HELMo / ÉCONOMIQUE & JURIDIQUE

CAMPUS GUILLEMINS

TRAVAIL DE FIN D'ÉTUDES
en vue de l'obtention du titre de

BACHELIER EN INTERNATIONAL BUSINESS

Année académique 2025 - 2026

Analyse de la compétitivité d'Aperam SSS Argentina face aux importations asiatiques

Aperam SSS Argentina
Parque Industrial - Descartes 4200,
B1667AYN Tortuguitas, Provincia de Buenos Aires

Présenté par
NOËL Diego

aperam



Remerciements

J’aimerais, avant toute chose, remercier Monsieur Luciano Pomponio, directeur général d’Aperam Argentina, pour m’avoir accueilli au sein de son entreprise durant ces 15 semaines de stage, ainsi que l’ensemble des collaborateurs de l’entreprise pour leur bienveillance et leur aide tout au long de ce stage.

De plus, j’adresse mes remerciements à Madame Rutten, ma promotrice de stage, pour sa bienveillance et son encadrement.

Ensuite, je voudrais exprimer toute ma gratitude envers Monsieur Yves Delcommenne, Head of Insurance chez Aperam Luxembourg, grâce auquel j’ai pu être en contact avec l’équipe d’Aperam à Buenos Aires, me permettant de suivre ce stage.

Enfin, je remercie infiniment toutes les autres personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l’aboutissement de mes études.

Table des matières

Introduction *4*

1. Présentation de l'entreprise *6*

1.1.1 Activités principales 6

1.1.2 Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) 7

1.2 Aperam SSS Argentina **8**

1.3 Produits, services et marchés **9**

1.3.1 Produits 9

1.3.2 Services 10

1.3.3 Marchés et clients 11

2. Contexte du marché et concurrence internationale *11*

2.1 Le marché mondial de l'acier inoxydable **11**

2.2 La montée des producteurs asiatiques **14**

2.3 Impact des importations asiatiques **17**

2.3.1 Impact sur les marchés européens et américains 17

2.3.2 Évolution du cadre économique et politique de l'Argentine 18

2.3.3 Conséquences sur le marché argentin de l'acier inoxydable 19

3. Analyse de la stratégie d'Aperam *24*

3.1 Analyse financière **24**

3.1.1 Évolution de l'activité 25

3.1.2 Évolution de la rentabilité 26

3.1.3 Évolution des marges 28

3.1.4 Analyse des coûts 29

3.1.5 Analyse du besoin en fonds de roulement net (BFR) 30

3.1.6 Synthèse de la situation financière 34

3.2 Positionnement stratégique d'Aperam **35**

3.2.1 Diversification sectorielle : *Mining, Oil & Gas* 35

3.2.2 Adaptation du modèle d'approvisionnement et stratégie de *sourcing* 38

3.2.3 Développement sectoriel : agro-industrie et construction 41

3.2.4 Digitalisation et utilisation de l'intelligence artificielle 44

3.2.5 Développement commercial et capillarité 46

3.2.6 Capital humain : transformation interne et programme WCMA + Academy 46

3.2.7 Synthèse des stratégies d'Aperam 49

3.3 Diagnostique stratégique **49**

4. Pistes et recommandations *52*

Conclusion *54*

Introduction

L'acier inoxydable fait partie intégrante de notre quotidien. Du plus élémentaire au plus complexe, des couverts que l'on utilise pour notre petit-déjeuner aux électroménagers présents dans nos cuisines, en passant par les ascenseurs, les transports ou encore les équipements médicaux, ce matériau est omniprésent dans nos sociétés modernes.

Ce que l'on n'imagine pas toujours, c'est que derrière ces objets banals, se cache une gigantesque industrie en pleine expansion qui est elle-même fortement impactée par les contextes politiques et économiques qui nous entourent.

Le 19 novembre 2023, l'Argentine connut un bouleversement majeur de son cadre politico-économique, suite à l'élection du Président Javier Milei. Après des décennies de protectionnisme étatique, le pays s'est soudainement ouvert à la mondialisation et aux échanges internationaux. Si ces réformes visent à relancer la macroéconomie argentine, elles entraînent également de nombreux défis pour les entreprises locales, désormais confrontées à la concurrence du monde entier et en particulier chinoise.

