plus loin en vérifiant lui-même la disponibilité des machines, de la matière première ou en organisant la logistique. Si dans ces cas extrêmes le vendeur sort bien évidemment de son rôle et empiète sur celui de la gestion de production, il ne devrait cependant pas non plus s'occuper de l'aspect administratif au quotidien, car celui-ci incombe à son assistante à CISATOL ou à son magasinier à la PUM. Cependant, dans la situation actuelle de pénurie généralisée d'acier et donc de saturation des capacités de production, le vendeur est souvent réquisitionné et se retrouve alors, au

sens figuré bien entendu, à tirer des bobines tout le long de la chaîne de production et de transformation.

### *La pression du flux*

Ce rôle est relativement secondaire à la PUM qui dispose de stocks importants, tant en central que dans les magasins des agences, et ne vend que ce qu'elle a déjà physiquement (sauf commande particulière). Des difficultés logistiques demeurent – car il ne suffit pas d'avoir du stock, il faut encore pouvoir le trouver et l'acheminer – mais la situation est naturellement plus simple que pour des centres de transformation à flux plus ou moins tendus, où il faut en outre gérer la découpe de l'acier, sans parler de l'approvisionnement en bobines auprès des usines. Le pousse-bobine est bien sûr plus important encore dans le cas des clients à flux pour qui le moindre retard peut devenir critique. Nous avons ainsi vu un vendeur de CISATOL remuer ciel et terre pour éviter de mettre MOULINEX en arrêt de chaîne, en allant jusqu'à trouver lui-même un camion pour amener la commande, qui n'était pas encore coupée, avant le lendemain dix heures.

La pression mise par les clients à flux (qui peut se chiffrer en pénalités considérables en cas d'arrêt de chaîne, mais que les sidérurgistes paient rarement en situation de pénurie) les rend souvent de fait prioritaires sur les clients plus traditionnels de l'industrie générale. L'arbitrage ne se fait pas, dans la plupart des cas rencontrés, au niveau des vendeurs de toute façon trop spécialisés mais au niveau du centre de transformation ou de l'agence de vente, même si le directeur peut prendre en compte l'avis du vendeur concerné. Chez CISATOL pour qui le poids de l'automobile est considérable – 70 % minimum – les décisions conduisent le plus souvent, pour les raisons exposées ci-dessus, à sacrifier les petits clients. La PUM connaît moins ces problèmes car elle est très généraliste, l'automobile ne dépassant pas 15 %. Pour autant, elle n'est pas épargnée car si ses stocks la protègent, elle n'est pas à l'abri d'un dysfonctionnement de sa logistique interne qui peut conduire un vendeur à devoir prendre lui-même le volant pour livrer ses tonnes à temps chez son client.

### **IV.3. La position inconfortable du vendeur**

#### *Un vendeur mal aimé*

Pour conclure sur le vendeur d'acier, il faut bien reconnaître que sa position est souvent inconfortable. Obligé d'intégrer les quatre composantes ci-dessus déjà en elles-mêmes contradictoires, son métier le met dans une situation en permanence conflictuelle. Il est en effet l'intermédiaire incontournable et irremplaçable de toute relation commerciale. Représentant à la fois sa société auprès des clients et son client auprès de son centre de production, il est toujours au cœur des tensions et sans cesse accusé de privilégier l'un sur l'autre (et vice-versa...). Soupçonné par son client de chercher à lui faire payer trop cher sa marchandise et de ne pas lui donner suffisamment de tonnes, considéré comme « vendu » à ce même client par sa direction pour qui il sent parfois le soufre, le vendeur doit sans cesse prouver sa bonne volonté et se battre pour établir cette confiance si précieuse.

*Le pouvoir de l'information*

Paradoxalement, le vendeur est en même temps courtisé par tous car il détient une source de pouvoir considérable : l'information ! Pour le client, il est la seule personne à pouvoir lui dire si l'acier est disponible et sous quel délai, renseignement indispensable en période de pénurie. Symétriquement, par sa position d'intermédiaire clé et par l'importance de son réseau de relation chez sa clientèle (le vendeur connaît l'acheteur mais aussi le chef d'atelier, l'agent de maîtrise, le responsable du site, celui de la logistique...), il est le seul de sa société à savoir *vraiment* ce qui se passe chez son client et à connaître ses besoins réels et potentiels. À moins de faire des estimations extrêmement compliquées et peu fiables, lui seul a accès au niveau et à la provenance des stocks auxquels il lui suffit de jeter un œil sous prétexte de prendre un rendez-vous pour parler de la prochaine commande ou en passant « par hasard » devant l'entrepôt.

Cette information sur les habitudes de consommation du client est capitale pour la production, surtout en période de pénurie, car elle seule permet de juger de l'urgence prétendue de certaines commandes. Le client a en effet souvent tendance à mettre la pression sur son fournisseur en s'affichant au bord de la rupture pour se constituer des stocks de sécurité, surtout en période de hausse des cours où un véritable phénomène de spéculation peut se développer. Plusieurs clients ont ainsi reconnu avoir acheté plus que nécessaire, « au cas où ». À plus grande échelle, la PUM n'agissait pas différemment et USINOR, en l'achetant via la fusion avec COCKERILL-SAMBRE, a pu se rendre compte que les sites de ce « stockiste » invétéré qui se prétendait régulièrement en situation de crise regorgeaient de bobines...

