

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MÉMOIRE

COMMENT LES ENTREPRISES RÉUSSISSENT-ELLES À CONSERVER  
DES PARTIES IMPORTANTES DU MODÈLE DE LOYAUTÉ RÉCIPROQUE  
MALGRÉ QU'ELLES ÉVOLUENT DANS UN CONTEXTE CARACTÉRISÉ  
PAR LES PRESSIONS DES MARCHÉS (FINANCIERS, TALENT, PRODUITS  
ET SERVICES) ? LE CAS NUCOR

PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES  
MBA-RECHERCHE

PAR  
FRANÇOIS RENAUD

MARS 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire constitue une étape charnière dans la vie d'un étudiant. Pour la plupart, ce projet est la dernière épreuve académique avant l'entrée sur le marché du travail, diplôme à la main. Ce travail est relativement fastidieux, ce qui a le mérite de hausser la satisfaction personnelle lors du dépôt final. Je ne pourrai donc passer sous silence la contribution de plusieurs personnes qui ont su me soutenir durant ces longues heures d'efforts et de réflexions.

Tout d'abord, je voudrais remercier, Mme Firsirotu, Ph.D, ma professeure, directrice de mémoire. Elle m'a aussi donné la chance de parfaire mes connaissances en me donnant l'occasion de travailler pour elle à la chaire Bombardier. Elle a su également bien m'orienter et me soutenir tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais aussi remercier François Dauphin, étudiant au doctorat en administration et employé de la chaire Bombardier. Sa disponibilité, ses connaissances et son expérience ont grandement facilité ma compréhension, et par surcroît, la rédaction de ce travail.

Je tiens à remercier mes collègues du MBA et plus particulièrement Josée Gaudreault et Frédéric Tremblay qui ont partagé avec moi le difficile parcours de la rédaction d'un mémoire. Je leur souhaite la réussite personnelle et professionnelle.

Je ne peux évidemment passer sous silence le soutien moral de mes parents durant cette longue épreuve. Leurs encouragements m'ont grandement aidé à traverser cette épreuve. Un merci particulier à ma mère qui nous a quittés en septembre 2008. Je lui dédie ce mémoire et tout ce que je suis devenu aujourd'hui.

Finalement, je tiens à remercier tous mes amis, collègues de la chaire, étudiants et professeurs, dont M. Yves Rabeau, qui m'ont accompagné tout au cours de ce long processus.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	viii
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	
ÉVOLUTION DES CONTEXTES DE MARCHÉ : UNE REVUE DE LITTÉRATURE.....	4
1.1 Le modèle de loyauté réciproque.....	4
1.2 Un changement de contexte.....	7
1.2.1 Les bouleversements sur le processus stratégique.....	8
1.2.2 Les changements dans le marché des produits et services.....	10
1.2.3 Les changements dans les marchés financiers.....	13
1.2.4 Les changements dans les marché du talent.....	18
1.3 Le modèle de marchés.....	19
1.4 Une troisième voie.....	21
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL.....	24
2.1 Perspective de recherche.....	24
2.2 Méthodologie de recherche.....	26
2.2.1 Une approche mixte.....	26
2.2.2 Le choix d'une étude de cas.....	27
2.3 Le cadre conceptuel.....	28
2.3.1 Un diagnostic interne.....	29
2.3.2 Un diagnostic externe.....	31
2.3.3 Configuration stratégique.....	34
2.3.4 La performance économique.....	39
2.3.5 Conclusion du cadre conceptuel.....	41

2.4 La méthode d'échantillonnage.....	41
2.5 La collecte des données.....	42
2.6 Analyse des données.....	43
2.7 Validité et limites de l'étude.....	44
2.8 Conclusion.....	45

### CHAPITRE III

L'INDUSTRIE DE L'ACIER.....	46
-----------------------------	----

3.1 Introduction.....	46
3.2 Le marché de l'acier.....	47
3.2.1 La concurrence mondiale.....	47
3.3 Le cadre d'analyse stratégique.....	51
3.4 Comment l'acier est produit.....	53
3.4.1 Qu'est-ce que l'acier.....	53
3.4.2 La matière première.....	53
3.4.3 La fonte de l'acier.....	54
3.4.4 Le produit semi-fini.....	54
3.4.5 Le produit fini.....	55
3.5 La chaîne de valeur et le champ stratégique.....	58
3.6 L'industrie de l'acier américaine.....	53
3.6.1 L'avantage concurrentiel des années 1950.....	60
3.6.2 Le début du déclin de l'industrie américaine.....	64
3.6.3 L'émergence des mini-acières et la technologie électrique.....	74
3.6.4 Les défis pour les mini-acières.....	82
3.6.5 Un marché en consolidation et intensité de la concurrence.....	84
3.7 Conclusion.....	86

### CHAPITRE IV

LE CAS NUCOR.....	88
-------------------	----

4.1 Introduction.....	88
4.2 Historique de l'entreprise.....	91
4.2.1 Kenneth Iverson.....	92
4.2.2 Nucor et sa première mini-acière.....	95

4.2.3 Nucor et le coulage de brames, une innovation technologique.....	97
4.2.4 Le départ d'Iverson et une lutte au conseil d'administration.....	99
4.2.5 La stratégie de croissance et les acquisitions.....	101
4.3 Nucor et le marché des produits et services.....	104
4.3.1 Performance de Nucor vis-à-vis de la concurrence.....	105
4.3.2 La stratégie de Nucor.....	115
4.3.3 Champ stratégique de Nucor.....	119
4.3.4 Une seconde intégration verticale en amont.....	122
4.3.5 Le façonnement du contexte sociopolitique et économique.....	123
4.3.6 Conclusion sur les marchés des produits et services.....	124
4.4 Nucor et la pression des marchés financiers.....	125
4.4.1 Un nouveau contexte.....	125
4.4.2 Une solide performance financière.....	127
4.4.3 Les dividendes.....	131
4.4.4 Une vision des marchés.....	132
4.4.5 Les pratiques de gouvernance de Nucor.....	136
4.4.6 La gestion de la dette.....	141
4.4.7 La réglementation et la structure de propriété.....	142
4.4.8 Conclusion sur les pressions des marchés financiers.....	145
4.5 L'organisation et la gestion du talent chez Nucor.....	146
4.5.1 Égalitarisme et sécurité d'emploi.....	147
4.5.2 Système de rémunération des employés et productivité.....	152
4.5.3 Structure organisationnelle.....	155
4.5.4 Conclusion sur l'organisation et la gestion du talent chez Nucor.....	156
CHAPITRE V	
CONCLUSION ET DISCUSSIONS.....	157
5.1 Évolution des contextes des entreprises.....	157
5.2 Le cas Nucor et recommandations.....	159
5.2.1 Les pressions des marchés des produits et services.....	159
5.2.2 Les pressions exercées par les marchés financiers.....	161
5.2.3 Les pressions exercées par le marché du talent.....	162
5.2.4 Le mode politique et structurel.....	163
5.3 Limites et contribution du mémoire.....	164
BIBLIOGRAPHIE.....	169

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 : Les plus importants pays producteurs d'acier 2004-2005.....	48
Tableau 3.2 : Pourcentage de la production selon les procédés de fabrication en 2005.....	51
Tableau 3.3 : Caractéristiques technologiques au cours des années 1950.....	60
Tableau 3.4 : Capacité moyenne des usines et entreprises en 1954.....	62
Tableau 3.5 : Coûts d'opérations estimés des feuilles laminées à froid en 1958, États-Unis versus Japon.....	63
Tableau 3.6 : Prix du minerai de fer et charbon à coke aux États-Unis et au Japon, 1956-1976.....	65
Tableau 3.7 : Coût horaire de la main-d'œuvre des industries manufacturières versus acier 1956-1976.....	68
Tableau 3.8 : Adoption des nouvelles technologies pour différents pays 1960-1981.....	69
Tableau 3.9 : Coûts d'opérations estimés des feuilles laminées à froid en 1964, États-Unis versus Japon.....	70
Tableau 3.10 : Coûts d'opérations estimés des feuilles laminées à froid en 1972, États-Unis versus Japon.....	71
Tableau 3.11 : Coûts d'opérations estimés des feuilles laminées à froid en 1980, États-Unis versus Japon.....	71
Tableau 3.12 : Évolution des coûts des matériaux et des opérations estimés des feuilles laminées à froid de 1958 à 1980, États-Unis versus Japon.....	72
Tableau 3.13 : Une comparaison de l'évolution des coûts de 1981 à 1985 entre les aciéristes intégrés du Japon et des États-Unis et les mini-aciéries américaines dans la production de fil d'acier.....	79
Tableau 3.14 : Modèle sur les coûts de production pour les aciéristes utilisant la technologique électrique en 2007.....	83
Tableau 4.1 : Performance financière de Nucor pour les années 2001 à 2006...	103
Tableau 4.2 : Performance du titre de Nucor comparativement à ses principaux concurrents 1976 à 1985.....	105
Tableau 4.3 : Performance financière de Gerdau Ameristeel 2001 à 2006.....	107

Tableau 4.4 : Performance financière de Steel Dynamics 2001 à 2006.....	108
Tableau 4.5 : Performance financière de Commercial Metals Co. 2001 à 2006..	109
Tableau 4.6 : Performance financière de U.S Steel 2001 à 2006.....	110
Tableau 4.7 : Croissance moyenne du prix des titres de Nucor et ses concurrents 1997 vs 2006.....	111
Tableau 4.8 : Évolution de la diversité des produits 1966-2006.....	117
Tableau 4.9 : Paramètres de l'étude sur les pratiques de gouvernance.....	137

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Le processus stratégique.....	9
Figure 1.2 : Résumé des caractéristiques des modèles de loyauté réciproque et de marchés ainsi que les changements dans les contextes.....	21
Figure 2.1 : Processus stratégique proposé par Allaire et Firsirotu.....	28
Figure 2.2 : Adaptation du modèle multifactoriel.....	29
Figure 2.3 : Cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu.....	32
Figure 2.4 : Les frontières de la firme et le contour de son champ stratégique...	35
Figure 2.5 : Dynamique des coûts au sein d'un système complexe d'une organisation.....	37
Figure 3.1 : Répartition mondiale de la production d'acier en 2005.....	49
Figure 3.2 : Répartition mondiale de la consommation d'acier en 2005.....	50
Figure 3.3 : Cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu.....	52
Figure 3.4 : L'étape de la coulée pour la production de l'acier.....	55
Figure 3.5 : Le laminage dans la production de l'acier.....	56
Figure 3.6 : Les principaux segments dans le marché de l'acier.....	57
Figure 3.7 : Les frontières des firmes et le contour de leur champ stratégique...	58
Figure 3.8 : Évolution du prix de la somme du charbon à coke et du minerai de fer, États-Unis versus Japon, 1956-1976.....	66
Figure 3.9 : Évolution de la rentabilité calculée par le ROE, Acier versus Manufacturier, 1950-1980.....	73
Figure 3.10 : La première étape de la production de l'acier selon la technologie FEA des mini-acières.....	75
Figure 3.11 : Taille minimale efficace dans la production des aciéries intégrées.....	81
Figure 3.12 : Taille minimale efficace (TME) dans la production des mini-acières.....	82
Figure 4.1 : Évolution du titre de Nucor versus Dow Jones (1972-2005).....	89
Figure 4.2 : L'évolution des revenus de Nucor entre 1966 à 2006.....	102
Figure 4.3 : ROE et ROA moyen pour Nucor et ses principaux concurrents pour la période 1997 à 2006.....	112

Figure 4.4 : Le bénéfice par action moyen et les dividendes par action moyen pour Nucor et ses principaux concurrents 2001 à 2006.....	134
Figure 4.5 : Tonnes expédiées par employé et les ventes par employé moyens pour Nucor et ses principaux concurrents 2001 à 2006.....	114
Figure 4.6 : La forme organisationnelle de Nucor en 2006.....	118
Figure 4.7 : Champ stratégique de Nucor en 2006.....	120
Figure 4.8 : Activités de Nucor et de ses principaux concurrents sur les différents segments du marché de l'acier, 2006.....	121
Figure 4.9 : le comportement des actionnaires de Nucor de 1970 à 2005.....	126
Figure 4.10 : Évolution du prix de l'action de Nucor vs Dow Jones (1975-1985). Base (1975) = 100.....	128
Figure 4.11 : Évolution du prix de l'action de Nucor vs Dow Jones (1985-1995). Base (1975) = 100.....	129
Figure 4.12 : Évolution du prix de l'action de Nucor vs Dow Jones (1995-2005). Base (1975) = 100.....	130
Figure 4.13 : Rendement sur les capitaux propres de Nucor, 1970-2006.....	131
Figure 4.14 : Croissance des dividendes (milliers \$) et les dividendes versés par rapport aux bénéfices nets (%) 1973-2005.....	132
Figure 4.15 : Occurrences moyennes par page des mots « dividendes » et « actionnaires » de la lettre aux actionnaires (1970-2006).....	134
Figure 4.16 : Vision de Nucor pour satisfaire les actionnaires.....	135
Figure 4.17 : Membres siégeant sur le conseil d'administration provenant de l'interne (1989-2005).....	139
Figure 4.18 : Ancienneté moyenne des directeurs siégeant sur le conseil d'administration de Nucor.....	140
Figure 4.19 : Ratio dette / capitaux propres (1970-2005).....	142
Figure 4.20 : Salaire et bonus du chef de la direction de Nucor par rapport au salaire moyen des employés du secteur (1991-2005).....	150
Figure 4.21 : Salaire et bonus par rapport au salaire moyen des employés du secteur et évolution du bénéfice net (1991-2005).....	151
Figure 4.22 : Les ventes et la production par employé (1970-2006).....	155
Figure 5.1 : Généralisation des caractéristiques de Nucor dans la gestion des pressions provenant des trois marchés.....	166

## RÉSUMÉ

Des changements dramatiques sont survenus dans les contextes de marché des entreprises vers la fin des années 1970, début des années 1980. Ces changements qui se sont exercés par l'entremise de puissantes forces dynamiques ont particulièrement modifié la conception de ce qu'est une entreprise transigée publiquement.

Le premier concept « le modèle de loyauté réciproque » (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004), courant dominant durant la période précédent les changements importants, se caractérise par la loyauté mutuelle entre l'entreprise et son management et entre l'entreprise et ses employés. De plus, les actionnaires ne sont qu'une constituante pas plus importante que les autres parties prenantes.

Vers la fin des années 1970, ce modèle de l'organisation a été assailli par des transformations radicales dans ses contextes qui se sont caractérisées par des pressions provenant de trois marchés : le marché des produits et services, le marché des capitaux et le marché du talent. Ces pressions ont mené à un nouveau concept de l'entreprise « le modèle de marchés » (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004). En conséquence, des entreprises se sont adaptées plus ou moins rapidement à ce nouveau modèle qui est devenu la conception dominante pour expliquer les contextes de marché.

Ce mémoire analyse les changements dramatiques survenus dans les contextes de marché. Qui plus est, l'objectif est de déterminer comment les entreprises réussissent à conserver des parties importantes du modèle de loyauté réciproque malgré qu'elles évoluent dans un contexte caractérisé par les pressions des marchés. Le cas de l'entreprise Nucor, aciériste majeur aux États-Unis, est utilisé pour répondre à cette question de recherche.

*Mots-clés : loyauté réciproque, Nucor, stratégie, industrie de l'acier, mini-aciéries*

## INTRODUCTION

Les changements dramatiques survenus dans les contextes de marché des entreprises depuis la fin des années 1970, début des années 1980, ont grandement modifié le fonctionnement interne des organisations et l'environnement concurrentiel dans lequel elles évoluent. Pour assurer leur survie, les organisations ont dû s'adapter à ces nouveaux contextes dans le but de générer une rente économique durable et à long terme.

Ce mémoire se positionne dans le cadre d'un programme de recherche plus global en collaboration avec la chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales. Ce programme vise tout d'abord à analyser les changements majeurs survenus dans les contextes de marché, changements provenant principalement des États-Unis, mais qui, de façon plus ou moins concluante et graduelle, ont trouvé leur chemin dans l'ensemble des économies développées. Ces changements se sont principalement réalisés par l'entremise de nouvelles pressions sur les dirigeants et propriétaires des organisations. Ces pressions s'exercent notamment par les marchés financiers qui sont devenus plus exigeants envers les entreprises. Par des dirigeants qui lorgnent une part de plus en plus imposante des profits. Et, par un environnement concurrentiel qui est devenu sans pitié avec, entre autres, des mouvements importants comme la mondialisation ou la déréglementation des marchés.

Le programme global s'intéresse aux comportements de plusieurs entreprises transigées publiquement qui ont adapté leur organisation de façon plus ou moins distincte aux pressions émanant du nouveau contexte. Cette mise en situation permet de revenir sur les objectifs plus globaux du programme de recherche de la chaire Bombardier dans

lequel s'inscrit ce mémoire. Les enjeux et les questions adressés par ce programme de recherche sont nombreux<sup>1</sup> :

- Quels sont les défis et enjeux de diriger, gouverner et gérer une entreprise du modèle dit de « loyauté réciproque » (typique des années 1950 à 1980) versus une entreprise mobilisée autour de trois marchés puissants : financiers, talent, produits / services (typique des années 1980 à 2000) ?
- Quels sont les coûts et bénéfices de ces deux modèles? Clairement, chacun vient avec ses avantages et ses limites. Quel modèle de l'entreprise est le plus favorable à la société dans son ensemble? Les sociétés ont-elles réellement un choix ?
- Comment et pourquoi certaines entreprises parviennent à préserver l'essence du modèle de « loyauté réciproque » malgré les pressions des marchés, telles Johnson et Johnson et (étonnamment) Google? Pourquoi d'autres entreprises ont-elles dû changer radicalement, passer d'un modèle à l'autre dans un bref laps de temps ?
- Comment les organisations non commerciales, les organisations privées (non transigées en bourse), les sociétés gouvernementales, etc. sont-elles affectées par ces tendances et pressions ?
- Quels modèles alternatifs de l'entreprise peuvent émerger pour remplacer ou modifier le modèle de marchés ? Est-ce que les concepts de la responsabilité sociale des entreprises, d'un intérêt renouvelé pour les parties prenantes, de la performance sociale des entreprises (CSP) sont des avenues possibles de l'évolution du modèle de l'entreprise ? Est-ce que les bénéfices de ces deux modèles peuvent être combinés en un troisième concept de l'entreprise ? Quels seraient les aspects organisationnels et la dynamique d'un tel modèle ?

---

<sup>1</sup> Les questions adressées par le programme de recherche sont tirées d'un document préparatoire intitulé : Programme de recherche 2007, Chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales

Ce mémoire contribue au programme de recherche par son analyse détaillée de Nucor, entreprise américaine qui œuvre dans le secteur de l'acier et qui a toujours affiché une performance économique supérieure à son industrie sans être contrainte d'abandonner les fondements culturels et structurels qui ont fait son succès malgré les pressions exercées par les nouveaux contextes de marché.

Le premier chapitre est entièrement consacré à l'évolution des contextes de marché et l'émergence d'un nouveau concept à la fin des années 1970, début 1980. L'ancien concept de loyauté réciproque où l'actionnaire n'est qu'une constituante pas plus importante que les autres et que la loyauté envers les employés et le management est forte a été graduellement remplacé par un nouveau concept caractérisé par une faible loyauté et où l'actionnaire est dominant, c'est-à-dire le modèle de marchés. Selon ce modèle, l'entreprise doit composer avec les pressions provenant de trois marchés précis : le marché du talent, le marché des produits et services et le marché des capitaux (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004). Ce chapitre propose donc une revue de la littérature des principaux auteurs qui ont noté ou décrit l'ancien ou le nouveau contexte et les principaux changements survenus entre les deux.

Le second chapitre, quant à lui, détaille la problématique soulevée selon la revue de la littérature présentée au chapitre précédent et traitée dans ce mémoire et expose la méthodologie et le cadre conceptuel utilisés dans la réalisation de cette étude.

Le troisième chapitre décrit en détail le marché de l'acier et son évolution depuis la fin des années 1950. Qui plus est, il met l'accent sur la dynamique des coûts au sein de l'industrie, les technologies utilisées et les différents systèmes stratégiques.

Le quatrième chapitre propose une analyse stratégique de l'entreprise Nucor et met l'accent sur les éléments qui permettent à l'entreprise de conserver des aspects importants de l'ancien modèle malgré le fait qu'elle évolue dans de nouveaux contextes caractérisés par les pressions provenant des marchés environnants.

Finalement, le chapitre 5 vient conclure sur l'analyse effectuée dans ce mémoire et revient sur les particularités de Nucor dans sa gestion des pressions exercées par les différents marchés.

# CHAPITRE I

## ÉVOLUTION DES CONTEXTES DE MARCHÉ : UNE REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre est consacré à l'explication de l'évolution des contextes de marché des entreprises transigées publiquement. L'ancien modèle de loyauté réciproque a fait place à la fin des années 1970, début 1980, à un nouveau modèle caractérisé par une dominance des différents marchés, dont celui des capitaux et du talent. En fait, certaines entreprises ont abandonné de façon dramatique l'ancien modèle de loyauté réciproque pour adopter entièrement le modèle de marchés tandis que d'autres entreprises ont cherché à conserver et protéger des éléments importants de l'ancien modèle. Cette revue de littérature s'inspire des modèles mentionnés qui ont été développés par Allaire et Firsirotu (1993, 2004) et propose ce qui se veut un regroupement de différentes contributions menant à la présence des deux modèles distincts.

### 1.1 Le modèle de loyauté réciproque

Le modèle de loyauté réciproque a émergé avec le divorce graduel de la propriété et de la gestion des grandes entreprises. Il a débuté dans les années 1930, mais avec une grande accélération entre 1950 et 1970. Déjà à l'époque, deux auteurs américains, Berle et Means (1932), l'un économiste et l'autre avocat, se sont questionnés sur la propriété réelle des principales sociétés transigées publiquement aux États-Unis. Par une étude empirique importante réalisée au début des années 1930, les auteurs constatent que les propriétaires ou détenteurs des actions sont devenus très nombreux et diversifiés. Ce sont aussi les premiers auteurs à montrer que le capital ou la propriété des sociétés n'appartient plus à des groupes d'individus, mais bien à de multiples détenteurs

disparates. Néanmoins, ils affirment que les grandes entreprises possèdent de plus en plus de pouvoir au sein de la société. De plus, ce sont les premiers à constater la séparation entre la propriété de l'entreprise et son contrôle. Ils mentionnent que les dirigeants, désormais libérés de la pression directe des actionnaires, sont plus enclins à s'enrichir et à utiliser les ressources et les actifs de manière improductive.

Drucker (1954, 1972) confirme l'importance des grandes entreprises dans l'économie de libre marché américaine. Il dresse toutefois les bases d'un meilleur rôle social de la part des grandes organisations notamment en ce qui a trait à la relation avec les employés et la collectivité. Il propose entre autres choses une politique de plein emploi pour apporter croissance et stabilité dans une économie de libre-marché (Drucker 1954, 1972, p.286): « *It must have a working full-employment policy. Without reasonable full and stable employment, we could actually not have an economic policy at all but would be forced to rely on improvisations and emergency measures.* »

Drucker utilise d'ailleurs le cas de l'entreprise *General Motors* pour bien illustrer les tenants et aboutissants d'une organisation et sa relation avec les parties prenantes, plus particulièrement celle avec les employés. Ces propositions sont donc un prélude à une meilleure loyauté envers la main d'œuvre.

Galbraith (1967) s'est également intéressé aux changements dans le système industriel. Il soutient que l'économie est de plus en plus contrôlée par les grandes entreprises qui sont hautement organisées et massivement financées. Il mentionne également qu'à partir des années 1930, le pouvoir au sein de ces organisations est passé des propriétaires aux dirigeants. À cet égard, Galbraith (1967, p.2) affirme :

« *The men who now run the large corporations own no appreciable share of the enterprise. They are selected not by the stockholders but, in the common case, by a board of directors which, narcissistically, they selected themselves.* »

Ainsi, pour l'auteur, le pouvoir au sein des organisations est clairement concentré dans les mains des dirigeants qui nomment même indirectement les directeurs sur le conseil d'administration tant l'actionnariat est diffus. Selon cette vision, la création de valeur pour les actionnaires est donc un objectif parmi d'autres.

Mais, au-delà de la propriété et du pouvoir, une entreprise est empreinte de ramifications complexes où les parties cherchent à favoriser leurs propres intérêts. Peter Drucker (1954), décortique l'organisation managériale des entreprises en utilisant d'autres cas comme Sears, Ford et IBM. Il explique en quoi le mode de direction des sociétés comme ces dernières est à l'origine de leur succès. Il met également l'accent sur l'importance du management efficace dans la réussite des entreprises.

Bref, plusieurs auteurs ont apporté leur contribution sur la gestion des entreprises, leur rôle social et la clé de leur succès. Néanmoins, les descriptions organisationnelles proposées par ces quelques auteurs nous permettent de décrire plus en détail les éléments essentiels de ce modèle en cours durant cette période. Pour ce faire, nous avons retenu les caractéristiques proposées par Allaire et Firsirotu (1993, 2004).

Les auteurs précisent que les entreprises qui adoptent le modèle de loyauté réciproque, naguère la norme en Amérique du Nord, mettaient l'accent sur la loyauté mutuelle, entre l'entreprise et ses dirigeants et aussi, dans certains cas, avec l'ensemble de ses employés. Les employés étaient recrutés à leur sortie des écoles et des universités, formés à l'interne, et fortement socialisés aux valeurs de l'entreprise. En contrepartie de leur dur labeur et de leur loyauté, l'entreprise offrait à ses employés un emploi à vie. L'entreprise se trouvait ainsi à accumuler et à posséder une somme importante de connaissances, d'habiletés et d'apprentissages transmissibles.

Les dirigeants étaient toujours sortis du rang de l'entreprise et les gens étaient promus largement sur la base du mérite. Les salaires augmentaient avec l'expérience et les responsabilités et la rémunération totale des dirigeants comportait très peu d'incitatifs financiers liés à la performance économique de l'entreprise. Ces mêmes dirigeants mettaient l'accent sur le bien-être des employés et visaient du même coup l'absence de syndicat affilié à des centrales, ou à tout de moins, sa coopération. De plus, les rendements à court terme pour les actionnaires ne représentaient qu'une considération parmi d'autres. Les entreprises exerçaient leur financement à même les profits générés par leurs activités. En conséquence, ces dernières souscrivaient au concept des parties prenantes et recherchaient un sain équilibre entre les intérêts du personnel, des actionnaires, des clients et autres parties prenantes.

Ce modèle de gestion, malgré ses attraits réels, a été assailli par une série de contestations provenant de différents auteurs au cours des années. Whyte (1956) dans son livre *Organization man* reconnaît l'efficacité du groupe et son appartenance à être une source de créativité, mais critique la diminution de l'importance de l'individu au sein de l'organisation. En effet, il soutient que l'accent placé sur le collectivisme se fait au détriment de l'individualisme et que le modèle ne permet pas à l'individu de s'exprimer. À cet égard, Whyte (1956, p.4) mentionne : « [...], but no less important is the personal impact that organization life has had on the individuals within it. » Il dénonce également la bureaucratisation et la hiérarchisation des sociétés. Pour sa part, Wilson (1955) rédige *Man in the grey flannel* qui porte sur la recherche d'un sens d'un Américain dans un monde dominé par les entreprises ce qui va ajouter au cynisme envers les grandes organisations hiérarchisées.

## 1.2 Un changement de contexte

Ce modèle organisationnel, vers la fin des années 1970, début 1980, va subir des transformations importantes dans ses contextes sur plusieurs aspects. En effet, plusieurs événements successifs vont accentuer les pressions sur les entreprises pour culminer sur des changements qui vont principalement s'exercer sur trois niveaux. 1) une vague de privatisation et de déréglementation combinée à d'autres événements comme l'ouverture de frontières à l'exportation vont s'adjoindre pour rendre l'environnement concurrentiel impitoyable. Les entreprises désirant protéger leurs parts des marchés des produits et services se retrouvent condamnées à l'excellence à presque tous les niveaux. 2) une affirmation intensive de la part des marchés financiers notamment par l'entremise des actionnaires quant à leur place et leur rémunération provenant de la rente économique dégagée par les activités de l'entreprise. Ces derniers vont donc accentuer les pressions sur les organisations afin que l'ultime objectif devienne la maximisation de la valeur de leur investissement. 3) en conséquence des pressions provenant des marchés financiers et de l'environnement concurrentiel, les entreprises, plus particulièrement américaines, vont répudier le contrat psychologique, social et économique entre elles et leur personnel. Les entreprises vont laisser tomber leurs politiques et leurs engagements de sécurité d'emploi et de promotion interne ce qui va provoquer l'effritement de la loyauté du personnel et l'émergence d'un marché du talent (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

Néanmoins, avant de décrire ces multiples changements dans les contextes, il est judicieux d'expliquer en quoi ces bouleversements affectent le processus stratégique des entreprises.

### 1.2.1 Les bouleversements sur le processus stratégique

La stratégie est un élément indispensable dans un processus de prise de décision qui influence le cours des sociétés et des organisations. À ce sujet, Allaire et Firsirotu (2004, p.2) mentionnent : « Le succès, la pérennité, voire la survie des entreprises sont tributaires des choix stratégiques des dirigeants ainsi que de leur habileté à exécuter des initiatives stratégiques judicieuses ». Toutefois, les choix stratégiques doivent découler d'un diagnostic élargi des différentes dimensions entourant les entreprises.

Dans ses premiers écrits, Michael Porter (1980), définissait la stratégie comme un choix découlant d'un diagnostic externe de la part d'une entreprise basé sur l'approche de l'analyse stratégique de l'industrie et de la concurrence. Cette approche tenait de l'analyse de 5 forces sur l'environnement concurrentiel des entreprises. Ces forces sont la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des acheteurs, la menace des substituts et la rivalité entre les firmes. Une entreprise pouvait asseoir sa stratégie sur le marché et son positionnement en analysant ces 5 dimensions externes.

À l'opposé, dans les années 1990, une approche différente a émergé expliquant le choix stratégique des entreprises comme découlant de la présence de ressources et compétences stratégiques distinctes d'une entreprise à l'autre. Des auteurs comme Nelson et Winter (1982), Prahalad et Hamel (1990), Ghemawat (1990) et Collis et Montgomery (1995) ont davantage insisté sur le fait qu'un choix stratégique pouvait émaner d'un diagnostic interne de l'organisation par l'évaluation de ses ressources stratégiques et des choix faits dans le passé.

Dans les deux cas, le diagnostic proposé se limite à une seule dimension, soit l'externe (le marché), soit l'interne (l'organisation). Ainsi, une méthode plus holistique de l'analyse d'une organisation et de ses marchés, soit l'évaluation des contextes de l'entreprise est proposée par Allaire et Firsirotu (2004). La planification stratégique ou le

processus stratégique doit nécessairement passer par un diagnostic externe et par un diagnostic interne. La figure 1.1 illustre cette dynamique de ce double diagnostic nécessaire à la détermination de la stratégie de l'entreprise.

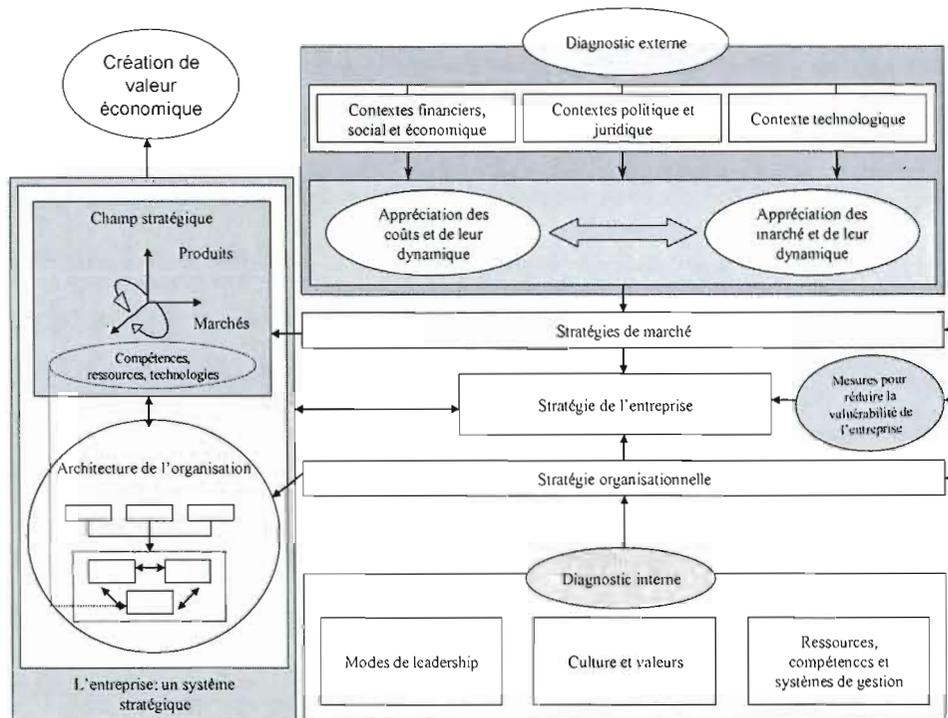


Figure 1.1 : Le processus stratégique

Source : Allaire et Firsirotu (2004)

D'une part, la stratégie de marché choisie par l'entreprise doit découler d'une analyse des contextes externes. Ainsi, les contextes financiers, sociaux, économiques, politiques, technologiques et juridiques des entreprises ont une influence directe sur la capacité de ces dernières à déterminer une stratégie de marché appropriée. D'autre part, la stratégie organisationnelle d'une entreprise doit découler d'un diagnostic interne qui analyse le type de leadership, la culture, les valeurs, les ressources et les compétences. Ces deux diagnostics se conjuguent pour mener à la détermination d'une stratégie d'entreprise, qui elle, est accompagnée du choix architectural de l'organisation et du choix de positionnement sur le marché.

La figure 1.1 permet aussi de comprendre dans quelle mesure des changements dans les contextes des entreprises sont susceptibles de bouleverser les choix stratégiques des dirigeants. Par exemple, un changement du contexte politique pourrait forcer une entreprise à revoir sa stratégie de marché et du même coup, son positionnement et son architecture organisationnelle. Ce processus doit donc être continuellement renouvelé et toute organisation doit s'efforcer de façonner son environnement étant donné les impacts potentiels considérables sur son évolution.

Les changements dans les marchés évoqués précédemment ont donc une incidence importante sur la détermination de la stratégie des entreprises. Les bouleversements dans les contextes des entreprises dans le marché des produits et services, dans le marché du talent et surtout dans les marchés financiers, vont constituer de nouvelles pressions qui vont obliger les entreprises à réévaluer leurs choix stratégiques et s'adapter au besoin.

#### 1.2.2 Les changements dans le marché des produits et services

Une série d'événements survenus de façon graduelle vont bouleverser considérablement l'environnement concurrentiel des entreprises au début des années 1980. Allaire et Firsirotu (1993, 2004, 2007) ont identifié quatre importants changements, principalement aux États-Unis, qui ont influé sur les marchés des produits et services et par surcroît, sur l'intensité de la concurrence. Tout d'abord, la déréglementation de nombreuses industries poussée par les défenseurs du libre marché et adoptée par la classe politique a vu le jour durant cette période. Dans la même lignée, une forte tendance à la privatisation va aussi émerger et qui prend la forme d'une privatisation partielle ou entière de services publics ou d'une privatisation d'anciennes sociétés étatiques. Un troisième facteur qui a grandement influencé l'environnement concurrentiel des entreprises est la diminution des barrières à l'échange, soit l'ouverture des frontières entre de nombreux pays qui a graduellement culminé sur le concept de mondialisation. Finalement, les nouvelles technologies innovatrices, notamment dans les communications, ont contribué à transformer des marchés régionaux en un marché plus global et étendu.

### 1.2.2.1 Déréglementation

Les déréglementations massives qui ont eu lieu dans les années 1980 et aussi au cours des années 1990 tirent leur origine d'une idéologie économique qualifiée de néolibéralisme qui a émergé en puissance au cours des années 1970 notamment par l'économiste Milton Friedman. À ce propos, Dostaler (2004) mentionne que le reaganisme et le thatchérisme portent, entre autres, la marque des idées de Friedman qui apparaît comme le fer de lance d'un libéralisme économique radical. Cette lutte contre l'intervention gouvernementale a progressivement été suivie par les politiciens et a mené à la déréglementation de plusieurs industries. Les auteurs Allaire et Firsirotu (2007) dressent une liste des secteurs industriels qui ont été déréglementés aux États-Unis dont le secteur aérien en 1978, le secteur ferroviaire en 1980, le secteur du gaz naturel en 1980, le secteur des télécommunications durant les années 1980 et 1990 et le secteur électrique en 1996, pour ne nommer que ceux-ci. Ces déréglementations massives ont aussi poussé certains auteurs, dont Stiglitz (2002), à sévèrement critiquer ce courant qui a eu pour résultat, dans plusieurs cas, des conséquences désastreuses.

Néanmoins, au-delà des biens fondés de ces politiques, la déréglementation a eu pour conséquence de placer des industries entières sous une intense concurrence. Dans ce contexte, les entreprises oeuvrant dans ces marchés ont été forcées de s'adapter à ce nouvel environnement concurrentiel. À ce sujet, Allaire et Firsirotu (2007, p.12) mentionnent : « *Whatever commitments of job security, pensions, health insurance coverage were in place before deregulation, these were now in jeopardy* »

### 1.2.2.2 Privatisation

Le retrait des gouvernements dans l'économie s'est également illustré par la privatisation de certains services publics. L'exemple le plus probant de cette privatisation a eu lieu au Royaume-Uni quelques années après l'arrivée des conservateurs menés par Margaret Thatcher. En effet, des secteurs comme le gaz, l'eau, l'électricité ou les télécommunications, traditionnellement gérés par le gouvernement, ont graduellement été confiés à l'entreprise privée. Néanmoins, les privatisations de ces secteurs n'ont pas résulté en une baisse de la réglementation. Au contraire, les entreprises d'État

originellement contrôlées par les ministères sont devenues régies par des systèmes réglementaires (Nwankwo, Richardson, 1996; Talbot, 2001).

Comme le souligne les auteurs Allaire et Firsirotu (2007), le modèle du Royaume-Uni a connu un succès indéniable ce qui a engendré l'imitation, plus ou moins complète, de plusieurs pays comme la France, l'Allemagne et le Canada. Similairement à l'impact de la déréglementation sur les contextes de marché des entreprises, les nombreuses privatisations ont eu un effet semblable comme le mentionne Allaire et Firsirotu (2007, p.14) :

*« As a result of these massive deregulations and privatizations, the bracing discipline of competition has worked its magic on large chunks of economic activities, heretofore monopolistic, government-run or tightly regulated and protected. »*

#### 1.2.2.3 Libre-échange

Un changement majeur qui a eu un impact considérable sur les entreprises et qui a accentué les pressions provenant des marchés des produits et services est sans contredit l'élimination des barrières aux échanges par l'entremise d'une multitude d'accords signés entre de nombreux pays. Par exemple, les accords de libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique ou bien les exemples européens et sud-américains montrent la multiplication des traités économiques entre les pays. À la suite de ces accords, les entreprises se sont retrouvées dans un tout nouveau contexte où la concurrence ne venait plus seulement de l'intérieur du pays, mais de tous les pays signataires des accords.

#### 1.2.2.4 Nouvelles technologies

Le dernier changement radical qui a eu lieu dans le marché des produits et services est l'émergence de nouvelles technologies. Effectivement, la révolution des technologies de la communication et de l'information a grandement contribué à faire éclater les frontières de marchés traditionnellement régionaux. L'apparition de nouvelles technologies de communication a également eu un impact sur le potentiel de profitabilité des entreprises. Selon Allaire et Firsirotu (2007), les nouvelles technologies ont augmenté

la qualité et la quantité de l'information disponible. Elles permettent aux consommateurs d'obtenir davantage d'informations sur les entreprises et leurs prix et permettent aussi aux entreprises d'obtenir plus d'informations sur leurs fournisseurs et leurs clients. Cette nouvelle dynamique a contribué à réduire les imperfections de marché, c'est-à-dire la marge de profit économique qui est supérieure à ce qui en coûte pour poursuivre ses activités. Les auteurs ajoutent également que les dépenses des entreprises dans ce poste de dépenses ont augmenté considérablement au cours des dernières années. Ce qui était perçu comme un avantage concurrentiel est devenu une nécessité concurrentielle. Les nouvelles technologies ont donc haussé les pressions concurrentielles et ont forcé les entreprises à s'adapter à ce nouveau contexte.

#### 1.2.2.5 L'impact de ces changements sur la stratégie des entreprises

En s'inspirant de la dynamique du diagnostic externe illustrée à la figure 1.1, il est évident que ces transformations affectent la stratégie de marché de l'entreprise et du même coup, la stratégie globale de cette dernière. En effet, la quasi-disparition des gouvernements dans la régulation de certains marchés, la privatisation d'industries, la signature de traités de libre-échange et la technologie, sont des facteurs qui ont contribué à hausser l'intensité de la concurrence entre les firmes. L'appréciation des coûts et de leur dynamique, des marchés et de leur dynamique, ne peut plus se faire à une échelle locale ou nationale, mais bien à une échelle mondiale. Les firmes doivent donc plus que jamais chercher à protéger leur marché en réduisant leurs coûts au maximum, en exerçant des pressions politiques et en investissant massivement dans de nouvelles technologies, entre autres choses, pour rester concurrentielles.

#### 1.2.3 Les changements dans les marchés financiers

Des changements dramatiques sont également survenus dans les marchés financiers au cours des dernières décennies. L'origine de ces changements aux États-Unis remonterait à 1948 avec la mise en place d'une réglementation de la part de l'agence fédérale des relations de travail qui a inclus les plans de retraite des employés dans les négociations des conventions collectives (Clowes, 2000). Cette décision a provoqué une entrée massive de fonds de la part des employés et employeurs et un intérêt grandissant de la façon dont ces fonds étaient investis. Ainsi, en 1998, les actifs des fonds de pension

ont atteint 8 580 milliards \$US comparativement à seulement 14,3 milliards \$US en 1949 (Clowes, 2000).

Cette abondance d'argent par l'entremise des contributions des employés a été multipliée de façon importante au cours des années 1970 et 1980. En effet, l'arrivée massive des baby-boomers sur le marché du travail a largement contribué à l'accroissement des sommes investies et, par surcroît, des fonds disposés à les placer. Cette nouvelle dynamique a donc accentué l'intérêt personnel des employés à l'obtention de meilleurs rendements de leurs placements étant donné leur espérance de retraite. Qui plus est, les stratégies d'investissements plus conservatrices de ces fonds ont évolué durant cette période vers des stratégies plus agressives d'achats d'actions transigées publiquement (Allaire et Firsirotu, 2007).

Dans les années 1990, de plus en plus d'entreprises se sont délestées de leur responsabilité vis-à-vis des fonds de pension des employés. La conséquence directe de ce changement est que des millions d'employés sont devenus des investisseurs directs sur les marchés financiers avec des intérêts et exigences de rendement élevé (Allaire et Firsirotu, 2007).

L'avènement successif de ces bouleversements a provoqué au cours des dernières décennies et plus particulièrement au cours des trente dernières années un intérêt accru pour les titres des entreprises transigées publiquement. À titre d'exemple, le volume de transactions des entreprises cotées sur le New York Stock Exchange est passé de 20 millions d'actions transigées en 1970 à 400 milliards en 2005 (Allaire et Firsirotu, 2007). Mais, quelles sont les conséquences de ces changements sur les marchés financiers ? Selon les mêmes auteurs, il y a eu 4 conséquences importantes. La première est l'émergence d'investisseurs activistes et leur impact sur les pratiques de gouvernance des entreprises. La seconde est la multiplication et l'influence controversée des fonds d'investissement privés et des fonds de couverture. La troisième est la création de valeur pour les actionnaires comme le but ultime des entreprises. Finalement, la dernière conséquence est la nouvelle démocratie pour les entreprises. Nous allons utiliser les conséquences évoquées par les auteurs comme base d'analyse des changements qui ont eu lieu dans les marchés financiers.

### 1.2.3.1 Émergence d'investisseurs activistes et pratiques de gouvernance

Cette abondance d'argent a indéniablement contribué à créer une nouvelle industrie, le management de l'investissement institutionnel (Clowes, 2000). En effet, ces nouveaux gestionnaires de fonds, dont le rôle est de donner des conseils sur l'investissement à long terme des actifs de fonds, ont transformé la dynamique des marchés financiers. Ils ont graduellement remplacé les actionnaires traditionnellement passifs aux décisions et stratégies des entreprises en acteurs captifs et interventionnistes.

En outre, la théorie des mandats, proposée au cours des années 1970, a remis à l'avant-plan l'importance de la rétribution des actionnaires qui étaient, dans les faits, les preneurs ultimes de risques. Cette théorie propose que les actionnaires reprennent leur rôle de mandant et exigent que ses mandataires, soit le conseil d'administration et les dirigeants, placent la maximisation de leurs intérêts comme l'objectif ultime de l'entreprise.

Ainsi, l'arrivée massive d'argent et l'influence de la théorie des mandats ont eu un impact considérable notamment sur les pratiques de gouvernance des entreprises et sur leurs dirigeants. De nouvelles pressions sur les constituantes de l'entreprise ont émergé au cours des années 1980 et 1990 pour que les intérêts des actionnaires soient au centre des préoccupations des conseils d'administration et des dirigeants. La présence majoritaire de directeurs indépendants, la constitution d'une pléthore de comités et autres pratiques de gouvernance reconnues comme étant de la bonne gouvernance ont vu le jour au fil des années et de l'évolution de la réglementation pour répondre à ce nouveau contexte.

