

# Comment vend-on l'acier ?

Ou comment faire acheter 5 kg d'acier à un artisan serrurier quand on en produit des millions, à l'ère du commerce électronique ?

**Sous la pression conjointe de la crise qui l'a poussée à se diversifier, de l'évolution des besoins des utilisateurs et de l'apparition de nouveaux procédés de fabrication, l'industrie sidérurgique ne produit plus de l'acier, mais des aciers, qu'elle ne vend plus à des clients interchangeables, mais à une multitude de clients aux exigences les plus diverses. Pour la négociation, le commerce électronique va, en outre, considérablement changer la donne de ces marchés extrêmement concurrentiels.**

par Anne Beauval  
et François Gaucher

**L**e terme « acier » renvoie immédiatement aux gigantesques complexes sidérurgiques dont la dimension colossale relève plus des forges de Vulcain que d'une entreprise humaine. La fonction production autour de laquelle s'articule toute l'industrie de l'acier y tient un rôle fondamental et incontournable. Cependant, il existe un contraste saisissant entre,

d'une part, ces usines qui débitent des bobines pouvant mesurer deux mètres de diamètre, un kilomètre de long et d'un poids de trente tonnes et, d'autre part, les centres de distribution qui vendent finalement au client de la tôle découpée au format A4. Ce constat appelle les questions suivantes : comment faire acheter cinq kilogrammes d'acier à un artisan serrurier quand on en produit des millions ? Dans une industrie marquée à ce point par l'empreinte des ingénieurs, qui est vraiment le vendeur d'acier ? En quoi le développement du commerce électronique risque-t-il de le remettre en question ? Des éléments de réponse peuvent être apportés par l'analyse des comportements de différents sidérurgistes face au marché du « diffus » : Usinor (66 000 employés, production de 21 millions de tonnes d'acier plat en 1999) ; la SAM, Société des aciers d'armature pour le béton (1 500 employés, production annuelle de plus d'un million de tonnes de fil machine) ; et, enfin, la PUM, Société de produits d'usines métallurgiques (4 500 employés, commercialisation de 4 millions de tonnes d'acier).

## Une industrie d'ingénieurs...

En parcourant les usines de Dunkerque ou de Fos-sur-Mer, le visiteur découvre ces immenses « cathédrales » des Trente Glorieuses, les plus beaux fleurons de la sidérurgie française, dont l'enjeu a été d'accroître sans cesse ses capacités au point de générer un véritable culte de la production. La noblesse inhérente au métier de forgeron, la course à la production, puis le salut par la productivité ont donné aux ingé-

nieurs une place sans précédent dans l'industrie par excellence.

La noblesse du métier de forgeron tire ses origines du caractère éminemment sacré du feu dans la grande majorité des civilisations. Pour les Bédouins du Sinaï, le fer météorique - le « métal céleste » des Egyptiens - rendait invulnérable celui qui s'en fabriquait une épée [1]. L'activité du forgeron n'était pas seulement reconnue indispensable, elle avait aussi un rôle magique. La transformation de la matière par son labeur lui conférait des pouvoirs surnaturels, car il était, comme le potier avant lui, un « maître du feu ». Si cet aspect religieux a disparu, la noblesse de la forge s'est transmise à travers les siècles, du forgeron gaulois aux sidérurgistes du XIX<sup>e</sup> siècle.

Les grandes familles fondatrices, les « Maîtres des Forges » en France ou les Barons de la Ruhr en Allemagne, resteront longtemps aux commandes de cette industrie. Le journal *L'Aurore* saluera ainsi la disparition des de Wendel de ces mots : « *après deux siècles et demi de règne, fin d'une dynastie* » [2]. En effet, au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, les industries jusqu'alors familiales ne parviennent plus à s'auto-financer et doivent progressivement s'ouvrir au milieu des affaires. Après la première guerre mondiale, la technicité croissante de la sidérurgie va rendre nécessaire l'entrée en scène de ceux qui seront par la suite connus sous le nom des « héritiers des Maîtres des Forges » : les ingénieurs. Qu'ils soient de l'Ecole polytechnique, des Mines ou des Ponts et Chaussées, ils vont se lancer massivement dans cette industrie, mettant leurs compétences et leurs connaissances techniques au service de l'outil de production dont ils vont s'attacher à développer sans cesse les

capacités, au point de faire régner un véritable culte de la production.