Le vendeur a donc le quasi monopole de l'information, ce qui lui confère une marge de manœuvre conséquente car il peut à loisir amplifier ou diminuer la perception de l'urgence réelle dans laquelle se trouve son client selon qu'il souhaite le voir livré ou non en priorité par sa direction. Sans tomber dans le machiavélisme en l'accusant de fausser l'information ou de manipuler son entourage – ce dont la rumeur, hélas, l'accuse parfois – le vendeur n'en possède pas moins un pouvoir d'autant plus grand que la transmission de l'information entre les différents intervenants est délicate, même avec la meilleure volonté du monde et ceci par manque de contacts réguliers.

De toute façon, le vendeur a grand besoin de cette marge de manœuvre qui lui permet d'avoir une relative autonomie, indispensable au bon exercice de son métier et qui n'est pas facile à concilier avec les contraintes de la production. Pour reprendre une caricature bien connue, le vendeur voudrait voir produire cent spécifications différentes là où le producteur voudrait n'en fabriquer qu'une seule... Il faut donc un juste milieu entre l'asservissement total à l'amont, qui conduit à charger les lignes à cent pour cent – mentalité qui est loin d'avoir complètement disparue dans la sidérurgie – et une indépendance exagérée qui peut être destructrice. Nous avons ainsi vu à la PUM un vendeur commander de l'acier inoxydable en Italie car il le jugeait meilleur marché qu'en central. La PUM est bien évidemment dans une position à part car cette société de négoce purement commerciale n'a pas les mêmes contraintes que les sidérurgistes classiques. La situation de ses vendeurs est donc certainement plus simple et moins contradictoire que celle de leurs confrères. Cependant, à grande échelle, le comportement ci-dessus pourrait être désastreux pour la filière d'approvisionnement inox de la société toute entière. L'équilibre n'est donc pas évident à trouver.