### 1.2.3.2 Fonds d'investissement privés et fonds de couverture

Au cours des années 1980, un mouvement important de privatisations d'entreprises publiques a eu lieu sous prétexte que les dirigeants et les conseils d'administration détruisaient de la valeur au lieu d'en créer. Les LBOs (*leveraged buy-out*) ont été considérés par certains comme étant plus aptes à créer de la valeur pour les propriétaires et actionnaires (Jensen, 1989). Bien que cette mode se soit estompée au début des années

1990 à cause de mauvaises transactions et de l'imitation de plusieurs de ces caractéristiques par des entreprises publiques (Allaire, 2002), elle n'est pas disparue pour autant.

Toujours en fonction de l'abondance des capitaux disponibles et la recherche de rendements astronomiques à court terme, les LBO ont ressuscité au milieu des années 1990 par le truchement de deux groupes, les fonds d'investissement privés et les fonds de couverture. Ces derniers ont acquis une influence considérable dans la gestion stratégique des entreprises en plus de forcer les dirigeants et les conseils d'administration à prendre des décisions néfastes pour la survie à long terme de ces mêmes entreprises. Aucune entreprise ne pouvait désormais évoluer à l'abri de ces nouvelles pressions.

Ce modèle qui crée artificiellement de la valeur en coupant radicalement dans les dépenses en recherche et développement et en éludant le paiement d'impôts par l'utilisation massive de dettes (Allaire, 2002) a aussi eu des conséquences importantes dans la rémunération des dirigeants comme nous l'aborderons plus loin dans ce chapitre.

### 1.2.3.3 La création de valeur pour les actionnaires comme but ultime

Les effets mentionnés précédemment ont donc modifié grandement le comportement des dirigeants et des conseils d'administration vers l'atteinte d'un seul objectif ultime pour l'entreprise, la création de valeur pour les actionnaires. Et, afin de s'assurer que les intérêts des actionnaires soient le moteur premier de la gestion d'une entreprise, le lien entre la rémunération des dirigeants et la création de valeur pour les actionnaires est devenu plus étroit. D'ailleurs, comme le mentionne Allaire et Firsiroto (2004, p.14) : « Ainsi motivés et mobilisés, les dirigeants prendraient toutes les mesures nécessaires, couperaient tous les coûts et investiraient avec sagacité, ayant comme seul objectif de maximiser l'intérêt des actionnaires. »

Toutefois, l'accent placé sur ce seul objectif a des conséquences, tragiques dans certains cas, sur la gestion courante des entreprises. En fait, des stratagèmes comme le rachat massif d'actions ou des fusions ou acquisitions sont devenus de plus en plus courants pour créer une embellie du cours de l'action à court terme. De plus, cet objectif

se concilie difficilement avec la nécessité d'investir dans des projets susceptibles de donner des rendements à plus long terme.

La fascination placée sur les résultats à court terme a notamment été alimentée par les analystes financiers qui sont devenus de plus en plus exigeants envers les dirigeants pour qu'ils se commettent à donner des prévisions, souvent inatteignables. Non seulement, les dirigeants doivent avoir comme unique objectif la création de valeur pour les actionnaires, ils doivent également s'assurer d'atteindre les prévisions trimestrielles des analystes financiers. D'ailleurs, sur ce point, Jensen et Fuller (2002) mentionnent : « *Rather than the forecasts representing a financial byproduct of the firm's strategy, the forecasts came to drive those strategies.* » Cette situation contribue, comme les autres mentionnées plus haut, à accroître les pressions sur les dirigeants des entreprises.

#### 1.2.3.4 Une nouvelle démocratie pour les entreprises

La dernière conséquence des changements survenus dans les marchés financiers est l'effritement de la patience des actionnaires. En fait, cette patience peut s'évaluer par la durée de la conservation des actions par les actionnaires. En 1960, la moyenne de la rotation annuelle des actions étaient de 12%, en 1992 de 50%, en 1999 de 86% et finalement en 2005 de 87% (Allaire et Firsirotu, 2007). Plus rapidement les actionnaires transigent leurs actions, moins ils ont un intérêt à long terme dans l'entreprise. Par surcroît, cette nouvelle réalité soulève une question importante : qui sont les réels propriétaires de l'entreprise ?

La grande volatilité de l'actionnariat a évidemment des conséquences importantes sur la démocratie qui s'exerce par les actionnaires sur les destinées des entreprises. Des fonds de couverture ou des investisseurs aux intérêts à court terme sont souvent surreprésentés au moment du vote ce qui biaise le processus démocratique en faveur de décisions à court terme (Hu and Black, 2006).

Ce nouveau type de démocratie sur les destinées des entreprises est donc devenu un élément additionnel à considérer pour les dirigeants et les administrateurs. Ceci constitue également une pression supplémentaire exercée par les marchés financiers sur les

entreprises qui doivent, dans plusieurs cas, se doter d'instruments visant à préserver le contrôle de leur destinée.

#### 1.2.3.5 L'impact sur la stratégie des changements dans les marchés financiers

Encore une fois, le retour à la figure 1.1 permet d'évaluer les conséquences de ces changements sur le processus stratégique des entreprises. En effet, plus les entreprises utilisent les marchés financiers comme un moyen de financement, plus elles seront soumises à des pressions de rendement à court terme. De plus, elles seront contraintes de réduire radicalement leurs coûts et leurs investissements, la plupart du temps, au détriment de la survie à long terme de l'entreprise. La stratégie organisationnelle et la stratégie de marché seront ainsi focalisées sur une perspective à court terme avec des conséquences souvent dramatiques pour les autres parties prenantes qui ne sont pas des actionnaires.

Au cours des dernières années, ces pressions sont devenues si fortes qu'une entreprise qui réussit à garder un sain équilibre entre les exigences à court terme des actionnaires, fonds d'investissement et autres et une mainmise sur le contrôle de l'organisation et sa stratégie est considérée comme étant hérétique.

#### 1.2.4 Les changements dans les marchés du talent

Les changements survenus dans les deux marchés précédents ont eu des conséquences directes sur la relation entre les actionnaires, les dirigeants et les travailleurs.

Premièrement, la récession de 1981-1982 qui a eu des impacts importants, entre autres au sud de la frontière et au Canada, a poussé une grande proportion d'entreprises à répudier le contrat social qu'ils avaient avec leurs employés et leurs cadres intermédiaires. Des dirigeants ont aussi passé dans le tourbillon de certaines restructurations. Sous les pressions des marchés financiers, les entreprises ont dû ajuster rapidement leurs effectifs à la conjoncture économique. Cette disparition de la sécurité

d'emploi a donc contribué à créer une toute nouvelle dynamique dans le marché de l'emploi. Sur ce point, Allaire et Firsirotu (2004, p.15) mentionnent :

[...]; tous les cadres et les dirigeants ont alors compris que leur « sécurité d'emploi » passait dorénavant par leur valeur sur le marché du « talent ». Cela mène directement à l'émergence des « vedettes » et des « étoiles » comme dans le sport professionnel.

Ce phénomène combiné notamment à l'émergence d'intermédiaires et la spécialisation par discipline des fonctions importantes au sein de l'entreprise ont incité à une plus forte mobilité de la main-d'œuvre. Cette mobilité accrue entre les firmes a provoqué un marchandisage du talent qui a aussi provoqué une hausse de la rémunération des dirigeants et d'une proportion plus importante en incitatifs financiers comme des options d'achat et autres.

Du côté des employés, Galbraith (1967, p.3) souligne déjà à l'époque, la baisse du taux de syndicalisation aux États-Unis : « *Union membership in the United States reached a peak in 1956. Since then employment has continue to grow; union membership in the main as gone down.* » La baisse du taux de syndicalisation et la demande de plus en plus forte de la part des actionnaires pour une meilleure flexibilité de l'entreprise sont certains des facteurs qui ont modifié le contrat psychologique entre l'employé et son entreprise.

### 1.3 Le modèle de marchés

Les mutations survenues dans les trois marchés énumérées précédemment ont mené à un nouveau modèle de l'entreprise développé par Allaire et Firsirotu (1993, 2004), le modèle de marchés où les actionnaires sont dominants et exercent une multitude de pressions sur les entreprises. Qui plus est, les pressions proviennent également des marchés des produits et services et aussi du marché du talent. À ce sujet, Allaire et Firsirotu (2004, p.4) mentionnent : « Les bouleversements dans ces trois marchés au cours des vingt dernières années ont un impact fondamental, mais mal compris, sur les stratégies des entreprises, le caractère du leadership et les styles de gestion. »

C'est donc en s'inspirant de ces bouleversements majeurs survenus dans le contexte des entreprises que les auteurs ont développé un modèle plus représentatif de la réalité actuelle.

Ainsi, contrairement au modèle de loyauté réciproque et pour des raisons, entre autres choses, de flexibilité, la sécurité d'emploi n'est plus assurée au sein de l'entreprise. De plus, les employés ne sont plus recrutés à la sortie des écoles, mais principalement sur le marché de l'emploi. D'ailleurs, un groupe d'intermédiaires entre les chercheurs d'emploi et les entreprises a pris considérablement d'ampleur au cours des dernières années. Des entreprises de chasseurs de têtes ou des agences de placement abondent sur le marché de l'emploi. La loyauté entre les salariés et l'entreprise s'est grandement amenuisée et a fait place à un niveau élevé de mobilité du talent d'une entreprise à l'autre. La sélection des candidats ne se fait plus exclusivement à l'interne, elle peut se faire à l'externe si les compétences recherchées ne sont pas disponibles au sein de l'organisation.

Ce nouveau contexte fait aussi place à une hausse de la rémunération variable comme outil pour agencer la création de valeur aux actionnaires et la performance des dirigeants. De plus, les habiletés, le savoir, la spécialisation et l'expertise sont tous devenus des caractéristiques intrinsèques aux « talents » qui leur donnent aussi une valeur marchande appréciable et monnayable sur le marché de l'emploi.

Finalement, l'actionnaire est la partie prenante la plus importante et pousse l'entreprise et ses dirigeants à prendre des décisions qui sont en fonction de leurs intérêts propres. Le financement de la croissance des entreprises se fait aussi davantage par la dette et les capitaux propres comparativement au modèle de loyauté réciproque. La figure 1.2 résume les caractéristiques des deux modèles respectifs ainsi que les changements dramatiques dans les trois marchés distincts survenus au tournant des années 1980.

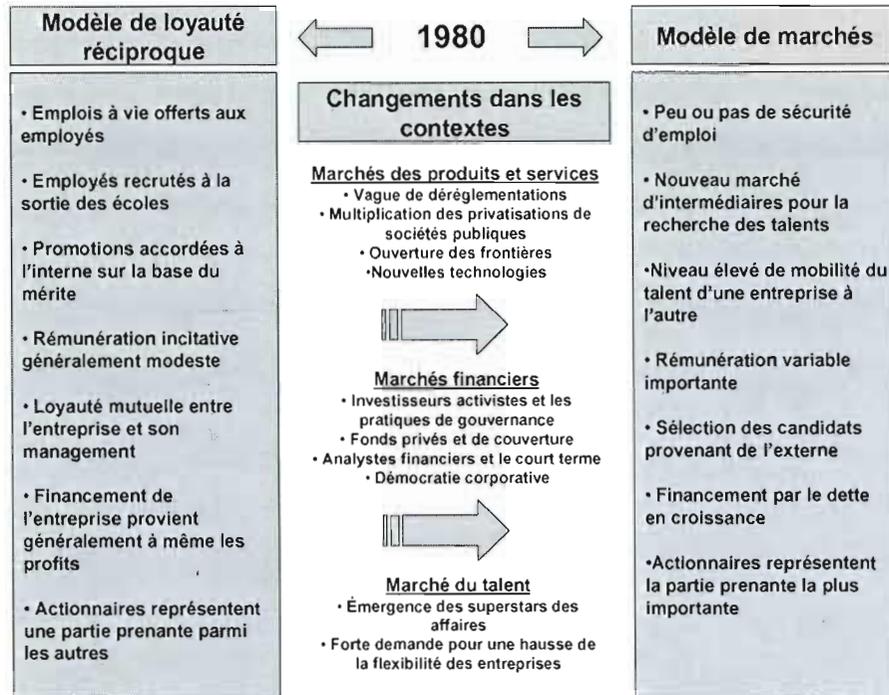


Figure 1.2 : Résumé des caractéristiques des modèles de loyauté réciproque et de marchés ainsi que les changements dans les contextes

Adaptée de Allaire et Firsirotu (1993,2004, 2007)

#### 1.4 Une troisième voie

L'accentuation des pressions provenant des marchés au cours des dernières années a donc modifié le contexte dans lequel évoluent les entreprises. Les organisations ont dû abandonner, plus ou moins rapidement, en partie ou totalité, des pans importants du modèle de loyauté réciproque pour répondre à ces nouvelles pressions. Le modèle de marchés a donc clairement remplacé le modèle de loyauté réciproque. Par contre, ce modèle dominant actuel est largement remis en question par plusieurs auteurs, notamment en ce qui concerne la primauté démesurée de l'actionnaire au détriment des autres parties prenantes.

Porter (1992) mentionne que les distorsions dans les investissements des entreprises qui favorisent des projets peu productifs pour des motifs à court terme désavantagent le caractère concurrentiel de l'industrie américaine.

L'ultime objectif de créer de la valeur pour les actionnaires en ne considérant aucunement les intérêts des autres parties prenantes est aussi remis en question par certains auteurs. Hillman et Keim (2001) montrent dans une étude que d'investir dans les parties prenantes peut être complémentaire à la création de valeur pour les actionnaires. Les investissements dans les ressources et les habiletés peuvent favoriser la différenciation vis-à-vis de la concurrence et fournir un avantage concurrentiel.

Toutefois, contrairement à Hillman et Keim (2001), les résultats d'une étude effectuée par Coombs et Gilley (2005) suggèrent, à part quelques exceptions, que les P.D.G. des entreprises reçoivent un signal négatif de la part du conseil d'administration quant à l'amélioration de la valeur associée aux parties prenantes. Ainsi, ce qui ressort de leur résultat est qu'un dirigeant va vraisemblablement répondre aux incitatifs financiers mis en place par le conseil d'administration de façon à maximiser son propre bien-être, au détriment des autres parties prenantes, dont les employés.

Dans un article sur l'exportation du modèle anglo-saxon du capitalisme de l'actionnaire en Allemagne, Gordon (2000, p.29) critique cette primauté de l'actionnaire. Il mentionne : « *The most attractive defense of the assignment in the Anglo-American system of exclusive governance rights to the stockholders rests on the empirically contestable fact that this is how you maximize the size of the economic pie.* »

L'auteur questionne l'attrait d'un modèle aussi robuste du capitalisme qui est susceptible de laisser pour contre les autres parties prenantes comme les employés. De plus, il ajoute que la productivité des travailleurs dans les entreprises allemandes a été supérieure à celle des entreprises américaines au cours des 15 dernières années malgré un retour sur le capital inférieur. Ainsi, le but ultime de créer de la valeur pour les actionnaires ne se répercute pas nécessairement par une meilleure productivité des travailleurs.

Ces multiples auteurs questionnent donc plusieurs aspects inhérents au modèle de l'actionnaire dominant qui prévaut actuellement. Ce modèle est aussi largement remis en cause par les auteurs du modèle de marchés dans des écrits récents (Allaire et Firsirotu, 2007). Ils remettent en cause, à des degrés divers, la primauté de l'actionnariat et les pressions pour le rendement à court terme.

Néanmoins, plusieurs entreprises ont réussi à résister à ces pressions qui sont exercées par les marchés des produits et services, les marchés financiers et le marché du talent.

L'objectif de ce mémoire est de montrer par l'entremise d'une étude de cas d'une entreprise qu'il est possible de conserver des éléments importants du modèle de loyauté réciproque tout en évoluant dans ce nouveau contexte. Ultimement, ce mémoire s'inscrit dans un objectif plus large, présenté dans l'introduction, qui est le développement d'un nouveau modèle alternatif entre le modèle de loyauté réciproque et le modèle de marchés.

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre a pour objectif de définir une méthodologie pertinente et un cadre conceptuel approprié afin de répondre à notre question de recherche. Nous proposons de répondre aux questions suivantes :

- Quel est notre sujet de recherche et pourquoi une étude de cas ?
- Quel type d'approche a été retenu ?
- Quel est le cadre conceptuel utilisé dans notre recherche ?
- Comment avons-nous collecté, analysé et validé nos données ?

La première partie de ce chapitre est donc consacrée à la présentation de la problématique de la recherche. Les parties subséquentes de ce chapitre visent à déterminer un cadre conceptuel utile et pertinent et une approche méthodologique.

#### 2.1 Perspective de recherche

Les entreprises qui oeuvrent dans un contexte de marché donné doivent composer avec les pressions de leur environnement. Ces pressions qui se sont accentuées depuis le début des années 1980 proviennent de trois marchés distincts, celui des produits et services, celui des capitaux et finalement celui du talent. Comme précepte de base à cette recherche, nous reconnaissons que les entreprises ont pour objectif de créer de la valeur économique durable pour ses parties prenantes. En fait, ce n'est que par des performances

économiques supérieures qu'une entreprise peut assurer sa survie à long terme. Comme le rapporte Allaire et Firsirotu (2004, p.XV) :

Ce caractère éphémère au sommet est souvent la conséquence brutale d'une saine et efficace économie de marché agissant comme elle se doit pour éliminer les incompetents, écarter les périmés, fusionner les médiocres et récompenser les innovateurs.

La performance économique est donc indispensable au succès et à la vie d'une entreprise. Tout autre objectif, bien qu'il puisse être fort louable, n'est pas pertinent à ce mémoire. Ainsi, pour satisfaire à cette quête, les entreprises doivent s'efforcer de comprendre leur marché et les pressions exercées par les différents éléments externes et internes.

Le modèle de loyauté réciproque, décrit en détail au premier chapitre, ainsi que l'évolution vers un nouveau contexte caractérisé par les pressions des marchés font donc partie de cette compréhension essentielle d'une entreprise vis-à-vis de son environnement.

Mais alors, on peut se demander comment les entreprises réussissent à conserver des éléments importants du modèle de loyauté réciproque dans un environnement caractérisé par la pression des trois marchés. Est-ce que ces entreprises sont des exceptions, des hérétiques ou sont la voie de l'avenir ?

La problématique principale de ce mémoire est donc de déterminer : Comment les entreprises réussissent-elles à conserver des parties importantes du modèle de loyauté réciproque malgré qu'elles évoluent dans un contexte caractérisé par les pressions des marchés (financiers, talent, produits et services) ? le cas Nucor

Pour répondre à cette question de recherche, nous devons au préalable soulever et répondre à plusieurs sous-problématiques afin de bien cerner le sujet. Quelles sont les particularités du marché de l'acier et son évolution qui ont permis l'émergence d'un modèle d'affaires de type Nucor ?

- Quelles sont les particularités du marché de l'acier et plus particulièrement du marché en Amérique du Nord ?

Avant d'analyser le succès de Nucor dans l'industrie de l'acier, il est primordial de bien comprendre sa dynamique. Qui sont les concurrents ? Quelle est la dynamique de coût dans ce secteur ? Quels sont les systèmes stratégiques dans l'industrie ? Quelles sont les technologies disponibles et potentielles ? Quelle est la réglementation ? Bref, ces questions et plusieurs autres aspects de l'industrie de l'acier sont discutés au chapitre 3.

- Comment une entreprise réussit-elle à conserver des éléments importants du modèle de loyauté réciproque malgré qu'elle doive composer avec la pression des différents marchés ?

C'est la question centrale de notre projet de recherche. Ici, nous nous demandons s'il existe une entreprise qui répond à cette hypothèse de recherche. Afin de tester cette hypothèse, nous proposons l'étude de cas de l'entreprise Nucor. Cette vaste analyse de l'entreprise fait l'objet du chapitre 4.

## 2.2 Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche qui est utilisée dans ce mémoire peut être qualifiée de mixte par l'utilisation d'approches quantitatives (suivi d'indicateurs) et qualitatives (analyse de contenu et analyse en profondeur de façon longitudinale).

### 2.2.1 Une approche mixte

Le chercheur qui désire résoudre une problématique donnée doit choisir entre différentes approches. Tout d'abord, il existe une approche couramment utilisée qui est quantitative. Cette approche est basée sur l'étude d'un large échantillon dans le but de collecter des données, de les analyser et de les valider. Dans notre recherche, l'approche quantitative est partiellement retenue. En effet, certaines variables issues du modèle de loyauté réciproque et analysées dans cette recherche longitudinale proviennent d'une base

de données constituée de l'étude des résultats financiers et de quelques indicateurs comptables. Toutefois, il est à noter que l'échantillon utilisé dans cette recherche se limite à une seule entreprise. Une base de données constituée d'un échantillon plus large d'entreprises n'est pas l'objet de ce mémoire bien que ce dernier s'inscrit dans un programme de recherche plus étendu réalisé en collaboration avec la chaire Bombardier.

L'approche qualitative est aussi largement utilisée étant propice à notre échantillon plus restreint et s'applique bien au choix de l'étude de cas, de l'analyse de contenu et de l'analyse en profondeur de façon longitudinale. Cette méthodologie mixte est conforme à l'idée que l'étude de cas peut inclure soit des données qualitatives seulement, soit des données quantitatives seulement, soit les deux (Yin, 1984). Elle permet également de procéder à l'analyse longitudinale conforme à l'objectif de ce mémoire.

#### 2.2.2 Le choix d'une étude de cas

Une seconde question que nous devons répondre est le choix d'une étude de cas comme approche de recherche valable pour tester notre hypothèse de recherche. Bien entendu, l'objectif de ce mémoire n'est pas de construire une nouvelle théorie, mais bien de contribuer, par l'étude d'une seule entreprise, à un programme de recherche plus vaste, qui lui, vise une nouvelle théorie entre le modèle de loyauté réciproque et le modèle de marchés. Pour ce faire, l'étude de cas est la plus adaptée et répond à la contribution plus limitée de ce mémoire au programme de recherche plus large.

D'ailleurs, la méthodologie retenue répond aux conditions de Yin (1994) qui évoque que l'étude de cas représente une méthode de recherche appropriée lorsque la question de recherche porte sur le « pourquoi » et le « comment » d'un phénomène, que l'investigateur a peu ou pas de contrôle sur les événements et finalement, que l'objet de l'étude est en rapport avec un phénomène contemporain dans un contexte réel. Il mentionne aussi que l'étude d'un cas unique est utile pour tester des théories existantes tout en offrant la possibilité au chercheur d'effectuer des généralisations analytiques probables.

### 2.3 Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de cette étude s'inspire de la démarche de planification stratégique développée par Allaire et Firsirotu (2004). D'ailleurs, à ce sujet, les auteurs mentionnent : « Le but de l'opération de planification est de stimuler et structurer un dialogue productif entre dirigeants sur les enjeux, les occasions, les défis et les perspectives de l'entreprise ou de chacune de ses unités ou divisions. » Ainsi, comme abordé au premier chapitre, cette démarche se fait par la réalisation de deux diagnostics, un qui se concentre sur l'interne de l'organisation et le second qui analyse l'environnement externe.

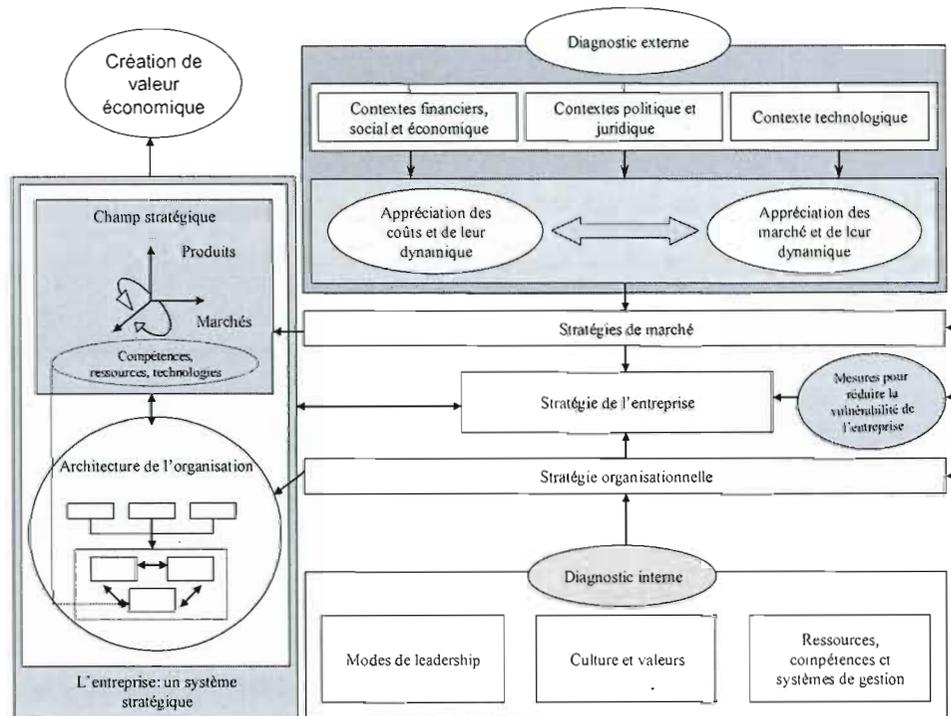


Figure 2.1 : Processus stratégique proposé par Allaire et Firsirotu

Source : Adaptée de Allaire et Firsirotu, 1985, 1992, 2004

Ce cadre conceptuel que nous définirons plus loin détermine la méthodologie retenue dans ce mémoire pour l'étude de l'entreprise Nucor. En effet, le diagnostic externe est utilisé dans le chapitre 3 comme base d'analyse de l'environnement de Nucor par l'entremise de la compréhension de la dynamique de l'industrie du secteur de l'acier. Le diagnostic interne, exposé dans le chapitre 4, est utilisé pour bien comprendre l'organisation et les raisons expliquant son succès.

### 2.3.1 Un diagnostic interne

Dans un premier temps, une stratégie d'entreprise découle d'une stratégie organisationnelle, qui elle, découle d'un diagnostic des principaux éléments internes d'une organisation que sont le mode de leadership, la culture et les valeurs et les ressources, compétences et système de gestion. Ce diagnostic peut se faire en utilisant le modèle multifactoriel de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 1982, 2004) ou une partie de ce modèle. En effet, l'évaluation des principaux éléments cités précédemment peut se structurer à l'aide des trois composantes d'une organisation, sa culture, sa structure et ses individus. Cette dynamique est représentée à la figure 2.2. Bien que le modèle soit nettement plus complexe et développé, ce sont seulement les composantes de base qui sont utilisées dans ce mémoire.

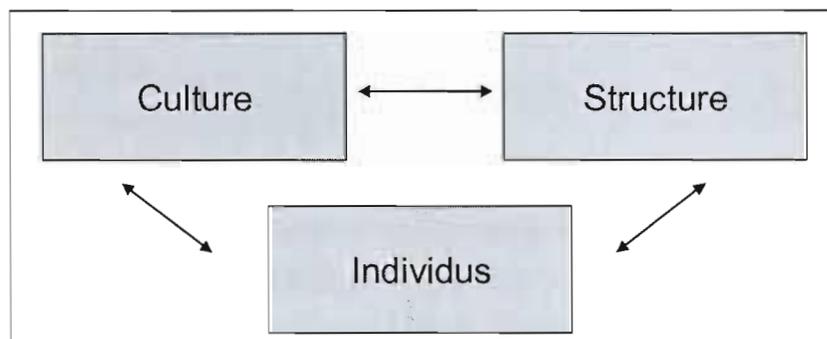


Figure 2.2 : Adaptation du modèle multifactoriel

Source : Adaptée de Allaire et Firsirotu, 1982, 1985, 1993, 2004

L'évolution de ces composantes est influencée par des facteurs sous-jacents qui façonnent l'organisation, soit la société ambiante dans laquelle évolue l'entreprise, son histoire et des facteurs de contingences comme le contexte économique, réglementaire et technologique.

Une étude multifactorielle d'une organisation devrait donc analyser les différentes interrelations entre ces différentes composantes. Toutefois, une étude aussi approfondie ne fait pas partie de l'envergure de ce mémoire. Ainsi, nous nous limiterons à décrire les trois composantes principales du modèle.

#### 2.3.1.1 La culture

La culture au sens où les auteurs l'entendent désigne tous les aspects expressifs et affectifs de l'organisation. Elle regroupe en un système collectif les valeurs et prémisses de décisions et d'actions, les croyances et la vision du monde, les symboles et les significations et les résidus historiques, les traditions et les coutumes. Ainsi, tous les mythes, les postulats et les artefacts culturels, entre autres choses, exercent une influence considérable sur les fondements mêmes de la prise de décision. Comme pour les deux autres composantes, elle est influencée par l'histoire de l'organisation, la société ambiante et les contingences.

#### 2.3.1.2 La structure

La structure d'une organisation fait référence à toutes les dimensions formelles et tangibles d'une organisation. Cette composante comprend donc le design de l'organisation, les stratégies formelles, le système de recrutement, de motivation et de formation, la structure d'autorité et de contrôle et le système de gestion qui réfère notamment aux budgets, incitatifs financiers et à la planification. La structure inclut aussi les relations hiérarchiques et tous les actifs physiques et leur déploiement.

#### 2.3.1.3 Les individus

Dans le modèle multifactoriel, la dernière composante principale comprend tous les individus qui composent l'organisation. Ces derniers acquièrent notamment des

habitudes, des normes et des coutumes, ils développent des prémisses de décisions, ils cherchent à comprendre ce qui se passe autant dans des contextes de stabilité ou de changements, ils cherchent aussi récompense, sentiment d'appartenance et réalisation de soi. Finalement, ils font preuve d'une rationalité limitée et sont partagés entre leur propre intérêt et celui de l'organisation.

Ces trois composantes s'influencent mutuellement pour former ce que l'on peut considérer comme l'organisation au sens large. Ainsi, comme le modèle du processus stratégique le montre, une étape préalable au choix d'une stratégie corporative est de se doter d'une stratégie organisationnelle qui se base sur un diagnostic des principales composantes internes de l'organisation.

### 2.3.2 Un diagnostic externe

Comme la figure 2.1 le montre également, une stratégie d'entreprise se détermine aussi par une stratégie de marché qui découle d'un diagnostic de l'environnement externe. Les principales composantes d'un juste diagnostic externe sont l'évaluation du contexte financier, social, économique, politique, juridique et technologique.

Ce diagnostic se fait premièrement par une compréhension du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Les modèles de loyauté réciproque et des trois marchés décrits en détail au premier chapitre peuvent notamment être utilisés pour bien saisir la plupart des enjeux reliés à ces composantes de l'analyse. En ce qui concerne l'examen des aspects économiques, un cadre plus étoffé est de mise pour déterminer la bonne stratégie de marché. Pour ce faire, nous avons retenu dans ce mémoire le cadre d'analyse stratégique d'Allaire et Firsirotu (1987, 1993, 2004). Le choix de ce cadre trouve sa pertinence dans le fait qu'il intègre toutes les dimensions économiques de l'environnement et en explique bien la dynamique qui le caractérise.

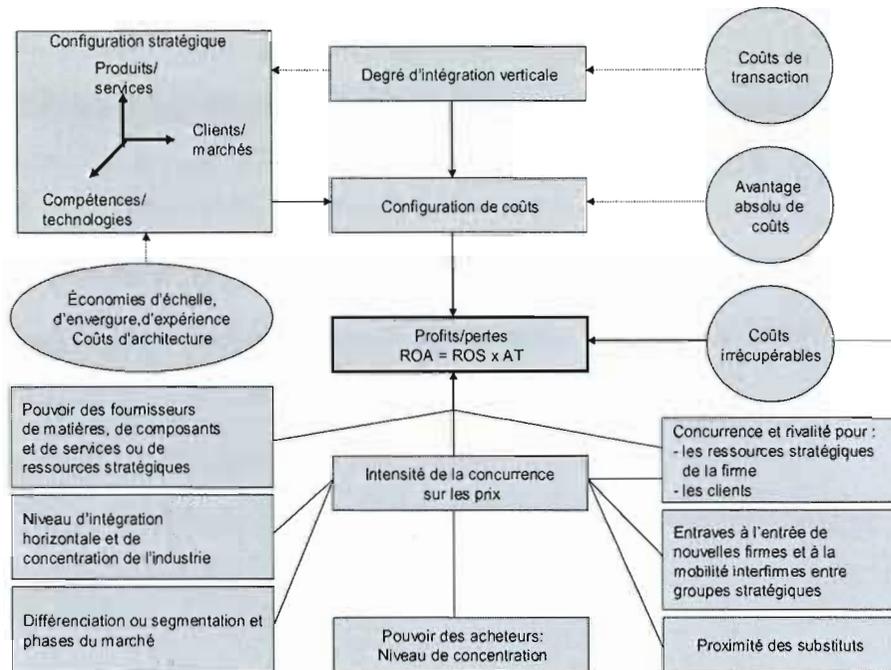


Figure 2.3 : Cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu

Source : Allaire et Firsirotu, 1987, 1993, 2004

Dans ce mémoire, nous traitons donc de façon directe ou indirecte de l'ensemble de ces dimensions dont certaines se rapportent à l'environnement externe de l'entreprise et permettent de déterminer une stratégie de marché. D'autres se rapportent à l'interne de l'organisation et permettent, en complémentarité avec le processus stratégique, de choisir une stratégie organisationnelle appropriée.

Les dimensions suivantes, que nous avons regroupées, sont donc directement ou indirectement reprises dans le chapitre 3.

#### 2.3.2.1 Pouvoir des fournisseurs et des acheteurs

Les entreprises de différents secteurs industriels évoluent sur une chaîne de valeur qui part de l'extraction de la matière première, de sa transformation, à la distribution et à la vente du produit sur le marché. Évidemment, chaque secteur possède sa propre chaîne de valeur et nous nous concentrons sur celle du secteur de l'acier.

#### 2.3.2.2 Niveau de concentration et intensité de la concurrence

Cette dimension d'une industrie vise à expliquer la structure du marché. En effet, est-ce un marché dominé par quelques entreprises (oligopole), par deux entreprises (duopole), par une seule entreprise (monopole) ou bien par une firme dominante et une multitude de petites firmes ?

#### 2.3.2.3 Segmentation du marché

Les organisations qui se font concurrence dans un secteur s'efforcent de diviser le marché d'une façon à favoriser l'identification des acheteurs qui sont mal servis par les entreprises en place. Une segmentation de marché implique que des acheteurs ont des besoins différents dans un même marché donné. Ainsi, nous verrons dans quelle mesure les entreprises du secteur de l'acier divisent ou segmentent leur marché.

#### 2.3.2.4 Concurrence et rivalité pour les ressources stratégiques

Cette dimension cherche à répondre à la concurrence des entreprises pour les ressources stratégiques qui peuvent être des clients, des fournisseurs stratégiques, des employés qualifiés et talentueux, etc.

#### 2.3.2.5 Entraves à l'entrée

Une industrie évolue aussi selon la possibilité qu'elle offre aux nouveaux entrants. En effet, selon la dynamique des coûts fixes et variables, la réglementation du secteur, la demande, le prix des matières premières et l'ouverture des marchés, de nouveaux acteurs

vont venir concurrencer les entreprises en place. L'analyse des entraves à l'entrée fait aussi l'objet du chapitre suivant.

#### 2.3.2.6 Proximité des substituts

Ici, nous nous efforçons de déterminer si des produits substituts sont susceptibles de mettre de la pression sur les entreprises en place. Si des innovations technologiques ou l'exploitation de nouvelles matières premières sont des facteurs susceptibles de modifier considérablement la dynamique de la concurrence dans l'industrie.

#### 2.3.2.7 Intensité de la concurrence sur les prix

Les éléments du cadre d'analyse présentés précédemment, comme l'indique la figure 2.3, se combinent pour déterminer l'intensité de la concurrence sur les prix. Ainsi, une analyse adéquate d'une industrie doit tenir compte des différents aspects qui font qu'une entreprise peut obtenir du succès sur le marché. Ceci étant, le prix exigé par une entreprise pour ses produits est un indicateur fondamental qui montre s'il y a présence d'un avantage compétitif sur la concurrence. Il détermine également la capacité d'une entreprise à dégager un profit économique de ses activités.

#### 2.3.3 Configuration stratégique

Ainsi, l'étude des composantes décrites précédemment permet de comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise, notamment la dynamique des coûts dans l'industrie. À ce stade, l'entreprise a procédé à un diagnostic interne et est à même de bien choisir une stratégie organisationnelle. Elle a également effectué un diagnostic de la dynamique de l'industrie pour mieux cerner une stratégie de marché. Toutefois, des choix stratégiques doivent être faits pour valider le potentiel de la stratégie de marché et surtout la soutenir. Cette démarche s'exprime par le choix d'une configuration stratégique. Cette dernière comporte plusieurs composantes.

### 2.3.3.1 Champ stratégique

Comme le rapporte Allaire et Firsirotu (2004, p.293) : « Toute entreprise économique évolue dans un champ stratégique à trois dimensions interreliées, lesquelles donnent une substance à sa mission. » Il s'agit donc ici de tracer le contour et les frontières de la firme selon trois dimensions qui sont les produits et services, les segments et les marchés géographiques et les compétences et la technologie.

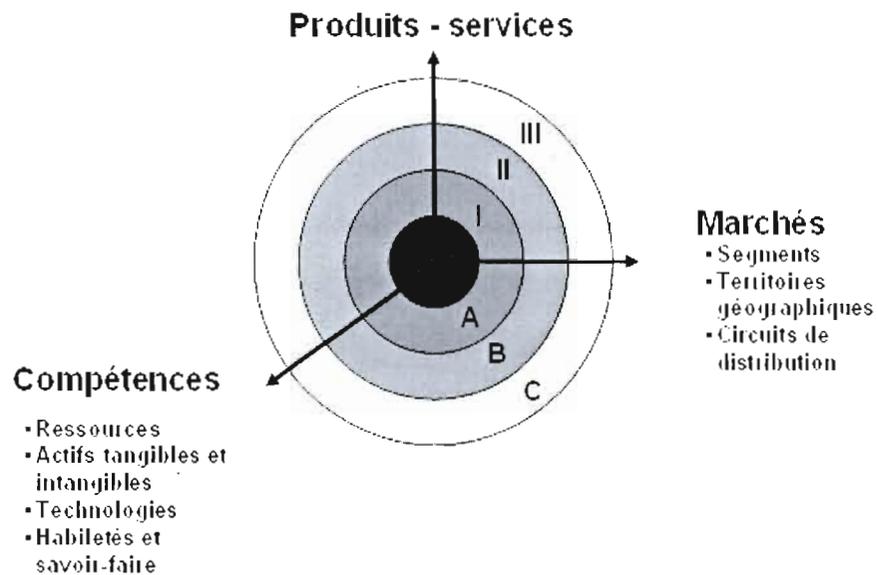


Figure 2.4 : Les frontières de la firme et le contour de son champ stratégique

Source : Allaire et Firsirotu, 2004

La figure 2.4 décrit, en partie, le cadre d'analyse qui sera utilisé pour bien saisir le champ stratégique de la compagnie Nucor. La figure décrit bien les choix que font les entreprises quant à leur couverture géographique, leur offre de produits et leurs compétences. Ce que la figure indique également est qu'une entreprise qui désire élargir son champ stratégique soit en exploitant de nouveaux segments ou marchés géographiques, soit en élargissant sa gamme de produits, doit s'assurer de posséder les compétences, les habiletés et les ressources appropriées.

### 2.3.3.2 Le groupe stratégique

Les entreprises font ainsi des choix quant à la configuration de leur champ stratégique. Mais, une industrie peut compter des regroupements d'entreprises qui possèdent des champs stratégiques similaires. À ce sujet, Allaire et Firsirotu (2004, p.294) mentionnent :

Un groupe stratégique est défini par les firmes, dont le champ stratégique est très similaire, par leur envergure de produits, leur envergure de marchés, leurs compétences, leurs ressources et leurs technologies.

Ainsi, une industrie au sens conventionnel du terme, peut abriter plusieurs groupes stratégiques, chacun étant peuplé de firmes semblables quant à leur champ stratégique et à leur façon de se faire concurrence sur un marché donné.

La compréhension de cette distinction est importante principalement pour bien saisir la dynamique de la concurrence dans l'industrie de l'acier. En effet, l'industrie de l'acier compte plus qu'un seul groupe stratégique.

### 2.3.3.3 Degré d'intégration verticale et coûts de transaction

Cette dimension examine les choix qui sont faits par l'entreprise quant à l'intégration en amont ou en aval sur la chaîne de valeur de l'industrie. Une entreprise peut faire l'acquisition de certains fournisseurs ou acheteurs pour des considérations stratégiques. Elle a également un impact direct sur le champ stratégique de l'entreprise. Néanmoins, ce type d'intégration a des impacts importants sur l'organisation, notamment en ce qui a trait aux variations des coûts de transaction. En fait, la décision d'une entreprise d'impartir ou de confier à de la sous-traitance certains aspects de ses activités

peut engendrer des coûts économiques et non économiques moindres ou supérieurs selon les variations de complexité. La notion de coût dans le choix d'intégrer verticalement est donc une considération importante et peut s'avérer être la source d'un avantage compétitif.

#### 2.3.3.4 Configuration des coûts

Le cadre d'analyse stratégique insiste sur la configuration des coûts au sein d'une entreprise. Cette considération est particulièrement importante dans l'industrie de l'acier. Ainsi, selon la figure 2.1, les choix d'une entreprise quant à son champ stratégique doivent être effectués en tenant compte de plusieurs coûts. La figure 2.5 montre la dynamique des coûts pour un système stratégique complexe et les impacts des différents effets sur les coûts par unité produite.

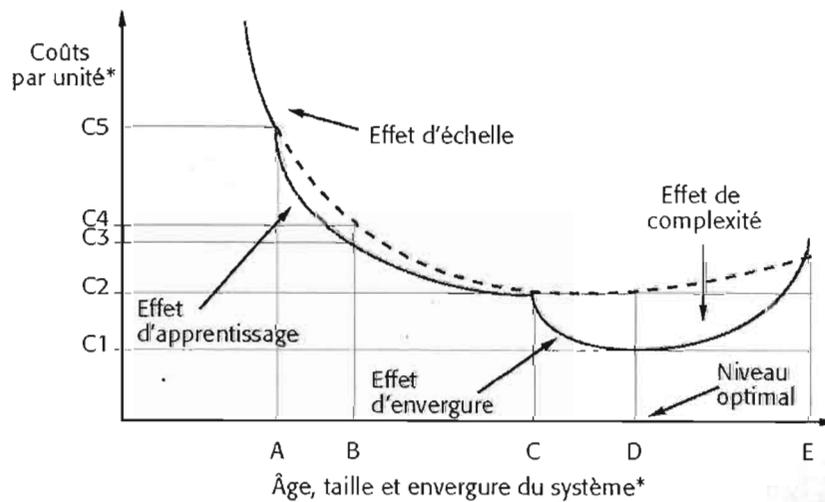


Figure 2.5 : Dynamique des coûts au sein d'un système complexe d'une organisation

Source : Allaire et Firsirotu, 2004

Les économies d'échelle sont la diminution des coûts unitaires en fonction du volume. Plus particulièrement, cette notion compare les coûts unitaires de systèmes de capacités différentes fonctionnant à leur niveau optimal (Allaire et Firsirotu, 2004). Ainsi, la différence entre deux systèmes stratégiques distincts fonctionnant à leur taille minimale efficace, soit le niveau optimal sur une courbe de coûts, peut être considérée comme une mesure d'économie d'échelle. Mais, au-delà de cette définition, le potentiel d'un système stratégique précis par l'avantage absolu de coûts qu'il peut fournir, est atteignable que si des économies d'échelle sont réalisables. En l'absence de ces économies, toute expansion de la production d'une entreprise perd son sens et son efficacité.

Il y a également les économies d'envergure. L'idée derrière les économies d'envergure est l'utilisation maximale de toutes les ressources, de tous les actifs tangibles et intangibles qui sont la propriété de l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 2004). En fait, les économies liées à l'utilisation des mêmes ressources pour la production de différents produits sont une mesure d'économie d'envergure. Ainsi, un choix judicieux quant à la configuration de coûts peut être une source d'avantage absolu de coûts sur la concurrence.

Les effets d'apprentissage font référence à la diminution des coûts moyens unitaires sur une période donnée qui est attribuable à la progression du savoir-faire et des habiletés des employés. Néanmoins, selon Allaire et Firsirotu (2004, p.191) :

En général, le phénomène de courbe d'apprentissage, lorsqu'il est bien exploité, peut mener à une réduction accélérée des coûts moyens ainsi qu'à un niveau de coûts plus faible que celui de la concurrence, pourvu que la firme puisse empêcher la diffusion de son savoir-faire chez les concurrents.

Bref, les effets d'apprentissage sont aussi considérés comme étant une source d'avantage absolu de coûts.

Finalement, il y a les coûts de complexité. Une entreprise qui fait le choix de s'intégrer verticalement, d'élargir sa gamme de produits ou de se disperser géographiquement, entre autres choses, fait face à une hausse des coûts liés à la complexité de cette croissance. Bien que certaines économies provenant d'un élargissement des activités soient bénéfiques pour l'entreprise, la coordination et le

contrôle des multiples activités ajoutées peuvent générer des coûts additionnels pouvant même effacer les bénéfices escomptés. Ce phénomène est bien illustré à la figure 2.5 par une hausse des coûts unitaires à un certain niveau d'envergure d'un système.