En cela, ils seront relayés, à partir des années cinquante, par un véritable consensus national, au moment où la France se lance dans une course aux tonnes effrénée. L'acier est depuis longtemps la matière première de la guerre, mais aussi celle de toute l'industrie moderne,

**L'acier est depuis longtemps la matière première de la guerre, mais aussi celle de toute l'industrie moderne, du bâtiment à l'automobile**

du bâtiment à l'automobile. La reconstruction de la France, puis sa prospérité, sont donc liées à la sidérurgie, au point que l'acier devient rapidement le symbole même de la puissance française, « l'étalon de la prospérité nationale » - *Combat*, 11/10/1955 [2]. Cependant, malgré le soutien massif de l'ensemble de la société, la sidérurgie française n'arrive pas à produire de l'acier en quantité et qualité suffisante, surtout par rapport à l'Allemagne, sa concurrente de toujours. Les unités de production souvent anciennes sont mal organisées et peu productives, et la demande largement excédentaire ne pousse pas les industriels à fermer leurs vieilles usines. La moderne sidérurgie sur l'eau coexiste ainsi, dans les années soixante, avec des unités complètement obsolètes, parfois chez les mêmes acteurs.

L'industrie sidérurgique et ses ingénieurs ont donc alors comme unique objectif l'augmentation des capacités au prix d'un endettement très lourd, considéré comme inévitable et secondaire. Par conséquent, la notion même de rentabilité est loin d'être répandue. Un professeur américain nous livre ainsi, en 1963, l'analyse suivante : « dans le secteur de l'industrie de l'acier, de nombreuses entreprises faisaient leurs prévisions en terme de tonnage ou d'autres critères techniques plutôt qu'en terme 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 » [3].

La crise qui frappe la sidérurgie à partir de 1975 est tout d'abord interprétée comme un simple aléa conjoncturel, lié

aux surproductions épisodiques propres aux métiers où la décision d'investir précède de plusieurs années la mise en service effective. En France, c'est seulement en 1979 -1980 que les différents acteurs de la sidérurgie finissent par admettre qu'il faut réduire la

production. C'est le début d'une restructuration longue et difficile, dans un climat de crise sociale dans les régions de mono-industrie où l'Etat doit intervenir massivement, nationalisant cette industrie, de fait, dès 1979. La carte de la sidérurgie en sort profondément transformée, les fermetures d'usines succédant aux plans sociaux.

Cette crise faillit ébranler les fondements même de cette industrie basée sur l'investissement en de coûteux appareils de production pour fabriquer toujours plus d'acier, vendu avant même d'avoir été coulé, tant la pression de la demande était forte. La concurrence exacerbée déclencha

une guerre des prix inconnue auparavant. Parallèlement à la crise, l'automatisation et l'informatisation connaissaient, au même moment, des progrès spectaculaires. La recherche constante de la productivité devint donc l'objectif, voire la nécessité vitale, des ingénieurs de cette industrie. Quelques opérateurs aux commandes de leurs consoles finirent ainsi par remplacer, à Dunkerque, la centaine d'opérateurs qui s'affairaient auparavant autour du train à bande.

### ... face à un marché protéiforme

Sous la pression conjointe de la crise qui l'a poussée à se diversifier, de l'évolution des besoins des utilisateurs et de l'apparition de nouveaux procédés de fabrication, l'industrie sidérurgique ne produit plus de l'acier, mais des aciers, qu'elle ne vend plus à des clients interchangeables, mais à une multitude de clients aux exigences les plus diverses. Dans ce contexte de marchés diversi-

fiés et extrêmement concurrentiels, les acteurs de la sidérurgie ont des comportements différents, de la réponse des ingénieurs d'Usinor à l'alternative proposée par un commerçant, la PUM.