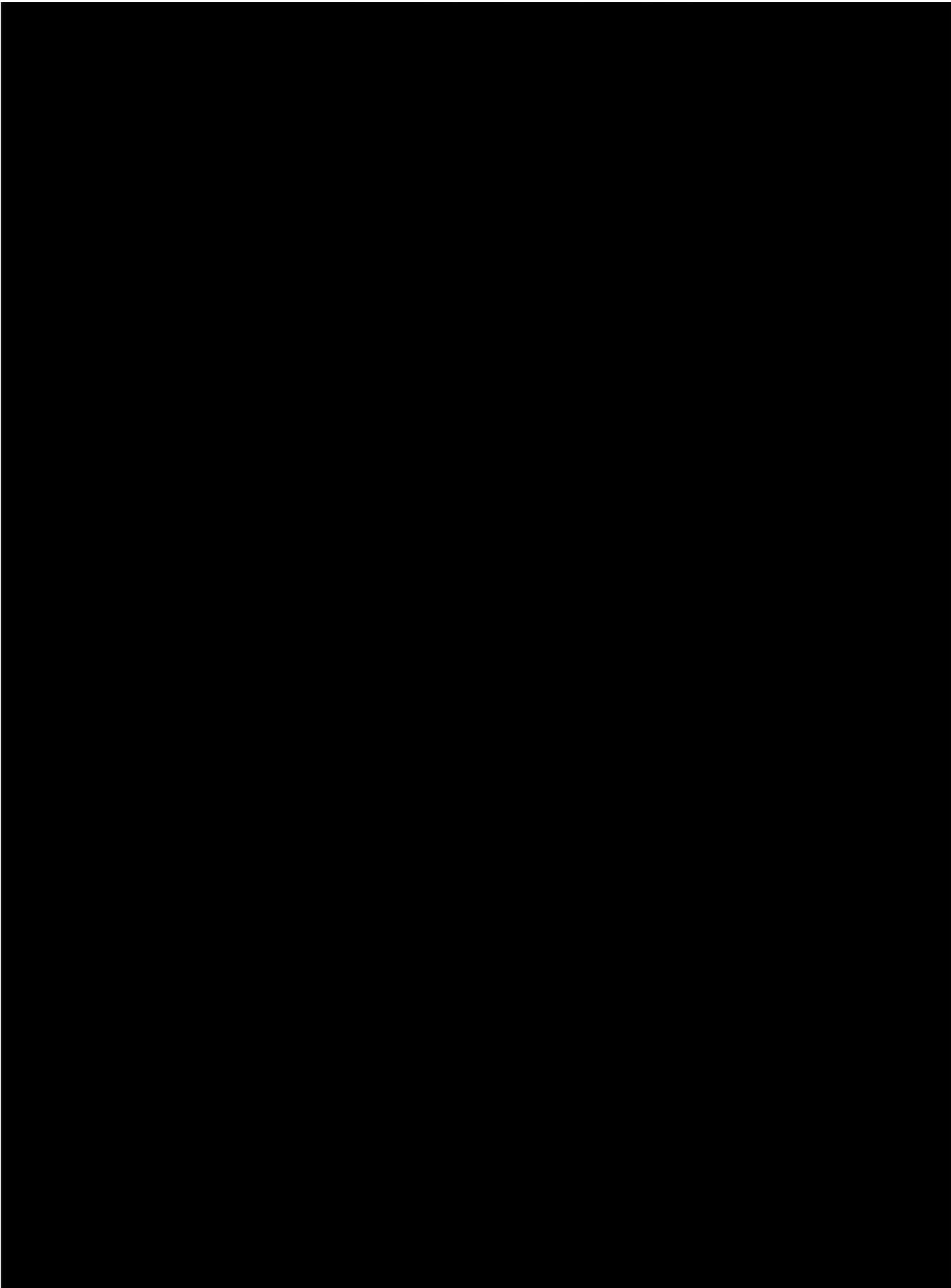
### *Une gestion difficile*

Par essence, le vendeur d'acier est donc un employé difficile à gérer, ne serait-ce que parce que son travail est difficilement quantifiable et que l'intéressé n'est jamais là où il le devrait. On lui demande aussi bien d'être à son bureau, sur la route, au téléphone, chez le client ou au magasin ! De plus, si ses résultats peuvent paraître simples à obtenir (le total des ventes), ils sont très difficiles à interpréter car de multiples facteurs extérieurs au vendeur peuvent entrer en jeu, le plus significatif étant la conjoncture économique. Le vendeur est donc un employé isolé d'autant plus délicat à encadrer. D'un côté, sa maison mère a tendance à s'en méfier car elle a l'impression de ne jamais vraiment pouvoir le contrôler – pour reprendre une formule que nous avons entendue : « *On n'est pas sous la table (... entre le client et le vendeur)* ». Il faut bien reconnaître qu'à défendre en permanence des intérêts contradictoires, le vendeur peut avoir des difficultés à s'y retrouver car ne jamais pouvoir satisfaire entièrement ses deux interlocuteurs n'est pas une situation facile. Il leur arrive donc d'avoir parfois besoin de repères. De l'autre, cette même maison mère reconnaît aussi que sa population de vendeurs se sent mal aimée et a besoin d'être réconfortée et congratulée (« *Il faut leur dire qu'ils sont bons* »).

La mise en place d'un intéressement spécifique paraît ainsi être une bonne solution dans toutes les sociétés rencontrées mais n'existe actuellement qu'à la PUM. C'est même l'un des fondements de la culture de cette entreprise depuis sa création. Ses vendeurs n'hésitent d'ailleurs pas à comparer leurs marges entre eux et acceptent comme une règle du jeu que leurs primes puissent s'annuler lors des années de vaches maigres, ce qui arrive régulièrement. Un tel intéressement est moins simple à construire à partir de rien. Pour USINOR, sauf à revoir entièrement le système de rémunération, cela reviendrait à avantager la vente sur la production, ce qui n'est pas dans la culture d'ingénieur de cette société. Un problème social pourrait aussi se poser car peu de syndicats pourraient rester muets en cas d'annulation ou de diminution sensible des primes des employés. L'intéressement des vendeurs semblent cependant un outil intéressant et performant pour piloter la force de vente et est donc actuellement en cours d'élaboration.

Avec ses différentes facettes difficiles à concilier, le vendeur d'acier apparaît donc comme un être protéiforme et insaisissable. Face à cet intermédiaire jusque là incontournable mais opaque et peu facile à manager, Internet et ses nouvelles possibilités encore inexplorées peut sembler tomber à point. Finie la vente incontrôlable, place à la vente électronique ! peut-on lire dans la presse économique. L'acier n'est pas en retard, loin s'en faut, comme nous allons vous le présenter dans cette dernière partie : l'acier électronique.





48

## V. L'acier électronique

L'année 1999 et le premier semestre 2000 ont été marqués par une certaine fièvre concernant les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La sidérurgie n'a pas été épargnée par cette tendance : si l'on arrive à vendre des voitures sur Internet, pourquoi pas de l'acier ? Alors que l'on ne parlait que de B2C (*business to consumer*), avec notamment le site *www.amazon.com* et ses fameuses pertes, le B2B (*business to business*) a fait son apparition sur Internet avec des perspectives inexplorées de rentabilité pour la nouvelle économie. C'est dans ce contexte que se situent les plateformes d'achat des grands constructeurs automobiles, comme celles que viennent de lancer FORD ou GM aux États-Unis. Il n'y avait alors aucune raison pour que l'acier ne tente pas l'aventure électronique.

### V.1. L'acier inévitablement électronique

En octobre, lorsque nous avons commencé nos recherches, seuls deux sites américains, METALSITE et E-STEEL proposaient de vendre de l'acier *online*. Pourtant, même si certains de nos interlocuteurs ne croyaient pas vraiment à cette nouvelle technologie, la majorité s'accordait pour dire que le changement était inévitable, qu'il s'agissait juste une question de temps et qu'il valait mieux prendre les devants.

Les études actuelles sur les conséquences d'Internet, même si elles manquent encore de recul, permettent de prédire que le basculement des habitudes des utilisateurs se fera brusquement et sans signe avant-coureur. En effet, l'efficacité du nouveau canal et son attrait pour les différents acteurs du marché dépend du nombre de protagonistes *online*. Plusieurs analystes prévoient ainsi une lente maturation puis un retournement (*flip*) brutal conduisant à une utilisation massive du support Internet pour les transactions commerciales, en particulier sidérurgiques.

