



Mondialisation : nouveau jeu sur un terrain connu

Si nous avons consacré les travaux de notre assemblée annuelle du 17 octobre 2001 au thème intitulé "mondialisation : nouveau jeu sur un terrain connu", c'est qu'il nous paraissait bien traduire la situation actuelle de notre secteur.

En effet, si l'on considère le système de développement des industries des matières premières, depuis les gisements situés sur tous les continents jusqu'aux marchés finals, les structures financières et logistiques qui permettent l'exploitation des ressources, leur transformation, la circulation des marchandises et la fixation de leur prix, ces industries sont mondiales depuis les siècles les plus anciens. Le terrain est donc connu, mais le formidable et récent développement de la circulation des produits, des hommes et de l'information modifie en profondeur l'architecture, les règles, les contraintes et les opportunités du jeu économique à l'échelle planétaire.

Ce nouveau jeu s'inscrit d'ores et déjà dans le cadre de politiques mondiales communes organisant le commerce, la finance, l'industrie, la communication.

Pour nos industries, cette nouvelle mondialisation devra conjuguer la fourniture de matières premières, minéraux et métaux, nécessaires à la satisfaction des besoins industriels, le respect de l'environnement, l'intégration harmonieuse et respectueuse des hommes et des entreprises dans la société où elles exercent leurs activités.

Il est important de souligner ici combien peut être moteur le rôle de l'Europe dans cette nouvelle mondialisation. Exemple d'une intégration régionale poussée dans les différents domaines, économique, environnemental et demain social, l'Europe assume en effet le jeu d'un relais entre le national et le planétaire.

Enfin, les événements de l'actualité et la menace de récession ne peuvent que nous convaincre qu'une mondialisation harmonieuse, source de développement pour tous, est profondément liée à une économie de paix. ♦



Bertrand DURRANDE
Président de la Fédération

A l'issue de l'assemblée, Bertrand Durrande, président du Directoire du groupe Metaleurop, a été porté à la présidence de la Fédération, en remplacement de Jean Chauvel dont le mandat venait à expiration.



Mondialisation : nouveau jeu sur un terrain connu

En ouverture de la table-ronde, **Didier HOUSSIN**, Directeur des ressources énergétiques et minérales à la Direction générale de l'énergie et des matières premières au Secrétariat d'Etat à l'Industrie, rappelle que depuis 20 ans la mondialisation s'est nettement amplifiée et se traduit par une plus grande fluidité des marchés qui intensifie la concurrence, par une mondialisation des marchés financiers qui accélère les regroupements industriels (les réorganisations qui ont lieu dans le secteur depuis 1999 sont là pour

l'Etat dans la création d'un environnement favorable et dans la mise en situation de l'industrie pour faire valoir ses avantages compétitifs. Il souligne pour cela la nécessité d'un accès de cette industrie à des approvisionnements énergétiques sûrs et concurrentiels et celle de l'émergence d'entités ayant une "taille critique", comme le "pôle minier français" initié autour de COGEMA et d'ERAMET. La vigilance face aux concentrations industrielles et à la réduction des stocks des industries consommatrices reste d'actualité.

intenses entre les différentes régions du globe et les variations plus brutales.

Par ailleurs, la mondialisation a une influence très profonde sur les structures économiques dans le monde. Ainsi, en Chine et en Russie, on assiste à la naissance de géants de l'industrie des métaux qui ont parfaitement intégré les contraintes nouvelles comme la nécessité de rentabilité pourtant délibérément ignorée jusque là : c'est le cas de Russki Aluminium d'ores et déjà deuxième producteur mondial et de Shalco qui représente 25% de la production chinoise d'aluminium et 100% de celle d'alumine.



François-Gabriel SAUVAGE, Directeur-adjoint de la Branche Nickel d'Eramet, rappelle que l'industrie du nickel vient de connaître une forte décélération due au ralentissement du secteur des nouvelles technologies au Japon notamment et souligne l'importance de deux éléments clés.

Le premier est la très forte concentration des industries. Il l'illustre en prenant l'exemple de l'inox, qui représente les deux tiers de la consommation de nickel dans le monde. Via des partenariats et des rachats, cette industrie a été l'objet de fortes concentrations tout au long des années 80 et 90. Alors qu'il existait plusieurs producteurs d'aciers inox par pays européen au début des années 80, on n'en comptait plus que six à l'échelle européenne à la fin des années 90. Le phénomène se poursuit aujourd'hui et s'étend aux autres régions du monde, à l'Amérique du Nord et à l'Asie notamment.