Même si tous les sidérurgistes emploient toujours la tonne comme unité de mesure, il y a fort peu de points communs entre l'acier pour carrosserie automobile, auquel on demande une qualité de surface irréprochable, et « l'acier à ferrer les ânes ». Pour classer les aciers, plusieurs critères sont possibles. On peut opposer aciers longs (barres, poutres, fil...) et aciers plats (tôles produites par laminage et conditionnées en bobine). L'acier peut, en outre, être obtenu par deux procédés de fabrication complètement différents : le haut fourneau qui fournit la fonte, ensuite convertie en acier, ou bien le four à arc électrique, plus flexible, alimenté par de la ferraille. On peut également opposer les aciers au

**En France, c'est seulement en 1979 -1980 que les différents acteurs de la sidérurgie finissent par admettre qu'il faut réduire la production**

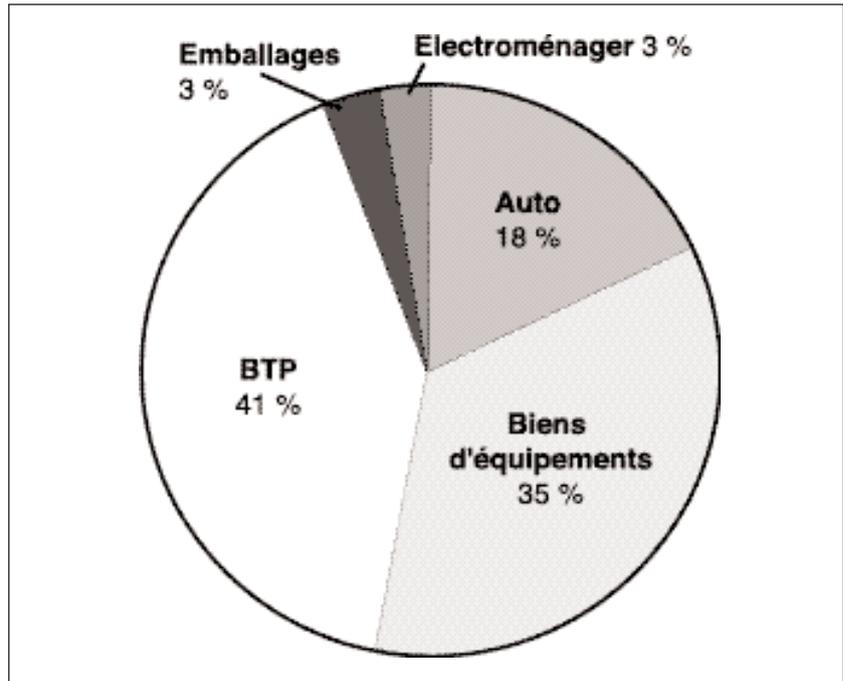
carbone, très faiblement alliés, et les aciers spéciaux dont le plus connu est l'inox qui contient une

proportion significative de nickel et de chrome. Les propriétés du produit fini ne dépendront cependant pas uniquement de la composition chimique, mais peuvent aussi être obtenues par traitement mécanique (laminage) ou thermique (recuit), ce qui permet une différenciation des produits à l'aval, la réactivité d'un laminoir étant nettement meilleure que celle d'un haut fourneau. En outre, les produits peuvent être vendus à tous les stades de leur procédé de fabrication. Pour les aciers plats, on trouve ainsi des demi-produits (brames), des produits laminés à chaud (tôles épaisses), ces mêmes produits étant ensuite laminés à froid. Les bobines laminées à froid peuvent aussi être revêtues d'une couche de zinc, subir un traitement thermique ou un prélaquage... L'usine sidérurgique est donc un premier point de vente d'acier à des utilisateurs qui emploient directement des bobines. Celles-ci peuvent aussi être mises à dimension dans des centres de parachèvement qui les transforment en des formats plus facilement exploitables par les clients : bandes

refendues, feuilles, flancs soudés... Parler d'acier au singulier donne donc une vision très réductrice de ce qu'est réellement ce produit. Même s'il existe des normes, de multiples paramètres (composition, traitement, dimension) s'adaptent aux exigences des clients. Les clients sont en effet extrêmement différents les uns des autres. On peut distinguer schématiquement les clients « concentrés » (automobile, emballage, électroménager) et les clients « diffus » (bâtiment, biens d'équipement). Les clients « concentrés », peu nombreux, sont demandeurs d'acier en quantités importantes, et les contrats fixent prix et quantités sur des durées pluriannuelles. Ils sont aussi appelés clients « à flux ». Le domaine du « diffus » est plus difficile à cerner : les clients sont multiples et, en général, plus petits ; leurs achats se font sur le marché spot, à moins de trois mois. Au final, un sidérurgiste vendra à la fois à General Motors et à un artisan travaillant le fer forgé. Adapter la production et l'appareil de vente à ces deux typologies de clients complémentaires, mais tellement différents, n'est pas chose aisée.