#### 2.3.4 La performance économique

L'objectif derrière la mise en pratique d'un tel cadre d'analyse stratégique est évidemment de créer de la valeur, plus précisément de dégager une marge économique supérieure. Ainsi, afin d'évaluer la performance économique d'une entreprise vis-à-vis de la concurrence, l'utilisation de certains indicateurs économiques comme une mesure d'appréciation des résultats est nécessaire. Pour ce faire, plusieurs mesures sont utilisées dont la marge économique sur les ventes (ROS), le rendement sur les actifs économiques (ROA), le rendement sur les capitaux propres (ROE), le BAIIA, la marge BAIIA, le bénéfice par action, le dividende par action et autres mesures propres à l'industrie de l'acier. La plupart de ces définitions proviennent d>Allaire et Firsirotu (2004).

##### 2.3.4.1 La marge économique sur les ventes (ROS)

La marge économique sur les ventes (ROS) est le bénéfice économique ramené au chiffre d'affaires. Le bénéfice économique est le bénéfice avant impôts et intérêts (BAII) multiplié par un moins le taux d'imposition statutaire de l'entreprise.

##### 2.3.4.2 Le rendement sur les actifs économiques (ROA)

Le rendement sur les actifs économiques est le bénéfice économique rapporté aux actifs économiques. Le bénéfice économique est la même formule que celle utilisée pour le ROS et les actifs économiques représentent le fonds de roulement ajouté des actifs à long terme.

#### 2.3.4.3 Le rendement sur les capitaux propres (ROE)

Le rendement sur les capitaux propres se calcule en prenant le bénéfice net dégagé des activités de l'entreprise divisé par les capitaux propres. Ce ratio indique la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires.

#### 2.3.4.4 Le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA)

Cet indicateur indique le bénéfice dégagé des activités de l'entreprise avant les charges d'intérêts, les impôts et l'amortissement.

#### 2.3.4.5 La marge du BAIIA

Cette marge montre le bénéfice avant les intérêts, les impôts et l'amortissement sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

#### 2.3.4.6 Le bénéfice par action

Le bénéfice par action est un indicateur qui est le bénéfice net de l'entreprise ramené au nombre d'actions en circulation à une période donnée.

#### 2.3.4.7 Le dividende par action

Le dividende par action est un indicateur similaire au précédent sauf qu'il contient comme numérateur le montant des dividendes payés durant l'exercice.

#### 2.3.4.8 Autres indicateurs

Il y a également d'autres indicateurs compris dans ce mémoire qui sont couramment utilisés dans l'industrie de l'acier comme les ventes divisées par le nombre d'employés, les tonnes expédiées par employé et le prix moyen par tonne vendue. La plupart de ces mesures sont donc utilisées afin de comparer les performances économiques entre les concurrents. Il faut noter également que des données sur le

rendement des actions sont présentées dans ce mémoire étant donné l'accent placé sur les pressions exercées par les marchés financiers.

### 2.3.5 Conclusion du cadre conceptuel

Le processus stratégique s'effectue par deux diagnostics. Le premier est le diagnostic interne de l'organisation. Il se réalise par l'évaluation du mode de leadership, de la culture, des valeurs, des ressources, des compétences et des systèmes de gestion en place au sein de l'organisation. Afin de structurer le diagnostic, l'évaluation des composantes du modèle multifactoriel que sont les individus, la structure et la culture est proposée. Ce diagnostic permet de retenir une stratégie organisationnelle. Le second est le diagnostic externe. Pour ce faire, l'évaluation du contexte financier, social, économique, politique, juridique et technologique est nécessaire. En ce qui concerne les aspects économiques, le cadre d'analyse stratégique est un outil pratique pour bien saisir les dimensions de l'environnement concurrentiel. Finalement, l'interrelation de la stratégie de marché et de la stratégie organisationnelle permet de retenir une stratégie d'entreprise qui sera supportée par une configuration stratégique efficiente et une structure organisationnelle appropriée.

Ainsi, ce cadre conceptuel a défini la méthodologie retenue dans ce mémoire. Le diagnostic externe, soit l'analyse de l'industrie de l'acier par l'utilisation du cadre d'analyse stratégique fait l'objet du chapitre 3. Le diagnostic interne par l'étude de cas de l'entreprise Nucor est exposé au chapitre 4. Finalement, les indicateurs présentés sont aussi largement utilisés à des fins de comparaisons entre les entreprises et les groupes stratégiques pour bien évaluer le succès de Nucor.

## 2.4 La méthode d'échantillonnage

Cette section est nécessaire afin de justifier le choix de l'entreprise Nucor comme objet de recherche. De prime abord, Nucor est une entreprise qui fait partie de l'échantillon des nombreuses entreprises du projet de recherche plus large effectué par la chaire Bombardier. L'étude de cas d'une entreprise spécifique est donc une contribution importante à cette recherche globale qui vise à analyser le comportement de certains

dirigeants et de leur entreprise dans le nouveau contexte caractérisé par les pressions des marchés.

Le choix d'une seule entreprise comme étude de cas est donc compatible avec le programme de recherche et la nécessité de respecter la méthodologie que nous nous sommes donnée en évitant les débordements trop complexes.

Le choix de cette entreprise s'est aussi fait à la suite de recherches préliminaires par l'entremise des différents articles. Le caractère distinct de cette entreprise et sa culture unique en font un sujet d'étude fort intéressant et sa découverte graduelle ne fait qu'augmenter notre intérêt pour Nucor.

Finalement, le choix de cette entreprise s'est fait en fonction des informations disponibles et de leur validité par rapport aux différents paramètres retenus dans notre méthodologie. Ainsi, les données couvrant la période de 1970 à 2006 sont suffisamment abondantes et, *a priori*, valides selon cette même méthodologie.

## 2.5 La collecte des données

Cette recherche se base sur la collecte de données qui sont secondaires. En effet, la possibilité d'effectuer une recherche directement sur le terrain, en procédant par exemple à des entrevues (données primaires), est limitée par la location géographique de Nucor qui aurait rendu la tâche longue et coûteuse. Néanmoins, les sources utilisées ont été choisies en privilégiant celles réputées pour leur sérieux, leur crédibilité et leur exhaustivité. En s'inspirant de Pettigrew (1990), les données recueillies sont processuelles, comparables, historiques et contextuelles.

À cette fin, nous avons utilisé des données quantitatives et qualitatives secondaires qui proviennent de multiples sources dont des articles et livres sur l'industrie de l'acier et sur l'entreprise Nucor. De plus, nous avons constitué une base de données à partir de l'étude des rapports annuels pour la période de 1970 à 2006. En fait, dans le but de multiplier les sources de données et d'augmenter leur crédibilité, nous avons retenu les sources suivantes :

- Des documents fournis par Nucor : rapports annuels, communiqués de presse, site Internet corporatif, présentations aux actionnaires
- Des articles de presse : analyses, reportages et commentaires des journalistes ou analystes financiers
- Des œuvres littéraires portant sur le secteur de l'acier comme : *L'acier en mouvement* de Alain Moreau, ou sur l'entreprise Nucor comme : *Plain Talk* de l'ancien P.D.G Kenneth Iverson.
- Des articles scientifiques sur le marché de l'acier, les différents contextes des entreprises, la rémunération et autres sujets pertinents à ce mémoire.
- Une base de données constituée de plusieurs ratios amassés par l'entremise des rapports annuels et des sites de données financières.
- Une évaluation de l'évolution du discours tenu par les dirigeants dans les lettres aux actionnaires par une codification méthodologique effectuée par deux chercheurs différents et validée ensuite.
- Sites Internet : articles, revues, sites d'organismes pertinents sur le secteur de l'acier, etc.

Les nombreuses sources utilisées dans ce mémoire permettent de s'assurer de l'exactitude des données. En effet, la multiplicité de la provenance des données permet de procéder à une triangulation et ainsi, valider leur exactitude.

## 2.6 Analyse des données

L'analyse des données est sans contredit l'étape centrale de l'étude. À ce sujet, Eisenhardt (1989, p.539) mentionne : « *Analysing data is the hearth of building theory from case studies, but it is both the most difficult and the least codified part of the process.* » Ainsi, la première difficulté rencontrée lors de cette analyse est de traiter adéquatement le volume important des données disponibles. Car, bien que le traitement des informations puisse sembler limpide au début du processus, il peut aussi rapidement devenir opaque et fastidieux. La structuration et la clarification des données est donc une étape nécessaire afin d'éviter ce que Pettigrew (1990) a qualifié de « mort par asphyxie des données ».

Des méthodes d'analyses des données doivent donc être utilisées pour structurer et clarifier l'abondance des données. Pour ce faire, nous avons retenu les techniques proposées par Miles et Huberman (1994). La première est de condenser les données, c'est-à-dire de sélectionner et de simplifier. La seconde est de procéder à une compilation qui permet une présentation adéquate des données. À cet égard, nous utilisons des matrices et des figures afin de faciliter la compréhension. La dernière technique est de compresser les résultats dans le but d'élaborer une conclusion ou un sens explicatif.

De plus, les recommandations de Pettigrew (1990) qui sont une bonne compréhension des objectifs de la recherche, des limites de l'étude et autres considérations sont appliquées dans les processus de réflexion ou d'actions. Ceci est susceptible de générer l'analyse la plus crédible et la plus efficace possible.

## 2.7 Validité et limites de l'étude

Les limites de l'étude proviennent principalement de l'utilisation de données secondaires. En fait, comme mentionné précédemment, une recherche sur le terrain aurait été une méthode trop coûteuse compte tenu de la localisation de l'entreprise. Néanmoins, les nombreuses données, entrevues avec des dirigeants, cas académiques, etc., disponibles dans la littérature permettent une triangulation suffisante des données pour assurer leur validité et leur crédibilité.

Aussi, une limite de l'étude réside dans le fait que la généralisation des résultats pour des fins d'application à d'autres entreprises est à faire avec une grande précaution. En effet, les résultats obtenus sont directement tributaires d'un ensemble de facteurs complexes. Bien qu'il puisse y avoir des similitudes entre des entreprises, la culture distincte ou le modèle d'affaires spécifique d'une firme sont des éléments qui obligent à prendre les comparaisons avec circonspection.

## 2.8 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté la méthodologie qui apparaît être la plus propice à la réalisation de l'étude de cas. De plus, nous avons décrit en détail tous les éléments du cadre conceptuel retenu ainsi que les indicateurs financiers appropriés pour une comparaison judicieuse. Finalement, nous avons énuméré les multiples sources de données secondaires permettant la réalisation de ce mémoire.

L'étude de cas de l'entreprise Nucor et l'analyse des éléments de son système stratégique, de sa performance financière, de son histoire, et surtout, des facteurs qui ont permis ou qui permettent toujours à l'entreprise de composer avec les pressions des différents marchés fait l'objet du chapitre 4.

Mais, auparavant, la compréhension de l'industrie de l'acier et de ses différentes caractéristiques dont les groupes stratégiques et la dynamique des coûts est une étape nécessaire afin de bien situer Nucor dans un contexte plus large. Cette analyse détaillée est présentée au chapitre suivant.

## CHAPITRE III

### L'INDUSTRIE DE L'ACIER

#### 3.1. Introduction

L'analyse d'une industrie et l'identification de ces groupes stratégiques passent par une compréhension de différents facteurs notamment la technologie en vigueur et la dynamique des coûts et de la concurrence. Dans ce chapitre, nous allons nous inspirer de la littérature, des données disponibles et des éléments du cadre stratégique présentés au dernier chapitre pour faire ressortir les contextes dans lesquels les entreprises du secteur évoluent, dont Nucor, sujet du chapitre suivant. Les objectifs sont de plusieurs ordres : 1) comprendre la structure du marché, la technologie et la concurrence dans le but d'identifier les différents groupes stratégiques de l'industrie. 2) analyser plus en profondeur les éléments susceptibles de fournir un avantage concurrentiel soit directement ou indirectement selon les paramètres du cadre d'analyse. 3) identifier les contextes et les discontinuités dans l'évolution du secteur. En effet, l'évolution des contextes externes des entreprises est un aspect incontournable dans l'explication des succès et échecs des divers acteurs du secteur depuis le début des années 50.

Nous avons donc retenu pour ce chapitre une structure qui permet de bien saisir le dynamisme évolutif des contextes des entreprises. Premièrement, nous allons présenter un portrait global du marché de l'acier. Deuxièmement, nous allons utiliser le cadre d'analyse stratégique afin d'évaluer la performance des aciéristes dits intégrés à partir des années 50 et la dynamique de la concurrence à l'échelle mondiale et plus particulièrement

en Amérique du Nord. Finalement, nous allons analyser l'émergence d'un groupe stratégique distinct au sein de l'industrie avec l'apparition des mini-acières toujours selon le cadre d'analyse retenu.

### 3.2. Le marché de l'acier

Dans cette partie, nous verrons un aperçu de la concurrence au niveau mondial. En effet, il est judicieux de voir où se positionnent les États-Unis et les pays de l'ALENA sur la scène mondiale vis-à-vis des divers concurrents. De plus, des données autant sur la production (offre) que sur la consommation (demande) sont présentées afin de bien situer le contexte des importations et exportations en Amérique du Nord. Par la suite, nous allons axer davantage notre analyse sur l'industrie nord-américaine en présentant quelques indicateurs et comparatifs pour bien discerner les concurrents et leurs réalisations.

#### 3.2.1 La concurrence mondiale

Comme mentionné précédemment, l'analyse de l'industrie porte principalement sur l'état de la concurrence en Amérique du Nord. Toutefois, il est judicieux de donner un aperçu global de l'industrie, c'est-à-dire au niveau mondial. Le tableau 3.1 dresse la liste des 21 plus importants pays producteurs d'acier brut pour l'année 2004 et 2005. Ce classement se base sur la production d'acier brut et non sur les revenus cumulés de chacune des entreprises du secteur de l'acier de chacun des pays.

Tableau 3.1 : Les plus importants pays producteurs d'acier 2004-2005

(en millions de tonnes métriques)

	2005		2004	
	Rank	mmt	Rank	mmt
China	1	348.4	1	280.5
Japan	2	112.5	2	112.7
United States	3	94.9	3	99.7
Russia	4	66.1	4	65.6
South Korea	5	47.8	5	47.5
Germany	6	44.5	6	46.4
Ukraine	7	38.6	7	38.7
India	8	38.1	9	32.6
Brazil	9	31.6	8	32.9
Italy	10	29.3	10	26.5
Turkey	11	21.0	12	20.5
France	12	19.5	11	20.8
Taiwan, China	13	18.6	13	19.6
Spain	14	17.8	14	17.6
Mexico	15	16.2	15	16.7
Canada	16	15.3	16	16.3
United Kingdom	17	13.2	17	13.8
Belgium	18	12.4	18	11.7
South Africa	19	9.5	20	9.5
Iran	20	8.4	21	8.7
Poland	21	8.4	19	10.6

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

Comme on peut le constater, les trois plus importants pays producteurs d'acier sont la Chine, le Japon et les États-Unis. Le Mexique et le Canada arrivent au 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> rang respectivement. Toujours selon le site de *International Iron and Steel Institute*, la production mondiale d'acier s'élève à 1 132 millions de tonnes d'acier brut métriques. Ainsi, selon ces données, la Chine produit 30,9% de l'acier à l'échelle mondiale, les États-Unis 8,3%, le Mexique 1,4% et le Canada 1,3%. De son côté, la figure 3.1 montre le poids de la Chine dans la production mondiale et aussi la production des pays de l'ALENA. En effet, le Canada, les États-Unis et le Mexique produisent 11,2% de la production mondiale.

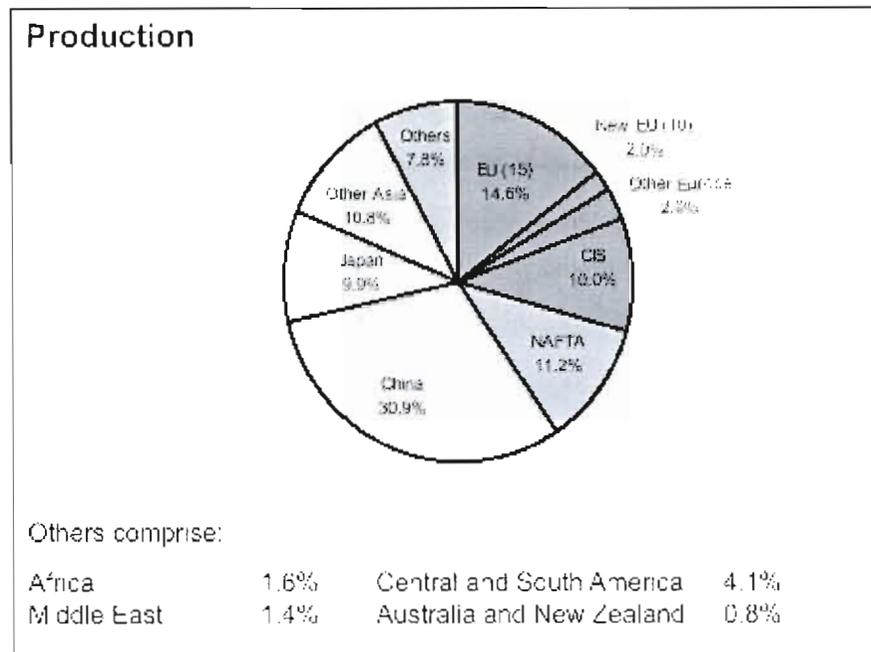


Figure 3.1 : Répartition mondiale de la production d'acier en 2005

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

L'offre d'acier doit être placée en fonction de la demande. La figure 3.2 montre que la Chine, malgré 30,9% de la production mondiale, ne suffit pas à ses besoins. Effectivement, ce pays consomme 31,1% de l'acier consommé mondialement. La figure indique aussi que les pays de l'ALENA consomment plus que ce qu'ils produisent.

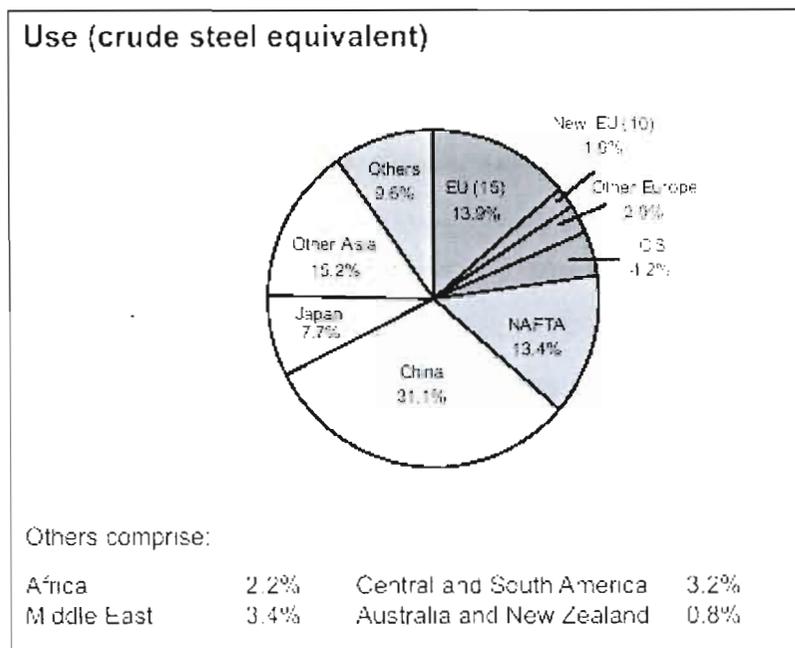


Figure 3.2 : Répartition mondiale de la consommation d'acier en 2005

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

Les données précédentes sur la consommation et la production mondiale ne font toutefois aucune distinction du type de production, où si l'on veut, des procédés de fabrication. Selon la même source, à l'échelle mondiale, 65,4% de l'acier est produit par l'utilisation des convertisseurs à oxygène (aciéries intégrées) et 31,7% par la méthode du four électrique à arc. Le 3% restant provient de d'autres procédés peu utilisés.

Le tableau 3.2 montre la répartition en pourcentage de la production d'acier selon les procédés de fabrication pour les pays de l'ALENA.

Tableau 3.2 : Pourcentage de la production selon les procédés de fabrication en 2005

	Production (mml)	Oxygen %	Electric %	Open Hearth %	Other %	Total %
Canada	15.3	58.5	41.5	-	-	100.0
Mexico	16.2	27.6	72.4	-	-	100.0
United States	94.9	65.0	35.0	-	-	100.0
<b>NAFTA</b>	<b>126.4</b>	<b>44.4</b>	<b>55.6</b>	-	-	<b>100.0</b>

Source : www.worldsteel.org

Les données présentées précédemment donnent un aperçu de la concurrence au niveau mondial et plus particulièrement du poids de la Chine dans la production et la consommation totale. Il faut noter toutefois que la Chine n'a pas toujours été le pays producteur d'acier le plus important au niveau mondial. En effet, au début des années 50, les États-Unis étaient en tête de liste des plus importants pays producteurs. Ainsi, comment expliquer cette troisième position en 2004-2005 ? Quels ont été les avantages concurrentiels des États-Unis au cours des années 50 et les raisons expliquant leur disparition dans les années subséquentes ? Quel est le rôle de la technologie de production utilisée dans ce passage de la première position en 1950 à la troisième en 2005 ? Afin de répondre à ces questions, nous reprenons le cadre d'analyse stratégique retenu à la section suivante.

### 3.3. Le cadre d'analyse stratégique

Une analyse stratégique complète se fait selon un cadre d'analyse qui modélise les différentes forces qui influent sur le comportement et sur la performance des entreprises. En effet, la stratégie d'une entreprise vise à optimiser les mesures de performance comme la marge économique sur les ventes, la rotation des actifs et le rendement sur les actifs économiques. À cet égard, pour les fins de ce mémoire, nous avons retenu le cadre d'analyse proposé par Allaire et Firsirotu (1987, 1993, 2004). Ce cadre a déjà été décrit en détail au chapitre précédent. Néanmoins, il est utile de le repositionner à l'intérieur de ce chapitre.

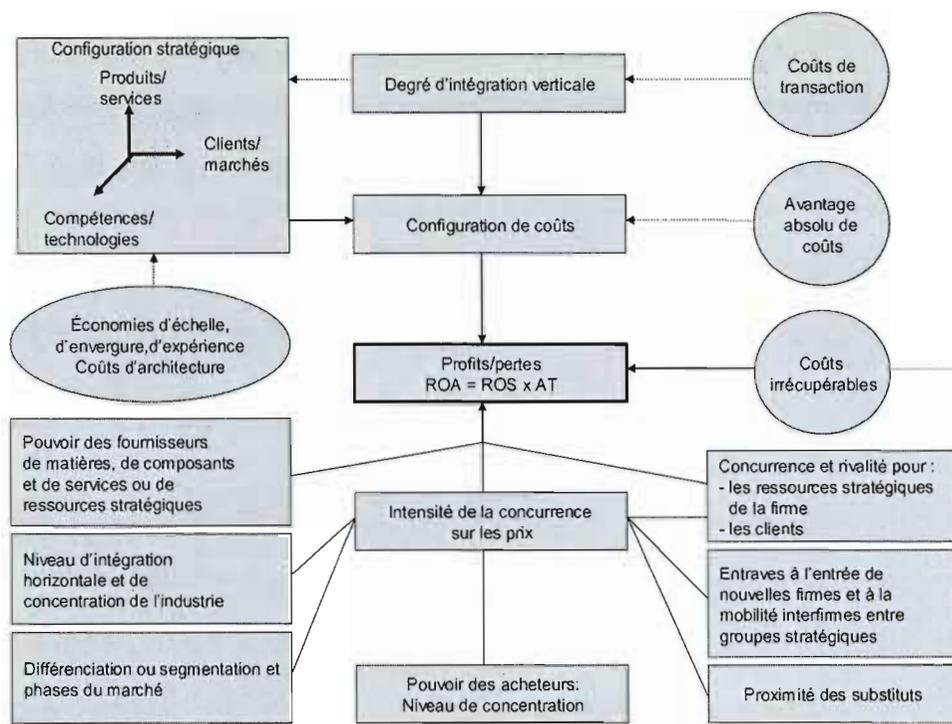


Figure 3.3 : Cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu

Source : Allaire et Firsirotu, 1987,1993, 2004

L'analyse de l'industrie de l'acier et de ses différents marchés s'inspire des concepts de ce cadre d'analyse stratégique. Ainsi, nous allons déterminer le champ stratégique des firmes des industries analysées, leur capacité à créer de la valeur et les avantages de coûts. Par la suite, nous allons analyser, parfois directement ou indirectement, les forces externes notamment le pouvoir des fournisseurs, le niveau de concentration de l'industrie, la proximité des substituts et les barrières à l'entrée. Ces forces façonnent l'intensité de la concurrence sur les prix et influent sur les mesures de performance.

### 3.4 Comment l'acier est produit ?

Avant de procéder à l'analyse stratégique de l'industrie de l'acier américaine et son évolution depuis le début des années 1950, il est de mise d'expliquer les différentes étapes nécessaires à la production de l'acier. En effet, certaines données incluses dans ce chapitre sont techniques et une méconnaissance des étapes de la production ne permettrait pas aux non-initiés de saisir la pleine mesure des avantages de coûts.

#### 3.4.1 Qu'est-ce que l'acier ?

L'acier est produit à partir du fer extrait des sols ou de roches ayant une teneur en fer variant de 20% à 70%. Pour que le fer soit utile, il doit être allié avec d'autres types de minéraux comme le carbone. L'acier est généralement défini comme un alliage dans lequel il y a une prédominance de fer et ayant une teneur en carbone en dessous de 2%. Les caractéristiques de l'acier sont déterminées par la modification des pourcentages de carbone et par l'ajout d'autres métaux comme le silicone, le manganèse et le phosphore.

L'acier est généralement divisé en trois catégories : l'acier carbone ou non-allié, l'acier inoxydable ou *stainless steel*, et l'acier allié. Bien que tous les types d'acier soient alliés, l'ajout d'autres métaux tels que ceux nommés précédemment détermine le classement entre les aciers alliés et non-alliés. L'acier carbone ou non-allié représente environ 90% de la production mondiale (Hall, 1997).

#### 3.4.2 La matière première

La première étape dans la production d'acier est l'obtention de la matière première et sa transformation en fonte liquide. Dans les aciéries traditionnelles aux États-Unis, trois plans produisent ensemble l'intrant nécessaire à la production. Le premier broie et calibre en grains le minerai de fer qui s'agglutine ensuite pour former un aggloméré. Le second produit le coke, combustible puissant d'une variété de charbon. Le troisième fait fondre dans un haut fourneau l'aggloméré et le coke ensemble pour former une fonte liquide. Une solution de remplacement à ce procédé est de fournir le haut fourneau en granules de minerai de fer. Les économies à obtenir au cours de ce procédé proviennent de la teneur en fer du minerai extrait et de la part d'aggloméré dans la fournaise. Plus la

concentration d'aggloméré est élevée lors de cette étape, plus la fonte est pure et nécessite moins de transformation par la suite avec tous les coûts en main-d'œuvre et en énergie que cela implique. La présence massive des grandes aciéries dans cette première étape sur la chaîne de valeur a mené à la qualification de certaines aciéries d'intégrées pour cette intégration verticale.

#### 3.4.3 La fonte de l'acier

La seconde étape de la production est le chargement de l'intrant obtenu à l'étape précédente dans une fournaise à acier. Trois procédés majeurs sont utilisés dans le monde, la méthode à cœur ouvert (open hearth), le convertisseur à oxygène et la technologie électrique. Le premier procédé s'est imposé longtemps aux États-Unis comme le plus efficace jusqu'au début des années 1960 par sa capacité à recevoir une variété de fer. Toutefois, la durée de la fonte est largement plus longue que les autres procédés. L'avantage de l'industrie américaine au cours des années 1950 provenait justement de l'utilisation massive de cette technologie. La seconde technologie de convertisseur à oxygène utilise le même type d'intrant avec un pourcentage de ferrailles métalliques qui peut aller jusqu'à 20%. Finalement, le dernier procédé dit électrique utilise de la ferraille métallique comme intrant. Les enjeux économiques de cette étape proviennent aussi de la main-d'œuvre et des coûts en énergie ainsi que de la pureté de la fonte. Plusieurs innovations à cette étape sont susceptibles de conférer un avantage de coûts notamment les tâches effectuées après la fonte de l'acier et avant qu'il soit formé en produit solide.

#### 3.4.4 Le produit semi-fini

L'étape suivante est la solidification de l'acier liquide en différentes formes. Deux procédés sont utilisés pour couler l'acier en forme solide. Le premier procédé est la coulée en lingots qui était couramment utilisé avant les années 1960. Le second procédé plus économique est la coulée continue. Ce dernier procédé permet l'élimination d'une étape supplémentaire de moulage des lingots. Les avantages de la coulée continue sont importants, si bien qu'en 1995, plus de 90% de l'acier produit aux États-Unis l'était par le procédé en continu comparativement à moins de 10% en 1970 (Hall, 1997). La figure 3.4 illustre cette étape de la production.

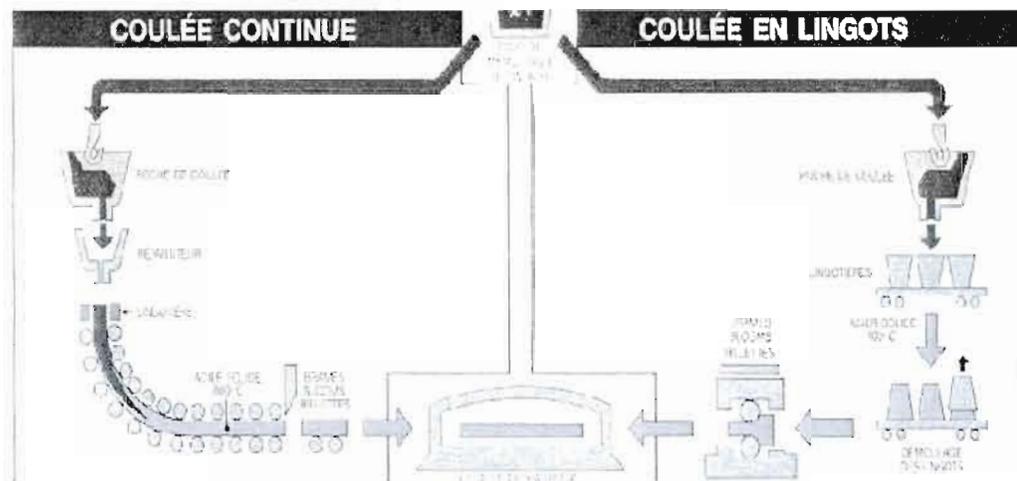


Figure 3.4 : L'étape de la coulée pour la production de l'acier

Source : Fédération Française de l'Acier ([www.ffacier.com](http://www.ffacier.com))

### 3.4.5 Le produit fini

La quatrième étape est de prendre les brames, les billettes ou les blooms, selon le produit désiré, et les transformer graduellement en produits plats ou en produits longs. Cette étape est appelée le laminage qui consiste à prendre l'ébauche réchauffée et la modeler par écrasements progressifs entre les cylindres du laminoir. Comme le montre la figure suivante, les produits émergent sous diverses formes selon la famille de produits : tôles en bobine, plaques et tôles en feuille pour la famille des produits plats et poutrelles, profilés divers, rails, barres et fil pour la famille des produits longs.

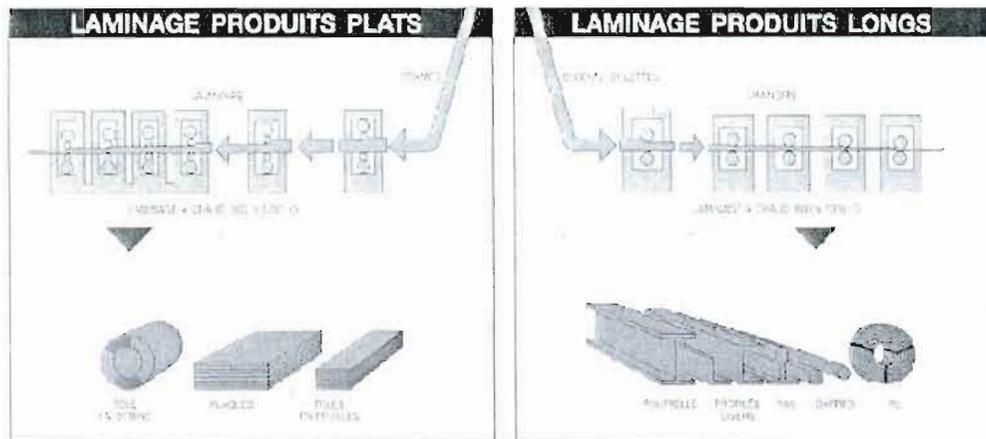


Figure 3.5 : Le laminage dans la production de l'acier

Source : Fédération Française de l'Acier ([www.ffacier.com](http://www.ffacier.com))

La figure 3.6 montre les différents segments de produits dans le marché de l'acier selon la division retenue par la Fédération Française de l'Acier. Ainsi, comme l'indique la figure, il y a deux grandes familles soit les produits plats et les produits longs. Dans les produits plats, il y a ceux laminés à froid et ceux laminés à chaud. Pour les produits longs, ils sont laminés à chaud seulement.

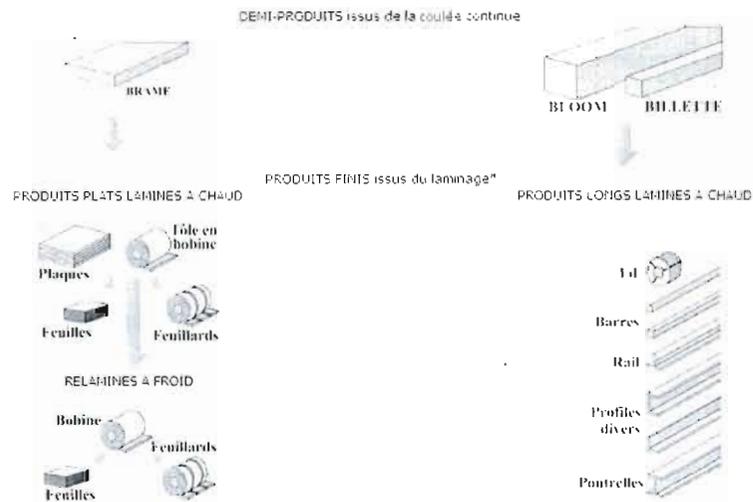


Figure 3.6 : Les principaux segments dans le marché de l'acier

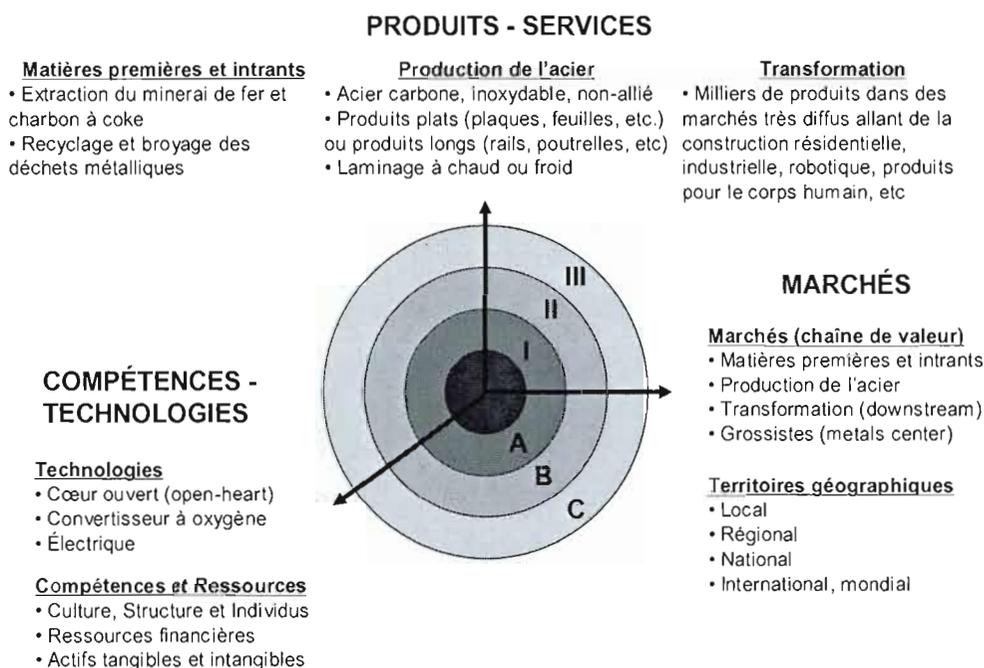
Source : Fédération Française de l'Acier ([www.ffacier.com](http://www.ffacier.com))

Néanmoins, cette division du marché par la Fédération Française de l'Acier reste très globale. Pour les besoins de l'analyse et de comparaison, nous avons retenu plutôt la division du marché proposée par *Metal Center News*. Cette définition est aussi conforme avec ce que mentionne McAdam & Brown (2001) sur la segmentation du marché de l'acier: « *The industry continues to segment its market by product and/or industrial sector rather than by customer buying factors.* »

Ainsi, *Metal Center News* propose une division du marché de l'acier en 7 segments principaux. Le premier segment inclut les barres d'acier laminées à chaud et à froid. Le second compte les barres en acier allié. Le troisième regroupe les feuilles et les tôles d'acier. Le quatrième inclut les plaques d'acier en carbone et allié. Le cinquième rassemble tous les produits de structure. Le sixième regroupe les tuyaux et les tubes en acier. Finalement, le dernier inclut les outils en acier. Au sein de chacun des segments, il existe une variété de produits avec des distinctions, notamment sur la qualité, la longueur et la finition. D'autres segments comme celui de l'acier inoxydable ou celui de l'aluminium sont proposés, mais sont peu pertinents avec le sujet de ce mémoire. Dans le chapitre suivant, les six premiers segments sont retenus pour évaluer le positionnement de Nucor et des principaux concurrents.

### 3.5 La chaîne de valeur et le champ stratégique

Les étapes décrites précédemment représentent une partie seulement de la chaîne de valeur de l'industrie de l'acier. En effet, le produit est considéré comme fini à cette étape seulement sur la chaîne de valeur. Par la suite, ces mêmes produits sont vendus soit directement à des entreprises de transformation, soit à des grossistes qui vont revendre en plus petite quantité aux entreprises de transformation. Une très grande proportion des entreprises présentes aux deux premières étapes de la chaîne de valeur le sont à l'étape de la transformation. Le choix des entreprises à ces différentes étapes sur la chaîne de valeur représente les frontières d'une firme et le contour de son champ stratégique, partie du haut à gauche du cadre d'analyse stratégique.



Adaptée de: Allaire et Firsirotu (1993, 2004)

Figure 3.7 : Les frontières des firmes et le contour de leur champ stratégique

La figure 3.7 illustre clairement l'ensemble des possibilités qui s'offrent aux entreprises oeuvrant dans le secteur de l'acier. Une entreprise peut décider d'être active sur certains marchés géographiques et chaîne de valeur, d'offrir une gamme spécifique de produits et d'utiliser une technologie bien précise selon ses compétences et ses ressources. Bien que descriptif pour l'instant, ce champ stratégique plus global nous permet d'introduire la notion de groupe stratégique. À cet égard, Allaire et Firsirotu (2004, p.292) mentionnent sur les champs et les groupes stratégiques :

Ainsi, les firmes en arrivent à se donner une mission et un champ stratégique qui les rapprochent de certaines firmes rivales et les éloignent d'autres entreprises concurrentes, pourtant considérées comme faisant partie de la même industrie.

Le résultat de ces choix en vient donc à former des groupes stratégiques malgré le fait qu'ils exercent leurs activités au sein de la même industrie. Ce concept est repris dans le chapitre suivant en positionnant Nucor et les différents concurrents selon leurs choix respectifs. L'idée principale est de déterminer en quoi les choix des entreprises du secteur quant à leur champ stratégique leur confèrent un avantage absolu de coûts. Néanmoins, dans ce chapitre, nous cherchons à déterminer si un groupe stratégique peut bénéficier ou a bénéficié par le passé d'un avantage absolu de coûts sur un autre groupe.

### 3.6 L'industrie de l'acier américaine

Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse de l'industrie de l'acier américaine et son évolution depuis le début des années 1950. Nous allons approfondir sur les éléments du cadre d'analyse stratégique et appliquer les concepts sur le secteur de l'acier aux États-Unis. Nous allons procéder à l'analyse du premier groupe stratégique, les aciéristes intégrés, pour ensuite se diriger vers le second groupe, les mini-aciéries. Plusieurs éléments sur la concurrence vont prendre également en considération le dynamisme de l'industrie des autres régions du globe notamment en ce qui a trait à leur performance relative vis-à-vis de celle des États-Unis.

## 3.6.1 L'avantage concurrentiel des années 1950

En 1950, plus de 45% de l'acier produit à l'échelle mondiale l'était par les Américains (Barnett et Schorsh, 1983). Plusieurs facteurs expliquent cette domination notamment la technologie, la productivité et l'affaiblissement des industries outre-mer à cause de la seconde Guerre mondiale. En nous inspirant du concept de champ stratégique illustré à la section précédente, nous allons présenter les choix stratégiques effectués par les Américains pour en arriver à obtenir un avantage absolu de coûts.

Au cours des années 1950, la technologie dominante dans la production d'acier était celle communément appelée cœur ouvert ou *open hearth*. Toutefois, plusieurs étapes dans la production de l'acier peuvent donner un avantage absolu de coûts. Le tableau 3.3 met l'emphase sur la préparation de l'intrant et la production de l'acier. Il montre aussi la domination américaine au cours de cette période.

Tableau 3.3 : Caractéristiques technologiques au cours des années 1950

	États-Unis	Royaume-Uni	Allemagne de l'Ouest	France	Japon
A. Préparation des intrants, 1958					
Part d'agglomérés dans la fournaise (%)	40	35	24	8	53
Production d'agglomérés ferreux (millions tonnes)	35.3	9.6	11.0	2.7	6.4
B. Acier Brut					
Production, 1954 (millions tonnes)	88.3	20.7	19.2	11.7	8.5
C. Part de l'extrait selon le type de technologie, 1954 (%)					
Cœur Ouvert	91.0	87.7	56.2	32.0	82.1
Électrique	6.2	5.0	3.9	7.8	13.2
Autres	2.9	7.3	39.9	60.2	4.7

Source : Barnett, Donald and Louis Schorsh (1983, p.13)

Ainsi, comme le montre les données du tableau précédent, la qualité de la matière première ou de l'intrant produit par la part d'agglomérés dans la fournaise, indice de productivité, et la production d'agglomérés ferreux permet aux aciéries américaines d'obtenir des avantages de coûts à la première étape de la production. La production des agglomérés ferreux dépasse nettement celle des principaux concurrents, ce qui tend à confirmer la dominance technologique américaine en ce qui a trait à la préparation des intrants. Bien que la part d'agglomérés dans la fournaise au Japon de 53% semble supérieure, elle doit être relativisée à la capacité totale de production de l'époque.

Au cours des années 1950, la technologie dominante était celle du cœur ouvert. La technologie électrique était utilisée à l'époque pour la production d'acier spécialisé seulement, ce qui limite la comparaison entre les deux technologies. La technologie de convertisseur à oxygène en était à ses débuts et ne s'était pas imposée commercialement. Ainsi, la seule comparaison réside dans une vieille technologie du 19<sup>e</sup> siècle de convertisseur représentée dans la section autre. Comme les données l'indiquent, la proportion d'acier produite par l'utilisation de la technologie à cœur ouvert était supérieure aux États-Unis comparativement aux autres pays.

La production largement supérieure des Américains au milieu des années 1950 est également un indicateur de l'avantage absolu de coûts détenu par ces derniers comparativement aux autres pays. En effet, les États-Unis produisaient 4 fois plus d'acier que le Royaume-Uni et l'Allemagne de l'Ouest et 8 et 10 fois plus que la France et le Japon respectivement. Par sa complexité et son intensité du capital, la production d'acier est caractérisée par d'importantes économies d'échelle. Ainsi, la domination américaine est solidement ancrée par les économies relatives à cette production supérieure.

Le tableau 3.4 montre la capacité moyenne nettement supérieure de l'industrie américaine, ce qui confirme l'avantage absolu de coûts par l'obtention des économies d'échelle.

Tableau 3.4 : Capacité moyenne des usines et entreprises en 1954

	États-Unis	Royaume- Uni	Japon	France	Canada
<b>A. USINES</b>					
Capacité moyenne (millions de tonnes)	2,76	1,10	0,75	1,12	1,44
% par rapport à la capacité américaine	100%	40%	27%	41%	52%
<b>B. ENTREPRISE</b>					
Capacité moyenne (millions de tonnes)	10,34	1,84	1,50	1,96	1,44
% par rapport à la capacité américaine	100%	18%	15%	19%	14%

Source : Barnett, Donald and Louis Schorsh (1983, p.18)

Entre autres choses, en acceptant la plus faible taille minimale de Bain de 1 million de tonnes de capacité, plus de 80% des aciéries américaines l'atteignent pour seulement 50% en France et au Royaume-Uni ainsi que 25% pour les aciéries japonaises (Barnett et Schorsh, 1983).