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce Travail de Fin d'Études (TFE), réalisé au sein de l'entreprise « Aperam Stainless Services & Solutions Argentina » dans le cadre de mon stage de troisième année du Bachelier en International Business à la Haute École Libre Mosane.

Mon histoire avec l'Argentine a débuté en juillet 2025. Au premier quadrimestre de ma troisième année, j'ai eu la chance de me voir proposer par Helmo l'opportunité d'effectuer un Erasmus à l'UCEMA (Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos) dans la capitale de ce grand pays : Buenos Aires.

Cette première immersion en Argentine m'a d'abord permis de découvrir une métropole immense par rapport à nos standards européens, mais aussi une ville, puis un pays marqué par de nombreux contrastes économiques, sociaux et culturels. Rapidement ce qui séduit à Buenos Aires est aussi ce formidable dynamisme, cette capacité à s'adapter à toutes les situations, ce grand sentiment de fierté nationale accompagné d'une curiosité pour le monde extérieur et une capacité d'accueil simple, facile et sincère et qui restera mon meilleur souvenir.

Après 4 mois d'une expérience académique déjà passionnante, s'est rapidement imposée la volonté de poursuivre ma compréhension plus intime du pays, de sa population mais aussi des bouleversement économiques dont j'étais témoin. Suite à différentes recherches, j'ai eu l'opportunité d'entrer en relation avec le directeur général d'Aperam Argentina, Monsieur Luciano Pomponio. Celui-ci m'a brièvement expliqué la nature du travail de son entreprise, les défis qui se présentaient et surtout pour moi, son ouverture à accueillir un stagiaire.

La volonté de travailler avec d'Aperam Argentina s'est alors naturellement dégagée. Ce stage répondait à mon attrait pour le commerce international, en particulier le négoce des matières premières, tout en m'offrant quelque chose que je n'avais pas encore eu l'occasion de vivre : une immersion au sein d'une entreprise en pleine mutation.

Au fil de ce stage, j'ai eu l'opportunité de comprendre de l'intérieur les enjeux liés à la transformation et à la commercialisation de l'acier inoxydable à l'échelle internationale. En particulier, j'ai été amené à analyser l'évolution des importations d'acier inoxydable en Argentine, à mesurer l'impact de la concurrence asiatique sur le marché local, et à évaluer les conséquences potentielles de l'ouverture économique actuelle sur la compétitivité d'Aperam Argentina. Ces réflexions m'ont conduit à formuler la problématique suivante :

Quelles sont les stratégies qu'Aperam Argentina développe face à la concurrence asiatique particulièrement agressive sur ce marché autrefois fermé ?

Pour y répondre, ce travail s'appuie sur des données internes à l'entreprise, des statistiques d'importation, des analyses de marché ainsi que des observations recueillies directement sur le terrain durant le stage.

Il s'articule en plusieurs parties. La première présente le groupe Aperam et dresse un portrait du marché argentin de l'acier inoxydable. La deuxième analyse le contexte économique et politique argentin ainsi que la montée en puissance des importations asiatiques. Enfin, une troisième partie approfondit les conséquences de ces évolutions pour Aperam Argentina et identifie les défis auxquels l'entreprise devra répondre dans les années à venir.

Enfin, il convient de préciser que certains outils d'intelligence artificielle générative, notamment OpenAI ChatGPT, ont été utilisés ponctuellement dans le cadre de ce travail comme aide à la reformulation et à la correction orthographique. Les analyses, observations et conclusions développées restent toutefois personnelles et basées sur mon expérience de stage au sein d'Aperam Argentina.

1. Présentation de l'entreprise



Aperam est une entreprise internationale spécialisée dans la production et la transformation d'acier inoxydable. Créée en 2011, suite à une scission du groupe industriel ArcelorMittal, géant mondial de l'acier (et leader mondial à l'époque), elle est aujourd'hui un acteur reconnu dans le secteur de la sidérurgie. Avec une présence sur plusieurs continents et dans une quarantaine de pays, son activité est centrée principalement sur l'acier inoxydable et les alliages spéciaux. Aperam emploie aujourd'hui plus de 13 000 personnes à travers le monde et compte 16 sites de production, dont certains acteurs importants en Belgique, en France ou encore au Brésil.