Le deuxième élément clé est la délocalisation des marchés de consommateurs. Elle s'exprime par le net recul des zones traditionnelles de consommation et l'explosion de nouveaux marchés. La part de l'Europe, du Japon et des Etats-Unis représentait 80 à 85% de la consommation mondiale en 1985, les deux tiers en 2000 et n'excédera pas la moitié en 2005.

en témoigner) et enfin par l'émergence de nouveaux acteurs sur les marchés, la Chine et la Russie en sont les exemples les plus marquants, concurrents redoutables mais aussi nouveaux marchés immenses à conquérir.

Didier HOUSSIN aborde ensuite la façon dont l'Etat peut contribuer à faire en sorte que dans le jeu international les règles soient les mêmes pour tout le monde. Il souligne qu'il est important que les organismes de régulation (OMC, Union européenne...) soient utilisés et renforcés. Le fait que l'industrie des minéraux et des métaux non ferreux soit fédérée au niveau européen, avec Euro-métaux, lui donne un poids supplémentaire dans ce contexte. Cette action de régulation commerciale reste cependant indissociable d'une promotion du développement durable. Dans ce domaine, le secteur a largement anticipé le mouvement. Il pose ensuite la question du rôle de

Pour **Jean-Dominique SENARD**, membre du comité Exécutif de Pechiney, Directeur de la Division Aluminium, la mondialisation n'est pas un phénomène nouveau. Au début des années 90, le marché et les industries de l'aluminium occidentaux avaient su faire preuve d'une flexibilité remarquable et absorber l'afflux soudain de métaux libérés par l'effondrement de l'URSS.

Toutefois, la nouvelle mondialisation accélère l'impact des évolutions économiques. Ainsi, une baisse de la demande mondiale d'aluminium de 5% par rapport à 2000 a fait chuter sensiblement les prix de l'aluminium en 2001 mais, dans le même temps, la crise de l'énergie aux Etats-Unis et la sécheresse que traverse le Brésil, diminuant les disponibilités en énergie, entraînent la réduction des capacités mondiales de production de près de 2 millions de tonnes et favorisent la stabilité des cours.

Les interactions se font donc plus



Mounir D'KAIER, Analyste financier au Crédit Agricole Indosuez-Cheuvreux, répondant à la question de la délocalisation des activités de production dans les industries des métaux non ferreux, rappelle la nécessité d'apporter une nuance entre l'amont et l'aval dans l'analyse de la mondialisation.

En ce qui concerne l'amont, c'est-à-dire ce qui touche à la production, les nouvelles capacités dans les prochaines années seront installées en dehors de France et d'Europe, pour des raisons d'accès aux matières premières et aussi de coûts, de main d'œuvre notamment. Quant à l'aval, c'est-à-dire la transformation et les applications - l'automobile, l'aéronautique pour l'aluminium, les nouvelles technologies pour le nickel - il pense

que l'Europe gardera une bonne partie de sa production parce que les industries consommatrices sont en Europe et que l'Europe dispose de fortes capacités de développement des technologies, d'innovation et de recherche. En conclusion, il rappelle l'effet stimulant que peuvent avoir les marchés financiers sur les stratégies des entreprises, notamment sur les contraintes de rentabilité, et donc sur leur pérennité et leur stabilité.

Patrick LEGRAND, Directeur de la mission de l'Environnement-Société de l'INRA, évoque le volet environnemental de la mondialisation.

Les environnementalistes le savent, les enjeux d'un développement durable sont compatibles avec la mondialisation. Les ONG y jouent un rôle consi-

dérable en préconisant avec insistance la prise en compte d'impératifs éthiques. Il s'interroge, en revanche, sur la démarche que les entreprises internationales peuvent avoir pour ce qui concerne un développement durable, dont il souligne les multiples aspects. Car si l'environnement est un concept bio-culturel, le développement durable n'est pas seulement un développement économique prenant en compte l'environnement, la consommation d'énergie, les rapports sociaux, c'est aussi une forme de gouvernance...