Finalement, le tableau suivant compare les coûts de production totaux de deux pays soit les États-Unis et le Japon. Ce pays est pertinent dans l'analyse compte tenu des gains de productivité et de la hausse des importations japonaises aux États-Unis au cours des années 1960 et suivantes.

Tableau 3.5 : Coûts d'opérations estimés des feuilles laminées à froid en 1958, États-Unis versus Japon

	Prix des intrants		Utilisation / tonnes nettes produites		Coûts unitaires (\$)	
	USA	Japon	USA	Japon	USA	Japon
Main-d'œuvre	\$3,75/hr.	\$0,58/hr.	11,58	36,65	43	21
Minerai de fer	\$10,64/t	\$14,73/t.	1,44	1,47	15	22
Ferraille métallique	\$34,07/t.	\$43,25/t.	0,20	0,20	7	9
Charbon à coke	\$10,50/t.	\$19,35/t.	1,04	0,98	11	19
Autre énergie					14	20
Autres (agents alliés, etc)					24	37
	Total matériaux (+ autres)				71	107
	Coûts d'opérations totaux				114	128

Source : Barnett, Donald and Louis Schorsh (1983, p.20)

Deux faits pertinents émanent de la comparaison des coûts de production du précédent tableau soit le coût des intrants et la productivité de la main-d'œuvre. En ce qui concerne le coût des intrants excluant la main-d'œuvre, les États-Unis obtiennent des coûts inférieurs à ceux du Japon. Cette différence s'explique notamment par la dépendance des Japonais aux importations de la matière brute comparativement aux Américains qui produisent et extraient eux-mêmes la matière. Cependant, cet écart indique également que le désavantage japonais provient principalement du prix des intrants et non de l'efficacité de leur utilisation. L'avantage technologique américain est donc relativement limité vis-à-vis du Japon en 1958. Le second fait est la productivité trois fois supérieure de la main-d'œuvre américaine malgré les salaires plus élevés consentis aux travailleurs. Néanmoins, le coût en main-d'œuvre, indépendamment de la productivité, sera un des éléments affectant le caractère concurrentiel de l'industrie américaine au cours des années 1970 et 1980.

À l'instar des coûts de production et de l'avantage technologique des Américains sur les autres pays concurrents, les années 1950 ont été caractérisées par une demande supérieure à l'offre. En effet, pour la période 1948-1959, la croissance moyenne des prix

sur le marché a été de 5,8% annuellement comparativement à 2% pour la moyenne manufacturière (Barnett et Schorsh, 1983). Cette croissance des prix de vente tend à hausser les marges, élément central du cadre stratégique.

Cette hausse des prix a aussi le mérite d'indiquer le niveau de concentration du secteur et de confirmer le caractère oligopolistique de l'industrie par la domination de certaines entreprises, dont U.S Steel Corporation, Bethlehem Steel Corporation, Republic Steel Corporation. Effectivement, des prix agrégés supérieurs montrent une limitation de la concurrence.

### 3.6.2 Le début du déclin de l'industrie américaine

Les données présentées dans la section précédente montrent la position de l'industrie américaine au cours des années 1950 et leur avantage concurrentiel vis-à-vis d'autres pays, dont le Japon. Cependant, à partir de 1959, plusieurs facteurs vont graduellement effriter cet avantage et contribuer à l'augmentation des importations sur le territoire américain. Dans cette section, nous allons analyser ces facteurs toujours en s'inspirant du cadre d'analyse stratégique présenté au début du chapitre.

Plusieurs facteurs vont contribuer à l'effritement de la domination de l'industrie américaine. Premièrement, le coût des matières premières transformées comme le charbon à coke et le minerai de fer va se mettre à stagner aux États-Unis à partir de la fin des années 1950 comparativement à d'autres pays comme le Japon qui vont investir massivement pour diminuer leur dépendance aux importations et ainsi diminuer leurs coûts de production. Comme mentionné précédemment, une grande part de l'avantage absolu de coûts des Américains provient du prix des intrants inférieur, excluant la main-d'œuvre. Le tableau 3.6 montre l'évolution des prix des matières premières transformées aux États-Unis et au Japon.

Tableau 3.6 : Prix du minerai de fer et charbon à coke aux États-Unis et au Japon, 1956-1976

Années	Charbon à coke		Minerai de fer	
	USA	Japon	USA	Japon
1956	9,85	22,14	9,63	16,69
1957	10,77	26,22	10,42	19,69
1958	10,48	19,31	10,61	14,70
1959	10,50	16,33	10,80	12,70
1960	10,56	15,63	11,15	12,88
1961	9,83	15,50	11,78	12,88
1962	9,70	15,35	11,60	12,97
1963	9,35	14,74	11,67	12,32
1964	9,85	14,43	11,88	12,21
1965	9,65	14,27	11,80	12,17
1966	9,82	14,41	11,74	11,91
1967	10,33	14,22	11,91	11,49
1968	10,59	14,40	12,31	11,09
1969	10,76	14,82	12,42	10,56
1970	12,27	18,29	13,05	10,74
1971	15,27	19,41	14,12	10,51
1972	17,68	19,87	15,04	10,37
1973	19,79	21,61	15,48	11,12
1974	34,22	40,71	19,62	13,26
1975	52,66	50,82	23,99	15,15
1976	56,04	53,60	27,62	15,81

Source : Crandall, Robert W. (1981, p.21)

Le tableau précédent montre le rattrapage de l'industrie japonaise dans la production de ces intrants et la stagnation du prix aux États-Unis. La figure 3.8 illustre la perte de compétitivité des Américains vis-à-vis du Japon.

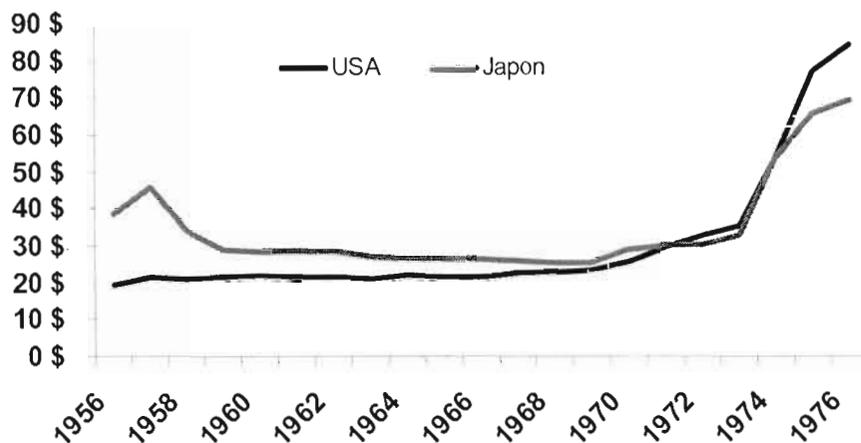


Figure 3.8 : Évolution du prix de la somme du charbon à coke et du minerai de fer, États-Unis versus Japon, 1956-1976

Adapté de : Crandall, Robert W. (1981)

Les raisons de cette perte de compétitivité américaine en ce qui a trait aux prix de ces intrants proviennent principalement de la diminution relative de la production américaine. En effet, une diversification mondiale de la production de minerai de fer et des agglomérés combinée avec une baisse des coûts de livraison vont faire en sorte qu'un pays ayant des installations portuaires adéquates va être en mesure d'obtenir ces matières à un coût similaire à celui des américains. L'avantage de coûts des Américains va donc être sérieusement affecté par la disponibilité de ces intrants.

Il faut également mentionner que si l'industrie était fortement concentrée, ce qu'elle est toujours par ailleurs, elle était également très largement syndiquée. Newell (1997) nous apprend qu'au cours de la seconde Guerre mondiale, soit en 1942, la nécessité d'utiliser l'industrie de l'acier à sa pleine capacité pour les efforts de guerre a poussé les entreprises à reconnaître la légitimité d'un groupe syndical, le *United Steelworkers of America*. L'auteure ajoute également que c'est durant la guerre que la USWA a négocié un nouveau contrat avec d'importantes concessions de la part des aciéristes. Ce regroupement syndical pouvait d'ailleurs se vanter de représenter la majorité des travailleurs du secteur de l'acier, ce qui lui a conféré un pouvoir de négociation significatif.

Comme expliqué plus tôt, au cours des années 1950, la demande pour l'acier à l'échelle mondiale reste forte et la dynamique de l'environnement assez stable. Les travailleurs profitent donc de cette croissance en négociant des conditions avantageuses avec les dirigeants qui cherchent à éviter les grèves coûteuses à tout prix. Les employés de l'industrie de l'acier deviennent parmi les mieux payés des secteurs industriels au monde (Newell, 1997). De plus, comme le rapportent Adams et Mueller (1984), la forte demande pousse les firmes à investir seulement dans l'amélioration des usines existantes et à délaisser l'innovation technologique et la construction de nouvelles usines. À la défense des entreprises de l'époque, Barnett et Schorsh (1983, p.15) soutiennent toutefois que ces dernières profitaient d'un avantage concurrentiel technologique certain sur les autres pays, mais que cet avantage va s'éclipser graduellement :

*« Nonetheless, such disadvantages (salaires élevés) were overwhelmed by the technological superiority and outstanding productivity of U.S firms. As subsequent events have shown, U.S industries were unable to maintain this technological advantage; this is a key theme in the declining competitiveness of American Steel. »* (Ajout de l'auteur)

Une discontinuité majeure survient aussi en 1959 avec une grève des travailleurs de l'USWA qui va durer 115 jours. C'est d'ailleurs durant cette année que les États-Unis vont passer d'un exportateur net d'acier à un importateur net. Plusieurs auteurs identifient cette année comme une période charnière du revirement de la domination mondiale de l'industrie américaine de l'acier (Barnett et Schorsh, 1983 ; Newell, 1997 ; Lenway, Rehbein, Starks, 1990) et de la hausse des importations. D'autres auteurs comme Adams et Mueller (1984) minimisent l'impact de la grève et identifient plutôt la structure de marché, la demande et la technologie comme les facteurs responsables du revirement. Malgré ces hypothèses, la structure de coûts et notamment, le niveau des salaires dans l'industrie de l'acier aux États-Unis sont sans contredit des éléments qui vont amenuiser l'avantage absolu de coûts. Le tableau 3.7 compare le niveau des salaires horaires des employés de l'acier comparativement au secteur manufacturier aux États-Unis.

Tableau 3.7 : Coût horaire de la main-d'œuvre des industries manufacturières versus acier 1956-1976

Années	Revenu horaire (dollars)		
	Industrie de l'acier		Secteur manufacturier (BLS)
	(BLS)	(AISI)	
1956	2,57	2,54	1,95
1957	2,73	2,73	2,04
1958	2,91	2,93	2,10
1959	3,10	3,14	2,19
1960	3,08	3,09	2,26
1961	3,20	3,24	2,32
1962	3,29	3,33	2,39
1963	3,36	3,39	2,45
1964	3,41	3,43	2,53
1965	3,46	3,54	2,61
1966	3,58	3,64	2,71
1967	3,62	3,66	2,82
1968	3,82	3,86	3,01
1969	4,09	4,12	3,19
1970	4,22	4,24	3,35
1971	4,57	4,57	3,57
1972	5,17	5,22	3,82
1973	5,61	5,69	4,09
1974	6,41	6,55	4,42
1975	7,12	7,23	4,83
1976	7,79	8,00	5,22
1977	8,59	8,91	5,68
1978	9,70	9,98	6,17

Source : Barnett, Donald and Louis Schorsh (1983, p.20)

Le tableau précédent montre que le niveau des salaires dans le secteur de l'acier est supérieur à celui du secteur manufacturier, ce qui hausse les coûts de production et diminue le caractère concurrentiel vis-à-vis d'autres pays qui ont des salaires plus bas.

En ce qui concerne la technologie, au tournant des années 1960, une forte proportion de l'industrie américaine produit l'acier selon la technologie cœur ouvert. Toutefois, la technologie de convertisseur à oxygène qui génère des économies importantes au niveau des coûts de production, va graduellement s'imposer comme technologie dominante. En effet, le réchauffement de la fonte liquide dans la technologie

à oxygène représente le dixième de ce qui est requis dans la technologie à cœur ouvert<sup>2</sup> (Barnett et Schorsh, 1983). De plus, l'utilisation de la coulée continue va aussi émerger durant cette même période comparativement à la coulée en lingots qui nécessite une étape supplémentaire dans la production avec les coûts en énergie et en main-d'œuvre qui en suivent. Les Américains vont également tarder à adapter leur système de production à cette technologie, ce qui va aussi contribuer à diminuer le caractère concurrentiel de l'industrie américaine. Le tableau 3.8 compare l'adaptation des Américains par rapport à d'autres pays producteurs.

Tableau 3.8 : Adoption des nouvelles technologies pour différents pays 1960-1981  
(% de la production totale et millions de tonnes nettes).

	U.S		Japon		Europe		Canada	
	%	tonnes	%	tonnes	%	tonnes	%	tonnes
Convertisseur à oxygène								
1960	3,4	3,3	11,9	2,9	1,6	1,8	28,1	1,6
1965	17,4	22,9	55,0	24,9	19,4	24,3	32,3	3,3
1970	48,1	63,3	79,1	81,2	42,9	65,1	31,1	3,8
1975	61,6	71,8	82,5	92,9	63,3	87,2	56,1	8,0
1981	60,6	73,2	75,2	84,1	75,1	103,6	58,6	9,4
Coulée en continue								
1971	4,8	5,8	11,2	11,0	4,8	6,7	11,5	1,4
1976	10,5	13,5	35,0	41,4	20,1	29,7	12,0	1,7
1981	21,1	25,3	70,7	79,0	45,1	62,3	32,2	5,3

Source : Barnett, Donald and Louis Schorsh (1983, p.20)

<sup>2</sup> Une heure pour la technologie à oxygène comparativement à 12 heures pour la technologie à cœur ouvert

Ainsi, comme l'indique le tableau 3.8, les Américains vont grandement tarder à s'adapter aux nouvelles technologies plus performantes ce qui est un autre élément contribuant à diminuer leur capacité concurrentielle. Le retard des Américains sur le Japon est frappant. En effet, en 1960, 3,4% de la production américaine d'acier l'était par la technologie à oxygène comparativement à 11,9% pour le Japon et cet écart va se creuser au cours des années subséquentes. Les données sur la technologie de coulée continue montrent aussi le retard dans l'adoption de cette technologie par l'industrie américaine. Ce tableau tend donc à démontrer que la lente adoption des technologies avantageuses par les Américains va contribuer à diminuer leur capacité à concurrencer les autres pays producteurs.

La somme des trois facteurs présentés précédemment soit le coût des matières premières transformées, le niveau des salaires et l'adoption de nouvelles technologies plus productives va contribuer à réduire la compétitivité de l'industrie américaine. Les trois tableaux suivants reprennent la comparaison de 1958 présentée précédemment entre le Japon et les États-Unis dans la production de feuilles laminées à froid et montrent clairement l'érosion de l'avantage absolu de coûts de la production américaine.

Tableau 3.9 : Coûts d'opérations estimés des feuilles laminées à froid en 1964, États-Unis versus Japon

	Prix des intrants		Utilisation / tonnes nettes produites		Coûts unitaires (\$)	
	USA	Japon	USA	Japon	USA	Japon
Main d'œuvre	\$4,35/hr.	\$0,90/hr.	10,01	19,12	44	17
Minerai de fer	\$12,00/t	\$12,85/t.	1,44	1,72	17	22
Ferraille métallique	\$34,60/t.	\$38,20/t.	0,20	0,08	7	3
Charbon à coke	\$9,25/t.	\$14,65/t.	0,85	0,94	8	14
Autre énergie					15	16
Autres (agents alliés, etc)					26	30
			Total matériaux (+ autres)		73	85
			Coûts d'opérations totaux		117	102

Source : Barnett, Donald and Louis Schorsh (1983, p.64).

Tableau 3.10 : Coûts d'opérations estimés des feuilles laminées à froid en 1972, États-Unis versus Japon

	Prix des intrants		Utilisation / tonnes nettes produites		Coûts unitaires (\$)	
	USA	Japon	USA	Japon	USA	Japon
Main d'œuvre	\$7,10/hr.	\$2,75/hr.	8,07	8,21	57	23
Minerai de fer	\$14,55/t	\$10,90/t.	1,58	1,86	23	20
Ferraille métallique	\$30,83/t.	\$36,75/t.	0,15	-	5	-
Charbon à coke	\$15,74/t.	\$20,00/t.	0,93	0,88	15	18
Autre énergie					20	17
Autres (agents alliés, etc)					35	35
			Total matériaux (+ autres)		98	90
			Coûts d'opérations totaux		155	113

Source : Barnett, Donald and Louis Schorsh (1983, p.65).

Tableau 3.11 : Coûts d'opérations estimés des feuilles laminées à froid en 1980, États-Unis versus Japon

	Prix des intrants		Utilisation / tonnes nettes produites		Coûts unitaires (\$)	
	USA	Japon	USA	Japon	USA	Japon
Main d'œuvre	\$18,80/hr.	\$11,00/hr	7,20	5,84	135	64
Minerai de fer	\$36,00/t	\$25,50/t.	1,59	1,81	58	46
Ferraille métallique	\$89,50/t.	\$100,00/t	0,16	-	14	-
Charbon à coke	\$52,50/t.	\$65,00/t.	0,85	0,89	45	58
Autre énergie					46	42
Autres (agents alliés, etc)					76	76
			Total matériaux (+ autres)		239	222
			Coûts d'opérations totaux		374	286

Source : Barnett, Donald and Louis Schorsh (1983, p.66)

Cette baisse de productivité a évidemment eu des conséquences dramatiques sur le résultat de la partie qui est d'obtenir des marges élevées et un rendement appréciable pour les investisseurs. Les données des trois tableaux précédents et du tableau 3.12 qui illustrent le mieux cette baisse de compétitivité de l'industrie américaine sur la japonaise sont les coûts totaux des matériaux et des opérations dans la production des feuilles laminées à froid.

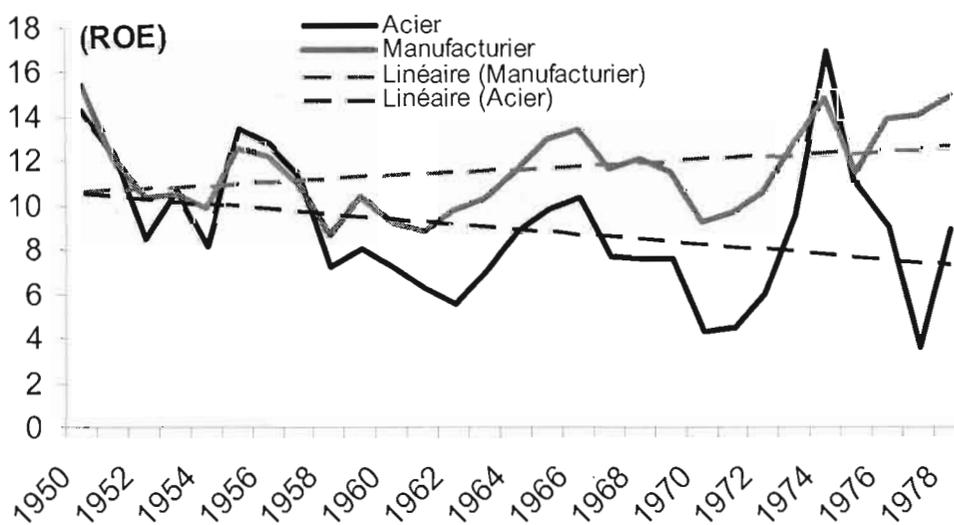
**Tableau 3.12** : Évolution des coûts des matériaux et des opérations estimés des feuilles laminées à froid de 1958 à 1980, États-Unis versus Japon

	1958		1964		1972		1980	
	USA	Japon	USA	Japon	USA	Japon	USA	Japon
Total matériaux (+ autres)	71	107	73	85	98	90	239	222
Coûts d'opérations totaux	114	128	117	102	155	113	374	286

Adapté de: Barnett, Donald and Louis Schorsh (1983)

Ainsi, les coûts d'opérations aux États-Unis sont passés de 89% de ceux du Japon en 1958 à 115%, 137% et 131% pour les années 1964, 1972 et 1980 respectivement. C'est d'ailleurs dans cette condition de désavantage que l'industrie américaine de l'acier a tenté de traverser la sévère récession de 1982 avec des résultats catastrophiques.

Par ailleurs, la figure 3.9 montre les effets de la hausse des coûts de production du secteur de l'acier vis-à-vis de ceux du secteur manufacturier. Des courbes de tendances linéaires ont été ajoutées pour montrer clairement les disparités entre les deux secteurs. Ainsi, comme on peut le constater, elles évoluent de façon nettement différente et elles tendent aussi à confirmer la baisse relative de la rentabilité de l'industrie américaine de l'acier.



**Figure 3.9 :** Évolution de la rentabilité calculée par le ROE, Acier versus Manufacturier, 1950-1980

Source : Crandall, Robert W (1981, p.29)

Cette baisse de productivité et cette perte de l'avantage absolu de coûts par l'industrie de l'acier américaine ont également eu des répercussions sur les parts de marché. Effectivement, depuis le conflit de 1959 et pour les autres raisons invoquées précédemment, les importations provenant notamment du Japon ont augmenté significativement aux États-Unis.

En résumé, le contexte américain avant l'émergence des mini-aciéries est une industrie très concentrée avec des travailleurs fortement syndiqués. Les motifs identifiés comme étant marquants du déclin des géants de l'acier sont : la diminution de la demande pour l'acier, l'accroissement des importations, les salaires élevés et la négligence quant aux innovations technologiques. Ces motifs ont grandement contribué à amenuiser ou éliminer l'avantage absolu de coûts des aciéristes américains. Les aciéristes intégrés ont réagi à ces menaces concurrentielles notamment, en exerçant des pressions politiques, en fusionnant ou fermant des usines désuètes et en se diversifiant dans d'autres secteurs de l'économie (Lenway, Rehbein et Starks, 1990).

### 3.6.3 L'émergence des mini-aciéries et la technologie électrique

Les aciéristes non intégrés ont longtemps été de petites entreprises, inefficaces et en déclin qui utilisaient à petite échelle la même technologie que les géants de l'acier. Cependant, au milieu des années 60, une discontinuité technologique majeure a vu le jour, soit la commercialisation intense de la technologie électrique. Bien que la technologie remonte à 1936 (Rothaermel, 1999), ce n'est qu'au début des années 1970 que l'industrie a été témoin de l'émergence des mini-aciéries, dont Nucor, utilisant la technologie électrique.

Ce nouveau groupe stratégique constitué des mini-aciéries utilise une technologie différente et a été en mesure, par l'entremise de systèmes stratégiques puissants, d'ébranler l'oligopole des aciéristes intégrés au cours des dernières décennies. En plus de gruger des parts de marché aux aciéristes intégrés, les mini-aciéries américaines possèdent des structures de coûts qui permettent de concurrencer pleinement les importateurs japonais.

Cette technologie consiste à fabriquer de l'acier par la méthode du four électrique à arc (FEA) qui permet d'éviter la fabrication du coke et l'usage du haut-fourneau, étapes de production des aciéries intégrées. Le processus de production consiste à faire fondre des déchets métalliques dans un four électrique en faisant jaillir des arcs électriques puissants entre des électrodes et la charge à fondre. Comme déchets métalliques, nous entendons principalement les vieilles carrosseries de voiture et électroménagers. L'acier liquide est ensuite envoyé dans un four de métallurgie secondaire et suit le même procédé de fabrication que celui des aciéristes intégrés illustré au début du chapitre. La figure 3.10 décrit ce procédé qui remplace les premières étapes de fabrication des aciéristes intégrés.

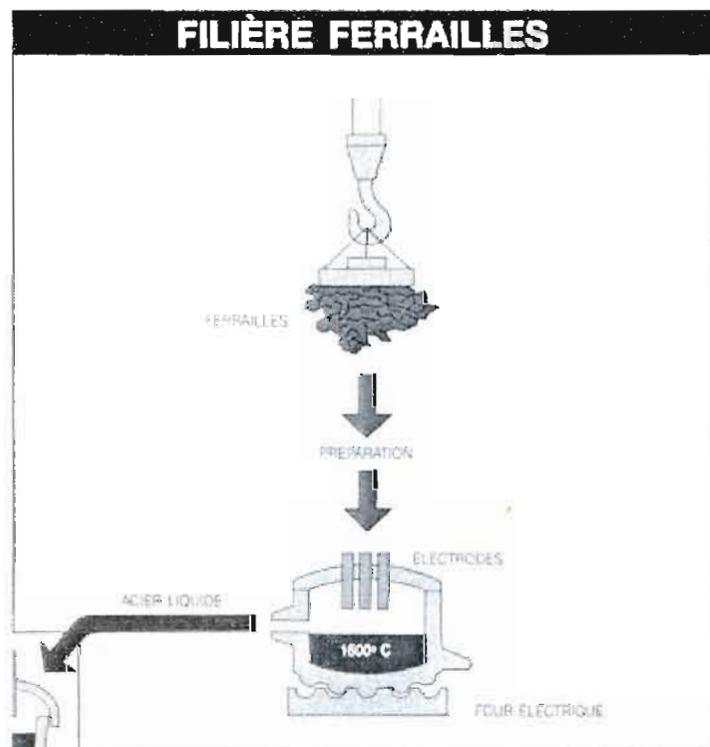


Figure 3.10 La première étape de la production de l'acier selon la technologie FEA des mini-aciéries

Source : Fédération française de l'acier ([www.ffacier.com](http://www.ffacier.com))

La production se fait à plus petite échelle dans le cas des mini-acières comparativement aux aciéries intégrées ce qui nécessite des investissements moins onéreux en capital et en infrastructure (Foote III et Ashby, 2005).

*« In the mid-1960s, the use of scrap took on a whole new dynamic with the advent of standalone minimills that deployed what was then a new technology: the electric arc furnace (EAF). The EAF exemplifies what entrepreneurs search for – technology that is cheaper to set up and operate than what is currently used »*

Ces économies, auxquelles font référence les auteurs, proviennent du fait que l'utilisation de la technologie FEA permet d'éviter la première étape dans la chimie de la production de l'acier. Cette étape correspond à la fonte à plus de 3000 degrés Fahrenheit des différents produits afin d'enlever les impuretés. Évidemment, les économies émanent de l'utilisation réduite de l'énergie. Au contraire des aciéristes intégrés, les coûts de production des mini-acières dépendent en grande partie du prix des déchets métalliques qui lui dépend de la jonction entre l'offre et la demande.

Avant d'aller plus loin, nous retenons une définition plus précise de ce qu'est exactement une mini-acière. En effet, au cours des dernières décennies, la capacité de production des mini-acières s'est constamment accrue s'approchant même de 2 millions de tonnes par année. Ainsi, pour éviter la confusion sémantique, nous gardons la définition proposée par Barnett et Schorsch (1983) à savoir qu'une mini-acière est une usine ou une entreprise d'acier qui est basée exclusivement sur la technologie FEA et qui a une gamme de produits limitée par usine. Par comparaison, Schmidt et Le Heron (1976) qualifiaient de mini-acières les usines dont la production annuelle est inférieure à 400 000 tonnes. Cette définition n'est évidemment plus adéquate considérant la dynamique des coûts des mini-acières présentée plus loin.

La stratégie retenue par les mini-acières est clairement une stratégie de spécialisation. Allaire et Firsirotu (2004, p.397) décrivent cette stratégie par la définition suivante : « [...], la stratégie de spécialisation consiste en une attaque frontale de la part d'une nouvelle firme spécialisée qui veut expulser les généralistes d'un segment de marché en concevant une façon nouvelle d'exploiter ce segment. »

Néanmoins, il faut ajouter qu'au-delà du facteur technologique, les mini-aciéries ont su bénéficier d'autres facteurs contextuels favorables à leur émergence. Effectivement, il y a tout d'abord la forte perception de la part des aciéristes intégrés voulant que le marché de l'acier soit à un stade avancé de maturité ou de déclin. Pour faire face à cette situation, des géants de l'acier comme U.S Steel vont clairement abandonner les segments à faible valeur ajoutée aux mini-aciéries et se tourner plutôt vers la diversification : « *If the New actors want the steel industry they can have it. U.S Steel will only remain in those areas where it can make a profit* » (Newell, 1997). D'autres facteurs majeurs qui ont permis l'émergence des mini-aciéries sont exposés par Barnett et Schorsch (1983).

Le premier facteur est la disponibilité accrue de la technologie de coulée à billette en continue, ce qui a contribué à réduire les coûts en capital et du même coup les barrières à l'entrée. Cela fait référence également aux économies d'énergie provenant de l'élimination des premières étapes de la technologie à oxygène.

Deuxièmement, les modifications technologiques effectuées par les aciéristes intégrés ont modifié le processus qui ne pouvait plus, désormais, utiliser autant de déchets métalliques que l'ancienne technologie *open hearth*. Cette transformation a accru la disponibilité des déchets métalliques, ce qui a fait diminuer le prix de ces derniers et, du même coup, favoriser la structure de coûts des mini-aciéries.

Finalement, les changements démographiques ont permis l'émergence de nouveaux marchés dans le sud et dans l'ouest des États-Unis. L'offre des aciéristes intégrés dans ces marchés était peu développée en plus que les contextes politiques et sociaux de ces régions étaient peu favorables à la syndicalisation. Ainsi, comme le rapportent les auteurs, le résultat est l'émergence des mini-aciéries.

Un autre facteur soulevé par Adams et Mueller (1984) fait référence à l'action politique des gouvernements sur les niveaux d'importations. En effet, dans un effort de réduction des importations, entre autres, du Japon et des pays d'Europe, le gouvernement américain a mis en place un programme de restriction volontaire visant à contrôler l'acier pénétrant aux États-Unis. Toutefois, comme le rapportent les auteurs, les firmes en place en ont profité pour hausser leurs prix afin d'augmenter leur marge. Évidemment, dans un

marché oligopolistique ou à quelques firmes dominantes qui ont un impact sur le niveau des prix du marché, les joueurs plus marginaux peuvent agencer leur prix sur les firmes dominantes. En des termes économiques, les mini-acières sont devenues des preneurs de prix. Cette situation génère des marges plus élevées pour les entreprises qui possèdent des coûts de production plus bas et par le fait même, un flux de trésorerie supérieur favorisant l'investissement. Selon les auteurs, les aciéristes intégrés, épris de leurs activités de diversification, ont choisi volontairement de ne pas améliorer leur position concurrentielle dans l'industrie. Par ailleurs, Barnett et Schorsch (1983) ajoutent que le pouvoir sur les prix de plusieurs produits est contrôlé par les mini-acières : « *This is an ironic twist, since one of the sources of mini-mill growth has been the pricing policy of the integrated oligopoly.* » Malgré ces quelques éléments, les auteurs mentionnent que le vrai fondement expliquant la croissance des mini-acières est la technologie et l'innovation.

Après avoir vu le contexte entourant l'émergence des mini-acières, nous pouvons revenir sur les spécificités et les avantages de coûts provenant du modèle d'affaires de ces entreprises. Un premier élément important à considérer est le faible taux de syndicalisation des mini-acières, ce qui leur confère une meilleure flexibilité et des coûts de main-d'œuvre plus avantageux. À cet égard, Barnett et Schorsch (1983) ajoutent que l'avantage de l'absence de syndicalisation ne provient pas des salaires plus faibles, mais bien de la plus grande flexibilité et donc d'une meilleure productivité. Entre autres, la plupart des mini-acières se sont développées dans des petits marchés régionaux à proximité des recycleurs de déchets métalliques. De plus, plusieurs mini-acières ont été construites dans des régions à l'extérieur des grands centres ce qui assure à ces entreprises une disponibilité de main-d'œuvre et une loyauté supérieure. Les entreprises de ce type sont généralement décentralisées avec peu de niveaux hiérarchiques. De plus, leur taille leur permet de conserver une ambiance plus familiale, du type entrepreneur, en favorisant une culture basée sur l'égalité et le respect mutuel. Certaines de ces mini-acières offrent des partages sur les profits, des bourses d'études et même un emploi à vie. Le cas de l'entreprise Nucor présenté au chapitre suivant est utilisé pour discuter plus en détail des spécificités de ces systèmes stratégiques.

Finalement, au tournant des années 1980, la domination des mini-acières s'accroît toujours poussée par des coûts de production plus faibles que les aciéristes intégrés. Le tableau 3.13 décrit en détail la situation des coûts des différents procédés et

montre dans quelle mesure les mini-acières sont aptes à produire à des coûts nettement plus bas que les aciéristes intégrés. La dernière colonne compare la performance des aciéristes intégrés japonais avec leur homologue américain.

Tableau 3.13 Une comparaison de l'évolution des coûts de 1981 à 1985 entre les aciéristes intégrés du Japon et des États-Unis et les mini-acières américaines dans la production de fil d'acier.

Item	U.S. <i>integrated firms</i>		U.S. <i>minimills</i>		Japanese <i>integrated firms</i>	
	1981	1985	1981	1985	1981	1985
	<i>Dollars per ton of finished product</i>					
Operating costs	363.00	339.00	262.00	244.00	265.00	257.00
Labor	127.00	112.00	59.00	42.00	51.00	47.00
Iron ore	61.00	61.00	...	...	48.00	44.00
Scrap	14.00	14.00	90.00	95.00	3.00	2.00
Coal and coke	51.00	42.00	...	...	59.00	59.00
Other energy	22.00	20.00	45.00	44.00	10.00	11.00
Miscellaneous	88.00	90.00	68.00	63.00	94.00	94.00
Depreciation	10.00	11.00	10.00	9.00	16.00	17.00
Interest	4.00	8.00	8.00	12.00	18.00	17.00
Taxes	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00
Total costs	381.00	362.00	282.00	267.00	303.00	295.00
<i>Addendum</i>						
<i>Input prices</i>						
Labor (dollars per man-hour)	19.50	22.50	16.85	17.50	11.50	11.70
Iron ore (dollars per ton)	45.00	40.00	...	...	27.00	24.25
Scrap (dollars per ton)	80.00	80.00	80.00	85.00	90.00	87.50
Coal (dollars per ton)	55.00	55.00	...	...	70.00	59.50
Electricity (dollars per kilowatt hour)	0.042	0.045	0.042	0.045	0.06	0.07
Yen per dollar	...	...	...	...	240	240
<i>Efficiency measures</i>						
Man-hours per ton	6.50	5.00	3.50	2.40	4.45	4.00
Yield to finished product (percent)	80	88	93	94	90	93

Source : Barnett et Crandall (1986, p.21)

Bien que ces données datent de plusieurs années, elles ont le mérite d'expliquer en partie les raisons qui ont permis aux mini-acières de prendre leur place sur le marché dans les années 1970 et 1980 et aussi de tirer leur épingle du jeu lors de la récession de 1982 comparativement aux aciéristes intégrés qui ont dû procéder à des fermetures massives d'usines. Des données plus à jour, selon leur disponibilité, sont présentées au chapitre suivant par l'entremise du cas de la firme Nucor.

Ainsi, le tableau montre premièrement la différence importante des coûts de main-d'œuvre en dollar par tonne produite entre les mini-acières et les aciéristes intégrés. Pour produire une tonne d'acier, les mini-acières ont des coûts deux fois moindres en main d'œuvre que les aciéristes intégrés. De plus, les coûts en main d'œuvre des mini-acières sont comparables par tonne produite malgré des salaires plus élevés comme le montre le tableau ce qui tend à démontrer une productivité supérieure.

En ce qui concerne le coût des matières premières, intrants et énergie, en excluant les coûts de main-d'œuvre, les mini-acières ont des coûts moyens durant la période de 202,50 \$US par tonne produite (déchets métalliques, énergie, divers). Les aciéristes intégrés américains ont des coûts comparables de 231,50 \$US (déchets métalliques, minerai de fer, charbon à coke, énergie et divers) et de 212,00 \$US pour les aciéristes intégrés japonais.

En ajoutant les coûts en main-d'œuvre aux coûts des matières premières, les coûts d'opérations moyens pour les mini-acières durant la période 1981-1985 sont de 253,00 \$US par tonne produite et de 351,00 \$US et 261,00 \$US pour les aciéristes intégrés américains et japonais respectivement. Ces données montrent clairement l'avantage de coûts des mini-acières sur les aciéristes intégrés autant japonais qu'américains. Les autres données du tableau exposent les hypothèses de l'auteur et la méthode par laquelle il a estimé les coûts de production.

La figure 3.11 décrit la dynamique de la courbe des coûts moyens pour les aciéries intégrées. Par exemple, la taille minimale efficace pour une aciérie intégrée est atteinte entre 6 et 8 millions de tonnes de production d'acier (Adams et Brock, 1995). Toutefois, la taille minimale efficace durant les années 1950 était largement inférieure à ces données. En effet, J.S Bain en 1956, cité par Barnett et Schorsch (1983), évalue la taille

minimale efficace pour une aciérie intégrée entre 1 et 2,5 millions de tonnes d'acier brut de capacité.

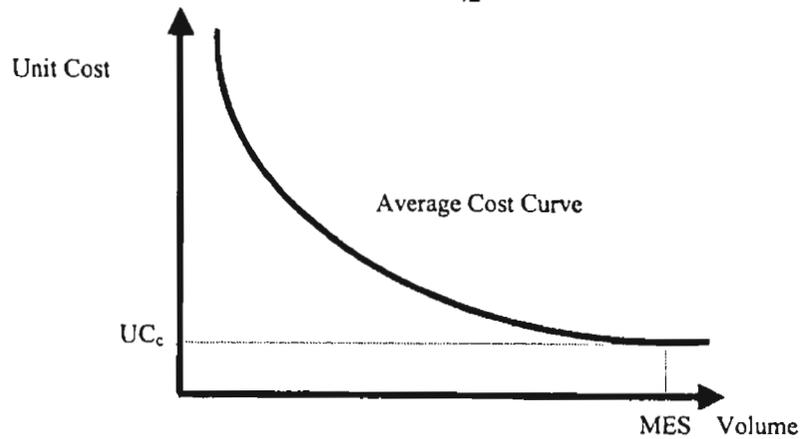


Figure 3.11 : Taille minimale efficace dans la production des aciéries intégrées

Source : Adams et Brock (1995)

La dynamique des coûts des aciéristes intégrés contraste clairement avec celle des mini-aciéries. En effet, les avantages de coûts des mini-aciéries découlent de l'atteinte de leur point de taille minimale efficace à une production d'acier entre 500 000 et 1,5 millions de tonnes (Adams & Brock, 1995). La figure 3.12 décrit la dynamique des coûts des mini-aciéries.

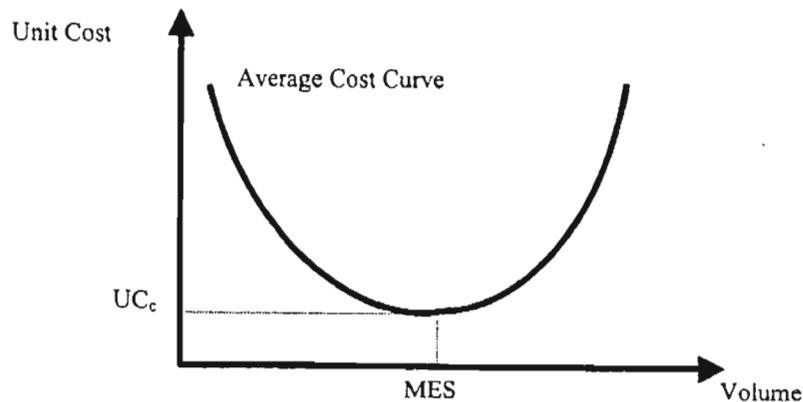


Figure 3.12 Taille minimale efficace (TME) dans la production des mini-acières

Source : Adams et Brock (1995)

La figure 3.12 comparée à la figure 3.11 représentant la TME des aciéristes intégrés montre clairement l'avantage des mini-acières dans la production d'acier par le fait qu'ils atteignent la taille minimale efficace à un volume plus bas. Évidemment, cela leur confère plusieurs avantages. Le premier provient des investissements nécessaires en capitaux pour construire l'usine. Le second vient de la flexibilité accrue des mini-acières sur les aciéries intégrées notamment par l'ajustement plus rapide à la demande.

Ainsi, tous les avantages de coûts appartenant au groupe stratégique des mini-acières qui ont été décrits précédemment ont contribué à sortir les aciéristes intégrés de plusieurs segments. Selon les données déjà présentées dans ce chapitre, la production d'acier par la technologie électrique ne représentait que 6,2% de la production totale d'acier aux États-Unis en 1950. Cette proportion est passée à 55% en 2005. Cette croissance montre bien le progrès réalisé par les mini-acières à s'imposer sur le marché de l'acier.

#### 3.6.4 Les défis pour les mini-acières

Cette position dominante des mini-acières vis-à-vis des aciéristes intégrés ne doit toutefois pas être tenue pour acquise. En effet, un défi majeur pour le groupe stratégique des mini-acières est de se prémunir contre la hausse du prix de la ferraille métallique.

Afin de bien démontrer l'enjeu relié au contrôle du prix de cet intrant, le tableau 3.14 énumère les intrants nécessaires à la production d'acier avec la technologie électrique pour l'année 2007. Ce tableau est une modélisation des coûts de production avec les prix courants de chacun des intrants.

Tableau 3.14 : Modèle sur les coûts de production pour les aciéristes utilisant la technologie électrique en 2007

Item \$/unit	Factor	Unit	Unit.cost	Fixed	Variable	Total
Steel scrap	1.09	t	220		239.80	239.80
Scrap deliver.	1.09	t	5.00		5.45	5.45
Oxygen	50	m <sup>3</sup>	0.07		3.50	3.50
Ferrosilico	0.011	t	700		7.70	7.70
Fluxes	0.06	t	35		2.10	2.10
Electrodes	0.003	t	4000		12.00	12.00
Refractories	0.006	t	500		2.50	2.50
Thermal energ.	0.45	GJ	8.2		3.70	3.70
Electricity	0.4	MWhr	60	3.60	20.40	24.00
Labour	0.6	Man hr	25	3.25	9.75	13.00
Depreciation				2.00		2.00
Interest				5.00		5.00
Total				13.85	306.90	320.75

Sources : [www.steelonthenet.com](http://www.steelonthenet.com)

Ainsi, selon les hypothèses du modèle, les dépenses en déchets métalliques représentent près de 75% des coûts de production totaux. Une variation importante du prix de cet intrant est donc susceptible d'amenuiser l'avantage absolu de coûts que bénéficient les mini-acières. Au début de l'année 2002, le prix de cet intrant est descendu à 76 \$US par tonne (Foote III, 2005). Selon le site de *steelonthenet*, durant l'année 2007, le prix de cet intrant a varié entre 264 \$US et 320 \$US la tonne. L'avantage de coûts que bénéficient les mini-acières est donc grandement tributaire de la fluctuation du prix des déchets métalliques, prix qui a historiquement varié entre 75 \$US et 146 \$US par tonne (Foote III, 2005).

La hausse importante du prix de cet intrant s'explique notamment par la forte demande provenant, entre autres, de Chine. Ainsi, plus la demande est forte, plus le prix de l'intrant est susceptible d'augmenter considérablement. Cette situation peut profiter à long terme aux aciéristes intégrés qui utilisent plutôt le minerai de fer, intrant abondant sur la planète. D'ailleurs, Foote (2005, p.4) mentionne : « *First, with input cost disadvantages now erased and with their captive sources of iron and coal, integrated steel companies can use their new pricing flexibility to go after old markets and disrupt the scrap-dependent minimills.* »

Les aciéristes intégrés ont délaissé plusieurs segments de marché aux mains des mini-acières qui ont profité de coûts de production inférieurs. Le risque à court terme concerne davantage les mini-acières qui sont en concurrence directe sur des segments toujours occupés par les aciéristes intégrés, particulièrement les produits plats. En effet, les mini-acières ne seront pas en mesure de refiler la hausse de prix aux clients étant donné la présence des aciéristes intégrés. À long terme, les risques existent sur tous les segments de marché.

### 3.6.5 Un marché en consolidation et intensité de la concurrence

Au premier chapitre, nous avons présenté l'évolution du contexte des marchés des produits et services et des marchés financiers. En effet, une série de nouvelles pressions a émergé par l'entremise de plusieurs facteurs comme la globalisation des marchés, la déréglementation, les fusions et acquisitions et la privatisation de sociétés cotées en bourse.

L'industrie de l'acier n'a pas été épargnée par ces mouvements. En effet, la dynamique du marché s'est grandement modifiée au cours des dernières années. Une multitude de transactions comme des fusions et acquisitions et également des faillites ont eu lieu ce qui a contribué à la hausse de la concentration de l'industrie au niveau mondial et aussi au niveau national. Des transactions majeures ont eu lieu récemment comme l'acquisition de Arcelor par Mittal pour 38,3 milliards \$US ou l'acquisition de Corus Group par Tata Steel pour 12 milliards \$US en 2006.

En Amérique du Nord, au début des années 2000, l'industrie de l'acier a vu la disparition de deux producteurs principaux Bethlehem Steel et LTV Steel. Selon Statistique Canada, en 1995, ces deux producteurs étaient respectivement au 13<sup>e</sup> et au 19<sup>e</sup> rang mondial selon leur production.