Depuis 2015, Aperam a été dirigée par l'Italien Timoteo Di Maulo, avant d'être reprise en 2026 par Sudhakar Sivaji. Elle se présente sous la forme d'une SA dont le siège social est établi au Grand-Duché de Luxembourg. Elle est cotée aux bourses d'Amsterdam, Paris, Bruxelles et Luxembourg avec une capitalisation de 2,4 Milliards de dollars et a pour principal actionnaire la Famille Mittal Lakshmi Niwas (PDG d'ArcelorMittal), à hauteur de 40,9 %.

En 2025, Aperam apparaît 8^{e} dans la liste des majeurs fabricants d'acier inoxydable avec un peu plus de 2,2 millions de tonnes d'acier expédiées. (*Aperam, pilier mondial de l'acier inoxydable*, s. d.; *Aperam, pilier mondial de l'acier inoxydable*, s. d.)

1.1.1 Activités principales

Aperam opère dans 4 segments : Acier Inoxydable & Électrique, Services & Solutions, Alliages & Spécialités et Recyclage & Énergies Renouvelables.

Chacun a un rôle spécifique dans la chaîne de valeur de l'acier inoxydable. Voici une brève description de chacun pour clarifier leur utilité.

Acier Inoxydable & Électrique

Ce segment produit des aciers plats inoxydables et électriques (GO et NGO)[1] avec une capacité de 2,5 Mt/an au Brésil et en Europe. Il fournit des matériaux résistants à la corrosion et aux champs magnétiques pour l'automobile, l'électroménager et l'énergie.

Services & Solutions

Ce segment, dont fait partie le siège argentin, gère un réseau de distribution, traitement et services intégrés (centres de service, personnalisation). Il transforme et livre des produits sur mesure à des clients finaux dans plus de 40 pays, optimisant la logistique et la proximité.

[1] Aciers électriques à grains orientés (GO) et non orientés (NGO), utilisés respectivement dans les transformateurs et les moteurs électriques.

Alliages & Spécialités

Il développe des alliages spéciaux à haute performance (sur 16 sites : principalement en France, USA, Inde et Chine). Ces matériaux avancés servent les industries de l'aérospatiale, du médical, du pétrole-gaz et autres procédés industriels exigeants.

Recyclage & Énergies Renouvelables

Ce segment inclut BioEnergia (charbon de bois FSC® au Brésil) et ELG (recyclage de ferraille inox et alliages). Il ferme la boucle circulaire avec environ 90% de recyclage en Europe, réduisant l'empreinte CO_2 via biomasse et déchets.

1.1.2 Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Aperam accorde une grande importance à la responsabilité sociétale et environnementale. Elle s'impose un code de conduite international à respecter (commun aux autres sites de production) et sensibilise ses employés chaque année en les formant et en leur faisant passer une série d'évaluations. Ces règles sont importantes en raison de sa cotation en bourse, ce qui implique de fortes obligations de conformité.

À l'échelle mondiale, l'entreprise a reçu plusieurs récompenses majeures pour son engagement environnemental et sa contribution au développement durable.

Un exemple significatif concerne les activités du groupe au Brésil, où Aperam possède l'une des plus grandes bioforêts industrielles au monde. D'environ 156 000 hectares, cette forêt est utilisée dans le cadre de la production d'acier inoxydable dans l'usine de Timóteo. En parallèle du processus industriel, l'entreprise plante des arbres qui produisent de l'oxygène et captent le dioxyde de carbone, ce qui permet de compenser une partie des émissions de CO_2 générées par l'activité industrielle. Cette initiative s'inscrit dans une logique d'économie circulaire et de réduction de l'empreinte environnementale du groupe. (*Biocharbon BioEnergia - Brésil | Pinwheel*, s. d.)

