

STRATÉGIES INDUSTRIELLES

*Textes et recherches rassemblés par*  
Fabrice HATEM

# Industries de base : le retour

*Présentation par* Christian STOFFAËS

*Ouvrage publié avec le soutien de l'Association  
Analyse des stratégies industrielles et énergétiques (ASIE)*



**ECONOMICA**

49, rue Héricart, 75015 Paris

# Table des matières

<b>Présentation</b> .....	III
<b>Introduction</b> .....	VII

## PREMIERE PARTIE Les industries de base : 15 ans de crise

<b>Chapitre I – L'acier</b> .....	5
<i>I. L'évolution passée et la situation présente du marché</i> .....	6
1. Evolution 1973/1986 : crises et délocalisation.....	6
2. Une conjoncture actuellement favorable.....	10
<i>II. Situations et stratégies des différents producteurs</i> .....	11
1. Synthèse.....	11
2. Situations et stratégies des producteurs étrangers.....	12
2.1. Les producteurs extra-européens.....	12
2.2. Les producteurs européens.....	14
3. La situation française.....	17
3.1. Le redressement d'Usinor-Sacilor.....	17
3.2. La réorganisation des structures.....	18
3.3. Les axes stratégiques.....	20
4. Les sidérurgistes européens face au démantèlement du régime des quotas.....	20
<i>III. Perspectives à l'horizon 2010</i> .....	22
1. Tendances lourdes, incertitudes, jeux d'acteurs.....	22
2. Evolution de la demande.....	23
2.1. Les perspectives du marché français.....	24

2.2. L'évolution de la demande mondiale .....	29
3. Les perspectives des techniques de production .....	30
3.1. Le développement de filières nouvelles .....	30
3.2. L'amélioration des filières existantes .....	34
4. Les jeux d'acteurs : NPI contre CEE ? .....	35
4.1. Poursuite probable de l'équipement des PVD .....	35
4.2. Industries européennes : vers une compétitivité restaurée .....	36
4.3. Quels avantages compétitifs pour la France ? .....	37
5. Les scénarios envisagés .....	39
5.1. Le scénario bas (persistance de la crise) .....	39
5.2. Le scénario haut (sortie de crise) .....	41
<b>Chapitre II – L'aluminium</b> .....	<b>43</b>
<i>I. L'évolution passée et la situation présente du marché</i> .....	<i>44</i>
1. Evolution 1973-1987 : une délocalisation importante .....	44
2. Une conjoncture actuellement favorable .....	48
<i>II. Situations et stratégies des différents producteurs</i> .....	<i>50</i>
1. Synthèse .....	50
2. Les grands groupes industriels étrangers .....	50
2.1. Situation d'ensemble .....	50
2.2. Spécificités des différents producteurs .....	51
3. La montée en puissance des nouvelles zones de produc- tion .....	52
4. La situation et la stratégie de Pechiney .....	54
4.1. Une situation financière en voie d'assainissement ..	54
4.2. Quelle stratégie pour Pechiney ? .....	55
<i>III. Les perspectives à l'horizon 2010</i> .....	<i>57</i>
1. Tendances lourdes, incertitudes, jeux d'acteurs .....	57
2. Evolution de la demande .....	58
2.1. Structures actuelles des débouchés .....	58
2.2. Les perspectives du marché français .....	59
2.3. L'évolution de la demande mondiale .....	64
3. Perspectives techniques .....	64
3.1. L'amélioration des procédés de transformation .....	65
3.2. L'abaissement des coûts de production de l'alumi- nium brut .....	65
4. Poursuite ou ralentissement de la délocalisation ? .....	68
4.1. Les facteurs de localisation .....	68
4.2. L'évolution des capacités de production en France ..	69
5. Les scénarios envisagés .....	74
5.1. Le scénario bas (« retour au déclin ») .....	74
5.2. Le scénario haut (« nouvel équilibre ») .....	74