Depuis le début de notre travail, le paysage a considérablement évolué. C'est ainsi que METALSITE et E-STEEL sont devenus des références pour la vente d'acier sur Internet. METALSITE a vu une partie de son capital s'échanger pour 180 millions de dollars en décembre dernier, dont un quart en cash, ce qui a créé un profond traumatisme dans le monde sidérurgique, qui s'est soudain intéressé de beaucoup plus près à ce qu'il considérait auparavant comme un simple phénomène de mode. E-STEEL a lui multiplié les démarches de partenariats avec d'un côté les producteurs comme l'américain BETHLEHEM STEEL et de l'autre les gros consommateurs comme FORD. En Europe, USINOR a lancé presque conjointement deux initiatives : le lancement en juillet 2000 de son site de vente *www.steeluser.com* et l'annonce de l'intégration de ce site dans une place de marché plus vaste, *www.steel24-7.com*, regroupant les offres d'USINOR, de THYSSEN-KRUPP, de CORUS et de L'ARBED – soit quatre des cinq plus gros sidérurgistes européens.

La question n'est donc plus de savoir s'il est opportun ou non de se lancer dans la vente d'acier sur Internet mais plutôt de réfléchir aux meilleurs moyens de profiter le mieux possible de cette nouvelle opportunité.

## V.2. La place de marché d'acier électronique

### *Un facteur de progrès*

On peut imaginer qu'à plus ou moins long terme, le client qui pointe sa souris et clique sur l'icône correspondant à la bobine qu'il souhaite acheter en déclencherait la mise en fabrication dès le haut-fourneau. Rendre cette opération possible nécessitera certes des progrès considérables dans la gestion de la production, progrès qui semblent aujourd'hui bien difficiles à réaliser. Plus concrètement, on peut aussi voir l'apparition d'Internet dans la sidérurgie comme un facteur de changement à court terme qui accélèrera les améliorations de la chaîne de production. Ceci permettrait d'en finir alors avec les stocks immobilisés qui pénalisent la rentabilité de la sidérurgie, et de mettre en place le juste-à-temps, forcément optimisé puisque sans rupture de la liaison entre le client et l'outil de production.

### *Les atouts de la sidérurgie*

Ces propos sont sûrement d'un grand optimisme. Tout dépend en fait de l'échelle de temps considérée. Il n'empêche que, même à court terme, l'arrivée du commerce électronique va profondément changer le paysage sidérurgique. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la sidérurgie a tout ce qu'il faut pour se lancer dans l'aventure électronique. Elle a acquis une culture des automatismes et des moyens informatiques, surtout depuis la forte modernisation des outils de production dans les années 1980. Il n'y a en effet plus de comparaison possible entre un train à bande des années 1970, entouré d'une multitude d'opérateurs, et l'installation actuelle, déserte, pilotée par une dizaine de personnes aux commandes de consoles innombrables. Outre la maîtrise de l'outil informatique, la sidérurgie possède déjà un réseau logistique en dur, indispensable à la réussite d'un site de commerce électronique.

### *Quel site ?*

L'évolution a déjà commencé et l'on peut voir de nombreuses solutions de commerce électronique d'acier se mettre en place. Il existe de multiples choix dans ce domaine.

Tout d'abord, plusieurs types de sites sont envisageables : sites vendeurs d'acier, contrôlés par un ou plusieurs sidérurgistes, sites acheteurs, plus menaçants car ils pourraient fédérer la demande et peser d'un plus grand poids sur les prix, sites « neutres » jouant le rôle d'intermédiaires. Lorsque le site appartient à plusieurs sidérurgistes, quelques problèmes de concurrence pourraient se poser. Ce souci est assez bien révélé par la mention « *Steel24-7.com opérera dans le plein respect de la législation sur la concurrence et des autres lois applicables en la matière.* » que l'on retrouve dans le communiqué de presse annonçant la création prochaine de la place de marché européenne [www.steel24-7.com](http://www.steel24-7.com).

Les services proposés peuvent ensuite être de nature différente. D'un côté, on peut faire le choix de généraliser à tous les utilisateurs les services offerts aujourd'hui par l'EDI (*electronic data interchange*). L'EDI est en effet réservé aux gros clients qui peuvent se payer l'investissement nécessité par ce moyen par ailleurs efficace de passer et de suivre des commandes. La technologie Internet, par contre, est bien moins chère et plus simple d'utilisation tout en offrant les mêmes services que l'EDI, voire plus. De l'autre côté, on peut plutôt chercher à peser sur les prix en créant un site de trading sauvage où les services passent au deuxième rang. Il va de soi que cette solution est moins intéres-

sante pour la sidérurgie, d'où la nécessité d'« occuper le terrain » en lançant des sites propriétaires, qui permettraient de mieux mettre en valeur les offres différenciées.

Enfin, le type d'acier à mettre en vente sur Internet est une problématique qui prend toute son importance dans la période critique du lancement d'un site : il n'est pas permis de se tromper car la crédibilité de la société est en jeu. Toute offre portant sur des délais devra donc être respectée. Doit-on vendre de l'acier déclassé et partir dans une logique de prix bas ou bien doit-on au contraire privilégier des aciers de premier choix en faisant porter l'offre sur des prestations annexes comme les délais ? Sur stocks ou bien à la commande ? En période de pénurie d'acier, il n'est pas simple à l'intérieur d'un groupe d'arbitrer entre les différents canaux de vente. Alors que la forte demande est propice au lancement d'un site d'acier électronique, l'erreur serait de ne plus avoir de tonnes à disposition le jour de l'inauguration !