En Argentine également, l'entreprise met en place plusieurs initiatives environnementales. Environ 70 % de l'énergie consommée sur le site provient d'énergie solaire grâce à l'installation de panneaux photovoltaïques. Lorsque la production d'énergie dépasse les besoins de l'usine, notamment durant les week-ends, l'électricité excédentaire est injectée dans le réseau public afin d'alimenter les quartiers voisins de la zone industrielle.

Aperam mène également plusieurs actions sociales au niveau local. L'entreprise participe à des événements organisés par la municipalité, notamment lors de la « Journée de l'enfant », où elle offre des cadeaux tels que des vélos et autres aux enfants de quartiers défavorisés. Elle réalise également des donations à des institutions sociales et à des organisations venant en aide à des populations en situation de vulnérabilité, en finançant par exemple des centres pour personnes âgées.

De plus, l'entreprise développe une politique sociale importante envers ses employés. Elle propose différents mécanismes de soutien, comme des prêts internes, des avances salariales ou encore des aides financières dans des situations personnelles difficiles, par exemple en cas de maladie, de décès dans la famille ou d'autres événements imprévus. L'entreprise peut

également aider ses employés dans l'achat de médicaments ou apporter un soutien financier aux familles dans certaines situations. Dans certains cas, elle peut aussi soutenir ses employés lorsqu'ils rencontrent des difficultés importantes, comme par exemple en cas de vol de véhicule (ce qui est fréquent en Argentine) ou de problèmes de sécurité.

Finalement, Aperam soutient certains projets personnels de ses employés, comme l'aide à la construction ou à l'amélioration de leur logement. Durant la pandémie de COVID-19, l'entreprise a par ailleurs engagé trois psychologues afin d'offrir un accompagnement psychologique gratuit aux employés qui le souhaitaient. Les travailleurs qui ont souhaité poursuivre ce suivi par la suite ont pu bénéficier d'un financement de leurs séances par l'entreprise.

À travers ces différentes initiatives environnementales et sociales, Aperam affirme vouloir placer la dimension humaine au cœur de son organisation. L'entreprise exprime ainsi l'objectif de « diriger (leader) avec humanité et amour afin de dignifier les personnes ».

1.2 Aperam SSS Argentina

Le site d'Aperam en Argentine porte le nom de : « Aperam SSS Argentina », pour Aperam Stainless Services & Solutions, et gère ainsi le réseau de distribution d'acier inoxydable sur le marché argentin. Celui-ci trouve son origine dans l'entreprise M.T. Majdalani, fondée en 1941. Celle-ci a été acquise en 2007 par ArcelorMittal, avant d'être intégrée au groupe Aperam lors de sa création en 2011.

Le site ne dispose pas d'activité de production primaire. En effet, les bobines d'acier inoxydable sont initialement fabriquées sur le site de production brésilien d'Aperam South America, situé à Timóteo, avant d'être importées vers l'Argentine. Une fois arrivées, elles vont faire l'objet d'opérations de transformation, telles que la découpe ou autres adaptations spécifiques au client, afin d'être ensuite distribuées à l'échelle nationale.

Grâce à ce modèle organisationnel, l'entreprise assure une proximité avec ses clients tout en optimisant les flux logistiques au niveau régional. L'approvisionnement depuis le Brésil présente en effet plusieurs avantages, particulièrement en termes de coûts et de délais de livraison.

Dans ce cadre, le site argentin permet non seulement d'adapter l'offre aux besoins spécifiques des clients, mais également d'améliorer la réactivité commerciale et opérationnelle de l'entreprise, attribuant ainsi à sa fonction un rôle stratégique dans un contexte de forte concurrence internationale.