Du côté des fusions et acquisitions, des producteurs comme Stelco au Canada ont été privatisés. D'autres producteurs comme Algoma Steel et Harris Group ont été achetés respectivement par Essar, un producteur indien et Nucor. Finalement, selon Barker (2007), ses dires donnent une indication de la tendance de la concentration du secteur en Amérique du Nord. *«In the last three years, deals worth a total of more than Dollars 25bn have been struck, according to Capital IQ. Only three groups now account for more than two-thirds of US steel production; up from a quarter in 2003. »*

Les ratios de concentration fournis par les organismes statistiques du Canada et des États-Unis indiquent l'importance des producteurs principaux sur la production totale. Selon le Profil d'innovation d'avril 2002 au Canada du gouvernement du Canada, les données disponibles datent de 1997 et montrent que les 4 plus grosses aciéries détenaient 74% du marché et les 8 plus grosses 90%. Toutefois, il faut considérer que les récentes fusions et acquisitions dans le secteur métallurgique canadien ont nécessairement influencé à la hausse ces ratios. En effet, les principaux producteurs canadiens Algoma Steel, Dofasco, IPSCO, Ivasco, Slater et Stelco ont dans plusieurs cas fait l'objet de privatisation ou d'acquisition au cours des dernières années.

Aux États-Unis, selon le *US Census Bureau*, les données les plus récentes datent également du recensement économique de 1997 et indiquent que les 4 plus grandes entreprises du sous-groupe manufacturier de l'acier (NAICS = 331111) possèdent 32,7%

des parts de marché, 52,7% pour les 8, 74,8% pour les 20 et finalement 93,6% pour les 50. Encore une fois, il faut insister sur le fait que le secteur métallurgique nord-américain a subi des transformations majeures au cours des dernières années ce qui a grandement modifié la dynamique de la concurrence. La faillite de Bethlehem Steel et LTV au tournant des années 2000 n'est qu'une des raisons qui nous permet de supposer un accroissement des ratios de concentration au sud de la frontière. Ainsi, les données canadiennes et américaines tendent à montrer une structure de marché oligopolistique, c'est-à-dire un marché contrôlé par quelques grandes entreprises du secteur.

La concentration du marché indique que des joueurs importants sont en concurrence sur le marché. Dans ce contexte, les mini-acières américaines doivent composer avec la présence de joueurs mondiaux, dont certains comptent sur des ressources financières importantes.

### 3.7 Conclusion

L'industrie de l'acier est composée de deux principaux groupes stratégiques qui se différencient par leur technologie de production : les aciéristes intégrés et les mini-acières. À la lumière des informations présentées dans ce chapitre, les mini-acières bénéficient sans nul doute d'avantage de coûts provenant notamment de leur technologie et d'une main-d'œuvre non syndiquée. Néanmoins, est-ce que l'adoption de la technologie électrique ou une main-d'œuvre non syndiquée par exemple sont des éléments suffisants pour percer dans ce marché ? Est-ce qu'une combinaison optimum marchés-produits-technologies ou un degré d'intégration verticale adéquat sont des éléments suffisants afin de différencier les bonnes entreprises des moins bonnes ? Évidemment, les réponses à ces questions sont négatives, ce qui nous permet d'introduire d'autres éléments à considérer dans l'évaluation de la performance et du succès des différents acteurs sur le marché comme la culture, les compétences et les dirigeants.

Dans le but d'identifier les facteurs de succès dans cette industrie et peut-être d'être en mesure de les appliquer à d'autres industries ou secteurs, nous proposons une analyse stratégique d'une entreprise à succès dans le chapitre suivant. Nous nous proposons également de décrire plus spécifiquement la dynamique du groupe stratégique des mini-acières en analysant les divers concurrents qui le composent. En effet, les

informations contenues dans ce chapitre nous donnent les fondements nécessaires pour situer Nucor vis-à-vis de la concurrence et identifier les raisons de son succès.

## CHAPITRE IV

### LE CAS NUCOR

Au début de l'année 1985, les dirigeants de l'usine de Nucor à Darlington en Caroline du Sud ont annoncé dans le journal local qu'ils étaient à la recherche de 8 nouveaux employés et que les intéressés devaient se présenter le samedi matin pour une entrevue. À l'arrivée du directeur, l'accès à l'usine était complètement bloqué par des centaines de voitures et camions. En tout, 1 200 personnes faisaient la file devant l'usine dans l'espoir d'obtenir un poste. Le directeur, voyant que l'accès à l'usine était devenu impossible, décida d'appeler la police du comté pour contenir l'achalandage. Le policier au bout du fil répondit qu'il serait très difficile de répondre à sa demande étant donné qu'ils avaient eux-mêmes trois de leurs policiers dans la file d'attente pour un poste au sein de leur entreprise. (Iverson, p.101)

#### 4.1 Introduction

À la fin de l'année financière 2006, Nucor a déclaré des ventes totales de 14,75 milliards \$US et un bénéfice net record de 1,76 milliard \$US. Les records ne tiennent jamais très longtemps chez Nucor qui a su profiter d'une croissance impressionnante de ses ventes nettes depuis ses débuts. En effet, cette compagnie qui compte plus de 11 900 employés a habitué actionnaires et les autres parties prenantes à des résultats plus que satisfaisants annuellement. La figure 4.1 expose le succès de l'entreprise en comparaison à l'indice de référence de la bourse de New York.

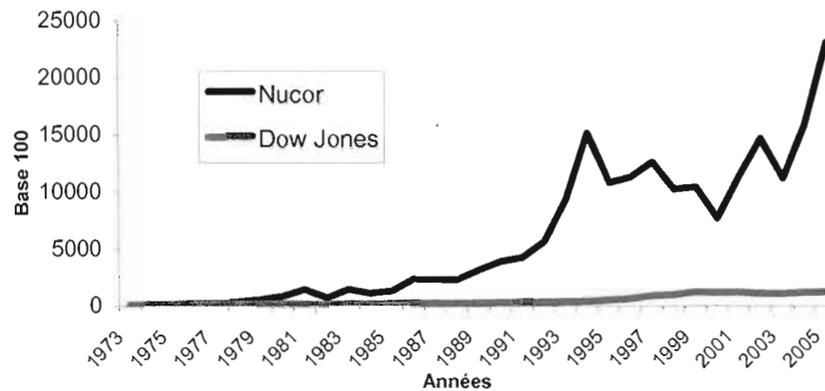


Figure 4.1 : Évolution du titre de Nucor versus Dow Jones, 1972-2005

Sources : [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

Mais, quel est le secret de cette entreprise qui, propre de sa culture et de ses valeurs, a réussi à ravir le titre du plus important producteur d'acier en Amérique du Nord à des entreprises presque centenaires ? Plus précisément, comment la direction s'y prend-elle pour satisfaire, d'une façon plus qu'équitable, les employés, les actionnaires et la communauté ? De plus, considérant les pressions à court terme des marchés financiers sur les entreprises et l'émergence d'une catégorie d'investisseurs axée uniquement sur la spéculation et les rendements rapides, comment Nucor s'est-elle immunisée contre ces pressions à travers le temps ? Finalement, est-ce que Nucor peut être considéré une entreprise hérétique vis-à-vis des marchés financiers, c'est-à-dire qui refuse de se soumettre aux diktats de ces derniers qui incitent de plus en plus les sociétés cotées en bourse à favoriser le court terme au détriment du long terme ? Les réponses à ces questions sont évidemment complexes.

Le chapitre précédent a exposé la dynamique du marché de l'acier dans lequel œuvre Nucor. Maintenant, il s'agit plus particulièrement de situer Nucor dans ce marché et à déterminer les différents facteurs clés qui ont fait et qui font toujours son succès. Au préalable, il est judicieux de présenter Nucor en expliquant l'historique de l'entreprise. En effet, un portrait de l'évolution de l'entreprise depuis sa création est de mise pour bien identifier les éléments historiques qui ont façonné l'entreprise. Des moments de rupture au sein de l'entreprise sont identifiés comme l'innovation technologique de la fin des

années 80, les divergences importantes sur l'avenir de l'entreprise vers le milieu des années 90 entre Iverson et d'autres membres du conseil d'administration et la nouvelle stratégie d'acquisition entamée au début des années 2000.

Par la suite, nous allons diviser l'analyse en quatre parties précises qui s'inspirent toutes du modèle des trois marchés présenté au premier chapitre. Premièrement, le marché des produits et services de Nucor est discuté en faisant des liens concrets avec la stratégie d'affaires qui est représentée par son champ stratégique et également, par sa capacité à concurrencer avec les autres mini-acières au système stratégique similaire.

En deuxième lieu, nous décrivons les caractéristiques distinctes de l'entreprise vis-à-vis des pressions exercées par les marchés financiers. L'objectif est d'expliquer comment Nucor a su réussir à composer avec ces pressions au fil du temps et conserver une indépendance notable relativement aux investisseurs et plus particulièrement des spéculateurs.

Troisièmement, le marché du talent, riche en analyse pour cette entreprise, est élargi à l'ensemble de la culture et de la structure de Nucor. En effet, une part importante de l'explication du succès de Nucor et de sa capacité à résister aux pressions des différents marchés provient principalement de sa culture et de la vision d'un homme, Kenneth F. Iverson, P.D.G de Nucor pendant plus de 30 années. La faible hiérarchisation, l'absence de syndicat, la structure organisationnelle, le système de rémunération sont, entre autres choses, des facteurs explicatifs fondamentaux du succès de cette entreprise.

Finalement, la compréhension de la culture et de la structure de Nucor nous permet d'évaluer si l'entreprise a conservé des paramètres importants du modèle de loyauté réciproque tout en étant en concurrence sur un marché caractérisé par la pression des produits et services, des travailleurs et dirigeants talentueux et des milieux financiers. Est-ce que Nucor est un exemple d'entreprise qui répond à un nouveau modèle potentiel compris entre celui de la loyauté réciproque et le modèle des trois marchés ? Cette dernière section réunit donc les différentes données qualitatives de l'analyse et est bonifiée par quelques mesures ou variables qui permettent de bien situer le passage d'un modèle à l'autre, le cas échéant.

## 4.2 Historique de l'entreprise

L'histoire de Nucor débute dans les ateliers de Ransom E. Olds à la fin du 19<sup>e</sup> siècle quand l'inventeur de la Oldsmobile vend sa première voiture à essence en 1897. Ce dernier avec l'appui de quelques investisseurs va fonder en 1899, Olds Motor Works, une entreprise de fabrication d'automobiles. Mais, en 1904, des divergences d'opinions irréconciliables avec un actionnaire poussent Olds à vendre ses parts et à abandonner le nom Oldsmobile. Il décide à l'époque de tenter sa chance dans un segment différent, les voitures économiques. Il vend donc sa participation de 10% pour fonder, avec de nouveaux investisseurs et bailleurs de fonds, la Reo Motor Car Company. Malgré une diversification dans la production de camions de livraison, l'entreprise ne réussit pas à dégager des profits durables et cumule les pertes pendant plusieurs années. Olds démissionne de son poste de président en 1923 tout en gardant un siège au conseil d'administration. Dans les années 30, la Grande Dépression affecte l'ensemble de l'industrie. En 1938, la Reo Motor Car n'a d'autres choix que de se mettre à l'abri de ses créanciers en se mettant sous la protection de la loi des faillites de l'époque. Une réorganisation des activités de l'entreprise prolonge son existence pendant quelques années encore sans toutefois réussir à dégager un retour acceptable sur l'investissement. Ainsi, en 1954, les dirigeants de Reo Motor Car décident de liquider l'entreprise en vendant les actifs graduellement à 85% de leur valeur au livre. À l'époque, près de 16 millions \$ sont distribués aux actionnaires (Ghemawat, 1992, p.6).

Ce processus de vente des actifs est interrompu en 1955 par l'acquisition de la partie résiduelle de Reo Motor Car par TelAutograph Corporation. Cette dernière procède à la fusion de Reo Motor Car avec une de ses divisions pour former la Nuclear Corporation of America. Cependant, les activités dans l'industrie nucléaire ne fournissent pas les rendements espérés et l'entreprise inscrit des pertes pendant 5 années consécutives. En 1960, un groupe d'actionnaires insatisfaits décide de remplacer le président par un certain David Thomas qui va transformer Nuclear et instaurer une stratégie de diversification non reliée. Effectivement, quelques acquisitions mineures combinées au développement interne font en sorte que l'entreprise offre désormais des semi-conducteurs, des poutrelles en acier, des unités d'air conditionné en plus de s'orienter vers l'aérospatiale, les canettes et le papier à copies. Pour plusieurs raisons,

dont notamment l'explosion des coûts de complexité, l'entreprise diversifiée se retrouve au bord de la faillite en 1965. C'est alors que le conseil d'administration de l'époque se met à la recherche d'un remplaçant au président David Thomas qui n'a su trouver le chemin de la rentabilité au cours de ses quelques années à la tête de l'entreprise.

#### 4.2.1. Kenneth Iverson

Avant cette quête d'un possible successeur à Thomas, l'entreprise fait une offre d'achat en 1962 pour acquérir Coast Metals, l'employeur d'un certain Kenneth Iverson à l'époque. Toutefois, cette offre est rejetée par le conseil d'administration de Coast Metals. C'est alors que la direction de Nuclear Corporation décide de retenir les services de Ken Iverson comme consultant à temps partiel afin d'identifier des acquisitions potentielles dans le secteur des métaux. Ce dernier va d'ailleurs proposer l'achat de Vulcraft Corp, un fabricant de poutrelles d'acier, utilisées principalement dans le secteur de la construction industrielle et commerciale (*steel joists*), situé à Florence en Caroline du Sud. La direction de Nuclear Corporation procède donc à cette acquisition et insiste pour que Kenneth Iverson devienne le nouveau directeur général de Vulcraft, la nouvelle division, et vice-président de Nuclear, ce qu'il accepte.

Le déménagement du New Jersey à la Caroline du Sud en 1962 lorsqu'Iverson accepte de prendre la direction de Vulcraft est un choc culturel autant pour lui que pour sa famille. En effet, cette culture empreinte de racisme va profondément dégoûter Iverson qui ne comprend pas pourquoi les employés noirs et blancs ont des toilettes distinctes et même leur propre fête de Noël au sein de l'entreprise. Il va rapidement s'efforcer d'éliminer ces barrières entre les races et ne va pas se gêner pour embaucher de nombreux employés de race noire et même faire des conférences dans leurs écoles (Rodengen, 1997, p.25).<sup>3</sup> Cette vision égalitariste prônée par Iverson va être un élément important de la culture qu'il va mettre en place chez Vulcraft et qui va tant façonner Nucor au cours des années qui suivent. Nous allons revenir sur ce principe central dans la section sur la culture et la structure plus loin dans ce chapitre.

---

<sup>3</sup> À cette époque, les noirs et les blancs avaient leurs propres écoles dans certains endroits des États-Unis.

Lors de son passage à la direction de Vulcraft, Iverson va faire passer les ventes de 3,1 millions \$US en 1962 à 9,0 millions \$US à la fin de 1964. Durant la même période, il va également tripler le bénéfice net de Vulcraft (Rodengen, 1997, p.28). Il va mettre en place un programme de sécurité au travail et va connaître ses premiers démêlés avec les puissants syndicats de l'époque lorsque les chauffeurs de camion tentent de se syndiquer avec les Teamsters. Après une large campagne auprès des employés, Iverson et Vulcraft réussissent à conserver leur usine non-syndiquée.

Comme mentionné précédemment, la stratégie de diversification non reliée mise en place chez Nuclear Corporation ne donne pas les résultats escomptés. En 1965, l'entreprise déclare des pertes de 400 000 \$US pour des ventes annuelles globales de près de 20 millions \$US (Iverson, 1998, p.8). C'est alors que le conseil d'administration approche Kenneth Iverson pour qu'il prenne la direction de l'entreprise très mal en point. À cet égard, Iverson (1998, p.8) mentionne:

*« The Board approached me to take his place. Apparently, managing the only profitable division in the company made me presidential material. Although I was just 39 years old, I wasn't too flattered. No one else wanted the job. It was mine by default. »*

Le nouveau président va revoir l'ensemble des activités de Nuclear Corporation of America. Rapidement, Iverson et le CFO Sam Siegel, embauché en 1961 par Nuclear, lui-même qui a proposé au conseil qu'Iverson devienne le nouveau président, vendent les divisions peu rentables pour se concentrer uniquement sur les activités plus performantes que sont la production des poutrelles d'acier par l'entremise de deux usines de Vulcraft situées en Caroline du Sud et au Nebraska. Il réoriente complètement la stratégie sur les activités qui font partie des compétences propres de l'entreprise. À cet effet, Iverson (1998, p.8) explique cette stratégie en disant: *« Our strategy was what executives now call 'focusing on our core competencies', although that's not what we called it. We just placed a few chips we had left on the business that were turning a buck. »*

Ainsi, quatre divisions survivent de cette réorganisation soit, la division Vulcraft en Caroline du Sud, la division Vulcraft au Nebraska, la division Nuclear au New Jersey et la division de recherche chimique en Arizona. Les autres divisions sont vendues. De plus, Iverson annonce la nomination de trois vice-présidents: Samuel Siegel, contrôleur

financier, Charles M. Munn, gérant général de la division de Caroline du Sud et David H. Aycock, gérant général de la division du Nebraska. Ces mêmes vice-présidents seront au cœur de la lutte au sein du conseil d'administration qui aura lieu 30 années plus tard sur la stratégie future de l'entreprise.

Au cours des premières années, Iverson et les vice-présidents vont mettre en place un système de gestion concentré sur 4 principes fondamentaux :

- 1) Limiter les niveaux hiérarchiques
- 2) Conserver peu d'employés de direction
- 3) Transférer les responsabilités vers le bas le plus possible
- 4) Utiliser un système de motivation qui favorise la productivité et les bénéfices

Ces principes font intégralement partie de la culture si forte chez Nucor et expliquent une partie de son succès. Nous allons revenir évidemment minutieusement sur chacun de ces principes plus loin dans ce chapitre.

En janvier 1966, Iverson et Siegel déménagent le siège social de Phoenix à Charlotte en Caroline du Nord afin de se rapprocher de l'usine la plus profitable située en Caroline du Sud. Ils vont louer le troisième étage d'un édifice à bureau en transférant tout le matériel en deux voyages en camion. Les 12 employés du siège social de Phoenix à l'époque ont tous démissionné ne croyant plus au futur de l'entreprise. Iverson et Siegel sont donc restés seuls à faire la totalité des tâches administratives le temps d'embaucher du nouveau personnel.

À la fin de l'année 1966, Nuclear retrouve une situation financière plus appréciable. Rapidement, Iverson annonce aux actionnaires qu'il désire poursuivre les activités dans le secteur de la fabrication de poutrelles en construisant de nouvelles usines ou en procédant à des acquisitions. Ainsi, en 1967, Iverson fait l'acquisition de M&S Steel Company qui devient la cinquième division, Vulcraft Alabama. À la fin de 1967, Nuclear devient le plus important producteur de poutrelles aux États-Unis contrôlant près de 25% du marché. En plus de cette réussite, les aciéristes intégrés délaissent graduellement ce segment de marché ce qui va permettre à l'entreprise de poursuivre sa croissance.

#### 4.2.2 Nucor et sa première mini-acière

En 1968, Iverson, convaincu de pouvoir produire de l'acier à un plus faible coût, intrant nécessaire à la production des poutrelles, va procéder à une intégration en amont en empruntant 6 millions \$US, avec l'appui du conseil d'administration, pour ériger une mini-acière de transformation de la ferraille en acier à Darlington, toujours en Caroline du Sud. Avec sa formation en métallurgie, Iverson a toujours cru que la production d'acier favoriserait les divisions de fabrication et rendrait l'entreprise plus rentable. Selon Iverson, la construction de cette mini-acière a été un point tournant de l'entreprise (Rodengen, 1997, p.47) : « *The single most important event in shaping the future of the company has been the construction of the Darlington steel mill. This is no ordinary mill. It has been described as a forerunner of a new generation of minimills* »

La décision d'aller de l'avant avec la construction de cette mini-acière constitue le premier point de rupture dans l'évolution de l'entreprise par le changement radical dans la stratégie et la mission de l'entreprise. Le projet est donc adopté par le conseil avec enthousiasme surtout que 60% de l'acier acheté par Vulcraft à cette époque provient de l'extérieur du pays sans compter la variation parfois imprévisible du prix de la tonne. Iverson cherche à diminuer sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs d'acier. C'est donc en juillet 1968 que Nuclear annonce un investissement de 4,5 millions \$US pour la construction d'une mini-acière à Darlington en Caroline du Sud, une ville loin des grands centres. L'usine a une capacité de 60,000 tonnes par an ce qui est très peu comparativement à celle des grandes aciéries intégrées qui peuvent produire de 3 à 5 millions de tonnes par année. Néanmoins, comme nous l'avons présenté dans le chapitre précédent, la nouvelle usine a des coûts d'opérations beaucoup moins élevés que ceux des aciéristes intégrés notamment par l'utilisation de la technologie électrique.

Ainsi, Iverson concentre les activités de Nuclear dans deux sphères précises, la fabrication des poutrelles en acier pour le secteur de la construction industrielle et la transformation de la ferraille recyclée en acier. En 1972, la Nuclear Corporation of America est renommée Nucor Corporation pour refléter la nature des activités de l'entreprise. Tout est donc en place pour qu'Iverson et son équipe poursuivent la croissance de Nucor autant dans la production de l'acier que dans la fabrication des poutrelles. C'est d'ailleurs durant cette année 1972 que Nucor va construire sa seconde

mini-acière et une autre division Vulcraft. C'est aussi durant cette période que le titre va se négocier pour la première fois sur le NYSE. En 1973, Nucor annonce son premier dividende dont la croissance annuelle est toujours ininterrompue au moment d'écrire ces lignes.

La croissance de l'entreprise va se poursuivre au cours des années 1970 et 1980 par l'ajout de plusieurs usines surtout construites dans les milieux ruraux à l'extérieur des grands centres malgré les mauvaises conditions économiques et la présence des importations étrangères. En 1976, Nucor décide de vendre sa division Nuclear ce qui fait qu'en 1979, 99% des revenus de Nucor proviennent des activités reliées à la production et à la fabrication de l'acier (Rapport annuel Nucor, 1979). C'est aussi en 1979 que Nucor fait son entrée dans la production d'acier fini à froid et atteint, pour la première fois de son histoire, le palmarès Fortune 500 se positionnant à la 481<sup>e</sup> position.

Nucor devient vite un exemple à suivre surtout dans le contexte où les Américains s'interrogent sur la faiblesse de la productivité de leur industrie comparativement à celle des Japonais. Iverson explique d'ailleurs le succès de Nucor vis-à-vis de la concurrence de trois façons. La première est que Nucor possède l'expertise pour construire ses usines entièrement ce qui confère un avantage sur les coûts en capital. La seconde est que l'âge moyen des usines au début des années 80 est de seulement 4 ans environ. Finalement, la troisième explication provient de la culture et du système de rémunération qui favorisent la productivité (Rodengen, 1997, p.89).

La croissance de Nucor se poursuit graduellement si bien qu'en 1985, cette dernière opère 4 mini-acières et détient 30% du marché des poutrelles. Toutefois, comme le précise Ghemawat (1993, p.139) en référence à la position des mini-acières en 1987 : « *But they also saturated most of their traditional steel segments by then, and continued to be locked out of the flat-rolled sheet, which represented one half of the domestic market* » Nucor est donc contrainte à trouver de nouveaux débouchés pour poursuivre sa croissance dans d'autres segments de marché.

#### 4.2.3. Nucor et le coulage de brames, une innovation technologique

Le second point de rupture que nous identifions chez Nucor est la construction d'une usine unique au monde. En 1987, Nucor révolutionne l'industrie des feuilles d'acier en développant un procédé de fabrication innovateur, le coulage de brames (*thin-slab casting*). Cette nouvelle technologie qui consiste à mouler des minces plaques en acier réduit considérablement les coûts de production ainsi que l'investissement en capital. D'ailleurs, le magazine Forbes décrit cet exploit comme étant la plus importante innovation technologique industrielle des 50 dernières années comme le rapporte le site Internet de Nucor.

Avant cette innovation, les plaques en acier étaient produites exclusivement par les aciéristes intégrés par un procédé qui consiste à produire une plaque de 8 à 10 pouces d'épaisseur pour ensuite la réduire graduellement à une plaque de 1 ½ pouce. Cette dernière est par la suite envoyée dans 6 endroits différents pour en faire des tôles de 1/10 de pouce. Le procédé est évidemment très coûteux en énergie et surtout en investissement en capital. En fait, la transformation en produits plats se fait sur plus d'un kilomètre et demi avec une approche non continue.

Au cours des années 1980, bien que la performance de Nucor soit satisfaisante, le positionnement stratégique de l'entreprise est sérieusement limité. Iverson (1997, p.151) décrit lui-même la situation comme étant prisonnier d'une boîte : « *Our mini-mills proved remarkably efficient producers of steel bars, beams, and angles. But the market for those products accounts for little more than a third of the total market for steel. That was our box.* »

C'est donc à partir de 1980 que Nucor cherche activement une technologie pour pénétrer le marché des produits plats. Plusieurs tentatives restent d'ailleurs vaines malgré les investissements et les expérimentations. Le défi dans la production des produits plats provient de la précision nécessaire du coulage de l'acier lors du laminage. Iverson sait également que certains aciéristes japonais expérimentent de nouvelles technologies avec plus ou moins de succès.

L'innovation technologique va venir d'un équipementier ouest-allemand du nom de SMS Schloemann-Siemag. Nucor suivait déjà les efforts de l'équipementier depuis plusieurs années. D'ailleurs, une première visite des représentants de Nucor a lieu en 1984 dans les ateliers de l'équipementier. Deux années plus tard, SMS organise une démonstration montrant qu'il se rapproche du but.

C'est en 1987 que SMS communique avec Nucor pour les aviser qu'ils ont perfectionné un nouveau procédé à leur sens commercialisable. Le nom de ce procédé est le coulage de brames ou CSP (*Compact Strip Production*). Plusieurs auteurs font également référence à *Thin Slab Casting*.

Plusieurs éléments doivent cependant être considérés avant d'aller de l'avant avec le projet. Effectivement, les coûts estimés par Sam Siegel de l'achat de la technologie et de la construction de l'usine atteignent 270 à 275 millions \$US. C'est donc près de 25% des actifs de l'entreprise qui sont liés au projet (Rodengen, 1997, p.109). Il s'agit ainsi d'un très gros risque financier pour une technologie qui n'a jamais fait ses preuves. En plus des risques technologiques, Iverson et son équipe doivent évaluer la capacité du processus à générer un avantage concurrentiel. Finalement, il faut déterminer si la technologie peut être facilement et rapidement imitable. Mais, Iverson voit grand et évalue que les bénéfices provenant de la nouvelle technologie sont supérieurs et compensent le risque encouru. Que les aciéristes intégrés sont trop dépendants de leur ancienne technologie pour se lancer dans ce type d'aventure. À cet égard, un rapport interne de la Bethlehem Steel d'un pouce d'épais explique d'ailleurs en détail les raisons pour lesquelles le projet ne peut fonctionner (Preston, 1992, p.12). Néanmoins, des entrevues faites avec des dirigeants de Nucor sur l'adoption rapide de la nouvelle technologie par de nouveaux concurrents ou l'imitation par les aciéristes intégrés montrent qu'ils considèrent cette possibilité comme faible compte tenu du comportement historique de ces derniers (Ghemawat, 1993, p.154). Peu d'observateurs du moment croient aux chances de réussite et plusieurs pensent que ce projet signe la fin de Nucor.

Bref, trois membres de l'entreprise, David Aycock, Iverson et un ingénieur se rendent en Allemagne et décident d'acheter la nouvelle technologie. L'accord est négocié en 4 jours seulement. La construction s'amorce donc la même année et le début de la

production est prévu pour 1989. Cette période représente un grand moment de stress pour plusieurs chez Nucor. Comme le mentionne Iverson (1997, p.156):

*« I sure hoped we were doing the right thing. All the while we were the new thin-slab mill at Crawfordsville, people would ask me : “ Are you worried, Ken ?,” and I'd say, “I sleep like a baby...I wake up every two hours and cry” »*

Malgré quelques difficultés, Nucor gagne son pari et la nouvelle usine dégage des profits 10 mois seulement après sa mise en service. En ce qui concerne les avantages concurrentiels, Nucor est en mesure de fixer son prix de 50 \$US à 75 \$US en dessous de celui des aciéristes intégrés. De plus, Nucor peut produire une tonne avec 0,6 homme par heure comparativement à 3 ou 4 pour les meilleures aciéries au monde. À la fin de 1991, l'usine de Crawfordsville produit et vend 700 000 tonnes d'acier (Iverson, 1997, p.113).

Ce second moment de rupture est important dans l'histoire de Nucor. En fait, sans cette innovation technologique majeure et l'acceptation du risque relié à la construction de la nouvelle usine, l'entreprise ne serait probablement pas le plus important producteur d'acier en Amérique du Nord en 2007. Le succès de ce projet s'explique aussi par la culture chez Nucor qui est traitée plus loin dans ce chapitre en reprenant des faits de cet épisode.

#### 4.2.4. Le départ d'Iverson et une lutte au conseil d'administration

Au cours des années 90, Nucor poursuit son expansion en ouvrant plusieurs nouvelles usines. Toutefois, ce qui retient l'attention de cette période est l'annonce du départ d'Iverson à la fin de l'année 1995 qui se retire après 30 années à la tête de l'entreprise. Il conserve toutefois le poste de président du conseil d'administration et le reste jusqu'à la fin de 1998.

John D. Correnti arrivé chez Nucor en 1980, président et chef des opérations de 1991 à 1995 lui succède donc comme CEO le 1<sup>er</sup> janvier 1996. Ce dernier poursuit dans la même lignée en apportant très peu de changements à l'entreprise. C'est d'ailleurs durant son passage à la tête de l'entreprise que deux courants distincts s'affrontent au conseil. En effet, Iverson et Correnti d'un côté, partisans d'une stratégie de croissance plus

conservatrice et de l'autre côté, l'ancien chef des opérations David H. Aycock et Sam Siegel qui considèrent que Nucor est rendu à la croisée des chemins et doit se tourner vers une stratégie de croissance plus agressive. Cette période est aussi un autre point tournant pour l'entreprise.

Selon Iverson, les changements dramatiques débutent le 15 septembre 1998 lors du décès d'un des membres du conseil d'administration, James Cunningham (*The Other Shoe Drops*, 1999). En effet, après le départ de ce dernier, 5 membres siègent toujours sur le conseil d'administration: Iverson, Correnti, Aycock, Siegel et Hlavacek. C'est alors que Hlavacek décide de se ranger derrière Aycock et Siegel leur donnant du même coup une majorité. Ils demandent ensuite le départ d'Iverson à la tête du conseil d'administration ce qu'il fait avec résignation le 31 décembre 1998. Aycock devient par la suite président du conseil d'administration et obtient davantage le champ libre pour imposer les changements qu'il désire sur la future direction de l'entreprise.

En mai 1999, trois nouveaux membres indépendants rejoignent le conseil d'administration, ce qui est en partie une réponse aux exigences de plusieurs investisseurs qui souhaitent depuis longtemps que Nucor aligne la composition de son conseil sur les normes de gouvernance en vigueur. À cet égard, Nucor est d'ailleurs élu comme la seconde entreprise ayant le pire conseil d'administration en 1996 par la revue *Chief Executive* (Lear et Yavitz, 1996), article que nous traitons plus loin. L'arrivée de ces nouveaux membres permet à Aycock d'exiger le départ de Correnti comme CEO de l'entreprise en juin 1999 sous prétexte d'une divergence fondamentale sur l'orientation future de la compagnie. Comme mentionné précédemment, Aycock considère que Nucor doit se tourner vers des acquisitions pour assurer la croissance future et même entamer une diversification hors du marché de l'acier dans un horizon de sept à dix ans. Il voit aussi la nécessité de revoir l'ensemble de la structure organisationnelle de l'entreprise allant de l'ajout de niveau hiérarchique jusqu'à l'embauche d'employés et d'exécutifs supplémentaires au siège social.

Les raisons invoquées pour ces changements sont multiples. À ce sujet, Govindarajan (2001, p.1) dans un cas académique en cite certaines :

*« First, overall steel demand in the U.S was growing at less than 1.5 percent annually. Second, market share that Nucor could take away from integrated steel companies and other mini-mills was limited. Third, many companies had replicated the mini-mill idea. Finally, low-cost steel imports had major inroads in the U.S. by 1999. In this context, the board asked, how could Nucor sustain its historically high-growth rates? »*

Ainsi, après ces quelques mois tumultueux, Correnti quitte en 1999 et est remplacé par Aycock qui assure le poste de président par intérim le temps de trouver un successeur en mesure de revoir la stratégie de Nucor.

#### 4.2.5 La stratégie de croissance et les acquisitions

C'est le 6 septembre 2000 que le nouveau président Daniel R. DiMicco est nommé à la tête de l'entreprise. Au contraire de plusieurs entreprises nord-américaines, Nucor a toujours choisi ses dirigeants à l'interne et DiMicco n'en fait pas exception. Aycock est également remplacé à la tête du conseil d'administration par Peter Browning, le premier président du conseil provenant de l'extérieur de l'entreprise depuis le début de l'existence de Nucor.

Ainsi, dans sa première lettre aux actionnaires, DiMicco mentionne que l'objectif premier est de maximiser la création de valeur aux actionnaires à long terme. Pour atteindre cet objectif, DiMicco met en place une stratégie de croissance, nouvelle pour Nucor, basée sur quatre piliers qui sont :

- 1) Procéder à des acquisitions stratégiques
- 2) Continuer l'optimisation et le développement des divisions existantes
- 3) Poursuivre la construction de nouvelles usines par la commercialisation de nouvelles technologies
- 4) Croître globalement par des partenariats en développant de nouvelles technologies à l'extérieur

La stratégie de croissance basée sur des acquisitions constitue une rupture avec la mentalité des présidents précédents et est conforme avec celle de Aycock. Toutefois, il applique cette stratégie selon trois principes précis : ne pas payer une acquisition trop

cher, rester dans les affaires que l'on connaît et s'assurer que l'entreprise acquise est compatible avec la culture de Nucor. En 2001, il acquière les actifs de Auburn Steel, de ITEC Steel pour plusieurs millions \$US et les actifs de Trico Steel pour 120 millions \$US. En 2002, Nucor acquière les actifs de Birmingham Steel pour 615 millions \$US, la plus importante acquisition à cette date. En 2004, d'autres acquisitions ont lieu comme les actifs de Corus Tuscaloosa et de Worthington Industries. Finalement, en janvier 2007, Nucor acquiert le fabricant canadien Harris Steel Group pour un montant de 1,07 milliard \$US.

En ce qui a trait aux partenariats, Nucor va développer deux projets en collaboration avec d'autres producteurs notamment au Brésil avec CVRD et en Australie avec une panoplie de producteurs.

Malgré ces changements importants dans la stratégie, DiMicco ne cherche pas à modifier la culture et la loyauté réciproque qui existe entre l'entreprise et ses employés. Il réitère donc son appui aux principes d'égalitarisme mis en place par Iverson.

Sous la gouverne de DiMicco, les revenus de Nucor passent de 4,33 milliards \$US en 2001 à 14,75 milliards \$US en 2006. La figure 4.2 montre l'évolution des revenus de l'entreprise depuis sa création en 1966 jusqu'aux données les plus récentes de 2006.

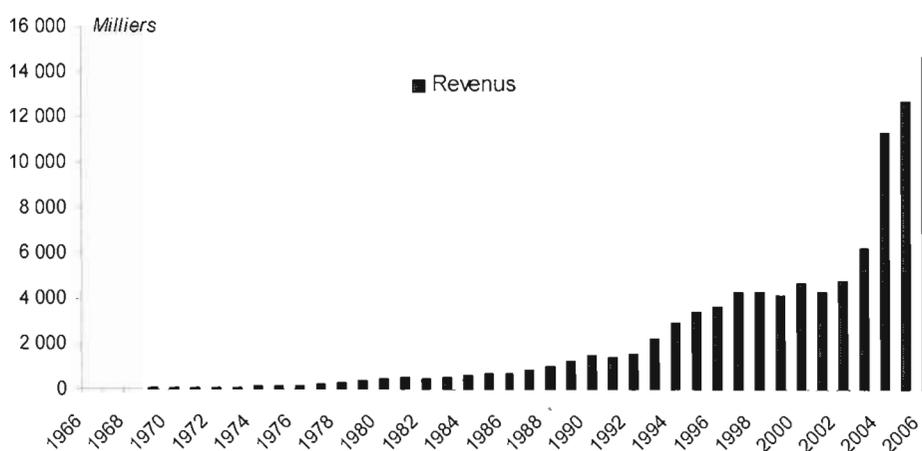


Figure 4.2 : L'évolution des revenus de Nucor entre 1966 à 2006

Source : [www.nucor.com](http://www.nucor.com)

Au-delà des revenus, la performance financière de l'entreprise au cours des dernières années est notable par l'utilisation d'autres indicateurs. Le tableau 4.1 dresse la liste d'une série d'indicateurs qui montre la performance de Nucor au cours des 5 dernières années. Ainsi, depuis 2001, la croissance du BAIIA a été de 44,76% et le bénéfice par action de 38,19%. Le ROS, ROA et le ROE depuis 2004 ont également connu une croissance importante comme le montre les données. Cette performance s'explique en grande partie par une forte demande sur le marché et les nombreuses acquisitions au cours des dernières années. Néanmoins, des indicateurs de productivité comme les ventes divisées par les employés ou les tonnes expédiées sur les employés indiquent des taux de croissance significatifs. Plusieurs de ces indicateurs sont réutilisés dans les sections suivantes afin de comparer la performance de Nucor avec les principaux concurrents de l'industrie.

Tableau 4.1 : Performance financière de Nucor pour les années 2001 à 2006

<i>Exercices terminés le 31 déc.</i>	2006	2005	2004	2003	2002	2001	TCAC (5 ans)
Ventes (millions)	14 751	12 701	11 377	6 266	4 802	4 334	27,76%
EBITDA (millions)	3 020	2 395	2 137	456	551	475	44,76%
Marge EBITDA	20,47%	18,86%	18,78%	7,28%	11,47%	10,96%	
BPA	6,30	7,09	8,14	0,69	1,79	1,25	38,19%
ROA	28,14%	23,98%	25,44%	2,25%	4,87%	3,64%	
ROE	38,61%	33,88%	38,68%	2,69%	7,16%	5,21%	
Dividendes/action	2,15	1,85	0,84	0,8	0,76	0,68	25,89%
Employés	11 900	11 300	10 600	9 900	9 800	8 400	7,21%
Ventes / employés (milliers)	1 240	1 124	1 073	633	490	516	19,17%
Expédition (tonnes-milliers)	22 346	20 669	19 464	17 656	13 438	12 141	12,98%
Tonnes expédiées / employés	1 878	1 829	1 836	1 783	1 371	1 445	5,38%

Source : Rapports annuels Nucor 2001 à 2006

Donc, selon les informations fournies dans la revue de littérature, les entreprises évoluent depuis le début des années 1980 dans un contexte fort différent caractérisé par les pressions provenant de trois marchés distincts : le marché des produits et services, le marché financier et le marché du talent. Dans la section 4.3, nous présentons les moyens utilisés par Nucor afin de composer avec les pressions provenant plus particulièrement du marché des produits et services. Les deux sections suivantes analysent Nucor vis-à-vis des pressions provenant des autres marchés respectivement.

#### 4.3 Nucor et le marche des produits et services

Une série de changements a eu lieu vers la fin des années 1970, début 1980, dans les marchés des produits et services modifiant du même coup le contexte compétitif et concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises. Les changements ont été traités dans la revue de littérature. D'ailleurs, pour un rappel des points importants, un extrait de Allaire et Firsirotu (2007, p.8) est très révélateur de ces multiples changements :

*« The waves of privatisation and deregulation during the 1980's and 1990's, free-trade agreements, WTO, and the general opening up of borders to the migration of goods and services (globalization), new information and communication technologies, have combined to make the markets for products and services increasingly competitive, efficient and unforgiving ; »*

Ce nouveau contexte exerce donc des pressions sur les entreprises, dont Nucor, et leur orientation stratégique. La croissance des revenus au fil des années montre que Nucor a su bien se positionner sur le marché. Afin d'analyser les moyens utilisés par Nucor et ses dirigeants successifs pour gérer ces pressions, nous allons utiliser d'autres aspects du cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu (1987, 1993, 2004). Au chapitre précédent, nous avons analysé les aspects plutôt externes du cadre d'analyse stratégique par l'entremise du marché de l'acier. Les sections suivantes sont davantage liées aux concepts de système stratégique, de champ stratégique et de la dynamique des coûts propre à Nucor. Mais, avant d'expliquer les motifs qui permettent à Nucor de composer avec les pressions des marchés des produits et services, il est utile de montrer la performance de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence.

## 4.3.1 Performance de Nucor vis-à-vis de la concurrence

Sur le site Internet de l'entreprise, Nucor mentionne être le plus important producteur de barres d'acier finies à chaud et à froid, de produits de structure et également le plus important fabricant de poutrelles et de plates-formes en acier en Amérique du Nord. Cependant, comme nous l'avons décrit dans l'historique, ces positions ont été conquises graduellement à travers le temps avec des choix successifs quant à sa configuration stratégique. Ainsi, avant d'analyser la stratégie et le champ stratégique de Nucor, il est judicieux d'évaluer la performance de Nucor relativement à ses concurrents avec le même système stratégique ou pas.

La première mesure de comparaison est donnée par Barnett et Crandall (1986, p.15) pour la période de 1976 à 1985 et elle est reprise par Ghemawat (1995, p.688). Les auteurs utilisent le taux de croissance du titre des principaux joueurs du secteur sur une période de dix années pour montrer que la performance de Nucor est nettement supérieure à ses concurrents.

Tableau 4.2 : Performance du titre de Nucor comparativement à ses principaux concurrents 1976 à 1985

	Price Range of Common Stock (\$)		Average % Change 1976-1985	Average Market-to-Book Ratio, 1985
	1976	1985		
Nucor Corp.	3.70-7.91	31.00-55.75	647.20	2.05
<i>Other Publicly Held Minimills</i>				
Texas Industries (owner of Chaparral Steel Co.)	11.00-15.38	25.75-34.38	127.94	1.33
Northwestern Steel & Wire Co	27.50-36.10	38.00-14.50	64.64	0.44
Florida Steel Corp.	4.88-7.44	12.63-19.88	163.80	1.08
<i>Integrated Firms</i>				
U.S. Steel Corp	45.68-57.50	24.38-33.00	44.39	0.63
LTV Steel Co.	10.00-17.70	55.25-13.25	-33.45	0.72
Bethlehem Steel Co.	33.00-48.00	12.50-21.13	58.52	0.84
National Steel Corp.	37.38-52.25	24.00-33.63	35.71	0.64

Sources : Barnett et Crandall (1986, p.15)

D'ailleurs, Ghemawat (1995, p.688) utilise ces données pour mentionner que : « *Nucor's superior financial performance is better explained at the strategic group (minimill) level than at the industry (steel making) level but mostly remains unexplained, implying the importance of firm-level differences.* »

Ainsi, Nucor obtient non seulement du succès vis-à-vis des aciéristes intégrés, mais également vis-à-vis des mini-aciéristes au système stratégique similaire. Ces conclusions sont importantes étant donné qu'elles n'expliquent pas seulement le succès de Nucor par l'utilisation de la technologie électrique. L'auteur explique donc cette performance par les caractéristiques internes de Nucor.

Des données comparatives plus récentes permettent d'arriver sensiblement aux mêmes conclusions. Toutefois, les entreprises énumérées dans le tableau 4.2 ont toutes disparu, sauf une, pour cause de faillite ou acquisition. Ainsi, aux fins de comparaison, nous avons sélectionné une liste de concurrents actifs oeuvrant dans le secteur de l'acier en Amérique du Nord. Il faut noter toutefois que les choix stratégiques varient d'une entreprise à l'autre. En d'autres termes, ces derniers peuvent se positionner de façon différente sur la chaîne de valeur présentée au chapitre précédent.

Les concurrents ont été sélectionnés en fonction des données disponibles et de leur pertinence. Ainsi, des sociétés privées ou récemment privatisées comme IPSCO ou DOFASCO ont été exclues. D'autres entreprises acquises, aussi récemment, comme Stelco et Chaparral Steel n'ont pas été retenues pour les mêmes motifs d'absence de données. Les entreprises choisies proviennent directement du groupe de concurrents du secteur de l'acier estimé par Nucor dans sa plus récente circulaire de la direction.

Les concurrents retenus sont trois importants mini-aciéristes américains soit Gerdau Ameristeel, Steel Dynamics et Commercial Metals Company. De plus, nous avons inclus l'aciériste intégré U.S Steel ce qui permet une comparaison entre des entreprises qui oeuvrent sur le même marché tout en faisant partie d'un groupe stratégique différent. Nous allons présenter brièvement une description des concurrents identifiés et indiquer le type de technologie utilisé et autres informations pertinentes

## 4.3.1.1 Gerdau Ameristeel

Gerdau Ameristeel est le second producteur d'acier en Amérique du Nord utilisant la technologie reliée aux mini-acières. Cette entreprise est en fait détenue en majorité par Gerdau S.A, une entreprise brésilienne dans le secteur de l'acier. Par quelques fusions et acquisitions, l'entreprise possède présentement 17 mini-acières dont 13 aux États-Unis et 4 au Canada, en plus de 17 plans de recyclage et 51 usines de fabrication. Elle produit des barres, des produits de structure et du fil d'acier dans ses activités de production et fabrique, entre autres choses, des rails et des pièces pour ascenseurs. Sa clientèle est principalement nord-américaine. En 2006, elle a obtenu des revenus de 4,464 milliards \$US.

