Effets de la crise économique mondiale sur l'activité sidérurgique d'Arcelor Mittal :

stratégie adoptée et résultats obtenus, quelques aspects sur l'usine d'Annaba

The effects of the global economic crisis on the steel activity of Arcelor Mittal: Adopted strategies and obtained results, some aspects of Annaba plant

Nesrine CHERAIET
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université Badji Mokhtar Annaba

Résumé

La crise de 2009, qui a pris racine essentiellement dans une sphère non réelle de l'économie, basée sur un désordre monétaire et financier, a généré des effets très tranchants sur l'économie réelle. La transformation de cette crise en une crise économique majeure s'explique par les phénomènes de désindustrialisation, de délocalisation et de la déréglementation qui se déroulent toujours sous l'effet d'un système exclusivement financier. Dans ce contexte, la multinationale sidérurgique ArcelorMittal, pourtant un acteur international d'influence certaine, n'a pas pour autant échappé aux effets tranchants d'une telle crise. C'est à cet égard que se place cette présente contribution qui cherche à décortiquer les effets pervers de la crise sur l'activité économique de cette multinationale et sa stratégie pour y faire face. Cet écrit intègre également l'impact ressenti par l'usine locale d'Annaba qui est une partie intégrante du Groupe ainsi que la stratégie que cette dernière a adopté dans cette conjoncture.

Mots clefs : crise économique mondiale – effets tranchants de la crise – indicateurs financiers d'ArcelorMittal - stratégie de la multinationale.

Abstract

The 2009 crisis, which has taken root primarily in the non-real sphere of the economy, has resulted in an unparalleled monetary and financial disorder whose effects on the real economy have been extremely sharp. The transformation of this crisis into a major one is through the amplification of deindustrialization, delocalization and deregulation that are always occurring under the effect of an exclusively financial system. In this context, the multinational steel ArcelorMittal, although an international actor of some influence, has not so far escaped the sharp effects of this very crisis. It is within this very context that this contribution seeks to list the negative effects of the crisis on the economic activity of the company and its consequent reactive strategy. More specifically, this article tries also to assess the impact that this crisis is having on the local steel plant of Annaba which is also an integral part of ArcelorMittal, and the consequent strategy that the latter is adopting.

Keywords: global economic crisis- cutting effects of the crisis- financial indicators of ArcelorMittal- the multinational strategy.

Introduction:

L'économie mondiale est passée d'une économie d'endettement à une économie de marché financier et par la suite à une économie de spéculation. Ce nouveau dogme est due à la libéralisation financière qui s'est mise en place dans les années 80 et qui a débouché sur un écart insensé entre la sphère financière et l'économie réelle induisant des crises bancaires et financières internationales dont leurs répercussions menacent la stabilité du système financier mondial et la croissance économique. Dans ce contexte, *C.P. Kindleberger* souligne que : « Il n'y a pas de capitalisme sans crises financières ! » il ajoute: « il y a des épisodes spéculatifs qui reviennent inlassablement déstabiliser les marchés, ruiner les institutions et redistribuer les richesses ».

La période contemporaine a été le théâtre d'une multitude de crises. Certaines études estiment d'ailleurs que durant les années consécutives à la seconde guerre mondiale, les « trente glorieuses » en quelque sorte, ont été relativement épargnées, mais que la fréquence des crises s'est accrue depuis les années 1970[1], marquées par la dérégulation qu'a connue l'économie mondiale durant cette période[2]. La crise financière de 2008 qui a pris sa source dans le boom immobilier américain, peut être considérée comme le témoin le plus emblématique de cette tendance. Cette dernière, avant son déclenchement, a connu des bulles spéculatives liées à la suraccumulation du capital financier qui était à la recherche d'une rentabilité à court terme dans le monde entier.

De crise bancaire localisée dans le marché du crédit immobilier américain, en devenant par la suite une crise financière et réelle mondiale. Elle est une crise systémique au sens qu'elle a entrainé des accidents disparates et récurrents, ces différents épisodes mettent en évidence des sources de risque systémique ayant le potentiel de se propager dans l'ensemble des systèmes financiers et d'engendrer des dysfonctionnements de structures. Ces effets sur l'économie réelle sont très tranchants : pertes de richesses, chute du commerce international (une baisse de 12% en 2009), remise en cause de la forte croissance dont bénéficiait l'économie mondiale depuis 1995, baisse des prix des matières premières avec de grandes fluctuations, faillite de plusieurs banques, chômage, etc.

Quant à la multinationale ArcelorMittal, leader mondial de la sidérurgie, avec son dispositif industriel qui se répartit dans plus de 22 pays sur quatre continents, elle se permet d'être présente sur tous les marchés clés de l'acier, tant dans les économies émergentes que dans les économies développées. Comme toutes les entreprises, l'année 2009 a été une année difficile pour la multinationale ArcelorMittal, elle a commencé à ressentir les fâcheuses conséquences et effets de la crise économique mondiale à partir du quatrième trimestre de l'année 2008. ***À partir de ces faits que peut-on dire sur l'impact de la crise économique mondiale de 2009 sur l'activité économique du Groupe ArcelorMittal ? Et quelle a été la stratégie adoptée par le Groupe pour y faire face?***

L'objectif de cet article se propose de mettre davantage l'accent sur les effets tranchants engendrés par cette crise financière et économique mondiale sur la sphère réelle en présentant le cas de la multinationale ArcelorMittal. Cet écrit tient compte bien entendu de l'usine d'Annaba qui est une partie intégrante du Groupe ; cette dernière a, elle aussi, ressenti les impacts de la crise et a été influencé évidemment par la difficile conjoncture vécue.

Pour avoir présenté cette étude, nous nous somme basés sur les analyses des travaux théoriques existants et une lecture empirique des indicateurs principaux (chiffres financiers, résultats de production, nombre de salariés) contenus dans les rapports d'activité établis par le Groupe, ses magazines et ses communiqués de presse. Cette étude est effectuée sur l'ensemble des données de la période (2005-2012).