Patrick Legrand privilégie une approche critique et rationnelle de la mondialisation qu'il veut voir comme une chance pour les entreprises de s'investir de manière éthique dans leur environnement social et écologique.

suite ◆◆◆

LES POINTS FORTS DE L'INTERVENTION DE **PATRICK BOISSIER**, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALSTOM MARINE

La construction navale, métier de la mondialisation

"La construction navale est sans doute le métier le plus mondialisé", rappelle Patrick Boissier. Certes, parce que la mer est libre et que les armateurs peuvent exercer leur métier là où ils le souhaitent et acheter leurs navires non pas en fonction de restrictions légales mais en fonction des coûts de production, mais aussi parce que l'activité des chantiers de construction navale est liée à l'augmentation du transport maritime et donc aux besoins des échanges commerciaux mondiaux.

La construction navale est d'ailleurs loin d'être une industrie en déclin. Avec un chiffre d'affaires mondial de 70 milliards de dollars, son poids économique est du même ordre que celui de la construction aéronautique. Le tonnage construit chaque année est en constante augmentation, ainsi plus de 21 millions de tonneaux sont sortis des chantiers mondiaux en 2001 contre moins de 10 en 1988. Malgré cette croissance, l'arrivée de nouveaux intervenants a créé une situation de surcapacité permanente qui pèse sur les prix. En effet la construction navale est une

activité privilégiée pour les pays en développement disposant d'une façade maritime. Ainsi se sont développées les activités de construction navale du Japon dans les années 50-60, de la Corée à partir de 1985, et se développent aujourd'hui celles de la Chine. L'Europe, qui représentait 80% de la construction mondiale en 1955, a vu sa part de marché s'effondrer, la France qui occupait encore le 4^e rang mondial en 1975 était passée au 13^e en 1997.

ALSTOM Marine et la mondialisation

En 1997, la sous-charge de production et le manque de compétitivité avaient mis les "Chantiers de l'Atlantique" dans une situation périlleuse qui a conduit ALSTOM Marine à mettre en place le plan de croissance "CAP 21". L'objectif était d'améliorer les performances, de devenir le leader mondial des navires sophistiqués, d'augmenter de manière très importante l'activité, tout en réduisant les coûts et la dépendance à l'égard des subventions étatiques. Force est de constater qu'après trois ans d'application de CAP 21, ALSTOM Marine a réussi à

atteindre la plupart de ses objectifs. Les Chantiers de l'Atlantique sont désormais au 1^{er} rang mondial du marché des paquebots avec 25% de part de marché. Les coûts de production ont été réduits de près de 30%. Avec 1,8 milliard d'euros, le chiffre d'affaires est désormais trois fois supérieur à celui de l'exercice qui a précédé le lancement de CAP 21. Enfin, en l'espace de trois ans l'augmentation de l'activité a créé plus de 6 000 emplois, les Chantiers de l'Atlantique ayant pour leur part embauché 1 900 personnes.

En conclusion, Patrick Boissier constate que dans un marché mondialisé, la stratégie de performance n'a de sens que si l'ensemble des acteurs jouent le jeu de la mondialisation, et ce avec les mêmes règles.

En réponse aux questions de la salle, il a estimé que compte tenu de son plan de charge et de ses possibilités de diversification, son entreprise devrait pouvoir faire face aux conséquences brutales des événements du 11 septembre sur le marché des croisières. ◆





Pour **Patrick DUBERT**, Directeur des Ressources Humaines et Membre du Directoire du groupe Imerys qui emploie 14 500 personnes à travers 32 pays, le défi de la mondialisation réside dans l'aptitude des groupes à développer leur communication interne, devenue partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Il met en relief l'émergence de l'anglais comme langue de travail de "tout le corps social de l'entreprise". En outre, il souligne la sensibilité des groupes internationaux aux "phénomènes de contagion" (crises, revendications syndicales, ...) et en déduit la nécessité pour les grands groupes de maîtriser de manière coordonnée les problèmes qui peuvent se poser au sein de l'entreprise.

Par rapport aux délocalisations, **Raymond SOUBIE**, Président du Cabinet Altedia, souligne combien l'addition des raisons économiques liées à la mondialisation, le changement du management dans l'entreprise et la logique de "compétitivité des territoires" accélèrent actuellement les phénomènes de délocalisation. En ce qui concerne la mondialisation des entreprises et leur communication interne, il souligne d'abord la nécessité de maîtriser l'anglais, langue de travail internationale. Il s'interroge ensuite sur les cultures dominantes au sein de l'entreprise et met en relief l'uniformisation des pratiques, de management notamment.