Tableau 4.3 : Performance financière de Gerdau Ameristeel 2001 à 2006

<i>Exercices terminés le 31 déc.</i>	2006	2005	2004	2003	2002	2001	TCAC (5 ans)
Ventes (millions)	4 464	3 897	3 010	1 811	1 676	841	39,63%
EBITDA (millions)	768	621	527	65	175	-160	-236,83%
Marge EBITDA	17,20%	15,94%	17,51%	3,59%	10,44%	-19,02%	
BPA	1,24	0,97	1,46	-0,14	0,16	-0,05	-290,06%
ROA	16,14%	14,66%	21,73%	-0,19%	5,42%	-14,77%	
ROE	22,04%	20,04%	35,24%	-3,66%	2,15%	-17,95%	
Dividendes/action	0,30	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
Employés	9 000	7 200	7 200	5 075	4 800	2 400	30,26%
Ventes / employés (milliers)	496	541	418	357	349	350	7,22%
Expédition (tonnes-milliers)	6 553	6 287	5 936	5 566	5 153	2 577	20,52%
Tonnes expédiées / employés	728	873	824	1 097	1 073	1 073	-7,46%

notes: le nombre d'employés pour l'année 2001 a été estimé en fonction des revenus

Sources : Rapports annuels Gerdau Ameristeel 2001 à 2006 et [www.mergentonline.com](http://www.mergentonline.com)

## 4.3.1.2 Steel Dynamics

Steel Dynamics Inc est le cinquième plus important producteur d'acier en Amérique du Nord avec des revenus en 2006 de plus de 3,2 milliards \$US. L'entreprise est récente ayant été fondée en 1993 par Keith Busse, un ancien vice-président de Nucor avec l'aide de collègues et investisseurs. Les usines et installations sont situées aux États-Unis. D'ailleurs, à la suite de l'acquisition en 2006 de Roanoke Electrical Steel, l'entreprise exerce ses activités dans trois segments distincts soit le recyclage, la production d'acier et la fabrication de poutrelles, plates-formes, etc. Ces divisions représentent 3%, 89% et 8% respectivement des revenus de l'entreprise. De plus, Steel Dynamics compte 5 mini-aciéries, 3 plans utilisés pour le recyclage et 5 usines de fabrication. Keith Busse étant un ancien de Nucor s'est efforcé d'imiter le modèle d'affaires et la culture de cette dernière. En 2006, 12% des employés de l'entreprise sont représentés par un syndicat et proviennent de l'acquisition mentionnée précédemment. Le tableau 4.4 montre la performance financière de l'entreprise au cours des dernières années.

Tableau 4.4 : Performance financière de Steel Dynamics 2001 à 2006

<i>Exercices terminés le 31 déc.</i>	2006	2005	2004	2003	2002	2001	TCAC (5 ans)
Ventes (millions)	3 239	2 185	2 145	987	864	607	39,78%
EBITDA (millions)	778	487	599	179	214	70	61,87%
Marge EBITDA	24,02%	22,29%	27,93%	18,14%	24,77%	11,53%	
BPA	4,33	2,49	3,00	0,49	0,83	0,03	170,32%
ROA	17,65%	12,62%	17,03%	3,26%	6,38%	0,27%	
ROE	32,22%	25,21%	34,86%	8,03%	15,59%	0,75%	
Dividendes/action	0,5	0,2	0,125	0	0	0	
Employés	3490	1795	1645	1397	869	676	38,86%
Ventes / employés (milliers)	928	1 217	1 304	707	994	898	0,66%
Expédition (tonnes-milliers)	4 688	3 594	3 432	2 817	2 390	1 964	19,01%
Tonnes expédiées / employés	1 343	2 002	2 086	2 017	2 751	2 905	-14,30%

Sources : Rapports annuels Steel Dynamics 2001 à 2006 et [www.mergentonline.com](http://www.mergentonline.com)

## 4.3.1.3 Commercial Metals Company

Commercial Metals Company (CMC) est une entreprise fondée en 1915 et qui a obtenu des revenus de 7,5 milliards \$US en 2006. Au fil des années, elle a opté pour une intégration verticale intensive. Elle exerce présentement ses activités sur toute la chaîne de valeur. En effet, elle compte de nombreux sites de recyclage de déchets ferreux et non ferreux. Elle est aussi présente dans l'étape de la production par l'entremise de ses 4 mini-acières situées aux États-Unis où elle produit des barres d'armature, des poutres et autres produits structuraux. Elle possède une aciérie pleinement intégrée en Pologne où elle est le second plus important producteur du pays. Elle est aussi présente dans l'étape de la fabrication avec près de 80 sites aux États-Unis où sont usinés des poutrelles et autres produits. Finalement, elle agit comme centre de service dans de nombreux pays à travers le monde par l'entremise de sa division marketing et développement. En d'autres termes, elle agit comme intermédiaire en achetant différents produits et en les revendant en moindres quantités, transformés, etc. Les revenus sont générés équitablement entre les activités sur la chaîne de valeur. En 2006, 16% des revenus proviennent des activités de recyclage, 19% des activités de production, 22% de la fabrication, 36% de la division marketing et développement et 7% de ses activités en Pologne. Le tableau 4.5 montre la performance de CMC pour la période de 2001 à 2006.

Tableau 4.5 : Performance financière de Commercial Metals Co. 2001 à 2006

<i>Exercices terminés le 31 août</i>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>TCAC (5 ans)</b>
Ventes (millions)	7 556	6 593	4 768	2 876	2 480	2 470	25,06%
EBITDA (millions)	659	552	296	107	143	133	37,72%
Marge EBITDA	8,72%	8,37%	6,21%	3,72%	5,77%	5,38%	
BPA	3,68	5,90	4,09	0,59	1,67	1,47	20,10%
ROA	23,80%	23,12%	14,83%	3,45%	6,75%	5,57%	
ROE	33,62%	36,63%	22,61%	3,75%	8,67%	5,58%	
Dividendes/action	0,17	0,12	0,09	0,08	0,07	0,07	19,42%
Employés	11 773	10 882	10 668	7 778	7 659	7 956	8,15%
Ventes / employés (milliers)	644	606	447	370	324	310	15,75%
Expédition (tonnes-milliers)	9 084	8 031	8 144	6 071	5 685	5 197	11,82%
Tonnes expédiées / employés	772	738	763	781	742	653	3,40%

Sources : Rapports annuels CMC 2001 à 2006 et [www.mergentonline.com](http://www.mergentonline.com)

## 4.3.1.4 United States Steel Corp.

U.S Steel est une entreprise fondée en 1901. Cet aciériste intégré a longtemps dominé le marché de l'acier aux États-Unis. Toutefois, pour de multiples raisons, dont plusieurs évoquées au chapitre précédent, elle s'est fait ravier sa position dominante au sud de la frontière par Nucor. En 2006, elle a généré des revenus de 15,7 milliards \$US. Elle exerce ses activités principalement dans la production de produits plats par l'entremise de ses nombreuses aciéries situées dans le nord des États-Unis près des Grands Lacs. Elle possède également des usines au Mexique, en Slovaquie et en Serbie. Elle divise ses activités en 4 dont la première est celle de la division autre qui inclut la production de minerai de fer et autres intrants nécessaires à la production d'acier selon la technologie des aciéristes intégrés, le transport et des activités d'investissements. La seconde comprend la production des produits plats. La troisième inclut les activités reliées à la fabrication des produits tubulaires et la dernière rassemble ses activités en Europe. Contrairement aux mini-aciéries, elle compte une main-d'œuvre majoritairement syndiquée. Le tableau 4.6 montre la performance de U.S Steel pour la période 2001 à 2006.

Tableau 4.6 : Performance financière de U.S Steel 2001 à 2006

<i>Exercices terminés le 31 déc.</i>	2006	2005	2004	2003	2002	2001	TCAC (5 ans)
Ventes (millions)	15 715	14 039	14 108	9 458	7 054	6 375	19,78%
EBITDA (millions)	2 226	1 805	1 962	-367	478	-61	-305,32%
Marge EBITDA	14,16%	12,86%	13,91%	-3,88%	6,78%	-0,96%	
BPA	11,88	7,87	9,60	-4,64	0,62	-2,45	-237,13%
ROA	12,98%	9,26%	9,85%	-5,18%	0,76%	-1,51%	
ROE	31,48%	27,38%	27,18%	-37,15%	3,01%	-5,03%	
Dividendes/action	0,60	0,38	0,20	0,20	0,20	0,10	
Employés	44 000	46 000	48 000	48 283	20 351	21 708	15,18%
Ventes / employés (milliers)	357	305	291	196	347	294	3,96%
Expédition (tonnes-milliers)	21 632	19 663	21 767	19 248	14 674	14 144	8,87%
Tonnes expédiées / employés	492	427	453	399	721	652	-5,48%

Sources : Rapports annuels US Steel 2001 à 2006 et [www.mergentonline.com](http://www.mergentonline.com)

## 4.3.1.5 Comparaison de la performance de Nucor et des concurrents

La présentation des principaux concurrents de Nucor nous permet de dresser des comparaisons en utilisant différentes mesures pertinentes. Premièrement, le tableau 4.7 reprend la mesure utilisée par Barnett et Crandall (1986) et exposée précédemment. Ainsi, le tableau montre la croissance moyenne du prix des différents titres sur une période de dix années. Comme on peut le constater, la moyenne en % de l'évolution du prix du titre de Nucor de 1997 à 2006 est de 278,28%. Cette performance est supérieure à la plupart des concurrents à l'exception de l'entreprise Commercial Metals Co.

Tableau 4.7 : Croissance moyenne du prix des titres de Nucor et ses concurrents 1997 vs 2006

	Variation du prix de l'action (\$ US)		Moyenne en % de l'évolution du prix 1997-2006
	1997	2006	
Nucor Corp.	45,75-62,06 (moy : 53,91)	168,46-239,40 (moy : 203,93)	278,28 %
<i>Concurrents mini-aciéristes</i>			
Steel Dynamics	16,00-26,50 (moy : 21,25)	50,45-65,74 (moy : 58,10)	173,41 %
Gerdau Ameristeel (2004 à 2006 seulement)	4,85-6,76 (moy 2004 : 5,81)	7,45-10,54 (moy : 9,00)	54,91 %
Commercial Metals Co.	27,75-32,94 (moy : 30,35)	162,64-232,40 (moy : 197,52)	550,81 %
<i>Concurrent aciériste intégré</i>			
United States Steel Corp.	26,62-36,56 (moy : 31,59)	54,50-74,79 (moy : 64,65)	104,65 %

Sources : adapté de [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

Des mesures également intéressantes de comparaison sont le rendement sur l'avoir des actionnaires et le rendement sur les actifs. Ainsi, comme la figure 4.3 l'indique, pour la période de 1997 à 2006, Nucor obtient un ROE moyen de 18,2% et un ROA moyen de 10,0%. Les indicateurs de Nucor sont supérieurs à ceux des principaux concurrents du secteur malgré la performance appréciable de Steel Dynamics et de CMC.

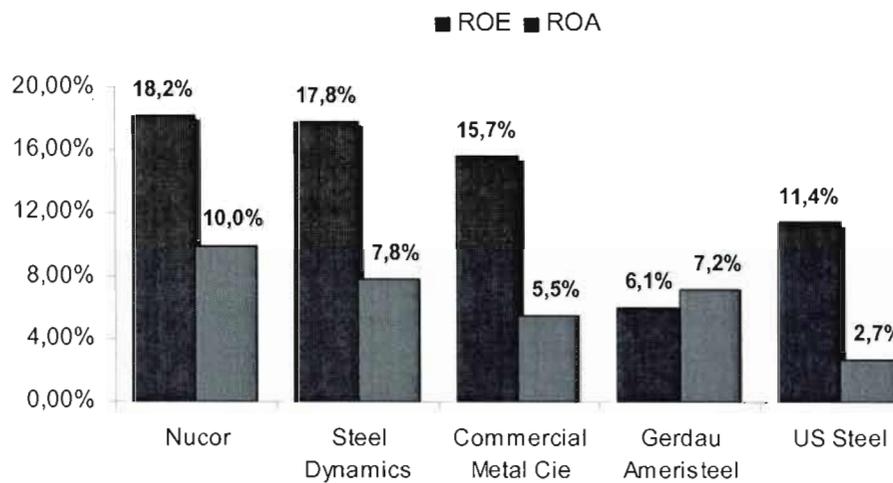


Figure 4.3 : ROE et ROA moyen pour Nucor et ses principaux concurrents pour la période 1997 à 2006

Source : [www.mergentonline.com](http://www.mergentonline.com)

Au-delà des données sur la performance financière de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence, d'autres données pertinentes sur la rétribution des actionnaires comme les dividendes par action montrent que Nucor dégage non seulement un bénéfice supérieur par action, mais également rétribue avantageusement ses actionnaires par rapport à la concurrence. La figure 4.4 montre clairement l'écart dans le paiement des dividendes par action entre Nucor et ses principaux concurrents pour la période 2001 à 2006. Un actionnaire détenant des actions de Nucor a reçu en moyenne 1,18 \$US en dividendes par action durant la période comparativement à 0,36 \$US pour son plus proche concurrent.

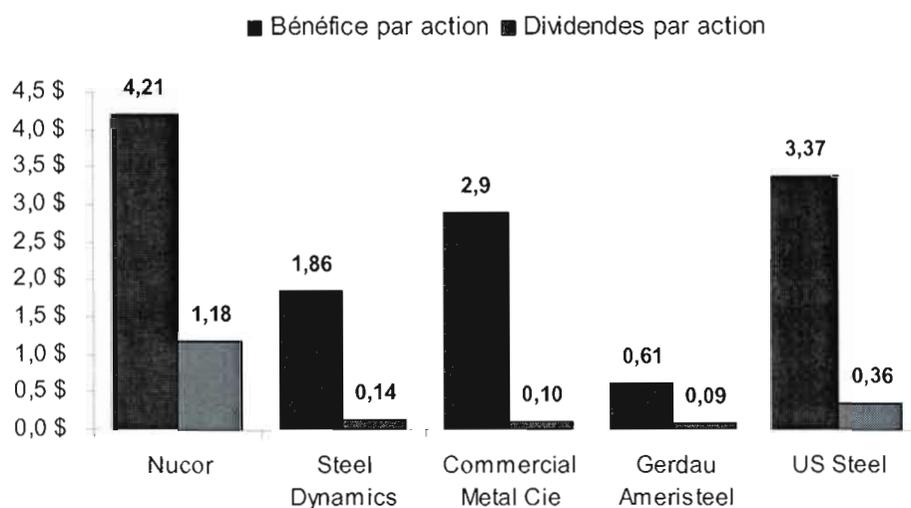


Figure 4.4 : Le bénéfice par action moyen et les dividendes par action moyen pour Nucor et ses principaux concurrents 2001 à 2006

Source : Rapports annuels des entreprises et [www.mergentonline.com](http://www.mergentonline.com)

Une mesure globale de productivité qui donne une indication de la performance des entreprises dans le secteur de l'acier est de comparer les revenus par employé. Les tonnes expédiées divisées par le nombre d'employés est aussi une mesure qui donne une appréciation de la performance. Ainsi, comme le montre la figure 4.5, Nucor se positionne second selon ces indicateurs, mais surpasse clairement les autres concurrents. Néanmoins, ces mesures doivent être utilisées avec délicatesse puisqu'elles ne tiennent pas en compte les choix stratégiques des entreprises et les segments occupés par ces dernières.

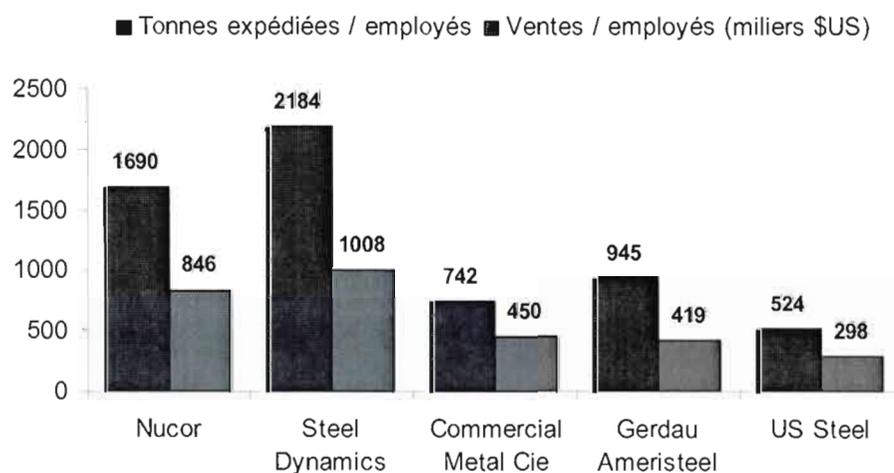


Figure 4.5 : Tonnes expédiées par employé et les ventes par employé moyens pour Nucor et ses principaux concurrents 2001 à 2006

Source : Rapports annuels des entreprises et [www.mergentonline.com](http://www.mergentonline.com)

Les données précédentes montrent clairement que Nucor obtient une performance financière supérieure à ses concurrents. Elle rétribue davantage aussi ses actionnaires par l'entremise des paiements en dividendes que ses principaux concurrents. Les autres données positionnent Nucor de façon avantageuse vis-à-vis de la concurrence notamment en ce qui a trait à certains indicateurs de productivité comme les ventes ou les livraisons par les employés.

Ces données montrent aussi que Nucor compose bien avec les pressions provenant des marchés des produits et services. Elles permettent de conclure que Nucor a obtenu et obtient toujours du succès relativement aux principaux concurrents malgré les mouvements de consolidation dans l'industrie et la présence accrue aux États-Unis de joueurs mondiaux importants.

Les questions qui suivent cette démonstration de la performance supérieure de Nucor sont évidemment d'expliquer pourquoi elle obtient une performance supérieure et comment elle résiste aux pressions provenant des marchés des produits et services. Afin de répondre à ces questions, il est judicieux de présenter la stratégie de Nucor et son champ stratégique et aussi de les situer par rapport aux concurrents.

#### 4.3.2 La stratégie de Nucor

Au chapitre 3, nous avons présenté la stratégie utilisée par les mini-aciéristes afin de s'imposer sur le marché de l'acier. Comme Nucor est un pionnier dans la production de l'acier avec la technologie électrique, il est évident que cette stratégie s'applique particulièrement à l'entreprise. Ainsi, nous pouvons considérer la stratégie originale de Nucor dans la production d'acier comme étant une de spécialisation (Allaire et Firsirotu, 2004). En effet, l'entreprise a profité du fait que les généralistes, les aciéristes intégrés, ont servi les différents segments de marché avec le même système d'exploitation. Qu'ils ont établi leurs prix selon leurs coûts moyens comportant des subventions croisées implicites. Des segments d'acheteurs se sont donc retrouvés à payer des produits plus chers parce que les prix des aciéristes intégrés ne reflétaient pas les coûts réels pour servir chacun des segments.

C'est dans ce contexte que Nucor a conçu une nouvelle façon innovatrice de servir les acheteurs dans le segment des barres en acier en utilisant une nouvelle technologie qui lui permet d'offrir un ratio qualité/prix supérieur à celui des aciéristes intégrés.

Néanmoins, il est utile de spécifier que l'objectif visé par Nucor dans la construction des deux premières mini-aciéries en 1969 et 1973 est de fournir de l'acier à un meilleur coût que la concurrence à ses usines de fabrication. Il s'agit aussi de diminuer leur dépendance aux importations d'acier pour le fonctionnement de leurs usines de fabrication. Nucor a ainsi clairement procédé à une intégration verticale en amont pour constituer un système stratégique puissant.

Mais, vers le milieu des années 1970, avec la forte demande, Iverson réalise pleinement le potentiel dans le marché de la production de l'acier. De plus, le ratio qualité/prix avantageux offert aux acheteurs par Nucor permet à Iverson de déployer une stratégie de création et de domination de marché afin d'expulser les généralistes du segment des barres en acier. Et, comme mentionné au chapitre 3, les généralistes considéraient les segments à faible valeur ajoutée, comme celui des barres en acier, peu attrayants pour leur situation de l'époque.

Le succès obtenu à la suite de l'intégration de ce marché pousse Nucor à poursuivre et même graduellement concentrer ses activités dans la production d'acier. Le tableau 4.8 décrit la proportion de tonnes produites pour le secteur de la production et celui de la fabrication au fil des années.

Tableau 4.8 : Évolution de la diversité des produits 1966-2006

	1966	1976	1986	1996	2006
Feuilles	0%	0%	0%	38,2%	38,4%
Barres	0%	58%	59,7%	22,0%	29,4%
Structurels	0%	0%	0%	25,6%	14,5%
Plaques	0%	0%	0%	0%	11%
<b>Total production</b>	<b>0%</b>	<b>58%</b>	<b>59,7%</b>	<b>85,8%</b>	<b>93,3%</b>
Poutrelles	100%	42%	23,7%	6,4%	2,6%
Plates-formes	0%	0%	9,2%	3,0%	1,8%
Produits à froid	0%	0%	5,7%	2,6%	1,5%
Autres	0%	0%	1,7%	2,2%	0,8%
<b>Total fabrication</b>	<b>100%</b>	<b>42%</b>	<b>40,3%</b>	<b>14,2%</b>	<b>6,7%</b>

Source : [www.nucor.com](http://www.nucor.com)

Le tableau 4.8 montre aussi l'évolution du poids de chacun des produits vendus tel que l'entreprise le présente dans ses rapports annuels avec davantage de détail en ce qui concerne le type d'acier produit et le type de produits de fabrication. Ainsi, Nucor exerce ses activités dans plusieurs segments de produits en ce qui a trait à la production : les feuilles d'acier, les barres, les productions de structure et les plaques. Elle fabrique également des produits en acier de quatre types soit les poutrelles, les plates-formes, les produits à froid et la catégorie autre qui comprend des composantes, des écrous, outils, etc.

C'est aussi par une stratégie de spécialisation que Nucor a décidé d'attaquer les segments des produits plats vers le milieu des années 1980. Comme dans le cas de la technologie électrique, le coulage de brames comme nouvelle technologie a permis à Nucor de développer une nouvelle façon d'exploiter ces segments. Le tableau 4.8 montre l'importance du segment des feuilles pour Nucor à partir de 1996.

Cette diversité de produits permet d'affirmer que Nucor a conquis plusieurs segments de marché au cours des années à partir de sa stratégie de spécialisation. L'entreprise a évolué de la production de barres en acier à un producteur actif sur la plupart des segments. Son système stratégique puissant, sa nouvelle façon d'exploiter les segments dans le secteur de l'acier et sa structure de coûts avantageuse lui a permis de créer un nouveau marché et de le dominer. Dans son rapport annuel le plus récent, Nucor

explique être le producteur et fabricant ayant la plus importante diversité de produits en Amérique du Nord.

Nucor évolue dans trois secteurs sur la chaîne de valeur, la réduction de fer pour produire un intrant nécessaire à la production d'acier, le secteur de la production d'acier des mini-acières et celui comprenant les activités de fabrication. La totalité de la production du récent segment de la réduction de fer est vendue à la division de la production d'acier et 8% de la production des mini-acières est vendue à la division de fabrication. Bien que Nucor qualifie de segments les différents secteurs sur la chaîne de valeur, il s'agit plutôt d'activités sur des marchés différents, qui eux, comportent des segments basés sur les types de produits.

Nucor a choisi d'exécuter sa stratégie en mettant en place une forme d'organisation multidivisionnelle où toutes les divisions sont des centres de profits autonomes et indépendants. La figure 4.6 illustre cette forme d'organisation.

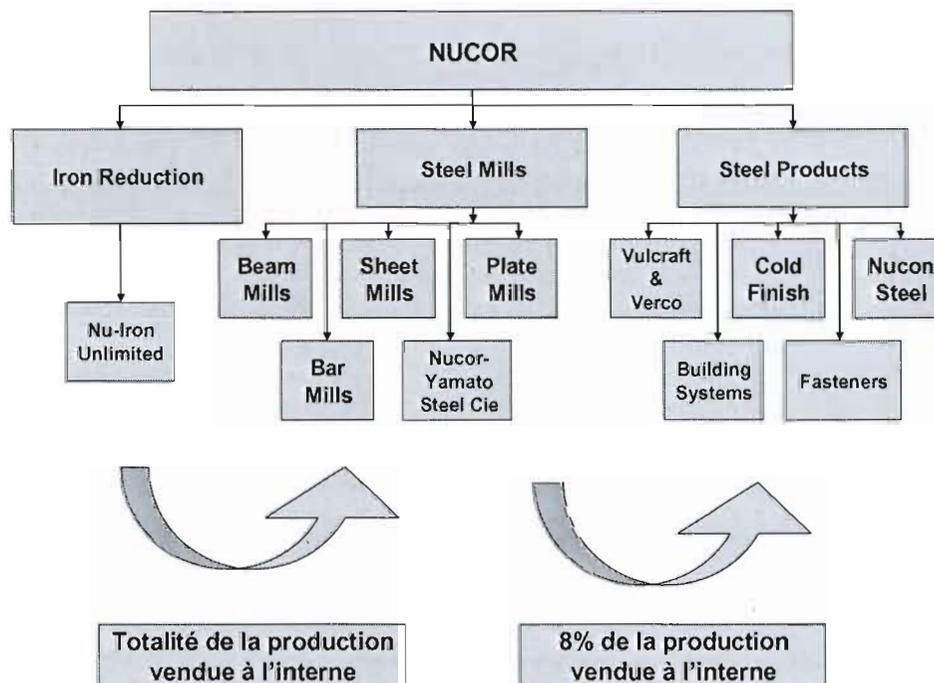


Figure 4.6 : La forme organisationnelle de Nucor en 2006

Source : Adaptée des rapports annuels Nucor 2006

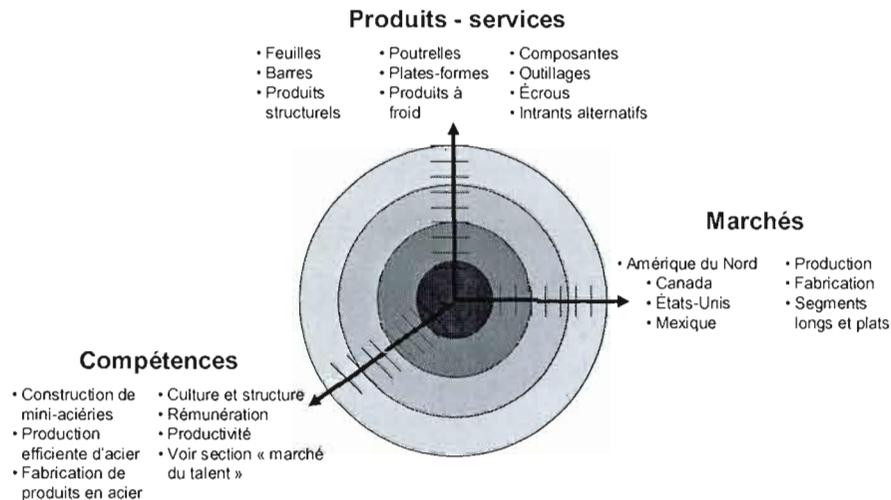
L'entreprise est bien divisée en centres de profits autonomes, mais elle compte une portion des récompenses offertes qui inclut la performance globale de l'entreprise. Ce système de rémunération favorise donc le transfert d'idées et connaissances d'une division à l'autre et d'une usine à l'autre. Malgré cela, ce qui est particulier dans la forme organisationnelle de Nucor est qu'il n'y a pas de possibilités de synergies entre les divisions étant donné le caractère fortement décentralisé de l'entreprise. En fait, chacune des usines au sein des divisions est gérée comme une entreprise indépendante. Une usine a même le choix d'acheter ses intrants de Nucor ou de sources externes. Cette forte décentralisation de l'entreprise s'illustre également par le fait qu'en 2006, seulement 75 employés travaillent au siège social pour des ventes de plus de 14 milliards \$US.

Néanmoins, il existe des coûts supplémentaires provenant de cette forme d'organisation qui ne compte que très peu ou pas de synergies. En effet, des efforts peuvent être faits plusieurs fois. Un directeur d'usine a d'ailleurs mentionné dans Govindarajan, (2000, p.5) : « *That means that we duplicate efforts made in other parts of Nucor. The company might develop the same computer program six times. But the advantages of local autonomy are so great; we think it is worth it.* »

La forme organisationnelle de l'entreprise permet donc de montrer dans quels secteurs Nucor exerce ses activités et quelles sont ses compétences propres. Elle constitue une étape pour bien évaluer le champ stratégique de l'entreprise, élément important du cadre d'analyse stratégique.

#### 4.3.3 Champ stratégique de Nucor

Ce sont les choix successifs de Nucor en ce qui a trait à son champ stratégique qui ont permis à l'entreprise de devenir le plus important producteur d'acier en Amérique du Nord, et par surcroît, de dominer certains segments de marché. Cette progression graduelle s'est réalisée par les choix quant aux marchés géographiques à desservir, aux segments à couvrir, tout en s'assurant d'avoir les compétences nécessaires pour atteindre ces objectifs. La figure 4.7, adaptée du concept de frontière de la firme développé par Allaire et Firsirotu (1993, 2004), décrit le champ stratégique de Nucor :



Adaptée de: Allaire et Firsirotu (1993, 2004)

Figure 4.7 : Champ stratégique de Nucor en 2006

La figure 4.7 montre les choix stratégiques de Nucor en ce qui concerne les produits et services, le choix des segments, les marchés couverts par l'entreprise et les compétences acquises et nécessaires à ses activités d'exploitation. D'ailleurs, selon Iverson, les deux compétences principales de Nucor sont de construire des mini-acières à faible coût et de les opérer efficacement (Govindarajan, 2000).

Nucor réalise la très grande majorité de ses revenus aux États-Unis. Elle fait le choix de concentrer sa croissance sur le territoire américain et dans une moindre mesure sur le territoire canadien. Sur la chaîne de valeur, elle est fortement active sur le marché de la production comme exposé précédemment et également en aval avec des produits de fabrication. Elle n'exerce aucune activité de recyclage comparativement à des concurrents comme Gerdau Ameristeel ou Commercial Metals Company. Elle dépend donc des recycleurs pour obtenir les intrants nécessaires à la production d'acier. Cette dépendance peut comporter des risques et les fluctuations du prix des déchets métalliques peuvent affecter négativement la marge économique sur les ventes. Ce risque explique

l'émergence de la nouvelle division dans la réduction de fer qui est une intégration en amont, comme nous le verrons plus loin.

Pour sa part, la figure 4.8 montre clairement la présence de Nucor sur les différents segments. La figure montre les segments principaux selon le site de *central metal news*. Les cercles indiquent que l'entreprise est présente sur le segment. Également, plus le cercle est large, plus l'entreprise offre un éventail de produits au sein de chacun des segments. En effet, selon le registre, certains segments comptent plus d'une vingtaine de produits.

	Barres d'acier laminées à chaud et à froid	Barres en acier allié	Feuilles et tôles	Plaques d'acier en carbone et allié	Produits de structure	Tuyaux et tubes en acier	Recyclage fabrication et autres
NUCOR							
Steel Dynamics							
Gerdau Ameristeel							
Commercial Metals Company							
U.S Steel							

Figure 4.8 : Activités de Nucor et de ses principaux concurrents sur les différents segments du marché de l'acier, 2006

Source : Adaptée du registre des producteurs de métaux [www.metalcenternews.com](http://www.metalcenternews.com)

Nucor est donc l'entreprise qui occupe le plus grand nombre de segments comparativement à ses concurrents. Elle est également celle qui offre la gamme de produits la plus diversifiée au sein de chacun des segments. La figure 4.8 tend donc à justifier la stratégie de spécialisation et de création et domination de marché dans la production d'acier comme il en est mentionné dans la section 4.3.2. La grosseur des cercles est évidemment approximative, mais elle reflète bien l'offre des produits des entreprises sur les différents segments. Finalement, la dernière colonne est présente à titre indicatif seulement pour montrer que les entreprises sont présentes dans les marchés en amont et en aval sur la chaîne de valeur.

Les choix quant à la configuration du champ stratégique effectués par Nucor au cours des années ont donc contribué à positionner l'entreprise de façon dominante sur les marchés.

#### 4.3.4 Une seconde intégration verticale en amont

Une partie importante de la stratégie de Nucor dépend des avantages de coûts reliés à l'utilisation de la technologie électrique. Pour que cet avantage se maintienne, le coût de l'intrant principal, les déchets métalliques, doit être suffisamment bas. Au chapitre 3, nous avons montré la hausse importante du prix de cet intrant au cours des dernières années atteignant un prix aussi élevé que 320 \$US la tonne. La hausse de cet intrant peut être considérée comme étant une pression exercée sur Nucor par l'entremise du marché des produits et services.

La stratégie de Nucor a été longtemps de se fier à un seul fournisseur de déchets métalliques. Comme le mentionnent Holström et Roberts (1998, p.83) :

*« In a break with the tradition, Nucor decided to make a single firm, the David J. Joseph Company (DJJ), its sole supplier of scrap. Total dependence on a single supplier would seem to carry significant hold-up risks, but for more than a decade, this relationship has been working smoothly and successfully. »*

Cette stratégie de dépendre d'un seul fournisseur pour un intrant aussi central pour Nucor a donc été bénéfique pour l'entreprise. Néanmoins, la hausse importante du prix de

l'intrant au cours des dernières années a poussé Nucor à développer sa propre expertise. En effet, depuis 2002, Nucor a acquis ou développé des intérêts dans la réduction de fer et autres procédés afin de diversifier la source de ses intrants. Ainsi, l'entreprise a procédé à la seconde intégration verticale en amont de son histoire afin d'assurer l'approvisionnement des intrants stratégiques.

Nucor doit aussi miser sur l'innovation technologique pour tenter de diversifier les intrants pouvant être utilisés afin de produire de l'acier. À cet égard, des projets pilotes en partenariat avec des concurrents comme U.S Steel ont été mis en place pour protéger la capacité concurrentielle des aciéristes américains, et nécessairement, permettre à Nucor un accès accru et direct à des intrants alternatifs.

#### 4.3.5 Le façonnement du contexte sociopolitique et économique

Dans le marché des produits et services, Nucor doit faire face à des concurrents provenant de partout sur la planète. Le contexte concurrentiel mondial, la réglementation et les traités économiques sont tous des facteurs externes qui peuvent diminuer la capacité de Nucor à concurrencer sur ses marchés. Dans ce contexte, le façonnement du contexte sociopolitique et économique est inévitable pour le maintien des activités de l'entreprise. À ce propos, Allaire et Firsirotu (2004, p.124) mentionnent :

Toute firme voulant exercer un certain contrôle sur sa destinée doit se préoccuper du maintien et de l'amélioration d'un contexte sociopolitique favorable au monde des affaires en général, au rôle de l'industrie et aux activités de la firme en particulier.

L'activisme de l'entreprise est particulièrement virulent en ce qui a trait aux importations provenant de Chine. Selon le site Internet de l'entreprise, Nucor reproche à la Chine de manipuler sa monnaie de façon à maximiser leurs importations sur le territoire américain. De plus, Nucor accuse la Chine de faire une concurrence déloyale avec les aciéristes américains en subventionnant leur industrie. Finalement, elle dénonce la réglementation inadéquate en ce qui concerne l'environnement.

Exercer des pressions sur la classe politique est une méthode utilisée par Nucor pour protéger ses marchés. Toutefois, le façonnement du contexte sociopolitique est une

méthode relativement récente pour Nucor. En effet, Iverson n'a jamais cru au lobbying, aux subventions et au protectionnisme. Depuis l'arrivée de DiMicco à la tête de l'entreprise, cette pratique a changé radicalement.

#### 4.3.6 Conclusion sur le marché des produits et services

Dans cette section, nous avons montré que Nucor a obtenu et obtient toujours du succès non seulement contre les aciéristes intégrés, mais également contre les mini-aciéristes. Le succès de Nucor à composer avec les pressions provenant des marchés des produits et services s'explique donc par plusieurs raisons. La stratégie de spécialisation et la présence de l'entreprise sur plusieurs segments dans le marché de la production d'acier sont des raisons qui expliquent ce succès. La propension à innover de Nucor lui donne également des avantages vis-à-vis de la concurrence.

De plus, comme nous l'avons montré au chapitre précédent, la technologie utilisée par les mini-aciéries donne un avantage de coûts par rapport à celle utilisée par les aciéristes intégrés. Néanmoins, l'avantage de coûts dont bénéficie Nucor est grandement tributaire du prix des déchets métalliques. L'intégration verticale en amont est une stratégie utilisée par l'entreprise pour diminuer sa dépendance vis-à-vis de cet intrant et ainsi conserver des coûts de production avantageux.

Finalement, nous avons montré que Nucor gère les pressions provenant des marchés des produits et services en cherchant à façonner son environnement sociopolitique et économique. L'entreprise cherche à protéger ses marchés en poussant la classe politique à ériger des barrières tarifaires contre, entre autres, les importations chinoises.

#### 4.4 Nucor et la pression des marchés financiers

Nous proposons dans cette partie de démontrer que Nucor peut être considérée comme une entreprise hérétique, c'est-à-dire qu'elle n'a pas adopté les dogmes de marché, qu'elle ne s'est pas soumise aux volontés des spéculateurs, et qu'elle a su s'isoler et conserver une certaine indépendance dans ses orientations stratégiques au fil des années. Cependant, la question qui suit ce constat est de démontrer comment l'entreprise a pu se permettre d'être hérétique. Ainsi, dans un premier temps, nous présenterons le nouveau contexte dans lequel évolue l'entreprise. Par la suite, nous allons exposer les principales raisons qui permettent à Nucor et ses dirigeants de se prémunir contre les pressions à court terme des marchés. En effet, une solide performance financière, un versement constant de dividendes, une philosophie axée sur le long terme, des pratiques de gouvernance adaptées au contexte et une réglementation favorable sont les éléments identifiés qui expliquent ce caractère hérétique. Par la suite, nous allons approfondir à la section 4.5 sur les multiples dimensions de l'entreprise comme sa culture, ses valeurs, et sa gestion des pressions provenant du marché du talent.

##### 4.4.1 Un nouveau contexte

Le nouveau contexte dans lequel évoluent les entreprises où les marchés financiers jouent un rôle prépondérant dans le choix des orientations stratégiques des dirigeants s'applique à l'ensemble des compagnies publiques nord-américaines. Bien que le sujet ait été amplement discuté au premier chapitre, la citation suivante de Allaire et Firsirotu (2007, p.6) résume bien cette nouvelle dynamique :

*« In the 1980s and more dramatically in the 1990s, the financial markets started to play a decisive role in the funding of companies' capital expenditures, thus acquiring greater leverage on the management of these companies. Institutional shareholders became more active, even belligerent, in making management accountable for their stewardship. »*

Nucor et ses dirigeants successifs au cours des années ont dû composer avec ces changements importants par le fait qu'elle constitue une entreprise publique cotée en bourse. La figure suivante montre l'évolution de l'actionnariat et son comportement depuis le début des années 70 jusqu'en 2005.

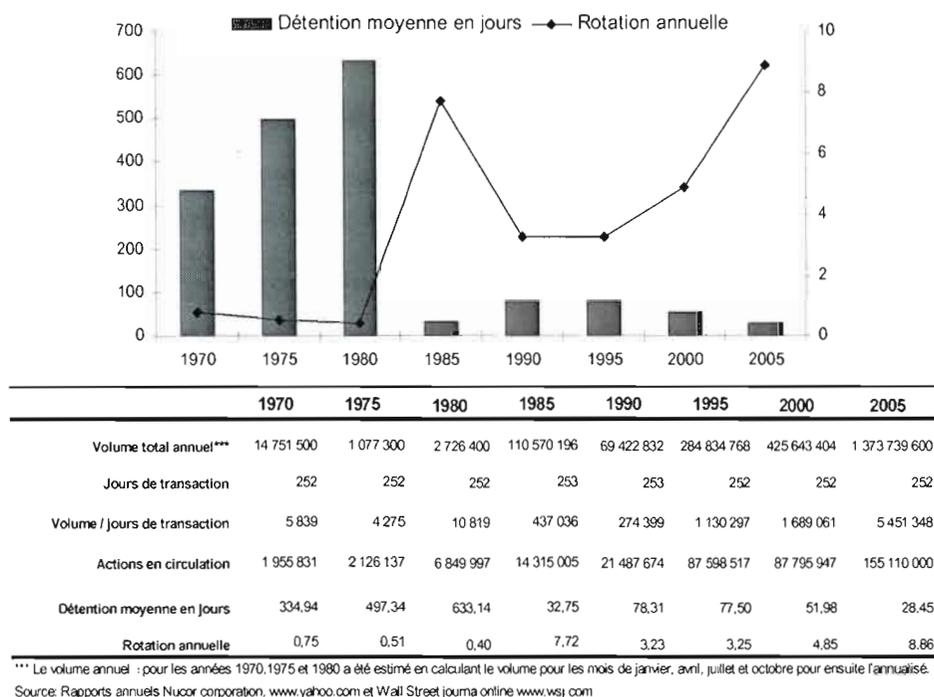


Figure 4.9 : le comportement des actionnaires de Nucor de 1970 à 2005

Sources : Chaire Bombardier, Projet troisième voie - adaptée des rapports annuels Nucor 1970-2005, [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) et [www.wsj.com](http://www.wsj.com)

Les données précédentes démontrent clairement que le comportement des actionnaires de Nucor a été modifié au fil des années. Premièrement, le volume total annuel de transactions est passé de 14,75 millions à 1,373 milliard entre 1970 et 2005. Les divisions de l'action ont aussi modifié le nombre d'actions en circulation qui est passé à près de 2 millions à 155 millions. Toutefois, les données les plus pertinentes sont la détention moyenne en nombre de jours et la rotation annuelle des actions. En 1970, un actionnaire de Nucor conservait ses actions pour une période de 335 jours ouvrables en bourse. Les données sont basées sur 252 jours ouvrables, mais, lorsque nous rapportons ce nombre de jours sur une année complète, la détention moyenne est d'environ 16 mois. Cette donnée contraste clairement avec la détention moyenne en 2005 qui est de 28 jours ouvrables seulement où 5 semaines si l'on base la donnée sur une année complète. Ce que

cette évolution montre est que l'actionnariat s'est grandement modifié passant d'investisseurs patients à de nouveaux qui conservent leurs actions moins longtemps.

La variable suivante illustre également bien ce changement de contexte. Au cours des années 70, les actions de Nucor tournaient moins d'une fois par année. Par contre, au cours des années 80, la rotation s'est accentuée pour atteindre 8,86 fois en 2005.

Les pressions sur les dirigeants de Nucor sont donc réelles à la lumière des données précédemment. Mais, comment les dirigeants successifs de Nucor ont-ils réussi et réussissent toujours à résister aux exigences axées sur le court terme des actionnaires ou, dans une certaine mesure, des spéculateurs ?

#### 4.4.2 Une solide performance financière

Le 19 janvier 1975, Sheila Baird, dirigeante d'une entreprise d'investissement de New York fit une apparition à une émission de télévision sur PBS, *Wall Street Week*. Elle mentionna qu'une petite aciérie peu connue basée en Caroline du Nord était une de ses entreprises préférées d'un point de vue d'un investisseur. Le lendemain, que certains ont surnommé le « White Monday », l'action de Nucor s'est accrue de 25% en une seule séance variant aux alentours des 16 \$US par action. Cette progression était tout de même appréciable pour une entreprise dont l'action se négociait à 1,40 \$US en 1971 (Rodengen, 1997, p.74).

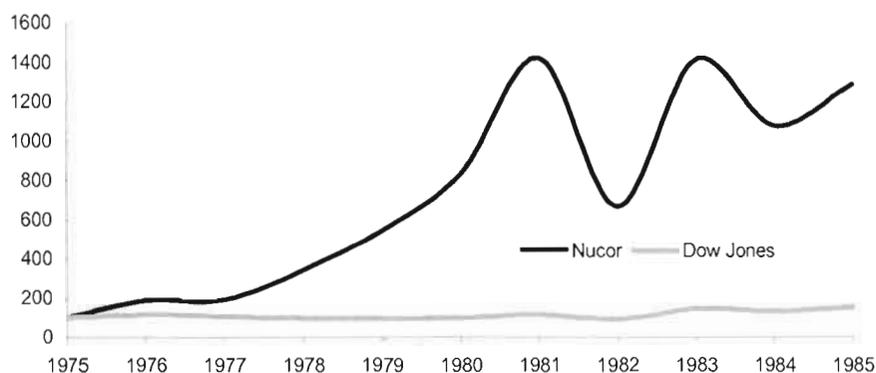


Figure 4.10 : Évolution du prix de l'action de Nucor vs Dow Jones (1975-1985). Base (1975) = 100

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie - [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

La figure 4.10 montre l'évolution du prix de l'action de Nucor comparée à celle de l'indice de référence de la bourse de New York, le Dow Jones, entre les années 1975 et 1985. Comme il est aisé de le constater, le titre a crû de façon importante de 1975 à 1981. Les soubresauts des années subséquentes sont entièrement dus à la récession de 1982 qui a solidement heurté les entreprises nord-américaines. En effet, plus de 50% de la capacité de production de l'industrie s'est vue inutilisée durant la récession, une situation jamais vue depuis les années 30 (Barnett et Shorsch, 1983, p.4). Les revenus de Nucor ont atteint 486 millions \$US en 1982, une baisse de 11% par rapport aux revenus de l'année précédente. Malgré tout, l'entreprise a conservé un bénéfice positif de 22,2 millions \$US en baisse de 37% par rapport à celui de 1981 (rapport annuel Nucor, 1982).