Si l'acier a considérablement évolué depuis la crise, le marché est aussi devenu beaucoup plus concurrentiel, sous la pression des matériaux de substitution et de l'internationalisation qui touche la sidérurgie soumise à de fortes fluctuations de prix. L'acier est, en effet, en concurrence, pour de multiples usages, avec l'aluminium et les polymères ou les matériaux composites, dans le secteur de l'automobile comme dans celui de l'emballage ou du bâtiment. Il a, en effet, deux inconvénients : il rouille et il est lourd, défaut majeur pour les constructeurs automobiles forcés d'alléger leurs véhicules pour respecter la législation anti-pollution. L'emballage oscille, lui aussi, entre l'acier, le plastique ou l'aluminium pour la boîte-boisson ou la boîte de conserve. Cependant, l'acier reste de loin le moins cher et le moins spéculatif ; il est recyclable et ses propriétés physico-chimiques ont été étudiées par des générations d'ingénieurs. L'effort des sidérurgistes pour alléger

**L'acier est en concurrence avec l'aluminium et les polymères ou les matériaux composites, dans le secteur de l'automobile comme dans celui de l'emballage ou du bâtiment**



Utilisation de l'acier dans les différents secteurs (en pourcentage).

leur produit, à caractéristiques mécaniques égales ou supérieures, lui laisse encore de beaux jours devant lui. En ce qui concerne les prix, la tendance générale est à la baisse. La sidérurgie connaît traditionnellement des cycles dont l'amplitude tend de plus en plus à s'accroître alors que leur période diminue. Cette variation des prix est encore amplifiée par la spéculation des différents acheteurs et négociants. L'acier est actuellement tarifé en ajoutant au prix de base correspondant à un acier standard des majorations selon la nuance, la dimension, l'aspect de surface, l'épaisseur... Ces extras permettent une

comparaison instantanée en réduisant les prix à un prix à la tonne - ce qui ne privilégie pas la différenciation. En outre, 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. Enfin, l'internationalisation qui affecte la sidérurgie pourrait être un autre élément de fluctuation des prix. On observe, en effet, une convergence entre les tarifs des différents continents. Les flux d'acier peuvent aussi être relativement importants. Ainsi, un peu moins de la moitié de l'acier pro-

duit en Europe circulait entre les différents pays européens en 1996 [4]. L'ex-URSS et les pays de l'Est exportaient presque le tiers de leur production. La crise asiatique de 1997 a accentué ce caractère international, l'Asie produisant 43 % de l'acier mondial. Dans ce marché de plus en plus international, la production reste très morcelée, les plus gros sidérurgistes ne pesant pas plus de 3 %, même s'ils arrivent localement à représenter beaucoup plus. Les mouvements de concentration, commencés depuis 1998 avec la fusion de Thyssen et Krupp, puis de British Steel et de Hoogovens, le rachat par Usinor de Cockerill-Sambre devraient conduire à l'émergence d'un producteur européen totalisant 50 millions de tonnes par an, soit le double du plus gros sidérurgiste actuel. L'actualité va bien dans ce sens avec le rapprochement récent de l'Arbed, d'Aceralia et d'Usinor.

## Le concept de la « solution acier »

Face à l'extrême diversité du marché ou, plutôt, des marchés de l'acier, quel peut être l'approche développée par les sidérurgistes pour conquérir et conserver leurs clients ?