### ***V.3. Le vendeur d'acier mis en question***

Le commerce électronique arrive donc inévitablement dans le monde de la sidérurgie, où il rencontre des échos d'autant plus favorables qu'il semble apporter à cette industrie une réponse à sa recherche constante de productivité. La volonté de mieux contrôler la relation entre le vendeur et le client est elle aussi très présente et l'approche ingénieur peut ainsi trouver dans Internet l'outil qui lui manquait pour s'étendre à tous les domaines, notamment à celui du diffus. Cette innovation technologique va donc affecter en profondeur le métier du vendeur d'acier, jusque là si difficile à saisir.

Pour présenter ces bouleversements qui n'en sont qu'à leurs débuts, nous avons choisi de reprendre l'éclairage que nous avons proposé dans la partie précédente. Nous exposerons successivement les conséquences de l'acier électronique sur les quatre composantes du vendeur et indiquerons pour chacune les avantages mais aussi les inconvénients du passage de l'humain à l'électronique. L'évolution du commerce électronique étant extrêmement récente dans la sidérurgie – nous l'avons presque vu naître en commençant notre mémoire – personne n'a actuellement le recul suffisant pour trancher définitivement entre les « pour » et les « contre ». L'inéluctabilité de l'e-commerce est en elle-même une réponse.

#### *Conseil technique*

Internet va permettre un accès généralisé au conseil technique, jusque là réservé aux gros clients par manque de moyens en personnels. En effet, il va être possible de démultiplier le rôle de conseil technique en publiant *online* une information. La personnalisation de ces conseils pourra être possible grâce à des techniques poussées de marketing, spécialement adaptées à Internet et qui permettent de suivre les besoins du client et ses habitudes. En croisant avec d'autres données (secteur d'activité, dernières commandes par exemple), il sera possible de lui faire parvenir de façon automatisée les offres techniques les plus susceptibles de l'intéresser. Le petit serrurier pourra ainsi découvrir, sans avoir peur de perdre la face devant son vendeur en posant des questions idiotes, des aciers dont il ne soupçonnait pas l'existence. La qualité de l'information en ligne et le nombre de personnes touchées sont ainsi les principaux atouts du conseil technique virtuels, bien supérieur en cela au conseil traditionnel.

Cependant, le conseil virtuel a un inconvénient de taille : sur Internet, toute démarche provient forcément du client qui doit donc prendre l'initiative. Même si on lui propose par courrier électronique de changer de spécification, l'inertie sera beaucoup plus grande que dans un contact direct. Il est donc beaucoup plus facile de l'inciter à augmenter le niveau technique de ses aciers que lorsque le vendeur lui explique pédagogiquement en tête à tête quels sont les avantages qu'il pourrait en retirer. Le contenu du message électronique est d'ailleurs beaucoup plus complexe à établir car si un mail peut largement suffire pour proposer un prix, un descriptif avantages technologiques, pour complet qu'il soit, ne répondra jamais à toutes les questions qu'il peut susciter chez le client, qui préférera s'en remettre à son vendeur traditionnel. Il est en outre beaucoup plus facile de persuader un client qui vous connaît personnellement et qui a confiance en vous pour avoir déjà travaillé avec vous que d'obtenir son adhésion en lui envoyant un mail plus ou moins personnalisé mais toujours lointain. Le contact direct permet aussi au vendeur d'amener, sans l'y forcer, son client beaucoup plus loin qu'il n'aurait pensé pouvoir aller de lui-même, et ceci dans son propre intérêt.

### *Négociateur*

Deuxième facette du métier de vendeur, la négociation va être clarifiée et accélérée par Internet. En accentuant la modernisation des pratiques de tarification actuelles, parfois peu lisibles, et en permettant de faire payer certaines prestations, de délai par exemple, qui jusqu'alors n'étaient pas facturées systématiquement, Internet permet au client d'obtenir des devis immédiatement et en nombre illimité. Il serait aussi possible d'introduire des nouvelles techniques qui pourraient s'avérer adaptées aux contraintes de la sidérurgie comme le *yield management* qui module les prix à la demande en fonction de la saturation des capacités de production. Une autre possibilité serait de mettre en place des enchères pour écouler des stocks au meilleur prix mais les clients semblent pour le moment assez réticents. Internet simplifie enfin considérablement la partie administrative car c'est alors au client de rentrer directement sa commande, sans perte de temps inutile en bavardage. Par rapport à la force de vente actuelle, dont nul ne sait exactement ce qu'elle fait, la négociation électronique a l'avantage d'être parfaitement contrôlable !

La négociation sur Internet a certes des avantages considérables car elle permet de s'affranchir des pratiques de tarification actuelles héritées du passé. Cependant, malheureusement pour les sidérurgistes, elle permet également une comparaison immédiate entre deux offres car il suffit d'adresser la même demande à différents sites. Comme le fax il y a une vingtaine d'années, cette plus grande accessibilité à l'information va faciliter la mise en concurrence, à l'avantage évident du client. Elle va aussi retirer au vendeur son « droit de réponse » car un site inadapté sera simplement boycotté. Au sidérurgiste d'analyser seul les raisons de son échec. Au contraire, le téléphone ou le contact direct permettent au vendeur d'ajuster son offre en fonction du client, en baissant son prix par exemple, ce qui lui laisse une deuxième chance d'emporter la commande.