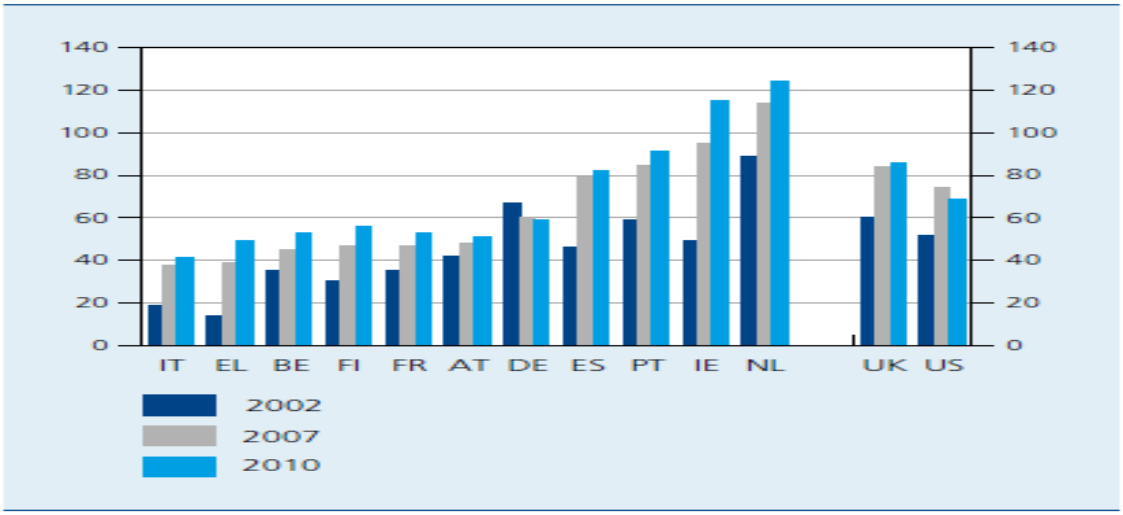
I. La crise économique mondiale de 2009

Une crise d'abord bancaire et localisée dans le marché du crédit immobilier américain, et est rapidement devenue mondiale financière et réelle, dont ses plus grands facteurs explicatifs sont : la révolution économique néolibérale, les politiques monétaires trop laxistes et la libéralisation financière et ses outils. Cette crise a le grand mérite d'être écrite au pluriel : crise des subprimes, crise économique, crise alimentaire, crise des finances publiques, crise des représentations politiques, crise écologique, crise de l'emploi, crise de l'organisation du travail, crise de l'Etat. C'est une crise véritablement multiforme de nature politique économique et sociale.

I. 1. Une crise financière

Les subprimes ont été l'élément déclencheur la crise financière de 2008. Tout à commencé lorsque le président Georges W. Bush, a fait voter *l'American Dream Downpayment Act* de 2003 visant à faciliter l'accès à la propriété immobilière. Pour la réussite de cette grande opération, des pressions très fortes ont été exercées sur les établissements de crédit sous peine d'être accusés de discrimination, pour les amener à accepter l'octroi des crédits à des ménages qui n'ont pu disposer de garanties de solvabilité suffisantes[3]. Les banques n'ont pas hésité à accorder avec facilité des crédits immobiliers aux emprunteurs, ce quel que soit le niveau de leur revenu, avec des rendements croissants, jusqu'à se situer entre 15 et 20%, incluant même des primes de risque conséquentes, ce qui a donné lieu aux Etats-Unis à une surproduction de logements dés 2005. On assiste ces dernières décennies à l'explosion de l'endettement des ménages : il est multiplié par dix en vingt ans en passant de 1396 Md$ à 12564 Md$ au 1er trimestre 2008, soit 29 % du stock de la dette nationale. Il monte de 90% à 160% du PIB entre 1970 et 2006[4]. Le graphique ci-dessous représente cette hausse.

Graphique1 : Dette à long terme(1) des ménages (en % du PIB)



Source: Federal Reserve, CE, ECB

(1): Encours au 4e trimestre de chaque année, sauf pour 2010 (où il s'agit du 3e trimestre). Pour les États-Unis, dette hypothécaire plutôt que dette totale à long terme.

A la suite de la hausse des taux d'intérêt des 2003- 2005, il s'en est suivi une montée brutale de l'endettement des ménages américains, et du coup ils se sont ainsi retrouvés dans l'incapacité de rembourser. Ce qui a mené à une fragilisation du marché immobilier qui subit consécutivement une réduction substantielle de la valeur des biens hypothéqués. C'est à partir de février 2007 que les établissements spécialisés dans les crédits subprimes ont annoncé leurs premières pertes et provisions.

La crise des subprimes est due aux dysfonctionnements macroéconomiques qui reposent principalement sur : l'exigence de rentabilité pour les banques, le laxisme dans les conditions d'attribution des prêts, le développement de pratiques financières à haut risque[5]. Elle se trouve aggravée par le fait d'avoir vendu les crédits subprimes à l'échelle locale par des courtiers qui touchent un pourcentage sur chaque transaction et ensuite colletés et transformés, par les banques et assurances, en produits financiers opaques sous forme de titres de dette négociables et revendus avec des centaines de milliards de dollars auprès d'investisseurs du monde entier. Ce qui a permis de former des bulles financières qui ont été amplifiées par des techniques financières sophistiquées qui permettaient aux investisseurs d'emprunter « sans risques », et donc sans fin[6]. En l'espace de trois mois seulement (juin/ juillet/ aout de 2007), et avec des événements déclencheurs ; des séries de déclassements par des agences de notation, des crises des fonds spéculatifs adossés à des prêts hypothécaires et des difficultés de certaines grandes banques internationales à évaluer ce type d'actifs, le système financier américain commençait à donner des signes sérieux de dysfonctionnement.

I. 2. Une crise économique globale

Si on cherche les mécanismes sous jacents et structurants impactant la crise financière mondiale au niveau de la sphère économique, on constate qu'il existe des mécanismes sous jacents ayant impacté la crise mondiale d'une manière significative, et qui peuvent être précisés sur la base des facteurs suivants[7]:

- La désindustrialisation comme facteur de régression économique dû à l'évolution du secteur industriel dans celui de sa dispersion et non dans sa consolidation ou de son extension. Cette situation s'explique par la faiblesse consécutive des gains tirés de la productivité dans le secteur de l'industrie par rapport au secteur des services et le secteur financier.
- La délocalisation ; tous les détenteurs de capitaux, comme les firmes multinationaux industrielles, les banques et les banques et les investisseurs internationaux ont pu disposer ainsi librement d'une mobilité accrue et d'une faculté de s'établir, de produire ou de placer leur argent sélectivement dans les pays de leur choix. A cet égard, *M. Aglietta et Berrebi* (2007), soulignent : « nous sommes passés d'un cycle inflationniste durant la période des trente glorieuses, à un cycle déflationniste réel depuis les années 1980 et l'avènement des « 3D » (déréglementation, désintermédiation et décloisonnement) sur les marchés financiers[8]. En outre la libéralisation de la circulation des capitaux, dans les années quatre-vingt, a eu deux types d'effets : d'une part elle a permis à l'Etat de financer son déficit public et aux agents économiques privés de bénéficier d'une hausse du rendement de leurs placements suite à des occasions, de diversifier leur patrimoine dans le but de se protéger contre l'inflation et les risques de change. D'autre part par une multiplication et une amplification des phénomènes spéculatifs expliqués par l'extrême mobilité d'une masse énorme de capitaux qui cherche des placements à court terme, risqués mais rentables et qui engendre des bulles spéculatives suivies de krachs financiers générant à leurs tour des dépressions économiques.
- La migration ; a partir du moment où des milliers de personnes se trouvent déplacées d'un lieu à un autre, d'un pays à un autre, c'est la migration qui est en mouvement en tant que processus à la fois économique, politique, culturel et social, au service principalement du capital financier.
- Une économie libérale, totalement ouverte à l'échange internationale et donc livrée à la concurrence internationale sans protection, et par implication une économie dirigée par les intérêts des plus puissants[9]. Certes cette dernière génère des promesses pour l'activité économique réelle, mais présente généralement des risques qui s'expliquent par une absence de mesures de surveillance et de réglementations prudentielles adéquates et rigoureuses et aussi des politiques macroéconomiques cohérentes.

Ces phénomènes se déroulent aujourd'hui dans le cadre d'un régime purement financier auquel la libéralisation et la dérèglementation ont donné naissance. Un régime qui a été avant tout construit au bénéfice des Etats-Unis, mais plus le temps passe, plus il apparait que le vrai bénéficiaire est le capital concentré comme tel, aussi bien financier qu'industriel[10]. C'est un régime de financiarisation. Cette dernière permet à ce capital de cesser d'être un simple maillon dans la mise en valeur du capital dans la production industrielle pour constituer une force indépendante et un foyer d'accumulation du profit purement financier[11]. Ce qui a mené à une domination du capital financier sur le capital productif. Et du fait que le capital financier en cherchant une bonne allocation et grâce aux mécanismes de la libéralisation financière procure des bulles financières et des taux de profit irréels ainsi qu'un écart insensé entre la sphère financière et la sphère réelle. Cette situation ne tarde pas à enfanter des krachs financiers qui engendrent à leurs tours des crises financières et économiques mondiales.

Le développement actuel le plus important dans le sillage des crises bancaires est leur transmission au reste de l'économie et leur interaction avec les crises économiques majeures, la transformation de la crise financière en une crise économique s'explique largement par ces phénomènes. L'un des principaux raisons de la récession est la dépendance de la demande des consommateurs, en particulier, et aussi l'investissement des entreprises avec des niveaux élevés de la dette au cours de ces dernières décennies[12]. Selon *Minsky* : « l'investissement est un phénomène financier permet d'établir un lien entre bulle financière et investissement productif, la hausse des prix sur les marchés financiers implique en effet de manière récurrente un emballement de l'investissement productif des entreprises, compte tenu de la modification du cout du capital qui en découle. Ensuite, au plus haut point de l'emballement, le retournement endogène des marchés révèle un risque d'insolvabilité pour un certain nombre d'entreprises, et provoque alors une chute généralisée de l'investissement ».

Malgré une réactivité impressionnante des banques centrales, avec des milliards de Dollars, afin de rendre la confiance aux banques et marchés financiers, l'ampleur de la crise financière de 2008 a mené en deux ans à une situation qualifiée de critique, profonde et de systémique. Systémique au sens qu'elle a entrainé des accidents disparates et récurrents, ces différents épisodes mettent en évidence des sources de risque systémique[13] ayant le potentiel de se propager dans l'ensemble des systèmes financiers et d'engendrer des dysfonctionnements de structures. La technique financière de titrisation a permis à la crise financière mondiale de commencer comme crise financière, de devenir une crise économique et de se transformer en crise de l'emploi. En gelant les crédits dans le système financier international, cette a eu de graves conséquences pour les entreprises, les travailleurs, et leurs familles dans le monde. Elle s'ajoute aux prix encore élevés de l'alimentation et des carburants et ses effets ont fait plonger l'économie mondiale dans une récession sévère et durable[14]. Les répercussions de cette crise entretient une pauvreté massive dans le monde, qui augmente encore maintenant, et renforce, à son tour, les inégalités sociales dans les pays avancés, émergeants ou en développement.

II. Les effets de la crise économique mondiale récente sur la multinationale Arcelor Mittal

II. 1. La multinationale ArcelorMittal

ArcelorMittal est le numéro un mondial de la sidérurgie, l'une des 50 plus grandes entreprises du monde et le leader incontesté de l'acier, avec des entreprises dans plus de 60 pays[15], il est leader sur tous les principaux marchés sidérurgiques mondiaux, y compris l'automobile, la construction, l'électroménager et l'emballage. Elle est présente dans le monde avec 36% de la production d'acier liquide/brut en Amériques, 47% en Europe, l'Afrique avec 7% de la production d'acier liquide/brut et 10% en Asie.

La Société est un acteur de premier plan dans les domaines de la R&D et de la technologie et elle dispose d'importantes ressources propres de matières premières et d'excellents réseaux de distribution. Son dispositif industriel réparti dans plus de 20 pays sur quatre continents lui permet

d'être présente sur tous les marchés clés de l'acier, tant dans les économies émergentes que dans les économies développées. ArcelorMittal est le seul sidérurgiste qui offre et développe l'ensemble de la gamme de produits et de services liés à l'acier, le groupe n'est pas seulement un producteur d'acier ; en amant de la chaine de production, il dispose d'une activité intégrée de traitement des métaux et d'exploitation minière ; en aval, il exerce une importante activité de service et de distribution et transforme les produits finis et propose un service sur mesure aux clients[16].

Les activités d'ArcelorMittal sont réparties en six segments : aciers plats carbone Amériques, aciers plats carbone Europe, aciers longs carbone Amériques et Europe, Asie, Afrique et CEI[17](AACIS), Aciers inoxydables et steel solutions and services.