Alors que la vente est longtemps restée secondaire dans la sidérurgie, force est de reconnaître qu'Usinor a développé, depuis une quinzaine d'années, une démarche commerciale qui a porté ses fruits dans de nombreux domaines. Elle consiste à étudier méthodiquement les marchés et les clients, afin de mieux adapter l'offre en fonction de leurs besoins. L'exemple des boîtes-boisson est révélateur de cette démarche qui a permis d'identifier le bon interlocuteur, c'est-à-dire de s'adresser directement à l'utilisateur final - Coca-Cola, par exemple - pour valoriser l'acier pour emballage, plutôt qu'à l'intermédiaire qui fabrique les boîtes. Le sidérurgiste cherche constamment à proposer des aciers nouveaux, afin de développer des « solutions acier ». L'objectif est, en effet, de proposer au client non pas un acier parmi d'autres, mais celui qui, par son fort contenu technologique, répond exactement à sa demande. Usinor propose ainsi dans son catalogue « Produits et services 2000 » des aciers laminés à chaud non vieillissants, spécialement étudiés pour bouteille de gaz. Le concept de la « solution acier » va encore plus loin dans le secteur automobile où Usinor dispose directement d'ingénieurs « résidents » chez les constructeurs, qui sont chargés, dès la conception, de favoriser l'acier en proposant leurs compétences sidérurgiques. Cette approche du marketing, extrêmement rigoureuse et analytique, que nous qualifierons par la suite d'approche « ingénieur », a été appliquée avec succès aux clients concentrés (automobile, électroménager ou emballage). En 12 ans, la part d'Usinor sur le marché européen de l'automobile est ainsi passée de 19 à 33 %. Cependant, cette approche semble relativement inadaptée au marché du « diffus » (BTP et biens d'équipement), qui représente pourtant la moitié des ventes du groupe et les trois quarts du marché européen. L'approche « ingénieur » est, en effet, beaucoup trop coûteuse face à un marché fragmenté et culturellement peu sensible aux innovations technologiques et où la variable prix reste essentielle. Le marché du « diffus » semble donc nécessiter une approche commerciale adaptée. L'observation d'un négociant

d'acier qui revendique résolument le qualificatif de « marchand de fer » a fourni une piste de réflexion de ce que pourrait être une approche « commerciale ». Si la PUM appartient depuis peu au groupe Usinor, elle est restée fidèle à l'esprit de son fondateur, un petit entrepreneur de Reims, qui dut un temps se faire ferrailleur pour obtenir de l'acier pendant les rationnements de l'après-guerre. L'entreprise familiale a progressé pour devenir le premier négociant français. Elle est très présente sur le « diffus », qui représente les trois quarts de ses ventes, ce qui peut s'expliquer par son réseau très étendu (une agence par département) et sa grande flexibilité. Elle possède des stocks considérables ainsi que ses propres outils de laminage et de parachèvement, ce qui lui permet de vendre aussi bien « des tonnes que des kilos », avec l'objectif essentiel de maximiser ses marges par une négociation acharnée.

Point de passage obligé vers le marché du « diffus », le vendeur joue un rôle essentiel, et pourtant méconnu, dont l'analyse permet de mieux comprendre les différences qui existent entre l'approche « ingénieur » ou l'approche « commerçant ».

## **La position souvent inconfortable du vendeur d'acier**

Accompagner, sur le terrain, des vendeurs appartenant à différentes sociétés sidérurgiques permet de se rendre compte qu'il y a un monde entre le vendeur de bobines de 30 tonnes, qui travaille directement avec Renault, et le petit marchand de fer, qui vend sa « ferraille » au serrurier du coin. Dans les métiers de la distribution exercés par Cisatol (transformation en bande ou flancs), SLPM (transformation en feuilles), PUM (transformation et distribution tous aciers confondus) ou la SAM (production de fil machine et transformation en treillis soudé), le métier de vendeur peut s'analyser en quatre composantes dont les poids respectifs peuvent varier. Il s'agit du conseil technique, qui ouvre de nouveaux horizons et vend du rêve à son

client, du négociateur qui assure la marge, du représentant qui maintient le contact et, enfin, du « pousse-bobine » qui part à la recherche des bobines au moindre retard.