Surtout, la richesse principale du vendeur humain – la connaissance personnelle qu'il a de ses clients – est très difficile à transposer par informatique car une société ne peut se limiter à une série de caractéristiques objectives et quantifiables forcément réductrices. La part subjective peut être considérable et les vendeurs « sentent » souvent

leurs clients sans pouvoir vraiment formaliser leur raisonnement. C'est cependant en fonction du client, de ses besoins réels ou potentiels et des marges de négociation qu'il est prêt à laisser que le vendeur peut maximiser son bénéfice au cas par cas. La négociation électronique risque par conséquent de ne pas être la plus rentable.

### *Représentant*

Internet apporte un gain d'efficacité considérable : au lieu des 700 clients dont s'occupe au mieux un représentant traditionnel, un site d'acier électronique permettra de toucher toute la planète. Avec quelques *cookies* bien pensées et en enregistrant les réactions du client visitant la page Internet, on pourra mieux connaître ses habitudes. Ceci sera fait de façon automatique et bien plus systématique que ce que les méthodes de marketing rendent possible aujourd'hui. Le courrier électronique permettra alors d'envoyer à très faible coût des offres ciblées, par exemple, à tous les fabricants de tubes d'un secteur donné. Le représentant humain, avec son salaire, ses frais de déplacement et son véhicule de fonction, peut alors sembler réellement menacé par son homologue virtuel.

Malgré son coût, le représentant humain est la source d'information indispensable sur le client. Si ce n'est pas la seule, elle est parfois beaucoup plus efficace que toutes les bases de données. L'exemple déjà mentionné du niveau de stocks qu'Internet ne peut fournir directement est à cet égard révélateur. En outre, le mailing électronique a un inconvénient considérable : la passivité. Le client peut recevoir par mail toutes les offres possibles et imaginables, il peut se cantonner dans un rôle passif beaucoup plus facilement que dans un contact direct. À un vendeur en chair et en os qui lui demande pour quelles raisons il n'a plus reçu de commandes depuis six mois, il est bien obligé, par correction, d'apporter une réponse. Même si celle-ci n'est pas forcément la bonne, ce sera toujours un élément d'information qu'Internet ne permettra pas d'obtenir. Enfin, le rôle de la relation humaine n'est pas à négliger car beaucoup de clients, surtout les plus petits, apprécient leur vendeur et ne sont pas prêts à en changer pour traiter par ordinateur interposé. Certains ayant même actuellement des difficultés à négocier le passage à l'euro, l'e-commerce peut leur sembler n'être qu'une complication supplémentaire qui leur semble plutôt concerner la nouvelle génération.

### *Pousse-bobine*

Le commerce électronique peut annoncer la fin du « pousse-bobine ». Internet et ses formidables possibilités d'automatisation de la relation avec le client va permettre d'étendre à tous les clients le système de suivi logistique jusqu'alors réservé aux grands comptes comme l'automobile. Nous avons vu que moyennant certains ajustements de la chaîne de production, Internet pourrait permettre de relier directement les besoins du client à la chaîne de production, en un juste-à-temps idéal. On pourrait alors imaginer le petit serrurier se connectant pour connaître l'état d'avancement de sa commande. L'automatisation de la gestion des commandes du début jusqu'à la fin rendrait alors le « pousse-bobine » superflu.

Toutefois, en cas d'urgence, l'intervention d'un interlocuteur physique reste indispensable. Il peut s'agir d'une urgence matérielle – une bobine en retard – et dans ce cas, une fois épuisé le recours informatique, le client préférera avoir au téléphone un responsable qui puisse faire avancer les choses. En dernier ressort, il faudra bien un interlocuteur

physique pour chercher la bobine sur le terrain. En cas d'urgence informatique, il sera indispensable d'avoir développé des *helpdesk* et une aide *on-line* efficace et accessible par les clients pour leur permettre de s'y retrouver dans le labyrinthe électronique qui ne leur sera pas particulièrement familier, bien au contraire. Même si Internet diminuera sans doute le nombre d'urgences une fois installé le régime de croisière, la période transitoire risque fort d'aggraver les choses, d'autant plus que les deux systèmes (physique et informatique) devront pendant plusieurs années coexister. Le « pousse-bobine » n'en est donc que plus nécessaire.

### *Conclusion sur le vendeur d'acier et le commerce électronique*

Dans les paragraphes précédents, nous avons cherché à mettre en évidence les conséquences que l'e-commerce pourrait avoir sur le métier de vendeur. Sur les quatre composantes que nous avons ainsi analysées, certaines semblent se prêter plus que d'autres à un passage sur Internet. Nous pensons effectivement que le commerce électronique va libérer le vendeur de certaines tâches secondaires mais très consommatrices de temps comme par exemple le travail administratif – facette « pousse-bobine » – ou les déplacements et le démarchage à domicile – facette représentant. Même si elles font aujourd'hui partie du métier de vendeur et contribuent à de bonnes relations avec le client, leur importance devrait décroître significativement à l'avenir. Le vendeur sera plus disponible et pourra alors se concentrer plus efficacement sur ses missions essentielles. Il nous semble cependant indispensable de bien veiller à ce que, lors du passage du commerce traditionnel sur Internet, chacune des fonctions du vendeur retrouve son pendant soit électronique, soit humain. Oublier la composante « pousse-bobine » reviendrait à paralyser le système à la première anomalie. Ceci n'ira pas sans poser des problèmes réels de ressources humaines car il serait utopique de faire d'un représentant en acier un futur administrateur système. Mais la sidérurgie européenne a su gérer d'autres défis...