Grace à ses valeurs fondamentales que sont le développement durable, la qualité et le leadership, ArcelorMittal s'engage à agir de manière responsable à l'égard de la santé, de la sécurité et du bien- être de son personnel, de ses cotraitants et des communautés au sein desquelles elle opère. Son engagement porte également sur la gestion durable de l'environnement. ArcelorMittal joue un rôle de premier plan dans les efforts du secteur pour mettre au point des processus de production sidérurgique innovants et se consacre activement à la recherche et au développement de technologies et de produits sidérurgiques qui contribuent à lutter contre le changement climatique.

ArcelorMittal est membre de l'indice FTSE4Good et de l'Indice Mondial de Durabilité Dow Jones.

II. 2. Les effets de la crise sur son activité

L'année 2009 a été une année difficile pour l'ensemble de l'économie mondiale et aucune entreprise et aucun secteur n'a resté à l'abri de cette crise. ArcelorMittal a commencé à ressentir les fâcheuses conséquences et effets de la crise économique mondiale à partir du quatrième trimestre de l'année 2008. Ce dernier est le premier trimestre marqué par des pertes nettes dans l'histoire du Groupe depuis sa fusion en 2006. La principale répercussion a été la chute de la demande globale d'acier ; une baisse d'environ 50% de la demande apparente d'acier.

Les chiffres contenus dans le tableau récapitulatif de l'activité du Groupe[18], suivant, nous renseignent sur les résultats globaux des 5 dernières années (2005- 2010) et illustrent l'effet de la crise économique mondiale sur l'activité d'ArcelorMittal.

Tableau N°1 : tableau récapitulatif de l'activité du Groupe (2005-2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires (Million de $)	80171	88576	105216	124936	61021	78025
Expéditions d'acier (Million de Tonne)	102,9	110,5	109,7	101,7	69,6	85,0
Résultat net (Million de $)	8263	7973	10368	9466	1570	2916
Bénéfice de base par action (en $)	5,97	5,76	7,41	6,84	0,11	1,93
Salariés (En milliers)	334	319	311	316	271	263

Source : établit par l'auteure selon les rapports d'activités 2005/2006/2007/2008/2009 et 2010.

Tableau N°2 : évolution de l'activité du Groupe (2005- 2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires (%)	-	10,48 %	18,78 %	18,74 %	(51,15) %	27,86 %
Expéditions d'acier (%)	-	7,38 %	(0,72) %	(7,29) %	(31,56) %	18,11 %
Résultat net (%)	-	(3,50) %	30,03 %	(8,69) %	(83,41) %	85,73 %
Bénéfice de base par action (%)	-	(3,51) %	28,64 %	(7,69) %	(98,39) %	94,30 %

Source : établit par l'auteure selon les rapports d'activités 2005/2006/2007/2008/2009 et 2010.

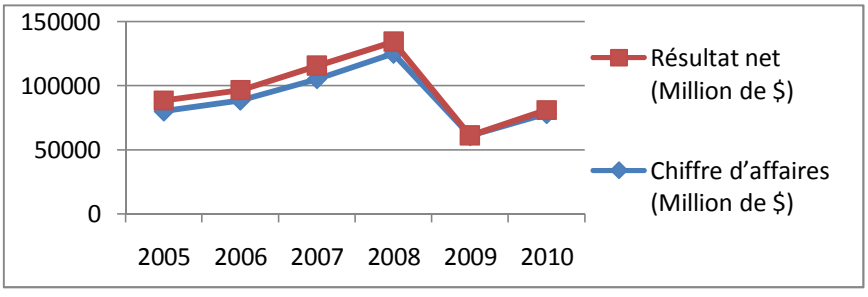
A partir des deux tableaux *(N°1 et N°2)* on remarque deux faits marquants dans cette période,

le premier fait se dégage des résultats financiers de l'année 2007. Cette année qui a été la première année entière après la fusion d'Arcelor et de Mittal Steel. La société résultant de la fusion a été intégrée avec succès, conduisant à la création d'un géant mondial attelé à la transformation de l'industrie sidérurgique et à la construction d'un avenir durale. Suite à cette fusion, le groupe a enregistré une production d'acier brut de 116 millions de tonnes, représentant environ 10% de la production mondiale d'acier, qui a généré un chiffre d'affaires de 105,2 milliards de dollars. C'est le boom des résultats enregistrés par la multinationale depuis sa fusion en marquant des augmentations considérables (plus de 18,78% dans le chiffre d'affaires et 28,64% pour le bénéfice de base par action)

Le deuxième fait, est l'impact direct de la crise financière mondiale de 2008 sur l'activité du Groupe, où la principale répercussion a été la chute de la demande d'acier, accentuée par une période de déstockage massif tout au long de la chaine logistique. Au point bas du cycle, cela s'est traduit par une baisse d'environ 50 % de la demande apparente d'acier. Cela a généré une baisse très importantes dans les résultats financiers ainsi que la production d'acier ; moins de 51,15% pour le chiffre d'affaires enregistré en 2009 et moins de 98,39% pour le bénéfice de base par action en passant de 6,84$ en 2008 à 0,11$ en 2009.

Les graphiques ci-dessous illustrent ces faits marquants.

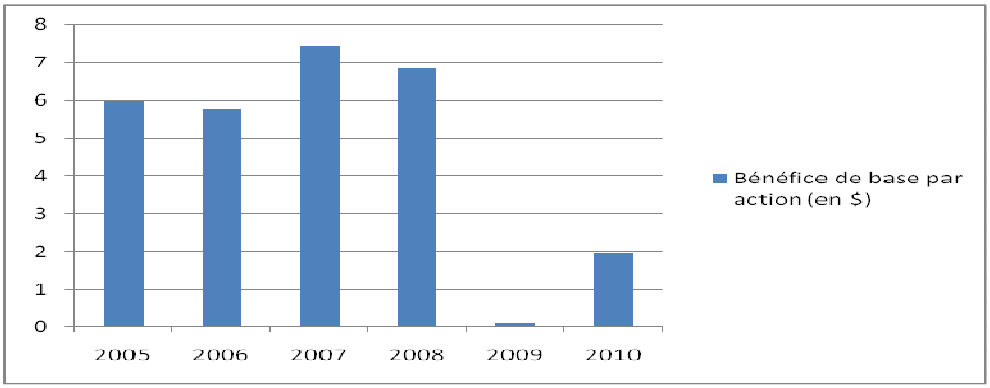
Graphique 2 : chiffres financiers du Groupe



Source : établit par l'auteure selon les résultats présentés dans le tableau récapitulatif de l'activité du Groupe.