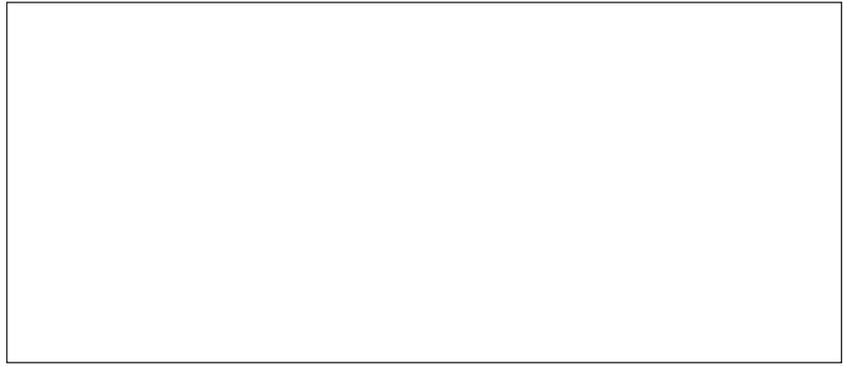
La partie « conseil technique » est particulièrement indispensable dans l'approche « ingénieur » de la relation commerciale. Elle profite évidemment au sidérurgiste qui peut, ainsi, promouvoir ses aciers à haute valeur ajoutée, mais aussi au client, en lui faisant découvrir des aciers qui correspondent mieux à ses besoins. Usinor, vendant non pas de l'acier, mais des produits en acier, a mis en place des technico-commerciaux qui accompagnent les vendeurs chez les clients pour approfondir les aspects les plus pointus. Un client qui souhaite fermer sa ligne de peinture, en substituant à l'acier nu du prélaqué, peut ainsi prendre rendez-vous pour discuter des caractéristiques de chacun. Pour des raisons évidentes, ce rôle est nettement moins développé pour les produits standards de type commodité, dont les caractéristiques sont maîtrisées par leurs utilisateurs et où le rythme d'innovation est beaucoup plus lent. Presque absent à la SAM, le conseil technique est essentiellement utilisé par les vendeurs de la PUM, pour se mettre à la portée de leurs clients et renforcer la relation commerciale.

Pour le négociateur, de multiples paramètres peuvent entrer en jeu : négocier le conditionnement peut ainsi représenter un gain considérable (30 F par tonne, soit 10 % du coût du parachèvement). Un aspect reste néanmoins le plus important : le prix.

La liberté de manœuvre du vendeur dépend tout d'abord de son produit. Elle est, en effet, nettement plus réduite lorsqu'il s'agit d'aciers plutôt bas de gamme, peu différenciés (rond à béton, fil machine, feuilles), où l'échange avec le client peut se limiter à un simple « Bonjour. Combien ? Au revoir ! ». Cependant, elle peut aussi dépendre du client. Pour les clients à flux, le vendeur est nettement moins libre que pour le marché « diffus » : les prix peuvent, en effet, être fixés en haut lieu dans le cadre de contrats globaux. Enfin, la culture du sidérurgiste a une grande influence car, pour un même client, les

approches « ingénieur » et « commerçant » peuvent être fort différentes, surtout sur le « diffus ». Ainsi, Cisatol et SLPM demandent à leurs vendeurs de respecter des prix minima fixés par des barèmes. A l'inverse, la PUM ne fournit aux siens qu'un barème maximal : sans limite psychologique, ils seraient beaucoup plus efficaces. La marge du négociant de la PUM varie, en effet, entre 15 et 60 %, selon le volume et le coût de la logistique. De plus, l'intéressement est indexé directement sur les marges (0 à 25 %, moyenne à 6 %) tandis qu'à Cisatol, la part variable est indépendante de la vente.

Le représentant a pour mission de garder le contact avec les clients, par tous les moyens de communication possibles. L'importance du contact physique semble dépendre du nombre d'acteurs : pour les clients stables, réguliers et peu nombreux (constructeurs automobiles, fabricants d'emballage, utilisateurs de fil machine), le téléphone suffit. A l'inverse, les clients de l'industrie générale, nettement moins fidèles, vont demander beaucoup plus de déplacements au vendeur, souvent dehors 3 à 4 jours par semaine. Dans tous les cas, les vendeurs sont organisés en binôme : l'un au téléphone, l'autre au volant de sa voiture. Cependant, la hiérarchie n'est pas la même à Cisatol où le métier de délégué commercial est nettement plus noble que celui d'assistant qu'à la PUM. Pour celle-ci, télévendeur et représentant sont deux facettes d'un même métier, et les commerciaux passent souvent de l'un à l'autre au cours de leur carrière. Quelle que soit l'organisation, la relation entre vendeur et client est essentiellement fondée sur la confiance, qu'un vendeur considère acquise lorsque son client cesse d'appeler systématiquement son supérieur pour faire avancer les choses en cas de problème. Cette relation est construite sur le dialogue, professionnel bien sûr, mais aussi extra-professionnel, avec un véritable bavardage social. Elle est cependant très fragile et peut s'interrompre à tout moment : un fabricant d'électroménager européen aurait obstinément refusé pendant plus de 20 ans de travailler avec un sidérurgiste, suite à une remontée des prix à la hussarde en 1977 ! Cette relation doit