#### V.4. *Au delà de la vente...*

Finalement, l'arrivée de l'e-commerce dans la sidérurgie dépasse le simple cadre de la vente et doit être considérée comme une formidable opportunité de progrès pour la relation commerciale mais aussi pour l'ensemble de l'entreprise. Peut-être est-ce le moyen de réconcilier les différences d'échelles existant entre les domaines « concentré » et « diffus ». Concrètement, Internet implique aussi à plus ou moins long terme une réorganisation de la chaîne de production, qui n'est pas des plus flexibles dans la sidérurgie. En effet, rien ne sert de vendre de l'acier en un clic de souris si l'on n'arrive pas à le produire à temps. À court terme, les conséquences sont déjà importantes sur les fonctions support de la vente, comme la comptabilité qui devra suivre le rythme imposé par les transactions électroniques. Les évolutions à venir seront donc très importantes et le commerce électronique, s'il n'en sera pas toujours à l'origine, va considérablement les accélérer.

En outre, l'e-commerce va certainement avoir des effets significatifs sur les fluctuations de prix. On peut d'une part considérer que la transparence des pratiques tarifaires ou la réduction des en-cours vont tempérer les comportements spéculatifs. La connaissance plus poussée des besoins du marché grâce à l'outil électronique permettra un meilleur ajustement des capacités de production, ce qui devrait atténuer les cycles. La réduction des intermédiaires entre le producteur et l'utilisateur final peut aussi représenter des économies considérables – jusqu'à 18 % selon les études actuellement réalisées pour la vente de voitures aux États-Unis, et parfois le double pour la vente d'assurances. D'autre part, il existe quand même un risque réel de guerre des prix. Les possibilités de comparer immédiatement les prix des concurrents au niveau mondial pourraient en exacerber les tensions sur les marchés et au contraire amplifier les variations des cours.

Pour les raisons précédentes, la période transitoire s'annonce donc relativement agitée car l'e-commerce, s'il peut être profitable pour tous les intervenants à long terme, n'ira pas sans affecter la rentabilité de la sidérurgie. En effet, les économies qu'il permettra de réaliser dans cette industrie déjà très intégrée, dont le réseau de vente est loin d'être pléthorique, ne seront pas forcément aussi importantes que l'on pourrait l'imaginer. Et il est loin d'être évident qu'elles puissent compenser les coûts – situation classique dans le commerce électronique.



## Conclusion

Pour terminer, nous souhaitons conclure ce mémoire en revenant sur les trois idées principales que nous avons pu dégager au terme de notre enquête et grâce à l'aide de nos contacts tant à la direction d'USINOR que dans ses différentes filiales.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés au potentiel considérable du marché « diffus » qui nous a paru longtemps inexploré même s'il commence depuis peu à être envisagé sous un jour nouveau par le monde de l'acier. Il nous semble qu'il ne faut pas s'arrêter aux apparences et que le marché du BTP et des biens d'équipements, même s'il paraît moins noble que celui de l'automobile et qu'il sent encore le rond à béton, mérite d'être développé car les aciers à haute valeur ajoutée y ont leur place. Le « diffus » mérite donc d'être l'objet d'une approche commerciale adaptée.

En nous penchant ensuite sur le métier de vendeur, nous avons été surpris par la diversité de ce que nous avons pu observer. Nous pensions trouver un personnage monolithique et nous nous sommes aperçus que la réalité était un équilibre entre plusieurs facettes parfois contradictoires. Présentes dans chaque vendeur mais avec des poids toujours différents, les composantes conseil technique, négociateur, représentant et « pousse-bobine » que nous avons proposées nous ont paru les plus à même de rendre compte de la complexité de ce métier, parfois telle que nous avons eu l'impression que le management avait tendance à s'y perdre.

Enfin, nous sommes par hasard tombés, dans ce sujet on ne peut plus technique et concret qu'est l'acier, sur cette notion insaisissable et aux contours encore mal définis qu'est le commerce électronique. Cette révolution qui semble tout bouleverser sur son passage nous a parfois paru avoir des allures de rouleau compresseur et nous semble avoir plus d'un point commun avec la vague récente de mise en place de systèmes intégrés de gestion en tout genre comme SAP. Pour inévitable que soit le commerce électronique, les résultats mitigés de ces systèmes nous incitent à être très prudents. L'e-commerce contribuera certes à long terme à l'amélioration de l'efficacité de l'ensemble de la filière. À moyen terme, nous reconnaissons bien volontiers qu'il permettra de libérer le vendeur de tâches sans grand intérêt. Nous n'en pensons pas moins que transposer la vente sur Internet est une opération délicate et qu'avant toute chose, il faut bien comprendre le métier de vendeur, ce que nous avons, entre autres sujets, chercher à vous présenter à travers ce mémoire.

Le premier, nous sommes en mesure de constater que les progrès réalisés en matière de production d'acier ont été remarquables. Les techniques de production ont évolué, les équipements se sont modernisés, les coûts ont baissé, et la qualité a augmenté. Ces progrès ont permis de répondre à la demande croissante de l'industrie et de contribuer à la croissance économique.

En outre, nous constatons que les progrès réalisés en matière de production d'acier ont été remarquables. Les techniques de production ont évolué, les équipements se sont modernisés, les coûts ont baissé, et la qualité a augmenté. Ces progrès ont permis de répondre à la demande croissante de l'industrie et de contribuer à la croissance économique.