<b>Chapitre III – Ammoniac et engrais azotés</b> .....	77
<i>I. L'évolution passée et la situation présente du marché.</i> .....	78
1. Evolution 1973-1987 : la poussée des PVD .....	78
2. 1987-1989 : une conjoncture difficile pour les producteurs européens .....	83
<i>II. Situations et stratégies des différents producteurs.</i> .....	84
1. La restructuration de l'offre européenne .....	84
2. La situation de l'offre française .....	85
2.1. L'industrie de l'ammoniac .....	85
2.2. L'aval de la filière engrais .....	88
<i>III. Les perspectives à l'horizon 2010</i> .....	88
1. Tendances lourdes, incertitudes, jeux d'acteurs .....	88
2. L'évolution de la demande d'engrais azotés et d'ammoniac .....	89
2.1. Structure actuelle des débouchés de l'industrie française .....	89
2.2. Les perspectives du marché français .....	90
2.3. L'évolution de la demande mondiale d'engrais. ....	94
3. Les perspectives techniques .....	94
3.1. Etat des techniques actuelles .....	94
3.2. Evolutions envisagées .....	96
4. Délocalisation et jeux d'acteurs .....	99
4.1. L'état du parc existant en France .....	99
4.2. Les facteurs de localisation .....	100
5. Les scénarios envisagés .....	101
5.1. Le scénario favorable (« nouvel équilibre ») .....	101
5.2. Le scénario défavorable (« déclin aggravé ») .....	101
 <b>Chapitre IV – Les oléfines</b> .....	 105
<i>I. Evolution passée et situation actuelle du marché</i> .....	106
1. Evolution entre 1973 et 1987 .....	106
2. Une conjoncture actuellement favorable .....	108
2.1. La bonne tenue du marché des matières plastiques... ..	108
2.2. ...se répercute sur la demande d'oléfines .....	109
2.3. Une période favorable pour les producteurs français .....	110
<i>II. Situations et stratégies des producteurs</i> .....	111
1. Les producteurs étrangers .....	111
1.1. Les producteurs de l'OCDE .....	112
1.2. Les nouvelles zones de production .....	113

2. Les producteurs installés en France .....	114
2.1. Présentation d'ensemble .....	114
2.2. Analyse par entreprise .....	114
2.3. Quelques enjeux stratégiques communs .....	118
<b>III. Les perspectives à l'horizon 2010</b> .....	118
1. Tendances lourdes, incertitudes, jeux d'acteurs .....	118
2. Les perspectives de la demande .....	120
2.1. Structure des débouchés .....	120
2.2. Perspectives du marché français .....	121
2.3. Perspectives de la demande mondiale d'oléfines .....	124
3. Les perspectives techniques .....	125
3.1. Les techniques actuelles .....	125
3.2. Les évolutions envisageables .....	125
4. L'avenir des sites oléfiniers en France .....	129
4.1. A moyen terme : repli sur le marché européen .....	129
4.2. A long terme : poursuite de la délocalisation ? .....	131
5. Deux scénarios à l'horizon 2010 .....	132
5.1. Le scénario favorable (« nouvel équilibre ») .....	132
5.2. Le scénario défavorable (« déclin aggravé ») .....	132
<b>Chapitre V – Le chlore</b> .....	135
<b>I. Evolution passée et situation actuelle</b> .....	136
1. Evolution entre 1973 et 1987 .....	136
2. La situation actuelle .....	137
<b>II. La situation des principaux producteurs</b> .....	138
1. Les grands producteurs européens .....	138
2. Les producteurs installés en France .....	138
<b>III. Les perspectives à l'horizon 2010</b> .....	140
1. Tendances lourdes, incertitudes, jeux d'acteurs .....	140
2. Les perspectives de la demande .....	141
2.1. Structure des débouchés .....	141
2.2. Perspectives du marché français .....	143
2.3. Perspectives du marché mondial .....	145
3. Les perspectives des techniques de production .....	147
3.1. L'optimisation des sites .....	147
3.2. La réduction des coûts d'approvisionnements énergétique .....	147
4. L'avenir des sites de production en France .....	149
4.1. Facteurs de localisation des sites chloriers .....	149
4.2. Les perspectives à moyen terme .....	149
4.3. Les perspectives à long terme .....	150

5. Les scénarios envisagés .....	151
5.1. Le scénario favorable (« nouvel équilibre »).....	151
5.2. Le scénario défavorable (« déclin aggravé »).....	152
<b>Annexe – Perspectives macro-économiques .....</b>	<b>155</b>
<i>I. Un modèle volontairement simplifié.....</i>	<i>156</i>
<i>II. Deux scénarios pour l'appareil productif français.....</i>	<i>160</i>
<i>III. Les résultats sectoriels.....</i>	<i>166</i>