Sur le plan organisationnel, Aperam présente une structure hiérarchique relativement classique, caractérisée par une organisation verticale composée de quatre niveaux principaux. Celle-ci s'articule autour de la direction, composée de Nicolás Rojo (CEO) et Luciano Pomponio (CFO,COO,HR), suivie des responsables de département, des coordinateurs et enfin des analystes et assistants (voir *figure 1.2).*

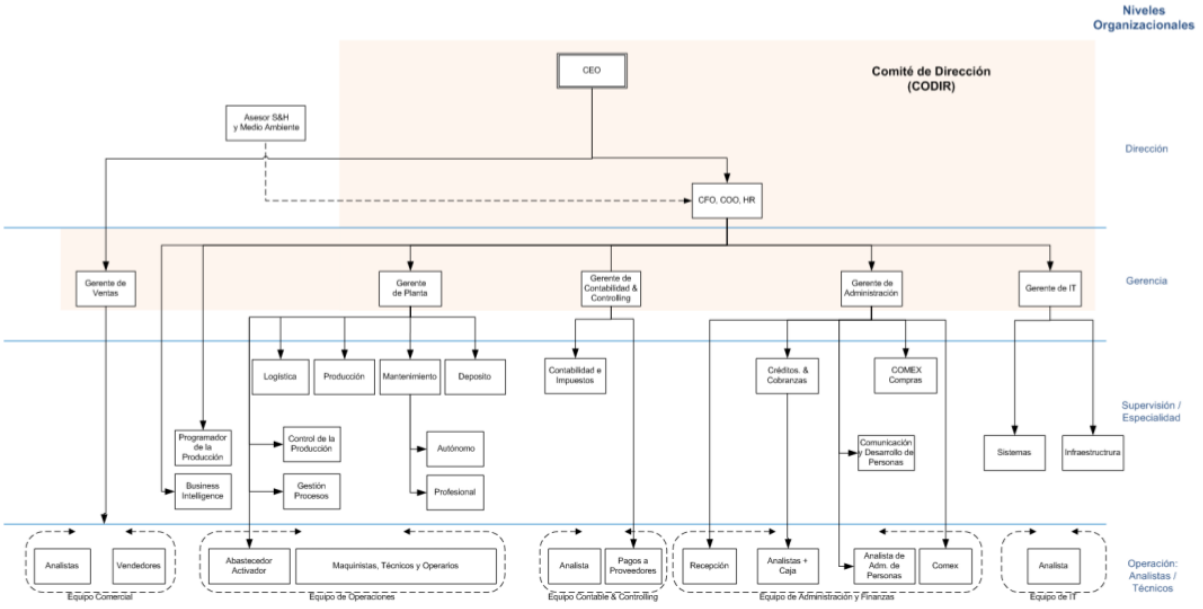


Figure 1.2 : Organigramme d'Aperam Argentina

Source : Aperam SSS Argentina, 2026

Cette structure permet une répartition claire des responsabilités ainsi qu'un pilotage efficace des différentes activités de l'entreprise. La direction joue un rôle central dans la définition des orientations stratégiques et dans la coordination avec le groupe Aperam au niveau international, notamment avec les entités situées au Brésil.

Il est également à noter que l'organisation du site repose sur une certaine polyvalence des employés. En effet, au-delà de leur fonction principale, les collaborateurs sont amenés à assumer plusieurs responsabilités et à intervenir sur différentes tâches en fonction des besoins opérationnels.

Cette approche s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et de montée en compétences des employés (au nombre de 60 environ), ce qui constitue un levier important pour renforcer la performance globale de l'entreprise.

1.3 Produits, services et marchés

1.3.1 Produits

Le site argentin d'Aperam commercialise une gamme de produits en acier inoxydable destinés à différents usages industriels. Son offre repose majoritairement sur deux types de produits : les produits plats et les produits longs.

Les produits plats (voir *figure 1*), tels que les bobines, tôles et plaques, représentent la plus grande part des volumes vendus (80 %) mais génèrent des marges financières relativement faibles. À l'inverse, les produits longs (voir *figure 2*), comprenant entre autres des tubes, tuyaux

et cornières, représentent une part plus faible des ventes (20 %), mais offrent des marges beaucoup plus élevées.

De plus, l'entreprise propose toute une série d'accessoires (voir *figure 3*) incluant des éléments de fixation, raccords, colliers de serrage ou pièces de montage, qui complètent l'offre de base de l'entreprise en vue de répondre aux besoins spécifiques des clients.