En outre, nous constatons que les progrès réalisés en matière de production d'acier ont été remarquables. Les techniques de production ont évolué, les équipements se sont modernisés, les coûts ont baissé, et la qualité a augmenté. Ces progrès ont permis de répondre à la demande croissante de l'industrie et de contribuer à la croissance économique.

En outre, nous constatons que les progrès réalisés en matière de production d'acier ont été remarquables. Les techniques de production ont évolué, les équipements se sont modernisés, les coûts ont baissé, et la qualité a augmenté. Ces progrès ont permis de répondre à la demande croissante de l'industrie et de contribuer à la croissance économique.

En outre, nous constatons que les progrès réalisés en matière de production d'acier ont été remarquables. Les techniques de production ont évolué, les équipements se sont modernisés, les coûts ont baissé, et la qualité a augmenté. Ces progrès ont permis de répondre à la demande croissante de l'industrie et de contribuer à la croissance économique.

## Bibliographie

### Quelques références universitaires ...

*Des ingénieurs du corps des mines ayant fait carrière dans la sidérurgie au XX<sup>ème</sup> siècle.* Cécile CAILLOL, mémoire de maîtrise d'histoire contemporaine, université de Paris X, sept. 1992.

*Forgerons et Alchimistes,* Mircea ELIADE, 1977, Flammarion.

*Henri Malcor : « héritier des maîtres des forges »,* Philippe MIOCHE / Jacques ROUX, Éditions du CNRS, 1988.

*Jacques Ferry et la sidérurgie française depuis la seconde guerre mondiale,* Philippe MIOCHE, publication de l'université de Provence, 1993.

*Quand la France s'enferme : « la politique sidérurgique de la France depuis 1949 »,* Jean G. PADIOLEAU, PUF Sociologie, 1981.

### Quelques références techniques ...

*Traité instituant la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier.*

*Statistiques du commerce mondial de l'acier, 1996,* publication des Nations Unies.

*Catalogue « Aciers plats au carbone » 2000,* Groupe USINOR.

*Le livre de l'acier,* CD-ROM, SOLLAC, Groupe USINOR, juin 1997.

*« 1948-1998, PUM, l'album du cinquantenaire »,* PUM, Groupe USINOR, 1998

### Les quelques sites web suivants (liste non exhaustive) ...

[www.usinor.com](http://www.usinor.com)

[www.worldsteel.org](http://www.worldsteel.org)

[www.ocde.org](http://www.ocde.org)

[www.metalsite.com](http://www.metalsite.com)

[www.esteel.com](http://www.esteel.com)

et les documents des analystes financiers.



## Liste de nos contacts

### LES SIDERURGISTES D'USINOR

#### DIRECTION GENERALE

M. F. MER, président directeur général

#### DIRECTION DES AFFAIRES ECONOMIQUES ET INTERNATIONALES

M. B. LECOQ, directeur

Mme I. RUSSO-CLAUDE

M. P. PONTY

Mme E. SERMAGE

Mme B. ROSE

Mme M. TORDJMAN

M. J-P. ROUFFIAC, directeur

#### DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Mme M-L. BUSCH-MILOSEVIC

M. J. LAUVERGNE, directeur

#### DIRECTION RECONFIGURATION ET SYSTEMES D'INFORMATION

M. J-L. PIERQUIN, directeur

#### DIRECTION HYGIENE SECURITE ENVIRONNEMENT

M. R-F. BIZEC, directeur

#### DIRECTION RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

M. F. MUDRY

M. G. SANZ, directeur

#### DIRECTION COMMERCIALE CENTRALE

M. J. CHABANIER, directeur

M. THIRY

#### PROJET E-BUSINESS

M. Y. JOURDE

#### USINOR AUTO

M. B. BRAMAUD

M. J-F. CRANCEE, directeur

#### USINOR PACKAGING

M. J. GRANBOULAN, directeur

#### SOLLAC ATLANTIQUE

M. J-J. AERNOUT

M. P. SALOME

#### SOLLAC LORRAINE

M. A. BOUCHARD, directeur

M. J-C. KENNEL

M. G. DROIT

#### USINOR DISTRIBUTION

M. J-L. BENOIST, directeur

M. J-C. POULAIN

CISATOL – BRUYERES/OISE

Mme S. BENOIT  
M. J-B. DANHIEZ  
M. C. JOSEPH

M. C. SOLATGES  
M. R. THORAL, directeur

CISATOL – WOIPPY

M. MAERTENS, directeur

PUM – REIMS

M. J-J. GRESSET, directeur commercial  
M. PICAVET

PUM 91

M. D. CHANLON

Mme R. CHANLON

## **LES AUTRES SIDERURGISTES**

SAM

M. B. AMBON

## **LES AUTRES INDUSTRIELS**

RENAULT

M. P. PARNIERE

PECHINEY

M. J-L. MAZODIER

M. L. SCHMITT

## **LES CHERCHEURS, UNIVERSITAIRES ET AUTRES**

CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION

M. S. LENLFE

ECOLE DES HAUTES ETUDES ET SCIENCES SOCIALES

M. P. FRIDENSON

M. E. GODELIER

CENTRE DE GESTION SCIENTIFIQUE ET CERNA DE L'ENSMP

M. F. AGGERI

M. O. BOMSEL

M. V. BONNEAU

CONSEIL GENERAL DES MINES

M. P. COUVEINHES

M. J-P. HUGON