## DEUXIEME PARTIE

**L'avenir des industries de base en France et en Europe**

– Allocution de bienvenue, par R. Courbey, <i>Président du conseil économique et social, région Ile-de-France.....</i>	181
– Introduction au colloque, par P. Mentré, <i>Président-Directeur général, Crédit National, Président de l'association ASIE ...</i>	183
<b>I. La crise est-elle finie ? .....</b>	<b>185</b>
– Introduction, par F. Didier, <i>Directeur de la prospective des études économiques et de la stratégie, Elf-Aquitaine.....</i>	186
– Les perspectives des industries de base en France, par J.M. Poutrel, <i>Directeur du développement, BIPE.....</i>	187
– Industries de base : leçons d'hier pour demain, par E. Cohen, <i>Maître de conférences, IEP.....</i>	197
– Années 90 : une nouvelle donne pour les industries intermédiaires, par A. Merlin, <i>Directeur des études économiques, compagnie de Saint-Gobain.....</i>	205
– Des situations contrastées selon les activités, par J.P. Falque, <i>Chef du service des biens d'équipement et des industries de base, ministère de l'Industrie.....</i>	209
– Le cas de la sidérurgie, par C. Iegy, <i>Directeur de la stratégie et du plan, Usinor-Sacilor.....</i>	211
– Une reprise qui n'efface pas les tendances lourdes, par G. Lafay, <i>Directeur adjoint, CEPPII.....</i>	213
– Discussion .....	215
<b>II. Nouveaux produits, nouveaux procédés, stratégies industrielles .....</b>	<b>219</b>
– Introduction, par J.F. Saglio, <i>Directeur, Elf-Aquitaine.....</i>	220
– Le renouveau technologique et stratégique des industries de base, par M. Giget, <i>Directeur, Euroconsult.....</i>	225

- Quelques perspectives pour les industries de base, par M. Burq, Directeur général adjoint, Atochem. . . . .	237
- Le rôle de la recherche chez Lafarge-Coppée; par J. Lukasik, Directeur scientifique matériaux et procédés, Lafarge-Coppée. . . . .	239
- Une nouvelle sidérurgie : s'orienter vers le marché, par F. Mer, Président-Directeur général, Usinor-Sacilor. . . . .	243
- Le cas du zinc en Belgique, par H. Morel, attaché à la direction de la stratégie, Société Générale de Belgique . . . . .	245
- L'histoire des industries de base en Europe, par C. Stoffaes, Directeur adjoint, Direction de l'économie, de la prospective et de la stratégie, EDF . . . . .	247
- Discussion . . . . .	251
- Conclusion, par J.F. Saglio . . . . .	255
<b>III. Nouvelles stratégies de localisation des entreprises . . . . .</b>	<b>257</b>
- Stratégies de localisation, intégration verticale, et effet de taille, par J.M. Chevalier, Professeur, Centre de Recherche en Economie Industrielle (CREI), Université de Paris XIII. . . . .	259
- Tendances des investissements dans les industries de base en RFA, par W. Gerstenberger, Directeur, IFO, Munich. . . . .	267
- La mondialisation des stratégies d'investissement, par G. Crespy, Directeur de l'OSI, ministère de l'Industrie. . . . .	271
- Le cas de la chimie, par B. Carrère, Secrétaire général, Union des Industries Chimiques (UIC) . . . . .	275
- L'action de la Banque mondiale, par O. Lafourcade, Directeur de la Banque mondiale pour l'Europe . . . . .	279
- Le point de vue du fournisseur d'électricité, par Jean Guelleton, Direction du développement et de la stratégie commerciale, Electricité de France. . . . .	283
- Délocalisation ou retour au pays, par J. Maire, Directeur général adjoint, GDF. . . . .	285
- Discussion et conclusion de la séance . . . . .	291
<b>Table-ronde : attirer les industries de base ? . . . . .</b>	<b>293</b>
- Ouverture de la table-ronde, par J. Lesourne, professeur, Conservatoire national des arts et métiers . . . . .	294
- Les critères de localisation de l'industries de l'aluminium, par J.M. Folz, Directeur général adjoint, Pechiney. . . . .	295
- Le point de vue de GDF, par J. Maire, Directeur général adjoint, GDF . . . . .	299

---

- Les facteurs de localisation des industries de base, <i>par F. Quarré, Directeur de la stratégie, Société Générale de Belgique.</i> .....	301
- Le partenariat entre EDF et ses clients industriels, <i>par J. Bergougnoux, Directeur général, GDF.</i> .....	305
- Le point de vue de la sidérurgie, <i>par C. Iegy, Directeur de la stratégie et du plan, Usinor-Sacilor.</i> .....	309
- L'avenir de la chimie, <i>par F. Didier, Directeur de la prospective, des études économiques et de la stratégie, Elf-Aquitaine</i>	311
- L'impératif de la dérégulation, <i>par P. Mentré, Président-Directeur général, Crédit National.</i> .....	313
- Discussion et conclusion de la table ronde .....	315
<b>Clôture du colloque, par Guy Crespy.</b> .....	321
<b>Synthèse du colloque : des perspectives désormais favorables,</b> <i>par F. Hatem chargé de mission, Commissariat général du Plan.</i> .....	325
<b>Un exemple de rupture stratégique : l'énergie nationale et les industries de base.</b> .....	347
<b>L'électricité nucléaire et le retour des industries de base, par J. Canetti, Chef-adjoint du Service de la Grande Industrie, Electricité de France.</b> .....	361
<b>Bibliographie</b> .....	367
<b>Index</b> .....	369
<b>Liste des tableaux</b> .....	377

---