Richard WOMERSLEY, Directeur Général du GIRM, oppose les deux volets qui existent aujourd'hui dans l'industrie des métaux. Les flux physiques de marchandises dans le monde, et les flux "papier" traités sur les bourses des métaux qui en fixent les prix. Car si le commerce du cuivre, le plus ancien des métaux non ferreux, connaît la mondialisation

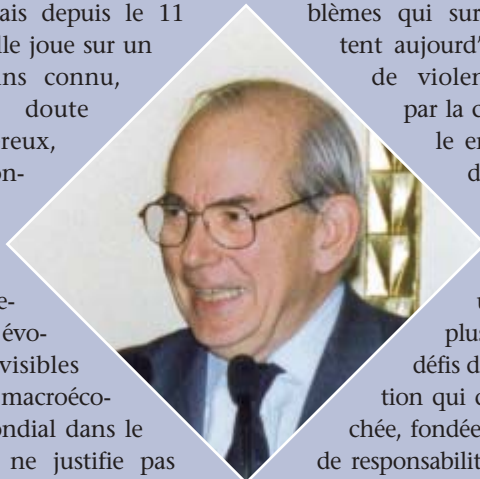
LES POINTS FORTS DE L'INTERVENTION DE

MICHEL CAMDESSUS

ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL DU FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL
GOUVERNEUR HONORAIRE DE LA BANQUE DE FRANCE

L'industrie des minerais et métaux était mondialisée avant que le mot n'existe ; mais depuis le 11 septembre, elle joue sur un terrain moins connu, sans aucun doute plus dangereux, où les responsabilités ne font que croître.

Un rapide regard sur les évolutions prévisibles du contexte macroéconomique mondial dans le court terme ne justifie pas l'alarmisme mais, sans aucun doute, la vigilance. A plus long terme, c'est à des changements plus profonds d'orientation que nous sommes invités. Aux risques bien connus de la mondialisation :



instabilité financière, marginalisation des pays pauvres, nature mondiale des nouveaux problèmes qui surgissent, s'ajoutent aujourd'hui les risques de violence engendrés par la cassure culturelle entre une partie du monde islamique et l'Occident. C'est donc une réponse plus exigeante aux défis de la mondialisation qui doit être recherchée, fondée sur des valeurs de responsabilité, de solidarité, d'ouverture au dialogue des cultures et à de nouvelles formes de gouvernance mondiale. L'entreprise responsable de son environnement humain et environnemental a un rôle capital à jouer. ◆

(De larges extraits de l'intervention de M. Camdessus sont insérés dans la présente Lettre).

depuis plus de cent ans, les marchés qui les cotent ont connu de profondes modifications ces vingt dernières années.

La mondialisation des capitaux financiers est liée à la disponibilité et à la fluidité de l'information qui ont toutes deux connu une véritable révolution depuis dix ans. Cette nouvelle communication tue-t-elle le marché ? Quoi qu'il en soit, elle a conduit à une multiplication des intervenants (petits porteurs...) qui, paradoxalement, a entraîné une moindre vulnérabilité des cotations sur le long terme, due sans doute à un nombre final équivalent d'acheteurs et de vendeurs.

Guy THIRAN, Secrétaire général d'Eurométaux, met en exergue les conséquences de la multiplication des niveaux d'organisation internationale (national, Union européenne, OCDE, ONU, OMC, ...) et l'internationalisation des prises de décision. L'industrie des métaux doit s'organiser pour canaliser les informations, se structurer de manière représentative et intervenir de manière efficace sur les grands dossiers mondiaux du secteur. Il situe les instances professionnelles à l'interface entre les pouvoirs publics et l'industrie et souligne le rôle prédominant que l'Europe devrait jouer au niveau mondial (utilisation des métaux, recyclage...). ◆

LA LETTRE DE L'INDUSTRIE DES MINERAIS, MINÉRAUX INDUSTRIELS ET MÉTAUX NON FERREUX

Fédération des Chambres syndicales des Minerais, Minéraux industriels et Métaux non ferreux
30, avenue de Messine ◆ 75008 Paris ◆ Téléphone 01 40 76 44 50 ◆ Télécopie 01 45 63 61 54
Web : www.mineraux-et-metaux.org ◆ E-mail FMMNFX@aol.com

Directeur de la publication : F. Raingeval ◆ Réalisation : BL Communication ◆ Photos : F. Camacho