A partir de ce graphique on remarque que le chiffre d'affaires du Groupe a atteint 65,1% milliards de dollars en 2009, un recul de 48% par rapport au chiffre d'affaires 2008 de 124,9 milliards de dollars. Ce recul est principalement expliqué par une baisse des prix moyens de vente de l'acier et par une réduction des expéditions due à la crise économique mondiale.

Graphique 3 : bénéfice de base par action entre 2005 et 2010

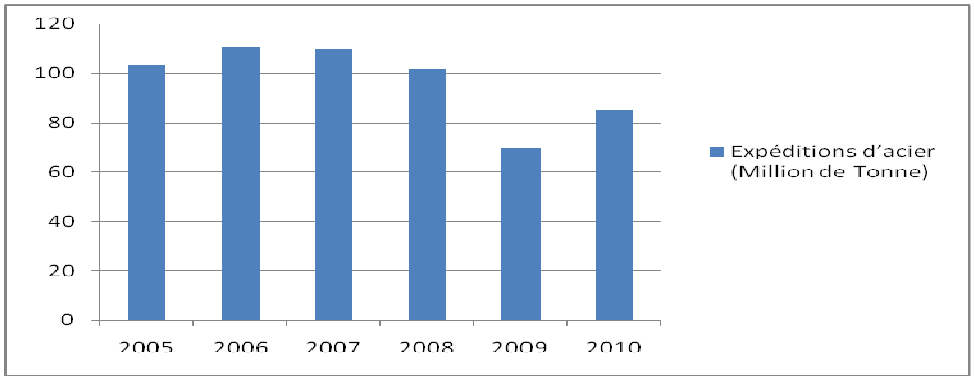


Source : établit par l'auteure selon les résultats présentés dans le tableau récapitulatif de l'activité du Groupe.

A partir de ce graphique on peut remarquer que les actions d'ArcelorMittal ont connu des variations fulgurantes ; le bénéfice de base par action a enregistré, en 2007, son plus haut taux (7,41% par action), cela était suite aux bons résultats financiers enregistrés par le Groupe, mais, en 2009, ce taux marque sa plus aigue détérioration, il a enregistré 0,08% par action. Cette détérioration s'explique par les effets tranchants de la crise économique mondiale sur l'activité d'ArcelorMittal.

En ce qui concerne l'expédition d'acier, le Groupe a pris la décision de réduire sa production à 50% pour faire face aux chutes de la demande et des prix de vente. L'expédition d'acier a donc enregistré une baise très importante en passant de 109,7 million de Tonne en 2008 à 69,6 en 2009. Le graphique ci-dessous exprime cette variation.

Graphique 4 : expéditions d'acier durant la période (2005-2010)



Source : établit par l'auteure selon les résultats présentés dans le tableau récapitulatif de l'activité du Groupe.

II. 3. La stratégie d'ArcelorMittal face aux effets de la crise

ArcelorMittal a bâti son succès sur une stratégie cohérente fondée sur la taille et la portée de ses activités (Aciers plats Carbone Amériques, Aciers plats Carbone Europe, Aciers longs Carbone Amériques et Europe, Asie, Afrique et CEI (AACIS), Aciers inoxydables et Steel solutions and services). Ainsi que sur l'intégration verticale, la diversité des produits, la

croissance continue des produits à plus forte valeur ajoutée et sur une importante orientation client.

Le Groupe a la ferme intention de préserver sa position de leader mondial de la sidérurgie, en se fondant tout particulièrement sur sa stratégie de croissance en trois dimensions en vue d'assurer sa pérennité et sa croissance. Et en passant de la gestion de la certitude au management de l'incertitude et cela se réalise selon *Gérard Monpin (2008)* par : l'adaptation plus vite à l'environnement et le maintien de la cohésion interne et donner du sens à l'information[19].

L'entreprise adopte une stratégie lorsqu'elle adapte ses structures à un changement de stratégie dû à une évolution du marché (comportement de la clientèle, actions de la concurrence…), à une modification de l'actionnariat, à une évolution de la législation ou à la réglementation[20]. ArcelorMittal a surmonté la crise financière mondiale de 2008 quelques semaines à peine après le dépôt de bilan de Lehmann Brothers, le Groupe a su se mobiliser autour d'une stratégie de crise axée sur ce que ils ont appelé les 3C : **Cash** (liquidités), **Cost** (couts) and **Customers** (clients)[21] ;

- **Cash (la liquidité);**

- Réduire le capital circulant,
- Réduire le plus possible les stocks (matières premières, brames, travaux en cours, produits finis),
- Prioriser nos projets d'investissement et limiter les dépenses au strict nécessaire,
- Afin de garantir la santé et la sécurité de nos employés,
- Afin de garantir la conformité environnementale,
- Afin de satisfaire aux obligations statutaires.

- **Customers (clients) ;**

- Fournir un service de qualité (ex. délai de livraison, qualité) n'étant pas soumis à des contraintes de capacité,
- Rendre davantage visite à nos clients afin de comprendre leurs situations dans le contexte actuel et de mieux répondre à leurs besoins,
- Distinguer ArcelorMittal de ses concurrents en démontrant la robustesse de notre société en termes d'offre de services, de volume, de gammes de produits et de capacité d'innovation,
- Continuer de renforcer la fidélisation de sa clientèle et de ses partenariats à long terme.

- **Cost (coûts) ;**

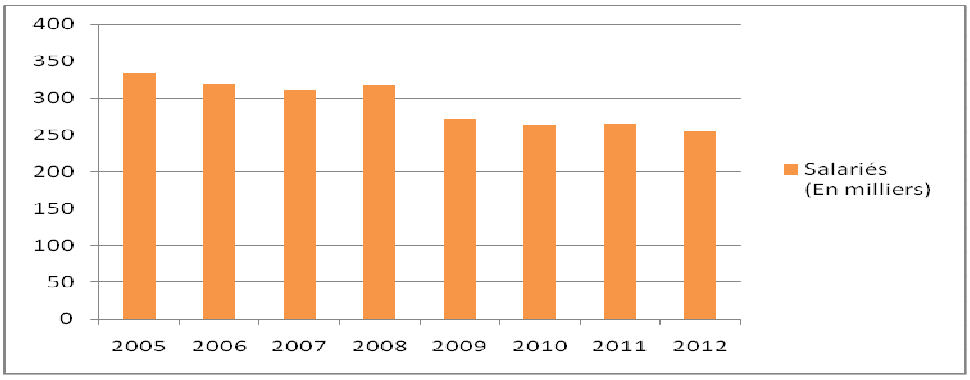
- Maintenir les coûts contrôlables à un niveau minimal, par exemple :
- En maximisant l'utilisation des matières premières provenant de leurs propres mines,
- En adaptant la maintenance à des niveaux d'activité réduits (sans compromettre la santé et la sécurité ou l'intégrité des équipements),
- Adopter temporairement nos niveaux d'autorisation d'achats,
- Accélérer la réalisation de gains de gestion identifiés et poursuivre la recherche de nouveaux leviers d'efficience,