La figure 4.11 montre l'évolution du prix de l'action pour la période de 1985 à 1995. Durant cette période, les revenus de Nucor vont passer de 758 millions \$US en 1985 à 3,5 milliards \$US en 1995, soit une hausse de 357%. Pour leur part, les bénéfices nets vont croître de près de 370% durant la période (rapports annuels Nucor, 1985-1995). Cette solide performance se répercute sur l'évolution du prix de l'action qui surpasse celle de l'indice de référence.

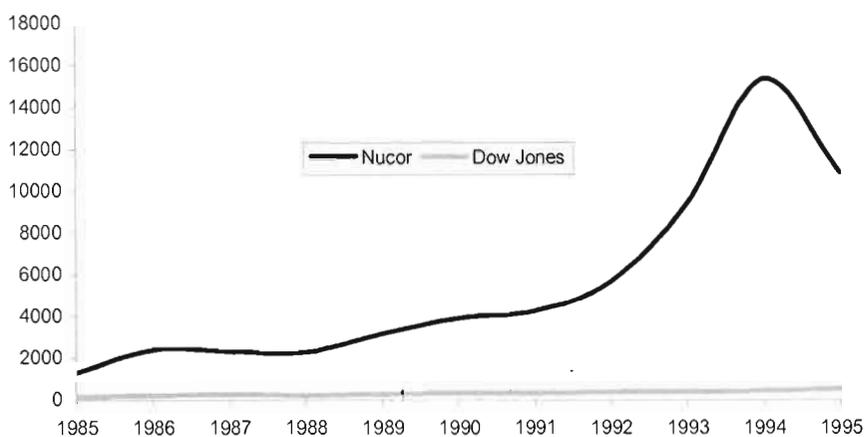


Figure 4.11 : Évolution du prix de l'action de Nucor vs Dow Jones (1985-1995).  
Base (1975) = 100

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie – [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

La tendance baissière de la fin de la période provient de facteurs externes qui n'ont pas de liens avec les performances de l'entreprise. Effectivement, autant les ventes que les bénéfices ont fracassé des records jamais atteints par Nucor durant cette année précise.

Finalement, la figure 4.12 montre la même évolution pour la période 1995 à 2005. À cet égard, cette période a été caractérisée par quelques changements au sein de l'organisation. Les points noirs représentent les changements ayant eu lieu à la tête de l'entreprise. Ainsi, à la fin de 1995, Kenneth Iverson annonce son départ et sera remplacé par John Correnti qui sera à son tour remplacé temporairement par David Aycock. Daniel R. DiMicco va prendre la relève en septembre 2000 et est toujours le P.D.G. de Nucor. Les tenants et aboutissants de ces changements sont discutés plus loin dans ce chapitre.

Dès lors, la figure est éloquent quant à la performance du titre de Nucor. À titre d'exemple, au cours des 5 dernières années, le retour aux actionnaires a atteint 387%. Cette solide performance surpasse celle de plusieurs entreprises de la nouvelle technologie (Byrnes et Arndt, 2006, p.56).

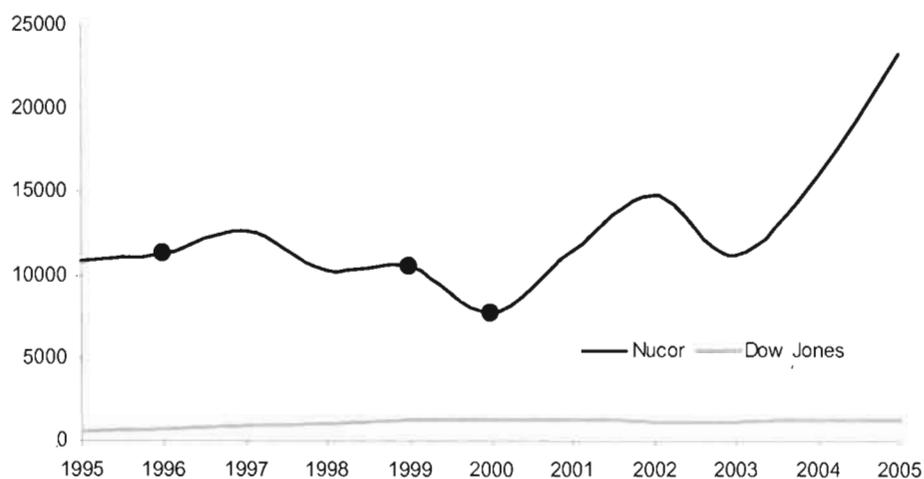


Figure 4.12 : Évolution du prix de l'action de Nucor vs Dow Jones (1995-2005).  
Base (1975) = 100

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie - [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

La performance de l'action de Nucor exposée dans les figures précédentes est sans contredit un élément important dans le maintien de l'indépendance vis-à-vis des marchés financiers. En effet, une entreprise qui réussit à maintenir des rendements en constantes croissances s'immunise en partie contre les pressions démesurées axées sur le court terme par certains actionnaires, souvent plus spéculateurs.

Sans contredit, un rendement supérieur à l'indice de référence à ce point s'explique par une bonne performance financière. La figure 4.13 montre l'évolution du ROE de 1970 à 2006.

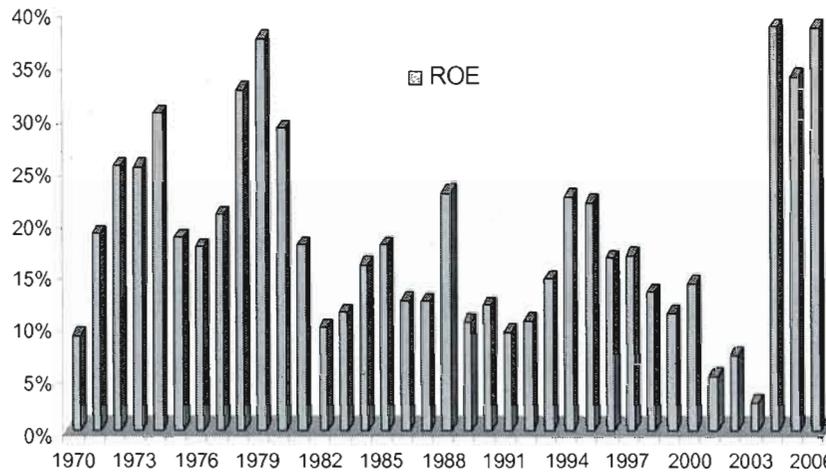


Figure 4.13 : Rendement sur les capitaux propres de Nucor, 1970-2006

Source : [www.nucor.com](http://www.nucor.com)

En conclusion, la première raison qui explique que Nucor sait résister à la pression des marchés financiers est par une performance financière exceptionnelle et un rendement du titre très rémunérateur pour les actionnaires. Effectivement, de bons rendements sont plus susceptibles de diminuer l'influence des spéculateurs qui poussent des dirigeants des entreprises à adopter des comportements néfastes pour la croissance à plus long terme.

#### 4.4.3 Les dividendes

Une seconde façon de rémunérer les actionnaires est de verser des dividendes. Sur ce point, Nucor a su satisfaire les actionnaires en haussant de façon ininterrompue ses dividendes versés depuis 1973, année du premier versement. La figure 4.14 montre la croissance annuelle du dividende ainsi que le pourcentage des dividendes par rapport aux bénéfices nets de l'entreprise. Il faut noter également que l'entreprise paie des dividendes supplémentaires lorsque la performance financière le permet. Selon le rapport annuel, pour l'année financière 2005, Nucor a versé près de 210 millions \$US en dividendes aux actionnaires, soit trois fois ceux octroyés en 2004. De plus, au mois de juin 2007, Nucor a annoncé le paiement des dividendes pour le 137<sup>e</sup> trimestre consécutif.

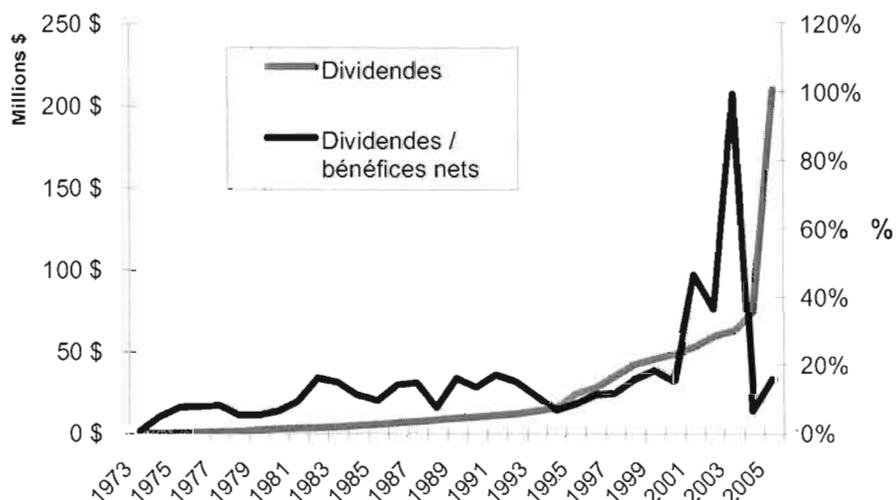


Figure 4.14 : Croissance des dividendes (milliers \$) et les dividendes versés par rapport aux bénéfices nets (%) 1973-2005

Source : [www.nucor.com](http://www.nucor.com)

Néanmoins, un tel rendement de l'action et une croissance des dividendes ne sont pas à elles seules, des raisons suffisantes pour permettre aux dirigeants de gérer leur entreprise indépendamment des pressions des marchés financiers.

#### 4.4.4 Une vision des marchés

Le troisième facteur qui permet à Nucor de résister aux pressions des marchés provient d'une philosophie historique vis-à-vis des marchés financiers. En effet, le caractère hérétique, c'est-à-dire refuser le dogme absolu des marchés financiers, provient d'une culture qui est façonnée, entre autres choses, par les dirigeants successifs de l'entreprise. Kenneth Iverson a souvent insisté sur l'importance de voir à plus long terme comme l'indique la citation suivante (Iverson, 1998, p.16).

*« We've joined with our employees to pursue a goal we can all believe in: long-term survival. We run Nucor first and foremost to ensure that, a decade or two from now, there will still be a place for our children and grandchildren to work without being laid off. That is our Highest cause. »*

C'est donc par le partage d'un objectif commun qui est d'assurer la survie de l'entreprise à long terme tout en créant de la valeur qu'il aborde ce délicat dilemme (Iverson, 1998, p.17).

*« And, like managers in most large business, we must sometimes answer to those who froth at the mouth, pound on tables, and yell at us to do whatever it takes to maximize earnings right now! I'm referring, of course, to stock analysts. »*

Néanmoins, Iverson est parfaitement conscient de la dynamique des marchés financiers et de l'avidité de certains investisseurs qui poussent les entreprises à prendre des décisions dans le but unique de maximiser la valeur aux actionnaires à court terme. À cet égard, Iverson s'est déjà adressé à un groupe d'analystes dans la ville de New York et a débuté son discours par les propos suivants (Iverson, 1998, p.18) :

*« Many of you, with your short-term view of corporations, remind me of a guy on drugs. You want that quick fix, that high you get from a big spike in earnings. So you push us to take on more debt, capitalize start-up costs and interests, and slow down depreciation and write-offs. All you're thinking about is the short term. You don't want to think about the pain of withdrawal that our company will face later on if we do what you want. Well, Nucor isn't going to respond to that kind of thinking. We never have and we never will. »*

Durant ces années à la tête de l'entreprise, Iverson a donc toujours été très sensible à la juste rémunération des actionnaires comme partie prenante de l'entreprise. Le rendement de l'action au cours de la période et la croissance des dividendes annuellement expriment clairement cette priorité. Néanmoins, il a aussi clairement établi une différence entre un actionnaire et un spéculateur (Iverson, 1998, p.19) :

*« Speculators, of course, believe in the fast buck. They wave the capital in your face and expect you to abandon common sense. The amazing thing is, it works! Time and again, executives dance to their tune. We refuse to do it. I like to remind our managers: "We're not dogs on a leash, doing tricks to manage the stock price or maximize dividends quarter-by-quarter. We're eagles. We soar. If investors want to soar, too, they'll invest in us. The speculators, we don't need." »*

Qui plus est, Iverson en rajoute et insiste sur cette différence fondamentale qui lui a permis de faire évoluer l'entreprise selon les priorités des parties prenantes qui ont à cœur l'intérêt de l'entreprise (Iverson, 1998, p.19) :

« *These days, you can't swing a dead cat without hitting some corporate executive whining that Wall Street won't let him run the company for long term growth. But...you have to choose your master – the investor or the speculator.* »

Après le départ de Aycock en 1999, le nouveau chef de la direction Daniel R. DiMicco s'est adressé aux actionnaires par l'entremise du rapport annuel de l'année 2000 en insistant sur le fait que le futur est entre les mains d'une nouvelle équipe de direction. Ainsi, DiMicco mentionne les propos suivants : « *Where do we go from here? Our job is to maximize shareholder value over the long term. We will deliver on our commitments and "Walk our Talk"* »

Malgré cette insistance sur la création de valeur pour les actionnaires, il est difficile de conclure à un virage majeur quant à la vision du nouveau dirigeant vis-à-vis des marchés financiers. L'accent placé sur le long terme semble indiquer que DiMicco veut suivre la même direction équitable quant à la rémunération des différentes parties prenantes que celle d'Iverson. La figure 4.15 évalue, par une méthode de codification, l'occurrence moyenne par page des mots « actionnaires » et « dividendes » de la lettre aux actionnaires des rapports annuels de 1970 à 2006.

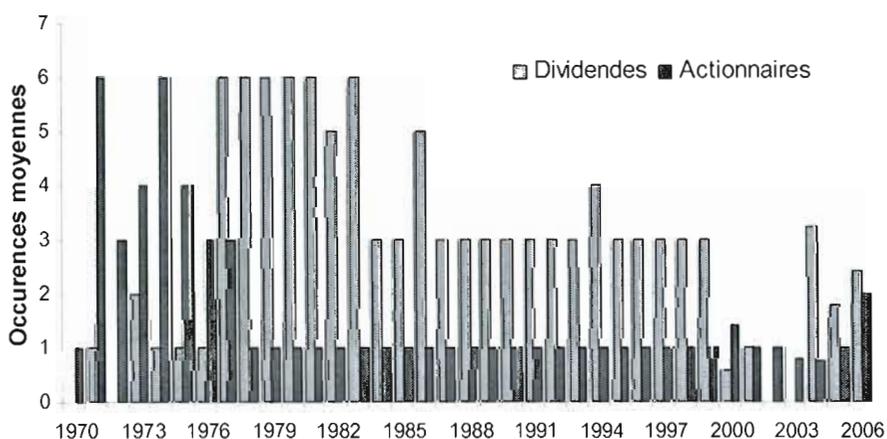
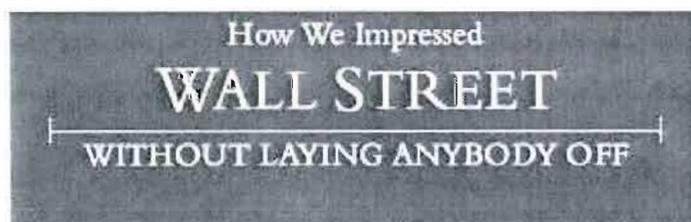


Figure 4.15 : Occurrences moyennes par page des mots « dividendes » et « actionnaires » de la lettre aux actionnaires (1970-2006)

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie - Rapports annuels Nucor, 1970-2006

La figure 4.15 ne démontre pas un changement important dans le discours des dirigeants Iverson et DiMicco. Néanmoins, Nucor a conservé une lettre aux actionnaires relativement similaire de 1970 à 1999. Ce n'est qu'en 2000, à l'arrivée de DiMicco, que le nombre de pages de la lettre aux actionnaires va augmenter passant de 1 page en moyenne à 5. Les occurrences des termes sont ainsi supérieures avec DiMicco. La hausse du nombre de pages s'accompagne aussi d'un changement des auteurs de la lettre aux actionnaires. À l'arrivée de DiMicco, le contrôleur exécutif financier et le président du conseil d'administration ont entamé, chacun, une communication directe avec l'actionnaire.

Un autre élément qui montre que le discours est très peu différent entre les deux périodes est tiré du site Internet de l'entreprise en 2007. Elle montre que leur façon de satisfaire Wall Street passe par le travail, un bon système de rémunération, une équité interne très forte et la rétention du personnel.



*It seems like the easiest way to impress Wall Street these days is with massive layoffs. But we've never been accused of doing things the easy way. In fact, we've found a way to become one of the darlings of Wall Street with good old-fashioned hard work. Rewarding that hard work with a policy of pay-for-performance. And empowering our people to make decisions for themselves. Removing red tape. Eliminating management layers. We even reward all of our employees with a program intended to send every one of their children to college. All of this resulting in not a policy, but a fact that we've never laid off a single employee for lack of work in our entire history. Impressive even to the people on Wall Street. And they're not usually that impressed with employee retention.*

Figure 4.16 : Vision de Nucor pour satisfaire les actionnaires

Source : [www.nucor.com](http://www.nucor.com)

Les intérêts des actionnaires sont donc bien servis par la foi des données présentées précédemment. Le prix de l'action s'est accru de façon importante durant la période et les dividendes versés ont été haussés de façon constante également. Néanmoins, les marchés financiers ne font pas uniquement des pressions sur l'exécutif de l'entreprise, ils veulent s'assurer que leurs intérêts sont protégés et représentés par un conseil d'administration compétent et diversifié. Ils orientent donc leurs pressions pour faire accepter les pratiques de gouvernance qui sont les plus susceptibles de répondre à leurs intérêts.

#### 4.4.5 Les pratiques de gouvernance de Nucor

La composition du conseil d'administration de Nucor a été sévèrement critiquée en 1996, notamment par la revue *Chief Executive* qui a classé l'entreprise au deuxième rang des pires conseils aux États-Unis en tenant compte des pratiques de gouvernance de ces années. On peut lire dans l'article la recommandation suivante qui s'apparente aussi comme étant une pression provenant des marchés financiers (Lear et Yavitz, 1996):

*« Nevertheless, we believe Nucor stockholders should be concerned about the company's primitive approach to corporate governance and board oversight. Sophisticated investors cannot help but wonder about the long-term implications of placing final authority in a body small in size, narrowly focused in perspective, and homogeneous in background and loyalty. »*

Qui plus est, d'autres critiques sur la composition du conseil sont survenues de la part des investisseurs institutionnels notamment sur les caractéristiques des directeurs comme leur race et leur sexe. En 1995, une proposition soumise par un fond basé à New York détenant plus de 900 000 actions faisait mention que Nucor devait posséder un conseil d'administration plus diversifié. À ce sujet, Iverson a mentionné (McMenamin, 1995):

*« No study has proved that diversity makes a better board," points out Ken Iverson, Nucor chief executive. Iverson wants directors who understand the business. This is a hardworking board. Nucor does not pamper its directors as so many companies do. It pays them each \$12,400 a year, a fifth of what they'd get at most big public companies. No stock options or pension. Not even directors' insurance. »*

Ainsi, bien qu'Iverson tente de résister à la pression provenant des investisseurs, le conseil d'administration va graduellement s'ajuster aux pressions provenant de l'externe quant à la composition du conseil d'administration.

Afin de bien identifier les ajustements apportés par l'entreprise quant à ses pratiques de gouvernance, nous allons reproduire quelques paramètres de l'étude de l'article et comparer l'année de l'étude, soit 1995 et l'évolution jusqu'à l'année 2005. Le tableau suivant montre les caractéristiques nécessaires pour qu'un conseil d'administration soit considéré comme efficient selon la revue :

Tableau 4.9 : Paramètres de l'étude sur les pratiques de gouvernance

Paramètres de l'étude	
Nombre de membres sur le conseil	Garder le conseil relativement petit. Plus que quelques membres (4 ou 5) et moins d'une large foule (15 et plus)
Ratio externe/interne	Limiter le conseil à un ou deux directeurs de l'interne. Les anciens CEO comptent pour des directeurs internes.
Conflits d'intérêts potentiels	Minimiser le nombre de : <i>active investment bankers</i> , conseillers juridiques, banquiers commerciaux, consultants et les directeurs qui siègent sur plusieurs conseils.
Diminuer les groupes d'intérêts	Minimiser les investisseurs qui représentent des blocs d'actions, les investisseurs relationnels et les membres familiaux inactifs.
Balance démographique	Maintenir une composition appropriée tenant compte de l'expérience, du talent, du champ de compétence. Faire de la place aux femmes et aux minorités et tenir compte de la dispersion géographique
Propriété des actions pour les directeurs	Encourager par la rémunération ou par l'octroi d'options le nombre d'actions détenues par les directeurs
Structure des comités	Établir une définition précise des responsabilités et fonctions des comités (compensation, audit et nomination)
Indépendance des directeurs	Nommer un président non-exécutif, lorsque applicable. Favoriser un <i>lead director</i> ou l'équivalent. Former un comité des directeurs indépendants. Établir un processus pour l'évaluation des performances du CEO, du conseil et des directeurs.

Source : adaptée de Lear et Yavitz. 1996

Il faut noter toutefois que les détails de l'étude ne sont pas dévoilés. Ainsi, il est difficile de donner une marque pour chacune des catégories. Néanmoins, certaines données pertinentes permettent une appréciation de la performance du conseil selon quelques-uns des paramètres et peuvent être comparées pour la période.

#### 4.4.5.1 Nombre de membres siégeant sur le conseil

Le nombre de membres siégeant sur le conseil n'a pas varié considérablement pour les années 1995 à 2005. En effet, en 1995, le conseil d'administration de Nucor comptait 6 membres et celui de 2005 en comptait un de plus, soit 7. Durant la période, le nombre de membres sur le conseil a varié entre 6 et 8.

#### 4.4.5.2 Ratio interne/externe et indépendance des directeurs

Un changement notable entre les deux périodes est la provenance des directeurs qui sont sur le conseil d'administration. En 1995, 83,3% des membres du conseil n'étaient pas considérés comme étant indépendant au sens de la réglementation. En 2005, ce taux est passé à 14,3%.

De façon plus globale, c'est d'ailleurs à partir de 1995 que la composition du conseil va être modifiée pour faire place au premier directeur indépendant et externe. De plus, à la suite du départ d'Iverson en 1998 et de Correnti des mois plus tard, Nucor va nommer 3 nouveaux directeurs en 1999, dont la première femme, tous provenant de l'externe pour faire taire les critiques de certains investisseurs sur la diversité du conseil. La figure 4.17 montre la proportion exprimée en pourcentage des membres du conseil d'administration provenant de l'interne depuis 1989.

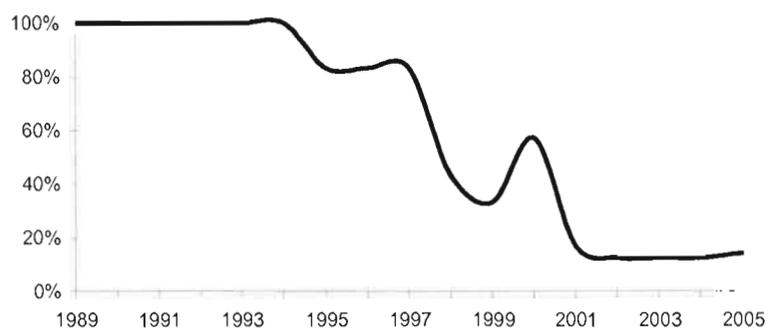


Figure 4.17 : Membres siégeant sur le conseil d'administration provenant de l'interne (1989-2005)

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie - adaptée de la circulaire de la direction Nucor 1989-2005

Ainsi, comme la figure l'indique, une forte proportion des administrateurs proviennent de l'externe depuis les années 2000 comparativement aux années où Iverson était à la tête de l'entreprise, ce qui dénote une réaction vis-à-vis des pressions des marchés financiers et, entre autres choses, de la réglementation.

#### 4.4.5.3 Balance démographique

Comme mentionné précédemment, c'est en 1999 que la première femme est nommée sur le conseil d'administration. Malgré tout, elle restera la seule, car en 2005, elle était toujours l'unique femme siégeant sur le conseil.

En 1995, un seul directeur sur les six possédait une expérience externe à l'industrie de l'acier. En effet, David Aycock, John Correnti, James Cunningham, Ken Iverson et Samuel Siegel étaient tous issus de l'interne et cumulaient de longues années d'expérience. En 2005, le conseil est composé de deux doctorants, deux anciens P.D.G. d'entreprises et un contrôleur financier. La diversité des talents et expériences sur le conseil a donc été grandement modifiée au cours de la période. À cet égard, comme le montre la figure 4.18, l'ancienneté des directeurs siégeant sur le conseil s'est amenuisée à partir du milieu des années 90. En effet, en 1995, les membres du conseil avaient une ancienneté moyenne de 15,33 années. En 2000, l'ancienneté moyenne a diminué à 9,71 années et à 5,57 années en 2005.

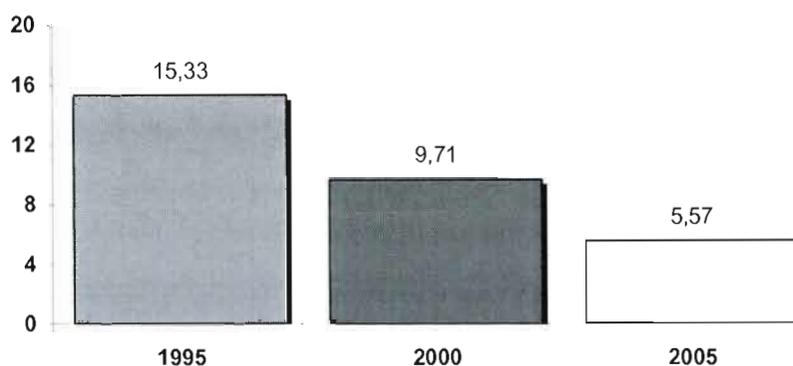


Figure 4.18 : Ancienneté moyenne des directeurs siégeant sur le conseil d'administration de Nucor

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie - adaptée des circulaires de la direction Nucor, 1996-2001-2006

#### 4.4.5.4 Propriété des actions

Le fait que plusieurs directeurs cumulaient en 1995 une longue expérience à l'emploi de Nucor a évidemment des conséquences sur le poids des actions détenues par l'ensemble du conseil. En effet, en 1995, 2,8% des actions en circulation étaient en possession des membres siégeant sur le conseil. En 2005, ce taux a chuté radicalement à 0,1%<sup>4</sup>. Néanmoins, durant les deux périodes, des options sont octroyées aux directeurs pour favoriser leur intérêt quant au succès de l'entreprise.

#### 4.4.5.5 Structure des comités

En 1995, le conseil d'administration possédait un seul comité, soit celui responsable de l'audit. D'ailleurs, les deux directeurs qui siégeaient sur ce conseil étaient David Aycock et James Cunningham, deux directeurs qui étaient considérés comme étant non indépendants et provenant de l'externe. Il n'y avait donc pas de comité de rémunération ou de comité de nomination.

<sup>4</sup> Calculé selon la circulaire de la direction de Nucor pour les années 1995 et 2005.

En 2005, le conseil compte toujours un comité d'audit, mais plus nombreux avec 6 membres. Également, le conseil compte deux autres comités, le comité de compensation et du développement exécutif et le comité de gouvernance et de nomination. Les deux comités sont aussi composés de six membres chacun.

En conclusion, les pratiques en matière de gouvernance ont grandement évolué à partir de 1995 comme en font foi les données présentées précédemment. Bien qu'il soit difficile d'en évaluer les conséquences sur la performance financière de l'entreprise, ces adaptations ont tout de même le mérite de montrer que Nucor a su s'adapter aux exigences des marchés financiers.

#### 4.4.6 La gestion de la dette

Le quatrième élément que nous avons identifié et qui montre que l'entreprise résiste aux pressions des marchés financiers à court terme est la gestion conservatrice de la dette. En effet, les marchés financiers tendent à favoriser une structure de capital composée d'une lourde dette pour plusieurs motifs. À cet effet, les auteurs Allaire et Firsirotu (2007, p.46) expriment bien cette dynamique :

*« For these financial players, a company that is not loaded with debts is a poorly managed company. It fails to benefit from the tax shields from interest payments; it does not adopt the sort of capital structure that will lower its cost of capital; its board does not understand the invigorating effect of putting management under the harsh discipline of a heavy debt load. »*

La figure 4.19 montre l'évolution du ratio de la dette sur les capitaux propres de Nucor. Au début des années 70, Nucor possédait une dette imposante compte tenu des investissements massifs nécessaires dans la construction de nouvelles usines. Cependant, le taux d'endettement a été graduellement réduit au fil des années avec certaines variations selon les projets développés.

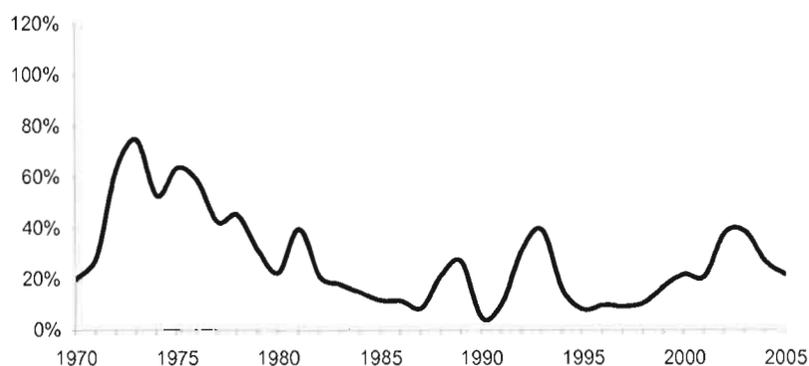


Figure 4.19 : Ratio dette / capitaux propres (1970-2005)

Source : Rapports annuels Nucor (1970-2005)

Ainsi, malgré les pressions exercées par les marchés financiers qui se sont accentuées au cours des années 1980, les dirigeants de l'entreprise se sont abstenus de placer Nucor dans une position précaire pour des fins de rentabilité à court terme. Par ailleurs, au cours de l'année 2005, la cote de financement octroyée par le S&P est de A+ et celle donnée par Moody's de A1. Dans les deux cas, selon le site Internet de Nucor, ces évaluations par les agences de cotations sont les meilleures en Amérique du Nord pour les entreprises qui oeuvrent dans le secteur des mines et métaux.

#### 4.4.7 La réglementation et la structure de propriété

Bien que le siège social de l'entreprise soit situé dans l'État de la Caroline du Nord, Nucor est incorporé dans l'État du Delaware. Elle est donc soumise à la réglementation de cet État en ce qui a trait à la régie d'entreprise dans son sens large.

Au premier chapitre, nous avons abordé le rôle des fonds privés d'investissement et des investisseurs institutionnels et leur impact sur les entreprises publiques. Dans le cas des fonds privés d'investissement, ils ont des intérêts financiers très puissants à acquérir des entreprises publiques, utiliser l'endettement au maximum, couper radicalement dans les dépenses, tout ça pour encaisser un rendement élevé lors de la revente ou de la remise sur le marché public quelques années plus tard. Du côté des autres groupes comme les

investisseurs institutionnels, ces derniers peuvent avoir un intérêt financier à favoriser des transactions du type fusions et acquisitions dans le but unique de faire varier à la hausse le prix des actions sur le marché. Dans les deux cas, et autres scénarios possibles, les intérêts sont strictement axés sur le court terme.

Dès lors, les pressions exercées sur le conseil d'administration et les dirigeants d'entreprises par ces nouveaux joueurs sont constantes. À cet effet, Allaire et Firsirotu (2007, p.47) mentionnent :

*« One conclusion is unavoidable: no management or board of directors of a publicly traded company (save those with a controlling shareholders) can ignore the influence of these new players and the ever-present risk of becoming their next target »*

Ainsi, les dirigeants et le conseil d'administration de Nucor sont aussi soumis à ces différentes pressions et doivent composer avec ce nouveau contexte qui a émergé au début des années 1980 et qui est revenu en force au milieu des années 1990. Le dernier élément que nous avons identifié et qui permet à Nucor de se protéger contre ces pressions et ces stratagèmes est de deux ordres : la réglementation de l'État du Delaware ou le code de conduite des entreprises et la structure de propriété de l'entreprise ou les caractéristiques de l'actionnariat. En d'autres termes, est-ce que les propriétaires de l'entreprise sont dominés par des groupes aux intérêts à court terme ? Et, quels sont les aspects de la réglementation qui permettent à Nucor de s'assurer que ces mêmes groupes ne prennent pas le contrôle de l'entreprise et poussent à une modification radicale de la stratégie ?

#### 4.4.7.1 La réglementation dans l'état du Delaware

Dans l'État du Delaware où la plupart des grandes entreprises américaines sont incorporées, la législation donne l'autorité à un conseil d'administration de refuser une offre d'acquisition hostile. Qui plus est, le conseil peut considérer l'impact sur les autres parties prenantes de l'entreprise et rejeter une offre sans prendre le risque de se faire poursuivre par les actionnaires. À cet effet, Allaire et Firsirotu (2007, p.49) mentionnent :

*« In the state of Delaware, where most large companies are incorporated, the board may reject a takeover offer if, in its business judgement, the current strategic plan of the company is likely to eventually produce a higher share price than what is offered by the bidder. »*

La législation de l'État où Nucor est incorporée est donc inhospitalière en ce qui a trait à des acquisitions hostiles et permet à l'entreprise une forme de paravent contre toute tentative potentielle.

Cette législation n'a toutefois pas empêché Nucor de procéder à de multiples acquisitions comme il est mentionné dans la section 4.2.5 sur la nouvelle stratégie retenue par DiMicco. Ces acquisitions qui ont eu lieu depuis 2001 ont profité aux actionnaires compte tenu des résultats financiers très positifs des trois dernières années.

#### 4.4.7.2 La structure de propriété de Nucor

Au-delà de la réglementation, le conseil d'administration de Nucor a voté le 8 mars 2001 un plan pour les droits des actionnaires (*Wall Street Journal*, 2001). En fait, tous les actionnaires enregistrés le 12 mars 2001 ont reçu un droit d'acheter un cinq millièmes d'une part d'une série d'actions privilégiées pour 150,00 \$US. Ce plan peut être déclenché au moment où un investisseur ou un groupe se retrouve à détenir plus de 15% des actions ordinaires en circulation. Bien qu'aucune menace d'acquisition ne pesait sur Nucor lors de cette annonce, le plan visait principalement à décourager les acquisitions hostiles et à empêcher des individus ou groupes de prendre le contrôle de l'entreprise sans donner une juste valeur aux actionnaires. Enfin, en date du 12 mars 2007, Nucor possède 301 548 731 actions donnant droit à un seul vote. Nucor n'utilise donc pas les actions à droits de votes multiples à la lumière des informations contenues dans la circulaire de la direction de l'année 2007.

En ce qui concerne les caractéristiques de l'actionnariat de l'entreprise, deux groupes d'investissements et leurs filiales possèdent plus de 5% des actions en circulation. Le groupe d'investissement Barclay possède 10,41% des actions et une mutuelle d'assurance en possède 10,00%. Cette même mutuelle possédait 8,47% des actions en 1995 selon la circulaire annuelle de la direction. Ainsi, l'actionnariat de Nucor

peut être considéré comme étant relativement diffus avec quelques groupes d'investisseurs importants et stables.

#### 4.4.8 Conclusion sur la pression des marchés financiers

Pour conclure, nous avons identifié plusieurs facteurs permettant à Nucor de résister à la pression provenant des marchés financiers. Le premier est une solide performance financière, le second est un paiement successif et croissant de dividendes, le troisième est une philosophie ancrée refusant toute dépendance, partielle ou totale, vis-à-vis des marchés financiers. Le quatrième est l'adaptation du conseil d'administration aux pratiques de gouvernance exigées. Le cinquième est une gestion de la dette conservatrice. Et finalement, la structure de propriété de l'entreprise et la réglementation du Delaware, en ce qui a trait à d'autres types de pressions comme les risques d'acquisitions qui peuvent, dans certains cas, devenir hostiles.

À ce stade, la question pertinente à poser est : comment Nucor réussit-elle à conserver une solide performance financière et à dégager les marges de manoeuvre pour satisfaire les actionnaires ? En d'autres termes, comment expliquer un tel succès auprès des marchés financiers, outre les explications données à propos des marchés des produits et services ?

Dans la section 4.3 sur les pressions des marchés des produits et services, nous avons vu que le positionnement de Nucor sur ses marchés est un facteur indissociable du succès de l'entreprise. Tout de même, il existe des facteurs explicatifs encore plus fondamentaux qui sont reliés à la culture, à la structure et à leur gestion du marché du talent.

#### 4.5 L'organisation et la gestion du talent chez Nucor

La récession du début des années 1980 a été dramatique pour l'industrie de l'acier en Amérique du Nord. Bien que Nucor ait été affectée de façon moindre que les aciéristes intégrés, elle a quand même subi une baisse de ses ventes. L'usine de Vulcraft à Saint Joe qui produit des poutrelles d'acier opérait au tiers de sa capacité avec des employés qui travaillaient seulement trois jours par semaine afin d'éviter des mises à pied (Preston, 1991, p.142).

*« Busse's workers were working a three-day week, and their pay collapsed (it was based on production bonuses, and there wasn't much production), but nobody at Saint-Joe was laid off. "Everybody put supper on their plate," said Busse. »*

Durant les mois les plus difficiles, la mini-acierie produisait 2000 tonnes de poutrelles à 1\$ de profit par tonne. Keith Busse, directeur général de l'usine a décidé d'utiliser ce profit pour augmenter le budget de recherche et développement et occuper les travailleurs. Les marges de manœuvre étaient donc totalement investies dans de nouvelles idées. Finalement, l'usine a pu traverser la récession sans avoir mis un seul employé à pied et avec les investissements en recherche et développement, les employés ont conçu un nouveau plafond préfabriqué breveté.

Ce bref exemple introduit certains aspects de l'organisation de Nucor c'est-à-dire, pas de mises à pied, une structure qui favorise l'innovation, l'égalitarisme et qui pousse à la performance et à la réussite. À cet égard, Iverson mentionne lorsqu'on lui demande d'expliquer le succès de Nucor (Iverson, 1998, p.75): *« My stock reply: "It is 70% culture and 30% technology." The truth is, I'm not sure if it's 80 to 20 or 60 to 40 percent, but I'm certain our culture accounts for more than half of our success as a business »*

La compréhension de l'organisation chez Nucor est donc un élément fondamental pour expliquer le succès de cette entreprise. La culture à laquelle fait référence Iverson représente autant les aspects expressifs et affectifs de la vie organisationnelle que les dimensions formelles et tangibles de l'organisation.

#### 4.5.1 Égalitarisme et sécurité d'emploi

Un élément fort de la culture de l'entreprise est l'emphase sur l'égalitarisme et l'équité interne. Le succès de Nucor repose aussi sur sa capacité à gérer de façon innovante sa relation avec ses employés. En effet, depuis l'arrivée de Iverson en 1965 et jusqu'à aujourd'hui, Nucor n'a pas procédé à des mises à pied de son personnel. Par ailleurs, la relation que l'entreprise entretient avec ses employés est enchâssée dans 4 principes précis qui sont relatés sur le site Internet de l'entreprise.

1. Les membres de la direction ont l'obligation de gérer Nucor de façon à ce que les employés puissent avoir l'opportunité d'être récompensés selon leur productivité. *Management is obligated to manage the company in such a way that employees will have the opportunity to earn according to their productivity;*
2. Les employés doivent clairement sentir que s'ils exécutent leur travail convenablement, ils auront un emploi demain. *Employees should feel confident that if they do their jobs properly, they will have a job tomorrow;*
3. Les employés ont le droit d'être traités équitablement et doivent croire qu'ils le seront dans le futur. *Employees have the right to be treated fairly and must believe that they will be;*
4. Les employés doivent bénéficier d'un processus d'appel lorsqu'ils croient avoir été traités d'une façon injuste. *Employees must have an avenue of appeal when they believe they are being treated unfairly.*

Ces principes sont les éléments fondamentaux, selon les dirigeants, de ce qu'un employé peut s'attendre et espérer de l'entreprise. L'application de ces principes a permis à Nucor d'éviter la syndicalisation de ses usines. Effectivement, avant l'acquisition de Harris Steel Group en 2006, aucun des 11 300 employés que comptait l'entreprise en 2005 ne bénéficiait d'un statut d'employé syndiqué. De plus, cette philosophie de gestion permet à Nucor de conserver des employés productifs et talentueux. On reconnaît aussi des éléments qui tendent à montrer que Nucor privilégie, en partie, le modèle de loyauté réciproque développé, entre autres, par Allaire et Firsirotu (1993, 2004). Certaines caractéristiques culturelles montrent que cette philosophie axée sur l'équité et l'égalitarisme n'est pas que de simples mots. En effet, Iverson s'est toujours efforcé à détruire la hiérarchie.

Premièrement, tous les employés, superviseurs et dirigeants portent un casque vert. À l'intérieur d'une usine de Nucor, un visiteur de l'extérieur ne saurait faire la différence entre le directeur général et un employé de production. Une exception est toutefois faite pour les employés de maintenance qui doivent être identifiés rapidement en cas de bris.

Deuxièmement, les exécutifs ont les mêmes assurances, les mêmes congés fériés et les mêmes vacances que tous les autres. De plus, ils mangent à la même cafétéria. Ils voyagent en classe régulière et n'ont pas de suites particulières ou de voiture fournie. Finalement, il n'y a pas de limousine ou même des places de stationnement réservées pour les directeurs.

Ainsi, l'emphase est clairement mise sur la diminution des distinctions entre les cadres et tous les autres employés de l'entreprise.

Qui plus est, la promesse envers les employés qu'ils auront un emploi demain montre que les employés bénéficient d'une sécurité d'emploi. Il faut noter toutefois que ce principe n'est pas rédigé dans le béton, les dirigeants ne s'engagent pas à maintenir des emplois si la survie de l'entreprise est menacée. Il reste que ce principe est profondément ancré chez Nucor et tient beaucoup de la critique d'Iverson sur le comportement des dirigeants des entreprises américaines (Iverson, 1998, p.22) :

*« Yet look at what employees typically get in corporate America. Most don't get job security. Worker's short-term interests tend to run a distant third behind those of shareholders and executives. When those short-term interests conflict, people lose their jobs, no matter how hard they've work (and no matter how much the company may need them down the line). That is why, through the longest economic expansion in history, many people remain haunted by the spectre of recession and by memories of massive, dispassionate "reduction in force". And that is why so many workers remain deeply distrustful of management, even when managers try to rebuild the bridges of trust. After all, it was manager who tore down those bridges in the first place. »*

Cette aversion à ajuster rapidement les effectifs des entreprises en répudiant le contrat social et psychologique avec les employés au moindre ralentissement économique a poussé Iverson à mettre en place un programme de partage des difficultés autant

équitable horizontalement que verticalement. Nucor s'assure ainsi de conserver ses talents et son savoir-faire (Govindarajan et Gupta, 2000, p.76) :

*« Companies often lose sizeable chunks of their knowledge through the departure of employees. Nucor protected itself from such losses by successfully implementing a policy of no layoffs during recessions and by cultivating a high degree of loyalty and commitment among its personnel. When hit by a recession, the company reduced the workweek rather than the workforce. Employees regarded a reduced workweek and the correspondingly lower wages as a relatively attractive option when compared with the prospect of being laid off in a rural area where Nucor was the leading employer. »*

Ce choix de réduire la semaine de travail au lieu de mettre des employés massivement à pied assure la préservation d'une équité horizontale entre les individus malgré leur ancienneté. En d'autres termes, un employé ayant 20 ans de service devra aussi subir une réduction de sa semaine de travail au même titre qu'un autre qui en cumule seulement 2 ans. Ce principe va donc à l'encontre de la hiérarchie syndicale qui est ultimement basée sur l'ancienneté du travailleur.

D'autre part, le programme tient également compte de l'équité verticale entre les individus. En d'autres termes, un employé forcé à réduire sa semaine de travail pour manque d'ouvrage peut s'attendre à ce que les dirigeants écopent également durant les périodes les plus difficiles (Govindarajan et Gupta, 2000, p.76):

*« Of course reductions in the workweek did reduce wages and could have weakened the fabric of loyalty and commitment between the company and its employees. To counter that threat, Nucor's workweek reductions were always accompanied by a "share the pain" program: Any reduction in a worker's compensation was accompanied by a greater reduction in manager's compensation and a still greater cut in the CEO's pay (by as much as 70%). Nucor response to recessions ended up strengthening the spirit of trust and respect within the company. Not surprisingly, Nucor enjoyed the lowest turnover rate of any company in its industry. »*

Iverson a donc toujours prêché par l'exemple en acceptant une réduction de son salaire lors des moments les plus difficiles. Au cours des années 1980, son salaire a varié de façon importante selon les aléas et les conditions du marché (Preston, 1991, p.85) :

*« In recent years his total compensation had gone all over the place, varying between \$108,000 and \$753,000. In a boom year Iverson's pay hit the middle range of pay in the Forbes 800 list of salaries of chief executives in America. In a bad year Iverson's pay hit the skids, dropping close to number 800 on the Forbes list, right at the rock bottom. »*

Iverson se paie un salaire dont 70% de ce dernier est basé sur les profits de l'entreprise. Si les profits ne sont pas au rendez-vous, il se pénalise fortement. La figure suivante montre le salaire du chef de la direction par rapport au salaire moyen de l'industrie de son propre secteur.