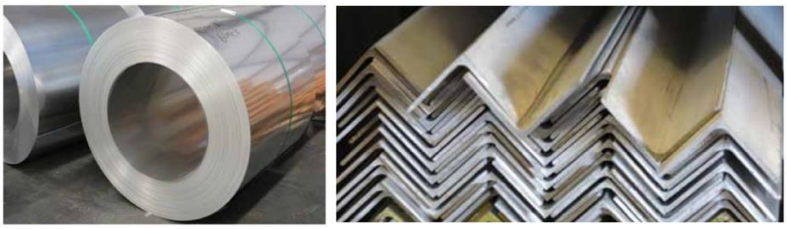


Figure 1



Figure 2



Figure 3

1.3.2 Services

Comme abordé en amont, le site argentin d'Aperam fait partie du segment « Services & Solutions » et propose ainsi une gamme de services visant à transformer et adapter ses produits aux besoins des clients.

Parmi les principaux services proposés, on retrouve le découpage et le planage des tôles , le cerclage des bobines, le découpage de formats sur mesure, ainsi que d'autres opérations de finition, telles que le polissage.

1.3.3 Marchés et clients

Aperam évolue sur une grande variété de marchés industriels. Parmi les principaux segments de marché nous retrouvons les secteurs de l'automobile, les produits blancs (appareils électroménagers, lave-linge, réfrigérateur, etc.), la construction ainsi que les biens de capital (biens physiques qui génèrent de la richesse pour l'entreprise). Ces secteurs représentent des volumes de vente importants et constituent des axes essentiels pour assurer une certaine stabilité commerciale. Les principales provinces du pays où l'entreprise vend ses produits sont Mendoza (industrie viticole), Santa Fe (industrie laitière) et Tucumán (industrie sucrière et de la pêche).

En parallèle, l'entreprise développe des segments à plus forte valeur ajoutée, tels que le pétrole et le gaz (*Oil & Gas*), le secteur minier et l'agro-industrie. Ces marchés présentent des exigences techniques plus élevées, mais offrent également des marges significativement supérieures, en raison notamment de l'importance des contraintes opérationnelles et des besoins en matériaux spécifiques.

La structure de la clientèle d'Aperam repose sur une logique de segmentation selon la taille des clients. En effet, ceux-ci peuvent être classés en trois catégories : les grands clients, les clients de taille intermédiaire et les petits clients. Ces derniers représentent la majorité du portefeuille en nombre.

Cette structure implique un équilibre entre volume et rentabilité. Les grands clients (> 5 tonnes d'inox achetées mensuellement) génèrent des volumes importants mais sont souvent associés à des marges plus faibles, en raison d'une forte pression concurrentielle. À l'inverse, les petits clients, bien que représentant des volumes plus limités, permettent généralement de dégager des marges plus élevées, notamment grâce à des ventes plus flexibles et moins standardisées.

Dans ce contexte, la gestion du portefeuille clients constitue un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise. Celle-ci cherche à développer simultanément ses volumes de vente sur les marchés traditionnels, tout en renforçant sa présence sur des segments à plus forte valeur ajoutée, afin d'améliorer sa rentabilité globale.

2. Contexte du marché et concurrence internationale

2.1 Le marché mondial de l'acier inoxydable

Dans un premier temps, il est important de définir ce qu'est l'acier inoxydable, également connu sous la forme abrégée « inox ».

L'acier inoxydable est un alliage métallique à base de fer et de carbone, auquel a été ajouté au moins 10 à 10,5 % de chrome, lui permettant ainsi une forte résistance à la rouille, contrairement à l'acier ordinaire qui se dégrade avec le temps.

En effet, le chrome réagit avec l'oxygène de l'air pour former une couche invisible très fine et extrêmement protectrice composée d'oxyde de chrome à la surface de l'acier.

Cette couche auto-régénératrice protège le métal des agents corrosifs comme l'eau, l'humidité ou certaines substances chimiques, ce qui explique l'usage intensif de l'inox dans l'alimentaire,

la médecine, la construction ou encore l'industrie. Ainsi, on le retrouve dans les casseroles, couverts, équipements médicaux, tuyauteries, façades de bâtiments, équipements industriels, etc.