#### *Hauts-fourneaux, Usinor*

donc être entretenue en permanence par une relation réciproque, qui devient souvent éminemment personnelle : il arrive qu'un client change de fournisseur si le vendeur quitte la société.

La dernière composante du métier de vendeur est le « pousse-bobine » (ou « tire-bobine »), qui intervient essentiellement dans les 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 filière amont, ce qui est souvent indispensable en

cas de phase de pénurie d'acier. Ce rôle est particulièrement important dans le cas des clients à flux, pour qui l'arrêt de la chaîne est une catastrophe. L'arbitrage entre les clients ne se fait pas au niveau des vendeurs, trop spécialisés, mais au niveau du centre de transformation ou de l'agence de vente – arbitrage qui conduit souvent à sacrifier les petits clients du « diffus ».

Finalement, force est de reconnaître que la position du vendeur est souvent inconfortable. Intégrant ces quatre composantes, en elles-mêmes contradictoires, son métier le met dans une situation, par nature, conflictuelle. Représentant à la fois sa société auprès des clients et son client auprès de son centre de production, il est sans cesse accusé de privilégier l'autre... Paradoxalement, il est en même temps courtisé par tous, car il détient une source de pouvoir considérable : l'information. Il est ainsi le seul à savoir où en sont les stocks. Cela lui confère une

marge de manœuvre réelle, d'autant plus grande que la transmission de l'information est délicate. Cette liberté est, de plus, indispensable au bon exercice de son métier qu'il est parfois difficile de concilier avec les contraintes de la production. Il est donc essentiel de trouver un juste milieu entre l'asservissement total à l'amont, qui conduit à charger les lignes à 100 %, et une indépendance qui peut devenir destructrice pour la société. Le vendeur est donc un employé difficile à gérer, travailleur

vagabond et isolé qu'il n'est pas aisé de piloter à distance. L'intéressement spécifique semble être une bonne solution, mais n'est que peu développé chez les sidérurgistes traditionnels, dont les syndicats sont peu habitués à une diminution des revenus en période de pénurie.

Avec ces différentes facettes difficiles à concilier, le vendeur apparaît donc comme un être protéiforme et insaisissable. Face à cet intermédiaire jusqu'alors incontournable, mais peu facile à manager, le commerce électronique semble offrir des possibilités inexplorées, auxquelles les sidérurgistes sont loin d'être insensibles.

### **Les conséquences du commerce électronique sur le métier de vendeur**

En 1999, seuls deux sites proposaient de l'acier on-line : Metalsite et E-steel. En l'espace d'un an, sans doute

aiguillonnés par la valorisation boursière de tels sites, plusieurs sidérurgistes européens ont sérieusement réfléchi à la question, Usinor lançant ainsi son propre site de vente, dès juillet 2000. Indépendamment des mirages boursiers, la place de marché électronique offre un nouveau canal de vente à l'acier, qui pourrait à terme permettre de réduire le cycle de production et diminuer les stocks immobilisés, si coûteux en sidérurgie. Celle-ci a, en effet, l'avantage d'être déjà très fortement automatisée, d'avoir des moyens informatiques considérables et, surtout, de disposer d'un réseau logistique en dur, indispensable à la réussite d'un tel site de commerce électronique.

La création d'une plate-forme de vente implique cependant de repenser entièrement cette dernière. Il y va, en effet, de la crédibilité de la société, car vendre sur Internet de l'acier déclassé en cassant les prix n'est pas du tout la même chose que vendre des aciers de premier choix en mettant aux enchères les délais de livraison. Le commerce électronique qui arrive inévitablement dans le monde de la sidérurgie n'est donc pas sans conséquence sur le métier de vendeur, dont les quatre composantes décrites ci-dessus peuvent se trouver différemment remises en question.