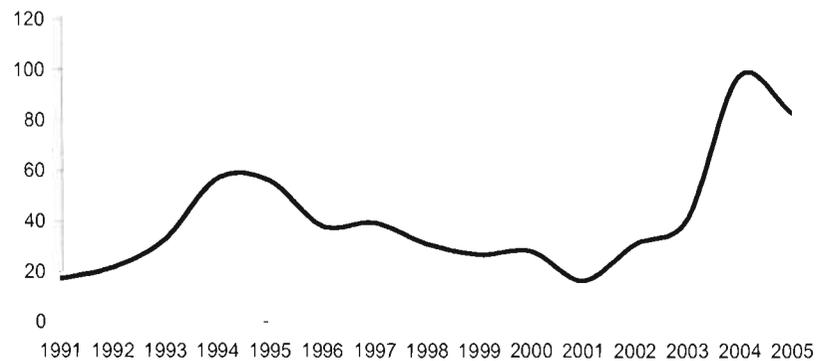


Figure 4.20 : Salaire et bonus du chef de la direction de Nucor par rapport au salaire moyen des employés du secteur (1991-2005)

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie - Circulaire de la direction Nucor (1992 à 2006)

Comme il est judicieux de le constater, à partir de l'année 2001, le salaire du chef de la direction par rapport au salaire moyen s'accroît considérablement. Il faut également rappeler que Daniel R. DiMicco est entré en poste le 6 septembre 2000. Un changement des modalités de la rémunération du chef de la direction par le conseil d'administration pourrait être un indicateur d'un mouvement vers un modèle différent.

Malgré cet apparent mouvement vers un modèle distinct dans la gestion du talent, une comparaison de cette ascension du salaire et de la prime du chef de la direction par rapport au salaire moyen avec l'évolution des bénéfices nets au cours de la même période ne permet pas de conclure à un changement profond. La figure 4.21 montre cette comparaison avec le bénéfice net de Nucor au cours de la même période.

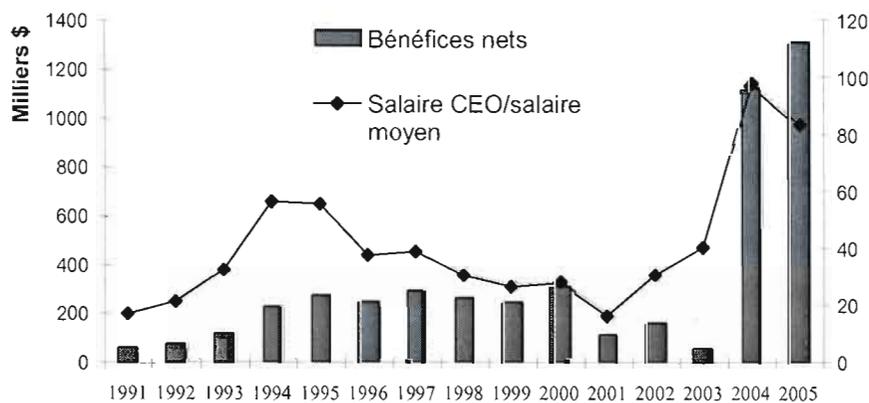


Figure 4.21 : Salaire et bonus par rapport au salaire moyen des employés du secteur et évolution du bénéfice net (1991-2005)

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie - adaptée des rapports annuels Nucor (1991 et 2005)

L'application de ces principes d'équité et de sécurité d'emploi permet à l'entreprise d'accumuler une somme considérable d'habilités et de talents. La rotation des employés chez Nucor est environ de 1% à 5% comparativement à 5% à 10% pour l'industrie (Ghemawat, 1998).

#### 4.5.2 Système de rémunération des employés et productivité

Les employés bénéficient d'une rémunération variable importante selon les performances de la firme. À cet égard, les données salariales de la citation suivante sont valides pour le milieu des années 90 (Sheridan, 1998) :

*« While the base pay of most hourly and salaried employees is only 70% of the industry average, the firm's bonus payouts make them the best-paid workers in the industry. The typical mill worker at Nucor now earns close to \$60,000 a year-including productivity-based bonuses that often amount to 150% of base salary. »*

Le système avantageux de rémunération basé sur la performance et la productivité favorise l'atteinte d'objectifs collectifs. Comme il est inscrit sur le site Internet de l'entreprise, tous les employés sont couverts par l'un des quatre plans suivants.

1. Plan incitatif de production : Les opérateurs, les responsables de l'entretien et les superviseurs des différentes installations reçoivent une prime hebdomadaire basée sur la productivité de leur groupe de travail. Le taux de la prime est calculé à partir de l'utilisation de la capacité de l'équipement employé. Ainsi, aucun bonus n'est versé si l'équipement reste inactif. En général, la prime représente en moyenne de 80 à 150% du salaire de base d'un employé.
2. Plan incitatif des directeurs de département : Les directeurs de département ont la possibilité de recevoir une prime annuelle basée sur le pourcentage des bénéfices nets attribuables aux dollars d'actifs de leur division. Ce bonus peut équivaloir jusqu'à 80% du salaire de base de ces directeurs.

3. Plan incitatif pour les professionnels et les employés de bureau : Cette prime est payée aux employés qui ne sont pas couverts par les deux plans précédents et est fonction du ROA de chacune des divisions.
4. Plan incitatif pour les directeurs seniors : Le dernier programme de prime s'adresse aux dirigeants qui n'ont pas de contrat d'emploi. Étant donné que ces derniers reçoivent un salaire de base inférieur à ceux des autres entreprises comparables, le niveau de la prime est basé sur le ROE de l'entreprise et est payé en argent et en actions. Toutefois, un niveau minimum de ROE doit être atteint pour pouvoir obtenir la prime.

Ce système de rémunération unique est un autre facteur qui explique le succès de Nucor. Ce programme place les employés en groupe de 20 à 40 et une prime hebdomadaire est versée selon la production et la durée de production. Il incite les travailleurs à se regrouper et travailler en équipe et à augmenter la productivité, ce qui favorise évidemment l'innovation. Néanmoins, le système est très exigeant, il pénalise les retards et l'absentéisme et incite les employés à mettre l'accent sur la production (Govindarajan, 2000, p.8).

*« “This bonus system is very tough,” said Iverson. “If you are late, even only five minutes, you lose your bonus for the day. If you are thirty minutes late or you are absent for sickness or anything else, you lose your bonus for the week. Now, we have four forgiveness days per year when you might need to close on a house or your wife is having a baby, but only four.” »*

Au-delà de la rémunération qui comporte une part importante d'incitatifs financiers, d'autres avantages sont octroyés aux employés afin de favoriser la rétention, la production et le caractère égalitaire.

- Tous les membres de Nucor bénéficient de la même couverture d'assurance et ont droit aux mêmes congés fériés et aux mêmes vacances.
- En ce qui a trait aux dirigeants de l'entreprise, ils ont ni place réservée dans le stationnement, ni voiture de compagnie, ni bateau, ni de toilette réservée. En plus, ils voyagent tous en classe régulière.

- Il n'y a pas de fonds de pension pour les employés. Au contraire, un programme de partage des profits est en place dont 10% du bénéfice annuel avant impôt y est déposé. Sur ce montant, 20% est payé annuellement aux employés et le 80% restant constitue une sorte de pension différée.
- Des primes sont occasionnellement offertes lorsque l'entreprise fait exceptionnellement bien.
- Des bourses d'études sont offertes à tous les enfants des employés qui cumulent plus de deux années d'ancienneté et dont les enfants désirent poursuivre des études. En 1974, le montant donné atteignait 1000\$ par année durant 4 ans. En 1996, ce montant était rendu à 2200\$ annuellement (Rodengen, 1997, p.74).

L'application de ces différents principes de gestion a fait en sorte que les employés se trouvent à être les mieux payés de l'industrie et que Nucor est l'entreprise dont les coûts relatifs à la main d'œuvre par unité produite sont les plus bas. Le taux de roulement est le plus bas de l'industrie ce qui assure à l'entreprise une stabilité dans le capital humain.

La figure 4.22 montre la progression de la productivité par l'utilisation de deux mesures soit les ventes réalisées par le nombre d'employés et la production réalisée par le nombre d'employés.

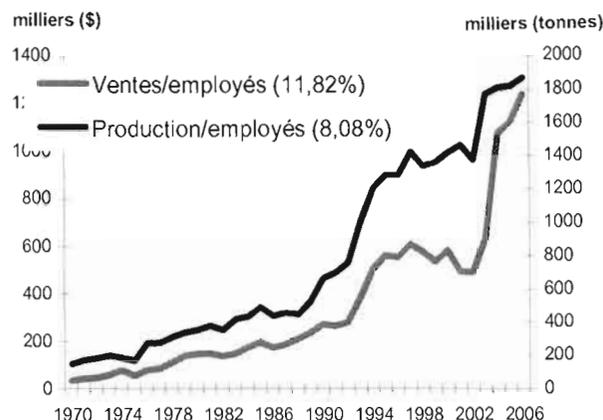


Figure 4.22 : Les ventes et la production par employé (1970-2006)

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie - adaptée des rapports annuels Nucor (1970-2006)

Ainsi, comme l'indique la légende de la figure, la croissance annuelle moyenne en pourcentage des ventes par employés est de 11,82% pour l'ensemble de la période. En ce qui a trait à la production, cette croissance annuelle moyenne se situe à 8,08%. Cette croissance moyenne montre d'une part que les employés produisent de plus en plus à chacune des années et d'autre part, que l'entreprise investit en capital pour soutenir et améliorer la productivité. Néanmoins, un lien avec le système de rémunération et la culture en général est fort plausible pour expliquer cette croissance importante.

#### 4.5.3 Structure organisationnelle

Contrairement à la grande majorité des entreprises, Nucor n'a pas une version écrite de sa mission ni de descriptions de tâches pour les employés. Ces derniers connaissent les objectifs de l'entreprise et savent exactement le niveau de profit de leur division respective. Pour les dirigeants, une description de tâche limite les employés dans la recherche de nouvelles idées pouvant améliorer la productivité de l'entreprise. Mais, derrière ces quelques détails, il existe une réelle volonté de responsabilisation des employés. En effet, le processus décisionnel est très décentralisé. Le siège social comprend seulement 75 personnes pour des ventes de plus de 14 milliards de \$US en 2006.

Au cours de ces 33 années à la tête de Nucor, Ken Iverson a grandement façonné l'entreprise à son image. Dans un premier temps, Iverson croit que la méthode la plus efficace pour favoriser l'innovation et la responsabilisation des employés est de simplifier la structure organisationnelle de l'entreprise. En effet, il va limiter le nombre de niveaux hiérarchiques à quatre durant ces années comme président. Ce nombre va être haussé à cinq par Aycock lorsqu'il succède à Correnti en 1999. Ainsi, la structure hiérarchique se définit comme suit :

1. Président et chef de la direction
2. Vice président exécutif (ajouté en 1999)
3. Directeur général
4. Directeur de département
5. Superviseur / professionnelle

Les dirigeants de Nucor reconnaissent également que pour susciter l'innovation, il faut favoriser la prise de risques et l'expérimentation. La direction accepte que seulement la moitié des investissements dans les nouvelles idées et les nouvelles technologies vont déboucher sur des résultats tangibles. Ceci s'applique autant aux employés de production qu'aux directeurs d'usines. À cet égard, le président John Correnti qui a remplacé Iverson a mentionné à un directeur d'usine (Sheridan, 1998): « *We know that you're going to cost the company millions of dollars with some of the [bad] decisions you'll make. Just promise me that you won't make them all in one year!* »

#### 4.5.4 Conclusion sur l'organisation et la gestion du talent chez Nucor

Ainsi, à la lumière des informations présentées précédemment, Nucor possède une culture fortement égalitaire avec une structure hiérarchique décentralisée. De plus, elle utilise un système de rémunération qui favorise l'innovation, la performance et la productivité. Ces divers éléments structurels et culturels ont été graduellement implantés par Iverson à partir de 1966. À la suite de son départ au milieu des années 1990, aucun changement significatif n'a eu lieu de la part des successeurs afin de remettre en question ce mode de fonctionnement. Malgré le nouveau contexte de l'effritement de la relation loyale et mutuelle entre les entreprises et leurs employés, Nucor a su évoluer en conservant intégralement les caractéristiques qui ont et font toujours son succès.

## CHAPITRE V

### CONCLUSION

Le premier chapitre a proposé une revue de littérature des différentes contributions qui ont permis de mieux comprendre les bouleversements qui ont eu lieu dans les contextes des entreprises. Pour sa part, le second chapitre a proposé un cadre théorique et conceptuel qui a déterminé la méthodologie utilisée dans ce mémoire. Plus particulièrement, ce chapitre a présenté les principales étapes de la démarche de planification stratégique. Cette démarche compte deux étapes. La première est de réaliser un diagnostic externe par, entre autres choses, une analyse de l'évolution des marchés et de la concurrence, du contexte politique et juridique, des technologies et des facteurs de coûts. La seconde est de procéder à un diagnostic interne, notamment par une analyse du mode de leadership, de la culture, des valeurs, de la structure et des ressources et compétences.

C'est donc cette démarche de planification stratégique qui a été appliquée à l'étude de cas de l'entreprise Nucor. Au troisième chapitre, une analyse des contextes externes de Nucor a été réalisée tandis qu'au quatrième chapitre, nous avons présenté une analyse interne de l'entreprise. Nous allons donc reprendre les parties importantes de ce mémoire afin de montrer sa contribution ainsi que ces limites.

#### 5.1 Évolution des contextes des entreprises

Au premier chapitre, nous avons présenté l'évolution des différents courants de pensée qui ont mené aux modèles sous-jacents de ce mémoire. En effet, les entreprises

ont longtemps évolué dans un environnement où les pressions provenant des parties prenantes et de l'environnement, plus particulièrement des actionnaires, des employés et des concurrents, étaient limitées. Ce modèle de loyauté réciproque avait comme caractéristiques, entre autres choses, une forte sécurité d'emploi, un haut degré d'équité interne, un système de rémunération comportant peu d'incitatifs financiers, un système méritocratique de formation et de promotion et un recrutement minutieux. (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004)

À la suite de la récession de 1982, les entreprises se sont vues confrontées à de nouvelles pressions provenant notamment de la dynamique de la concurrence et de la part des actionnaires qui voyaient dans ce mode de fonctionnement une sous-utilisation des actifs. Ainsi, la majorité des entreprises, pour des motifs de flexibilité et de rentabilité, ont choisi de répudier la loyauté réciproque avec les employés. Ces changements importants ont mené à un tout nouveau contexte marqué par l'influence des marchés dans tous les aspects du fonctionnement d'une entreprise. (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004)

Les entreprises se sont donc vues confrontées à une accentuation des pressions provenant principalement de trois marchés distincts. Les pressions provenant des marchés des produits et services, des marchés financiers et du marché des talents. Dans le marché des produits et services, des déréglementations et des accords de libre-échange ont modifié la structure de plusieurs marchés par l'augmentation de la concurrence.

En ce qui concerne les pressions provenant des marchés financiers, les entreprises évoluent maintenant dans un contexte où la création de valeur pour les actionnaires est devenue l'idée dominante. Une nouvelle catégorie d'investisseurs plus spéculatrice a émergé avec des intérêts strictement axés sur le court terme. Tous les moyens peuvent être acceptables pour obtenir des rendements élevés à court terme. Les mouvements récents de privatisations, de fusions et acquisitions et de prises de contrôle ne sont que quelques exemples de nouveaux stratagèmes utilisés pour obtenir un rendement élevé et rapide. Cette dynamique a eu des répercussions sur le fonctionnement des entreprises, notamment sur le conseil d'administration et sur les choix stratégiques des dirigeants.

Finalement, les entreprises sont soumises aux pressions provenant des employés et dirigeants qui savent désormais qu'il n'y a plus de sécurité d'emploi. Ces individus

offrent maintenant leurs services au plus offrant. Par ailleurs, les anciennes caractéristiques du modèle de loyauté réciproque ont été remplacées par des contrats d'emploi à puissants incitatifs financiers, des promotions rapides et de l'embauche externe. Les entreprises ont donc été contraintes de trouver des pratiques leur permettant de bien gérer ce nouveau contexte en offrant des conditions susceptibles de retenir les employés, cadres et dirigeants les plus talentueux. Ce modèle de marché a donc graduellement remplacé celui de la loyauté réciproque.

## 5.2 Le cas Nucor et recommandations

La question sous-jacente à ce mémoire est de déterminer si une entreprise comme Nucor a su conserver des éléments importants du modèle de loyauté réciproque malgré qu'elle évolue dans un contexte dominé par les pressions des marchés et obtenir du succès. En fait, quels sont les éléments qui ont permis à Nucor de composer avec les pressions provenant des produits et services, avec les pressions des marchés financiers et avec les pressions du marché du talent sans devoir répudier le contrat social avec ses employés et dirigeants tout en satisfaisant les exigences des actionnaires ? De plus, à la lumière des diagnostics externe et interne réalisés dans ce mémoire, quelles sont les recommandations qui vont permettre à Nucor de poursuivre efficacement la gestion de ces pressions ?

### 5.2.1 Les pressions des marchés des produits et services

En ce qui concerne la gestion des pressions provenant des produits et services, nous avons montré que Nucor a obtenu et obtient toujours du succès par une stratégie de spécialisation. Ainsi, par l'application d'un système stratégique innovateur, Nucor a réussi à exclure graduellement les aciéristes intégrés de certains segments de marché pour ensuite réussir à s'imposer sur d'autres segments.

L'avantage absolu de coûts dont bénéficie Nucor existe, entre autres, par l'utilisation d'une technologie différente de celle des aciéristes intégrés. Cette nouvelle

technologie a aussi mené à l'émergence d'une concurrence qui a culminé par la création d'un nouveau marché au système stratégique distinct.

Néanmoins, comme montré dans le chapitre 3, cet avantage de coûts pour Nucor et autres mini-aciéristes est grandement tributaire du prix des déchets métalliques, intrant nécessaire à la production d'acier. La recherche d'un intrant alternatif ou l'innovation en amont sur la chaîne de valeur sont des exemples de défis auxquels Nucor doit et devra faire face dans les années futures. Ainsi, une première recommandation pour l'entreprise est :

1. Avec la hausse importante et récente du prix des déchets métalliques, Nucor doit être plus active en amont afin de consolider l'approvisionnement de cet intrant stratégique.

D'ailleurs, tout récemment, Nucor a procédé à l'acquisition de David J. Joseph Co un des plus importants recycleurs aux États-Unis pour un montant de 1,44 milliard \$. L'objectif légitime de cette acquisition en amont est de se protéger contre la volatilité du prix de la ferraille métallique.

Les données présentées dans cette section ont aussi montré que malgré l'émergence de nouveaux concurrents au système stratégique similaire, Nucor a obtenu et obtient toujours un succès global supérieur à l'ensemble de la concurrence. Les innovations technologiques lui conférant un avantage de premier entrant, la productivité supérieure des travailleurs, la diversification des produits et des étapes sur la chaîne de valeur sont des éléments qui ont contribué à composer avec les pressions provenant des marchés des produits et services.

Par contre, la consolidation récente dans le marché de l'acier qui fait émerger des concurrents plus imposants avec des ressources plus importantes contribue à accentuer les pressions concurrentielles sur le marché de l'acier. De plus, comme mentionné ci-haut, la hausse du prix des déchets métalliques menace l'entreprise et plus particulièrement le segment des produits plats, segment où les aciéristes intégrés sont fortement présents. Ainsi, une seconde recommandation est :

2. Nucor doit poursuivre plus activement sa stratégie d'acquisition en regardant du côté des aciéristes intégrés afin de diversifier les risques inhérents au marché de l'acier.

Cette recommandation peut avoir un impact important sur la structure et la culture de l'entreprise. Cependant, des acquisitions ciblées qui tiennent en compte ces aspects de l'entreprise peuvent faciliter le succès de telles transactions. D'ailleurs, au cours des dernières années, Nucor a démontré ses capacités à intégrer efficacement des entreprises acquises au sein de son système stratégique. Le rejet de cette recommandation pourrait mener à l'expulsion systématique de Nucor dans le segment des produits plats dans la mesure où le prix des déchets métalliques poursuivrait sa hausse.

Ces deux recommandations ne doivent pas empêcher l'entreprise de poursuivre le façonnement de son contexte sociopolitique qui s'exprime par les représentations politiques récentes exercées par les dirigeants de Nucor quant aux importations massives et déloyales chinoises sur le territoire américain. Ces actions représentent d'ailleurs un autre exemple qui montre que l'entreprise gère, et doit continuer à gérer, son marché des produits et services de façon efficiente.

#### 5.2.2 Les pressions exercées par les marchés financiers

Du côté des pressions exercées par les marchés financiers, nous avons montré que Nucor répond aux exigences des actionnaires en offrant de bons résultats financiers qui ont des répercussions positives sur la performance du cours de l'action et en octroyant des dividendes à chacun des trimestres afin de rémunérer les actionnaires.

Par ailleurs, le conseil d'administration a également su s'adapter aux pratiques de gouvernance à partir de 1995 afin de satisfaire les actionnaires et les assurer que l'entreprise est gérée en fonction de leurs intérêts. En plus, nous avons montré également que l'entreprise s'est dotée d'un plan de droits des actionnaires pour prévenir les acquisitions pouvant être hostiles et ainsi se protéger contre les mouvements de privatisations et d'acquisitions.

Les derniers moyens utilisés pour gérer les pressions provenant des marchés financiers sont la gestion conservatrice de la dette et surtout une philosophie ancrée et historique des dirigeants quant à l'influence des marchés dans les choix stratégiques de l'entreprise.

Ce que ces moyens indiquent est qu'une combinaison optimale de ces facteurs permet de gérer et surtout résister aux pressions provenant des marchés financiers. En effet, Nucor est l'exemple d'une entreprise qui a su évoluer à l'abri des spéculateurs qui cherchent un rendement rapide et à court terme tout en rémunérant adéquatement ces « vrais » actionnaires.

Ainsi, une recommandation possible pour Nucor afin qu'elle poursuive sa gestion adéquate des pressions exercées par les marchés financiers est :

3. De conserver sa philosophie d'indépendance relative vis-à-vis des actionnaires tout en s'assurant qu'ils reçoivent une juste part de la valeur créée et d'être à l'affût des changements dans la réglementation et les pratiques de gouvernance.

Cette recommandation s'accompagne évidemment du maintien des facteurs de succès qui ont été décrits précédemment. D'ailleurs, plus loin dans ce chapitre de conclusion, nous reviendrons sur cet enjeu fondamental qui a été analysé tout au long de ce mémoire.

### 5.2.3 Les pressions exercées par le marché du talent

Nous avons donc montré que Nucor a su gérer les pressions émanant du marché des produits et services et exigences variées des marchés financiers. Par ailleurs, elle a su évoluer dans ces nouveaux contextes sans être contrainte d'effectuer des changements radicaux notamment en ce qui a trait à son contrat psychologique et social envers les employés. Ces principes s'inscrivent d'ailleurs dans une démarche plus large visant à gérer les pressions émanant du marché du talent par l'application d'un modèle hybride entre celui de la loyauté réciproque et celui de marchés. Toutefois, les caractéristiques du modèle de loyauté réciproque prédominent nettement chez Nucor.

Une des caractéristiques du modèle de loyauté, décrit au premier chapitre, est d'offrir une sécurité d'emploi aux employés, ce que Nucor a toujours respecté. La culture égalitaire de l'entreprise et le respect d'un sain équilibre entre les parties prenantes sont d'autres éléments qui se rapprochent davantage du modèle de loyauté réciproque que du modèle de marché. Ces caractéristiques sont notamment représentées par l'octroi d'une juste part de la valeur créée aux employés. Ces facteurs expliquent d'ailleurs la très faible rotation du personnel.

En ce qui concerne les éléments du modèle de marché, l'offre d'une rémunération variable permet aux employés d'obtenir un salaire supérieur à la moyenne de l'industrie. De plus, elle offre à ses dirigeants une rémunération comportant des incitatifs financiers directement liés à la rentabilité, ce qui pourrait davantage s'inscrire dans le modèle des trois marchés malgré le fait que ce système de rémunération a été mis en place au tout début de l'existence de l'entreprise et n'a pas subi de changements importants malgré l'évolution des contextes.

Ces éléments qui sont classifiables dans les deux modèles constituent donc la structure et la culture de Nucor et expliquent, par surcroît, le succès obtenu par l'entreprise. Il est donc difficile de faire des recommandations afin d'améliorer une formule gagnante considérant l'envergure de ce mémoire. Il faut cependant mentionner que Nucor a connu une croissance ininterrompue depuis le début de son existence. Dans un contexte de décroissance, l'entreprise pourrait être confrontée à des choix difficiles susceptibles d'avoir un impact important sur son aspect structurel et culturel.

#### 5.2.4 Le mode politique et structurel

L'ensemble de ces mesures stratégiques, culturelles et structurelles montre que Nucor a su efficacement façonner et contrôler son environnement et accroître la flexibilité de la firme et sa capacité d'adaptation afin de conserver les éléments clés du modèle de loyauté réciproque. Ces comportements peuvent d'ailleurs s'associer à ce que Allaire et Firsirotu (1993, 2004) ont qualifié de mode politique et de mode structurel pour gérer le risque et l'incertitude. Une firme qui omet de gérer adéquatement ses contextes et son environnement en fonction de l'incertitude future pourra difficilement conserver des

éléments du modèle de loyauté réciproque par le fait qu'elle sera à la merci des aléas du marché, des décisions politiques et de la concurrence.

Ainsi, Nucor a su conserver des éléments clés du modèle de loyauté réciproque premièrement par l'utilisation du mode politique. Elle a façonné son contexte technologique en investissant massivement dans la recherche et le développement et en acquérant des brevets et licences pour ses innovations technologiques. Elle a façonné les marchés et la concurrence par une stratégie de spécialisation et de création et domination de marché et en procédant à une intégration verticale et horizontale au fil des années. Finalement, plus récemment, elle a façonné son environnement socio-politique en multipliant ses activités de lobbying et en participant plus activement à des organisations et regroupements visant la défense des intérêts des aciéristes américains.

Du côté du mode structurel, Nucor a su accroître sa flexibilité et sa capacité d'adaptation en créant des alliances et des sociétés en participation et en développant, accumulant et protégeant les ressources stratégiques de la firme, entre autres choses.

Ces deux modes sont donc compatibles avec le fait que Nucor a pu évoluer sans être contrainte de rompre le contrat social avec ses employés et abandonner le modèle de loyauté réciproque au profit du modèle de marché. D'ailleurs, des recherches futures pourraient approfondir les liens entre l'application de ces modes et la préservation du modèle de loyauté réciproque par les entreprises.

### 5.3 Limites et contribution du mémoire

Une étude de cas sur Nucor effectuée par Ghemawat (1995) a analysé les motifs qui ont permis à Nucor de bénéficier d'avantages de coûts et assurer la durabilité de son avantage concurrentiel au fil des années. Il justifie les avantages de coûts par la gestion des ressources humaines, le haut taux d'utilisation des actifs, l'expansion rapide, la gestion des ressources en capital, l'efficacité des investissements et l'efficacité opérationnelle. Il explique également la gestion des pressions provenant des marchés financiers par la bonne réputation des dirigeants de Nucor et par ses stratégies d'investissement. Finalement, il explique la durabilité de l'avantage concurrentiel de

l'entreprise par des facteurs organisationnels distincts et par les engagements des concurrents principaux dans d'autres technologies et d'autres activités. Cependant, il minimise les impacts des intrants comme la rétention de travailleurs hautement qualifiés, l'accès supérieur à des capitaux et l'accès privilégié à des déchets métalliques.

Ces explications sont en général conformes avec celles présentées dans ce mémoire. Cependant, elles sont énoncées sans un modèle holistique de l'organisation, des stratégies de l'entreprise, un cadre théorique de référence et surtout, sans une considération des modèles qui expliquent les contextes dans lesquels évoluent les entreprises. Ce mémoire contribue donc à réunir au sein d'une même étude les différents aspects de Nucor avec des paramètres théoriques de référence plus précis.

De plus, ce mémoire a le mérite de mettre à jour, dans une certaine mesure, les arguments énoncés par Ghemawat (1995), en plus d'en proposer d'autres. En effet, les pressions provenant des marchés financiers, des marchés des produits et services et du marché du talent ont grandement évolué depuis le milieu des années 1990.

L'auteur questionnait aussi la capacité de Nucor à poursuivre son expansion rapide, à survivre aux différents départs des dirigeants comme Iverson ou même à faire face à une hausse des prix des intrants ou d'un ralentissement économique sans affecter sa rentabilité. Encore une fois, ce mémoire a répondu à plusieurs de ces interrogations en démontrant le succès obtenu par Nucor depuis la réalisation de cette étude. Ce mémoire a insisté sur la stratégie de spécialisation avec la création et la domination de marché, la culture distincte, la structure organisationnelle et ses paramètres, et entre autres, les innovations technologiques. Il a surtout permis d'expliquer pourquoi l'entreprise a réussi à conserver des éléments du modèle de loyauté réciproque malgré qu'elle évolue dans un contexte caractérisé par les pressions des marchés.

Les limites inhérentes à ce mémoire proviennent d'une part de l'utilisation de données secondaires aux fins de l'analyse. D'autre part, elles résident aussi dans le fait que la généralisation des résultats pour des fins d'application à d'autres entreprises est à faire avec précaution. Malgré ces limites, il est tout de même possible et approprié de dégager des généralisations sur la gestion des pressions provenant des trois marchés en s'inspirant de l'étude de cas de Nucor.

La figure 5.1 montre une synthèse des caractéristiques de Nucor, largement décrites dans ce mémoire, susceptibles de permettre à une entreprise de composer avec les pressions des marchés et plus particulièrement celles provenant des marchés financiers.

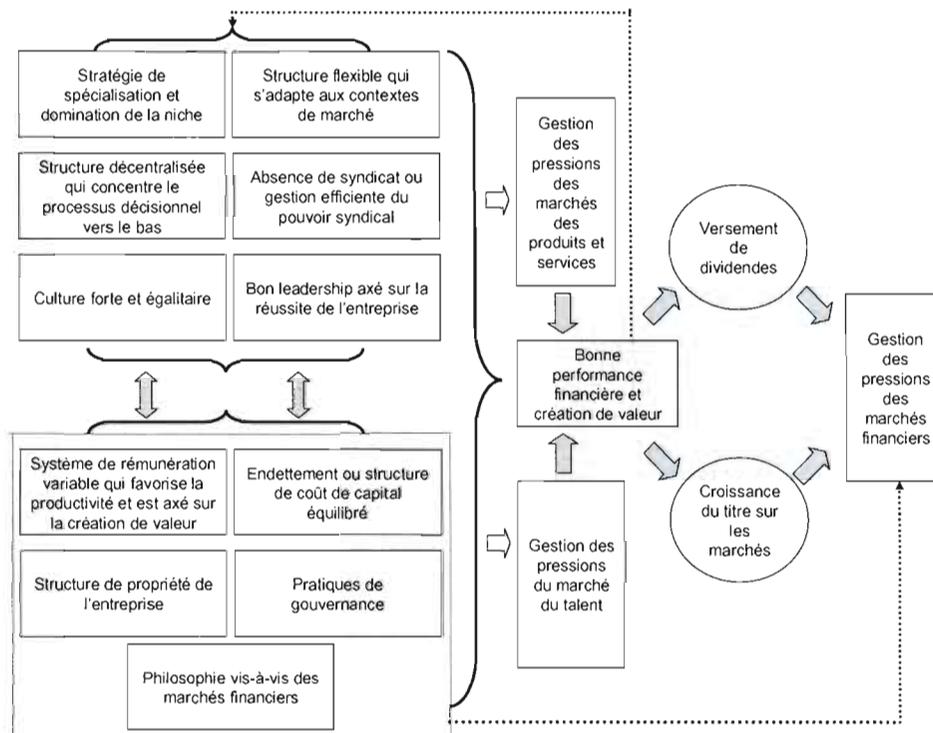


Figure 5.1 : Généralisation des caractéristiques de Nucor dans la gestion des pressions provenant des trois marchés

Source : Chaire Bombardier, Projet troisième voie

Ainsi, considérant l'étude de cas sur Nucor, ce mémoire démontre que par l'application d'une stratégie de spécialisation et domination d'une niche de marché, par une structure flexible qui s'adapte aux contextes de marché, par une structure décentralisée qui concentre le processus décisionnel vers le bas, par l'absence de syndicat ou la gestion efficace de pouvoir syndical, par une culture forte et égalitaire et par un bon leadership axé sur la réussite de l'entreprise, cette dernière peut composer, en partie, avec les pressions des marchés.

Il faut aussi ajouter qu'un système de rémunération variable qui favorise la productivité tout en étant axé sur la création de valeur, une structure de capital équilibrée, une structure de propriété conséquente, des pratiques de gouvernance adéquates et une philosophie vis-à-vis des marchés financiers sont tous des facteurs qui contribuent à gérer les pressions provenant des marchés.

Plus spécifiquement, ces facteurs permettent à l'entreprise de gérer efficacement les pressions provenant des marchés des produits et services ainsi que celles du marché du talent. Cette dynamique procure une création de valeur au sein de l'entreprise, qui elle, permet le versement de dividendes et la croissance du titre sur les marchés boursiers, actions qui contribuent à gérer les pressions des marchés financiers.

Ce mémoire contribue ainsi à démontrer que par un amalgame de facteurs culturels et structurels, une entreprise peut gérer efficacement les pressions provenant des marchés et plus particulièrement celles provenant des marchés financiers. Une gestion appropriée des pressions des marchés financiers permet, par surcroît, de résister et se tenir debout devant les spéculateurs.

En conclusion, nous avons donc montré que Nucor a su bien composer avec les pressions provenant des trois marchés tout en conservant des caractéristiques du modèle de loyauté réciproque. Que les caractéristiques structurelles et culturelles de Nucor, sous certaines conditions, peuvent permettre à des entreprises d'obtenir du succès, tant dans leurs actions vis-à-vis de la concurrence, tant dans leur performance financière, tant dans leur gestion des pressions provenant des marchés des produits et services, des marchés financiers et tant dans leur gestion du marché du talent sans devoir renoncer complètement à des caractéristiques de l'ancien modèle. En ce sens, Nucor peut être

qualifiée d'entreprise hérétique par son approche équilibrée entre toutes les parties prenantes en évitant de sacrifier son modèle à succès pour plaire à des spéculateurs à court terme.

## BIBLIOGRAPHIE

## • LIVRES

- Adams, W et H. Mueller. 1984. *The Steel Industry*. In W. Adams. *The Structure of American Industry*. MacMillan, New York, p. 74-125
- Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu. 2007. *Adam Smith's Nightmare : The Fate and Future of the Business Firm*. (Book in preparation-first draft).
- Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*. Canada : Les éditions de la Chenelière inc, 566 p.
- Allaire, Y. 2002. *The Roots of Corporate Malfeasance*. In Allaire, Y et M. Firsirotu. *Beyond Monks and Minow : From Fiduciary to Value Creating Governance*. Forstrat International Press. 2005, 141 p.
- Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 620 p.
- Barnett Donald F. et Robert W. Crandall. 1986. *Up from the Ashes : The Rise of the Steel Minimill in the United States*, The Brookings Institution. Washington, 135 p.
- Barnett, Donald F. et Louis Schorsch. 1983. *Steel : Upheaval in a Basic Industry*. États-Unis : Ballinger Publishing Company, 326 p.
- Berle, Adolph A. Jr. et Gardiner C. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York
- Clowes, Michael. 2000. *The Money Flood : How Pension Funds Revolutionized Investing*. John Wiley & Sons. 304 p.
- Crandall, Robert W. 1981. *The U.S. Steel Industry in Recurrent Crisis*. The Brookings Institution. Washington D.C., 184 p.
- Drucker, Peter F. 1954. *The Practice of Management*. Harper & Brothers Publishers, New York, 404 p.
- Drucker, Peter F. 1946. *Concept of the Corporation*. John Day Company, New York, édition révisée 1972.
- Galbraith, John Kenneth. 1967. *The New Industrial State*. Houghton Mifflin Company Boston, 427 p.
- Ghemawat, Pankaj. 1990. *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press, 175 p.

- Hall, Christopher G. L. 1997. *Steel Phoenix : The Fall and Rise of the U.S. Steel Industry*. St.Martin's Press. New York, 427 p.
- Hogan, William T. 1971. *Economic History of the Iron and Steller Industry in the United States*. Volume 4 : Part VI. Lexington Books, p.1439-1843.
- Iverson, Ken. 1998. *Plain Talk : Lessons From a Business Maverick*. États-Unis : John Wiley & Sons Inc, 196 p.
- Miles, Matthews B. et A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications Inc, Seconde Édition, 352 p.
- Moonan Shastri. 1997. *Technology Transfer : Rejuvenating Matured industries*. Garland Publishing. New York & London, 285 p.
- Moreau, Alain. 2005. *L'acier en mouvement : transformation des marchés mondiaux 1874-2004*. France : École des mines de Paris, 246 p.
- Nelson, Richard R. et Sidney G. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachussets. The Belknap Press of Harvard University Press, 256 p.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. New York : The Free Press, 397 p.
- Preston, Richard. 1991. *American Steel*. New York : Avon Books, 278 p.
- Rodengen, Jeffrey L. 1997. *The Legend of Nucor Corporation*. États-Unis : Write Stuff Enterprises Inc, 144 p.
- Rothaermel, Frank T. 1999. *Creative Destruction or Creative Cooperation ?* University of Washington, 127 p.
- Stiglitz, Joseph E. 2002. *Quand le capitalisme perd la tête*. Fayard. 416 p.
- Whyte, William H. Jr. 1956. *The Organization Man*. Clarion Paperback, New York, 431 p.
- Yin, RK. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Édition révisée. Sage Publication, 166 p.

- ARTICLES

- Barker, Alex. 2007. « The Scramble for Steel Market Insight ». *Financial Times*, Londres, avril, p.38

- Byrnes, Nanette et Michael Arndt. 2006. « The Art of Motivation ». *Business Week*, mai, No. 3982, p.56.
- Collis, David J. et Cynthia A. Montgomery. « Competing on Resources: Strategy in the 1990's ». *Harvard Business Review*, juillet-août, p.30-39
- Combs, Joseph E. et Matthew Gilley. 2005. « Stakeholder Management as a Predictor of CEO Compensation Main Effects and Interactions with Financial Performance ». *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p.827-840.
- « Concentration Ratios in Manufacturing 1997 ». 2001. *US Census Bureau*. En ligne. In *Economic Census*, juin; <http://www.census.gov/prod/ec97/m31s-cr.pdf>
- Dostaler, Gilles. 2004. « Milton Friedman, croisé du libéralisme ». *Alternatives Économiques*. No. 228, septembre, p.76-78.
- Eisenhart, K. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, Volume 14, No. 4, 18 p.
- Fife, David. 2002. Profil d'innovation : Secteur Sidérurgique Canadien. En ligne. *Innovation\_Canada*, avril; <http://www.innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in02592.html>
- Foote III, Ashby M. 2005. « American Steel : Everything Old is New Again ». *Strategy and Innovation*, HBS, Reprint No. S0505C
- Ghemawat, Pankaj. 1995. « Competitive Advantage and Internal Organization : Nucor Revisited ». *Journal of Economics & Management Strategy*. Vol. 3, No. 4, hiver, p. 685-717
- Ghemawat, Pankaj. 1993. « Commitment to a Process Innovation : Nucor, USX, and Thin-Slab Casting ». *Journal of Economics & Management Strategy*, Volume 2, Numéro 1, printemps, p.135-161
- Ghemawat, Pankaj. 1992. « Nucor at the Crossroad ». *Harvard Business School*, case 9-793-039
- Gordon, Jeffrey N. 2000. « Pathways to Corporate Convergence ? Two Steps on the Road to Shareholder Capitalism in Germany : Deutsche Telekom and DaimlerChrysler ». *Colombia Journal of European Law*. Vol. 5, No. 219, 32 p.
- Govindarajan, Vijay. 2001. « Nucor Corporation (B) ». *Tuck School of Business at Dartmouth*. William F. Achtmeyer. Center for Global Leadership, no 2-0016.
- Govindarajan, Vijay. 2000. « Nucor Corporation (A) ». *Tuck School of Business at Dartmouth*. William F. Achtmeyer. Center for Global Leadership, no 2-0015.
- Govindarajan, Vijah et Anil K. Gupta. 2000. « Knowledge Management Social's Dimension : Lesson from Nucor Steel ». *Sloan Management Review*. Vol. 42, No 1, automne, Reprint 4216.

- Hillman, Amy J. et Gerald D. Keim. 2001. « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line? ». *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 2, p.125-139.
- Holmström, Bengt et John Roberts. 1998. « The Boundaries of the Firm Revisited ». *Journal of Economic Perspectives*. Vol.12, No.4, printemps, p.73-94
- Hu, Henry T.C. et Bernard Black. 2006. « Empty Voting and Hidden Ownership : Taxonomy, Implications and Reform », *Business Lawyer*, Vol. 61, p.1011-1070.
- Jensen, Michael C. et Joseph Fuller. 2002. « Just Say No to Wall Street : Putting a Stop to the Earnings Game ». *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 14, No. 4, p.41-46.
- Jensen, Michael C. 1989. « The Eclipse of the Public Corporation ». *Harvard Business Review*. Septembre-octobre.
- Lear, Robert W. et Boris Yavitz. 1996. « The Best and Worst Boards of 1996 : Measuring corporate governance ». *Chief Executive*. Octobre, p.NP-C.
- Lenway, S., Rehbein K. et Laura Starks. 1990. « The Impact of Protectionism on Firm Wealth : The Experience of the Steel Industry ». *Southern Economic Journal*. Vol.56, No.4, p.1079-1093
- McAdam, Rodney et Leonard Brown. 2001. « Strategic Alignment and the Supply chain for the Steel Stockholder Sector: an exploratory case study analysis ». *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 6, No. 2, p.83-94
- McMenamin, Brigid. 1995. « Diversity Hucksters ». *Forbes*. Vol. 155, No. 11, p. 174
- Newell, Stephanie E. 1997. « The Transformation of US steel 1945-1985 : Perspectives from the Corporation and the Union ». *Journal of Management History*. Vol. 3, No. 2, p.166-192
- « Nucor Shareholder-Rights Plan ». 2001. n.d. *Wall Street Journal*, Eastern Edition, mars, p. B-2
- Nwankwo, Sonny et Bill Richardson. 1996. « The UK's privatized utilities experience : why the regulators are under attack ». *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9, No. 3, 14 p.
- Pettigrew, August. A. 1990. « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice ». *Organization Science*. Vol. 1, No. 13, 25 p.
- Porter, Michael E. 1992. « Capital Choices : Changing the Way America invests in industry ». *Journal of Corporate Finance*, Vol. 5, No. 2, 15 p.
- Prahalad, C.K. et G. Hamel. 1990. « The Core Competence of the Corporation ». *Harvard Business Review*, mai-juin, 16 p.

- Schmidt, Charles G. et Richard B. Le Heron. 1976. « Mini-Steelplants in the United States : Some Technological and Locational Characteristics ». *Land Economics*. Vol.52, No.4, novembre, p.530-544
- Sheridan, John H. 1998. « Tale of a 'Maverick' ». *Industry Week*. Vol. 247, No. 11, juin, p.22.
- Talbot, Colin. 2001. « UK public services and management (1979-2000); Evolution or revolution ? ». *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 14, No. 4, 23 p.
- « The Other Shoe Drop : Correnti Kicked out of Nucor ». 1999. n.d. *Iron Age New Steel*, Vol. 15, No. 7, juillet, p.8

- SITES INTERNET

- Commercial Metals Company : <http://www.cmc.com>
- Fédération Française de l'acier : <http://www.ffacier.com>
- Harvard Business Review: <http://www.hbr.com>
- Innovation Canada: <http://www.innovation.gc.ca>
- International Iron and Steel Institute: <http://www.worldsteel.org>
- Gerdau Ameristeel : <http://www.gerdauameristeel.com>
- Mergent Online : <http://www.mergentonline.com>
- Metal Center News : <http://www.metalcenternews.com>
- Nucor Corp: <http://www.nucor.com>
- Proquest : <http://www.proquest.com>
- Statistiques Canada : <http://www.statcan.ca>
- Steel Dynamics : <http://www.steeldynamics.com>
- Steel on the Net : <http://www.steelonthenet.com>
- Strategis : <http://www.strategis.gc.ca>
- U.S Securities and Exchange Commission : <http://www.sec.gov>
- U.S. Steel : <http://www.ussteel.com>

Wall Street Journal : <http://www.wsj.com>

Yahoo Finance : <http://www.yahoo.com/finance>

- AUTRES LITTÉRATURES

Chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales. 2007. Programme de recherche. Document provisoire.

Commercial Metals Company : rapports annuels, 2001 à 2006

Gerdau Ameristeel : rapports annuels, 2001 à 2006

Nucor Corp : circulaire de la direction, DEF 14A, 1989 à 2007

Nucor Corp : rapports annuels, 1970 à 2006

Steel Dynamics : rapports annuels, 2001 à 2006

U.S. Steel : rapports annuels, 2001 à 2006