A coté de cette stratégie, ArcelorMittal a fixé une série d'objectifs financiers clés :

- Une réduction de la dette nette[22] de 10 milliards de dollars avant fin 2009, comparé au troisième trimestre 2008.
- Des gains de gestion de 5 milliards de dollars dans les quatre prochaines années, notamment à travers des économies sur les dépenses liées aux ventes et sur les frais administratifs et généraux, avec 2 milliards de gains de gestion d'ici fin 2009.
- Une diminution du nombre de jours de rotation du fonds de roulement à 75- 85 jours.

Pour les employés, ArcelorMittal, durant la période de récession générée par la crise, a mis en œuvre un programme de départs volontaires afin de réduire leurs effectifs sans devoir recourir au licenciement. Dans ce contexte le Groupe a effectué des rencontres avec les syndicats et les employés afin de trouver une solution à ces baisses temporaires de production. Cela s'est traduit notamment par des mesures de travail flexible et de chômage temporaire. Le programme de départs volontaires avait comme objectif la suppression de 9000 postes d'emplois en 2008, mais vu la gravité de la situation économique mondiale et ses répercussion le Groupe a enregistré des suppressions d'emplois de plus de 45000 postes. Le graphique numéro : 5 illustre cette démarche.

Graphique 5 : nombre des salariés d'ArcelorMittal pour la période (2005-2012)



Source : établit par l'auteure selon les résultats présentés dans les tableaux 1 et 2.

ArcelorMittal a été capable de déployer cette stratégie sans délai ni hésitation, et ce non seulement grâce à sa taille et à son envergure internationale, mais également grâce à l'esprit et la culture qui caractérise le Groupe. A cet égard, *Lakshmi N. Mittal*, le Chairman et CEO d'ArcelorMittal, souligne : « la crise a été un moment extrêmement difficile pour chacun de nous. Mais elle a également agi comme un catalyseur pour une série de changements favorables et nécessaires qui nous permettront de devenir une entreprise plus forte, plus agile et plus robuste ». Il ajoute en s'adressant aux actionnaires[23] : « je ne vous surprendrai pas en vous disant que 2009 a non seulement été l'année la plus difficile depuis la création d'ArcelorMittal, mais aussi le moment le plus pénible pour un grand nombre d'entre nous dans notre parcours professionnel. Les causes de cette crise financière d'envergure mondiale ont déjà fait couler beaucoup d'encre, il est donc inutile de s'étendre davantage sur le sujet. Je rappellerai simplement que des problèmes dans le secteur financier ont déclenché une réaction en chaine qui a rapidement pris d'assaut l'ensemble de l'économie mondiale… ».

De son coté, *Michel Wurth*, membre de la direction générale du Groupe, en lui posant la question : quelles leçons le Groupe a-t-il tirées de cette crise ? Il déclare que[24] : « l'une des principales leçons a été que nos employés sont la clé de notre réussite et nous devons donc rendre

hommage à chacun d'eux. Car c'est grâce à leurs efforts et dans certains cas à leurs sacrifices que nous avons pu surmonter la crise. Ce fut une année difficile mais nous en sommes sortis plus forts qu'avant. L'autre grande leçon tirée est que nous devons imaginer l'inimaginable. Personne n'avait anticipé l'arrivée de cette crise. Aujourd'hui, nous devons être préparés à tout ».

ArcelorMittal a su mettre en place des solutions efficaces qui ont généré une reprise lente et prolongée, la tendance au retour à la normale et à l'amélioration générale a été notée à partir du second trimestre de l'année 2009. Le Groupe a affiché un chiffre d'affaires d'environ 65,1 milliards de dollars, des expéditions s'élevant à prés de 71 millions de tonnes et une production d'acier brut d'environ 73millions de Tonnes.

Commentant ces résultats, L.N. Mittal déclare que : « bien que ces chiffres soient décevants, et tout particulièrement par rapport aux résultats des années précédentes, nous avons néanmoins enregistré un bénéfice net marginal au cours d'une année marquée par une grave récession économique, ce qui témoigne de l'immense force du Groupe et de ses parties prenantes. Apres un premier semestre jalonné d'obstacles, le troisième trimestre a finalement vu un retour à la rentabilité. Le quatrième trimestre a continué sur ce même élan positif avec une stabilisation des niveaux des stocks, le retour progressif de la demande réelle et une tendance à la hausse des prix de l'acier bien que partant de niveaux modestes[25]».

Pour 2010, Les chiffres financiers clés d'ArcelorMittal font ressortir un chiffre d'affaires combiné de 78,0 milliards de $ et une production de 90,6 millions de tonnes d'acier brut, soit environ 6% de la production mondiale d'acier. A cet égard, *L.N. Mittal*, a déclaré : « si l'année 2010 a encore été difficile, nous avons constaté comme nous l'avions prévu une reprise lente et progressive qui nous a permis d'améliorer considérablement notre performance par rapport à 2009. La reprise graduelle de la demande sous- jacente se poursuit et nous prévoyons que l'année 2011 sera meilleure que 2010 ».

Pour l'année 2011, ArcelorMittal a noté aussi une hausse importante de son chiffre d'affaires (93973 million de $) une hausse de 15948 million de $ par rapport à l'année 2010, cela est dû strictement au prix de vente qui ont connu une légère augmentation, mais en ce qui concerne la production d'acier, le Groupe a enregistré la même quantité ; 85 million de tonne. Selon les données, l'année 2012 se trouve être l'année la plus difficile depuis la création d'ArcelorMittal, le Groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 84213 millions de dollars qui exprime une chute de 10,4% par rapport au chiffre d'affaires de l'année dernière. Le groupe a également noté une expédition d'acier de 83,8 millions de tonnes (une baisse marginale de 2,3%. En ce qui concerne le bénéfice de base par action ArcelorMittal a enregistré une perte nette de 2,41 dollars pour l'ensemble de l'année[26].