En effet, si Internet démocratise l'accès au conseil technique en publiant online les dernières nouveautés, ou en envoyant à chaque industriel un mailing automatique adapté à son domaine, le conseil virtuel a cependant un inconvénient de taille : il suppose une initiative du client. L'inertie est alors, a priori, beaucoup plus grande que pour le contact direct, qui permet plus facilement d'obtenir l'adhésion d'un client hésitant, mais qui a confiance en son vendeur.

Pour la négociation, le commerce électronique va considérablement changer la donne, car il permet au client d'obtenir des devis immédiats et illimités. Il rendra aussi possible la mise en place

de pratiques de tarification innovantes (enchères, *yield management*), en simplifiant la partie administrative. Par contre, le commerce électronique facilitera la comparaison immédiate entre les différentes offres. Comme le fax il y a 20 ans, cette plus grande accessibilité de l'information sera à l'avantage du client. Le sidérurgiste perdra, en outre, la possibilité d'ajuster son prix en fonction de la situation propre à chaque client, dont le vendeur avait connaissance et qui lui permettait d'optimiser sa marge au cas par cas.

Pour le rôle du représentant, Internet permettra de démultiplier l'information et de toucher un nombre beaucoup plus élevé de clients à qui pourront être envoyées des offres personnalisées à un coût bien inférieur à l'envoi sur place d'un vendeur. Ceci risquerait pourtant de faire perdre au sidérurgiste sa source d'informations essentielles sur les activités de ses clients, à moins

d'imaginer un système de *cookies* très complexe. Le commerce électronique risque également de se heurter à la passivité du client, les plus petits étant relativement hostiles aux changements.

En outre, le commerce électronique pourrait annoncer, à moyen terme, la fin du « pousse-bobine » en optimisant le suivi logistique et en automatisant la gestion des commandes. Toutefois, en cas d'urgence, l'intervention d'un interlocuteur restera indispensable, qu'il s'agisse de justifier un retard éventuel ou de gérer la *hot-line* informatique. Si le nombre d'urgences doit diminuer, sans doute, en régime de croisière, la période transitoire pourrait rendre le « pousse-bobine » indispensable.

Finalement, les multiples fonctions du métier de vendeur ne sont pas toutes remises en cause dans les mêmes termes par l'apparition du commerce électronique. Si certaines ne sont guère modifiées, d'autres pourraient, à plus ou moins long terme, être informati-

sées. Ce qui n'ira pas sans poser des problèmes de gestion des ressources humaines, car un représentant en acier ne fait pas forcément un bon administrateur système. Mais la sidérurgie européenne a su gérer d'autres défis...

## Le commerce électronique : des atouts considérables, mais une mise en œuvre délicate

Le raz de marée du commerce électronique qui touche, de près ou de loin, la majorité des industries n'a pas laissé indifférents les sidérurgistes. Il leur semble, en effet, apporter une solution a priori simple et systématique face à un marché « diffus » difficile à appréhender par une approche de type « ingénieur ». Il pourrait également remettre en question le métier de vendeur qui, dépossédé de toutes ses tâches annexes au profit d'un ordinateur, deviendrait nettement plus compréhensible, contrôlable et efficace. Cependant, si l'acier électronique a des atouts considérables, et s'il peut permettre sans aucun doute d'améliorer l'efficacité de la filière, sa mise en œuvre sur le marché du « diffus » reste délicate. Enfin, il convient de rappeler que, pour inévitable qu'il soit, rien ne prouve que l'acier électronique permette, à terme, une meilleure rentabilité que la vente classique, car le réseau de vente des sidérurgistes, déjà très intégrés, est considérablement moins pléthorique que dans d'autres industries. ●

### BIBLIOGRAPHIE

- [1] Mircea ELIADE : Forgerons et Alchimistes, Flammarion, 1977.
- [2] J. G. PADIOLEAU : Quand la France s'enferme : la politique sidérurgique de la France depuis 1949, PUF sociologie, 1981.
- [3] J. SHEAHAN : Promotion and Control of Industry in Postwar France, Cambridge, Harvard University Press, 1963.
- [4] Statistiques du commerce mondial de l'acier, publication des Nations Unis, 1996.