En commentant ces résultats, le PDG d'ArcelorMittal, *L.N. Mittal* a souligné que: « 2012 a été une année très difficile pour l'industrie sidérurgique, en particulier en Europe où la demande d'acier a enregistré une nouvelle chute de 8,8% ». Il ajoute concernant la demande d'acier en Europe: « nous ne prévoyons pas de redressement sensible du marché européen cette année compte-tenu de l'environnement macroéconomique, la demande en acier ne retrouvera jamais son niveau d'avant crise[27]…». Et pour faire face à cette conjoncture, il souligne qu'au cours de l'année 2012, notre Groupe industriel a pris plusieurs mesures importantes pour relever les défis auxquels nous sommes confrontés et il a été décidé notamment de concentrer notre présence opérationnelle sur nos actifs les plus compétitifs et de réduire la dette nette[28].

III.Les effets de la crise économique mondiale récente sur ArcelorMittal Annaba:

ArcelorMittal Annaba est une société sidérurgique par actions (30% pour SIDER et 70% pour ArcelorMittal)[29], elle a un chiffre d'affaires de plus de 18004720000DA et elle offre plus de 6000 poste de travails. L'usine d'Annaba produit les produits plats et longs ; Fil machine, Rond à béton, Laminés à chaud, Laminés à froid, Galva et le Fer blanc.

Si on revient un peu en arrière on remarque que l'Usine d'Annaba est passé par plusieurs phases importantes depuis sa création en 1958, cette entreprise s'appelait : la société Bônoise de sidérurgie et juste après l'indépendance, le 03/09/1964, son nom est devenu la société nationale de sidérurgie (SNS). Au début des années 90, L'usine a effectué des reformes structurelles et se nome de nouveau EN SIDER et durant la mise en œuvre du programme national de la privatisation, SIDER a signé son contrat de partenariat avec Lakshmi N. Mittal le 18/10/2001 ce qui a généré un nouveau nom pour l'usine d'Annaba, celui d'ISPAT Annaba, mais ce nom n'a pas tardé, il a été changé par Mittal Steel Annaba suite à des changement effectués par le Groupe au niveau mondial le 25/06/2006. Un événement important se produisit dans le monde sidérurgique le mois de juin 2006, c'était la fusion entre deux géants de l'industrie sidérurgique à savoir Mittal Steel et Arcelor l'Européen, et suite a cet événement l'usine d'Annaba se nome de nouveau : ArcelorMittal Annaba[30].

A l'instar de toutes les usines ArcelorMittal, l'usine d'Annaba, partie intégrante du Groupe, a ressenti elle aussi les impacts de la situation difficile qu'a connue le Groupe. Malgré que 75% de la production d'ArcelorMittal Annaba se commercialise sur le marché local algérien et 25% s'exporte à l'étranger, l'usine d'El Hadjar n'était pas épargnée des effets tranchants de la crise économique mondiale. Les 75% des produits vendus en Algérie avaient connu des baisses de prix très importantes d'environ 50% des prix. Le tableau suivant illustre ces baisses de prix.

Tableau 3 : prix de vente des produits de l'usine d'Annaba entre 2006 et 2009

En Us $ par tonne	2006	2007	2008	2009
Fil machine	529	598	974	494
Rond à béton	519	635	887	493
Laminés à chaud	519	592	792	605
Laminés à froid	641	722	997	719
Galva	763	863	1044	865
Ferblanc	644	879	545	-

Source : Renouveau 2010/ Réunions encadrement, 7 et 8 décembre 2009

Quant aux 25% des produits exportés à l'étranger et précisément les produits plats, ils ont subi une baisse de 50% de la demande globale sur ces produits et en même temps la soustraction des prix au niveau mondial.

Pour faire face à ces répercussions, l'usine d'Annaba à adopter l'un des trois axes de la stratégie globale d'ArcelorMittal. A cet égard, l'ex directeur général de l'usine d'Annaba, *Bernard Bousquet*, souligne que: « nous devons commencer par surveiller de très prés nos comportements professionnels de tous les instants et nos divers actes de gestion qui doivent impérativement cadrer avec l'esprit et la démarche des trois C. chaque secteur d'activité de notre usine est appelé à prendre des mesures appropriées dans ce sens afin de sauvegarder la continuité de notre outil de production et partant la sécurisation de nos emplois[31] ». ArcelorMittal Annaba a opté pour la réduction des coûts (Costs) de production, en maximisant l'utilisation des matières premières provenant de leurs propres mines en essayant d'accélérer la réalisation de gains de gestion identifiés et poursuivre la recherche de nouveaux leviers d'efficience.

A coté de cette démarche, l'usine d'Annaba a mis en place un ensemble de mesures appropriées sur le court terme afin de sauvegarder la continuité de son outil de production, parmi ces mesures on note :

- Réduire les heures supplémentaires,
- Réduire la consommation de l'énergie,
- Réduire les stocks,
- Geler provisoirement les aides et sponsors,
- Diminuer les déplacements et les missions à l'intérieur du pays comme à l'extérieur,
- Réduire l'appel à la sous traitance,
- Rationaliser l'utilisation des moyens de l'entreprise et la location des véhicules.

Malgré la baisse des prix de vente au niveau mondial ainsi qu'au niveau national, l'usine d'Annaba n'a pas pris décision de réduire le taux de production en raison que ce dernier était au-dessous du niveau mondial[32] (600 000 tonnes de production annuelle). En ce qui concerne la démarche des départs volontaires des employés adoptée par le Groupe au niveau mondial suite aux cessations d'activité dans quelques usines, ArcelorMittal Annaba y a également souscrit dans le cadre de la réduction des effectifs.

Conclusion :

Nous avons voulu par le biais de cet article présenter une étude, comme annoncé au départ, sur les effets tranchants qu'a engendré la crise économique mondiale récente sur la sphère réelle, cela a été illustré qu'on par le cas de la multinationale ArcelorMittal, géant de l'acier dans le monde industriel.

Le Groupe ArcelorMittal, à l'instar de toutes les firmes multinationales, a été impacté par les effets tranchants de cette crise, comme nous l'avons souligné précédemment, il a commencé à ressentir les fâcheuses conséquences de la crise à partir du quatrième trimestre de l'année 2008. La principale répercussion a été la chute de la demande globale d'acier avec une baisse de 50%, ce qui a obligé la multinationale à entreprendre des mesures et démarches cohérente vis-à-vis de cette conjoncture. L'adoption de ces mesures et démarches a été déployée par le Groupe sans délai ni hésitation sous une mobilisation d'une stratégie appelée les 3C ; Cash (liquidités), Cost (coûts) et Customers (clients).

En effet, cette stratégie a permis à la multinationale ArcelorMittal de surmonter la crise et ses effets tranchants quelques mois après la généralisation de la crise dans tous les secteurs économiques mondiaux. Une tendance au retour à la normale et à l'amélioration générale a été notée à partir du second trimestre de l'année 2009, mais cette reprise est lente et prolongée, en atteste les résultats de l'année 2010. ArcelorMittal a noté durant l'année 2011 une reprise progressive avec une hausse importante de son chiffre d'affaires, bien sûr, suite aux augmentations enregistrées dans les prix de vente de l'acier dans le monde et non pas suite à la demande d'acier. Cette reprise qui, selon le *PDG* d'ArcelorMittal, *L.N. Mittal : «* ne retrouvera jamais son niveau d'avant crise ». A partir de ces faits, le Groupe enregistre en 2012 son année la plus difficile depuis sa création.

Il est à conclure que les répercussions de la crise économique mondiale de 2009 continuent de s'étendre jusqu'à nos jours, soit sur l'activité des entreprises, ou des secteurs économiques en général. La crise, ayant charrié des contraintes impératives et aigues en matière de reformes afin de surmonter les effets multiples et désastreux occasionnés au plan économique et social des pays ; cette crise oblige à une nette remise en cause de la relance économique mondiale contemporaine dont la croissance se trouve être actuellement très faible et se caractérise par une rupture systémique sociale…

Références :

[1] - Entre 1971 et 2008, on ne compte pas moins de 24 crises financières, témoignant de la montée de l'instabilité financière.
[2] - Olivier Lacoste: « Comprendre les crises financières », EYROLLES, Paris, 2009, P 36.
[3] - Mustapha Bensahli : « Le monde en crise : les dérives de la finance… », CASBAH éditions, Alger, 2012, P 30.
[4] - François Bost et autres : « Images économiques du monde géoéconomique- géopolitique 2009 », Armand colin, Paris, 2008, P 5.
[5] - Salah Mouhoubi : « La crise financière mondiale la face cachée », ENAG Editions, Alger, 2010, P 114.
[6] - Nicolas Grespelle: « La crise en questions les 50 questions que vous nous posez », EYROLLES, Paris, 2009, P 13.
[7] - M. Bensahli, op.cit, P 68- 72.
[8] - Michel Beaud : « Histoire du capitalisme 1500- 2010 », 6eme édition, éditions du Seuil, Paris, 2010, P 410.
[9] - Yves Saillard : « Globalisation, spécificités et autonomie approches économiques », IREPD Dotars, Toulouse, 1999, P9.
[10] - Suzanne de Brunhoff, et autres: « La finance capitaliste », Presses universitaires de France, Paris, 2006, P 113.
[11] - Rokaia LOUGANI : « Libéralisation des mouvements de capitaux et allocation des ressources financières à l'échelle internationale », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Tunis El Manar, Tunisie, 2001, P 26.
[12] - Andy Kilmister: « The economic crisis and its effects the view from Britain», international viewpoint, IV online magazine: IV407-, December 2008, P 3.
[13] - En parlant de risque systémique, M, Aglietta, souligne que: « on peut parler de risque systémique lorsque les accidents locaux peuvent, par leurs répercussions, entrainer l'économie dans des états déprimés ». Voir : Michel Aglietta: « Macroéconomie financière » 5eme édition, la Découverte, Paris, 2008, P 133.
[14] - Bureau international du Travail : « Une reprise durable de l'économie et l'instauration d'une mondialisation équitable », Directeur général du BIT, Washington DC, Etats-Unis, 10 et 11 octobre 2008.
[15] - voir: " Communiqué de presse ArcelorMittal, Luxembourg", 8 février 2011, P 4.
[16] - Newsletter, N°9, ArcelorMittal Annaba, Juin 2007, P 3.
[17] - Communauté des Etats indépendants.
[18] - Les informations financières continues dans le présent tableau ont été établies par le Groupe conformément aux normes internationales d'information financière "IFRS" telles que publiées par le conseil des normes comptables internationales "IASB".
[19] - Gérad Monpin: « Conduire le changement », Séminaire sur : la conduite de changement, Cadres Seniors, ArcelorMittal Annaba, Novembre 2010, P 4.
[20] - CSC expertise : « la conduite de changement », cadres seniors, ArcelorMittal Annaba, Novembre 2010, P 3.
[21] - Message du Chairman et CEO, Lakshmi N. Mittal, ArcelorMittal, novembre 2008.
[22] - La dette nette correspond à la dette à long terme et à court terme, moins la trésorerie, équivalents de trésorerie et liquidités soumises à restrictions.
[23] - Rapport d'activité ArcelorMittal 2009, mars 2010, Luxembourg, P 7.
[24] - Rapport d'activité ArcelorMittal 2009, op.cit, P 10.
[25] - Message du Chairman et CEO, Rapport d'activité ArcelorMittal 2009, P 05.
[26] - Rapport d'activité ArcelorMittal 2012, Luxembourg, Février 2013, P 19.
[27] - Avec le recul de 9% en Europe en 2012 enregistré par la demande d'acier, cette dernière enregistre durant la période de 2007 à 2012 une chute de 30%.
[28] - Communiqué de presse, Luxembourg, Février 2013, P 3.
[29] - Apres un accord stratégique de 12 ans, le groupe public Sider et ArcelorMittal viennent de signer le 05 octobre 2013 à Alger un nouvel accord de 51/49, 51% des actifs reviendra à l'Etat algérien dont 30% pour Ferphos (mines de Ouenza et Boukhadra) et 21% pour le groupe Sider.
[30] - Cheraiet Mahieddine : « Culture d'entreprise en Algérie, L'expérience de SIDER Suivie d'une première analyse avec le partenaire ArcelorMittal», 2eme édition, OPU, Alger, 2012, P 141- 164.
[31] - Communiqué à l'intention de l'ensemble des employés, direction générale, ArcelorMittal Annaba, le 02 novembre 2008.
[32] - Cela est dû aux pannes techniques répétitives des aciéries et du haut fourneau n2 et autres contraintes organisationnelle, En 2012, avec 66 jours d'arrêt pour diverses grèves et perturbations, l'usine a enregistré une perte de 33 millions de dollars.