Par ailleurs, d'autres éléments peuvent y être ajoutés, tels que le nickel, le molybdène ou le manganèse, en fonction de la nuance et des propriétés recherchées (résistance aux acides, soudabilité, etc.). (Mayer, 2022)

Il existe 3 grandes catégories d'aciers inoxydables :

- Austénitique : Il contient environ 18 % de chrome ainsi que 8 % nickel. Il est très résistant à la corrosion, facilement soudable et utilisé dans les secteurs alimentaire, chimique, du bâtiment, et médical.
- Ferritique : Il n'est composé que de fer et de chrome. Il est reconnu pour être magnétique, un peu moins résistant à la corrosion que les austénitiques, et est utilisé entres autres dans l'industrie automobile et l'électroménager.
- Martensitique : Il se caractérise par sa grande dureté et sa résistance à l'usure, mais est plus sensibles à la corrosion. Il est utilisé pour des pièces nécessitant une forte dureté et résistance mécanique, telles que les couteaux, outils, et pièces d'usinage.
  (Redaktion, 2022)

Recherche de l'évolution du marché

Historiquement, la production d'acier inoxydable était concentrée en Europe, berceau de son invention, et en Amérique du Nord, où se trouvaient les principaux acteurs industriels du secteur.

Avant 1980, la production restait plutôt modeste : environ 1 million de tonnes en 1950, atteignant 6,9 millions en 1980 avec une croissance lente dans les années 1960-1970, limitée par les technologies de raffinage et la demande industrielle naissante.

Ce n'est qu'à partir des années 1980, suite à la disparition du Président chinois de Mao Zedong en 1976 et l'arrivée au pouvoir du Président Deng Xiaoping et de sa nouvelle politique plus libérale dite de « réforme et d'ouverture », mais aussi suite aux innovations techniques comme les procédés AOD et VOD[2], que l'expansion s'accélère affichant une croissance soutenue jusqu'en 2000, où la production approche les 18 millions de tonnes. (BSSA, 2004). **Référence** : British Stainless Steel Association. (2004). *Special Report October 04*. https://bssa.org.uk/wp-content/uploads/2022/05/Special-report-October-04.pdf

À partir de 2000, la production mondiale d'acier inoxydable connaît une expansion encore plus marquée, portée par l'ascension fulgurante de la Chine qui devient le premier producteur mondial dès 2006, dépassant progressivement les 50% de la production globale.

[2] Procédés de raffinage de l'acier en fusion permettant de réduire la teneur en carbone et d'affiner sa composition chimique : **AOD** (*Argon Oxygen Decarburization*) et **VOD** (*Vacuum Oxygen Decarburization*)

En 2024, environ 62 millions de tonnes d'acier inoxydable furent produites, représentant une augmentation de 7 % par rapport à 2023. (World Stainless Association, 2025, cité dans Kongfang Metal)

Sa taille de marché quant à elle représentait en 2025 près de 225,13 milliards de dollars et prévoit de dépasser un seuil significatif de 350 milliards d'ici 2034. Ainsi, la production et la part de marché de l'inox croît chaque année de manière exponentielle, dû à son utilisation importante dans de nombreux secteurs industriels. La région de l'Asie-Pacifique est aujourd'hui la région qui produit le plus d'acier inoxydable, avec une part de marché estimée à 73,6 % en 2025. (*Prévisions du marché de l'acier inoxydable avec taille, part et tendances [2034]*, s. d.)

La Chine domine largement le marché, représentant à elle seule, selon World Stainless Association (2025), 39,44 millions de tonnes produites représentant environ 63% du total mondial. Elle est suivie par l'Indonésie avec environ 8 à 10 millions de tonnes produites. L'Union européenne occupe quant à elle la 3e place avoisinant les 6 million de tonnes par an.

Le groupe chinois Tsingshan Holding Group, présent en Chine mais aussi en Indonésie, occupe une position dominante puisqu'il est le leader mondial de la production. Il est suivi par le groupe Baowu, qui en 2020 a supplanté ArcelorMittal pour le titre de plus grand producteur d'acier au monde. La 3e position est occupée par l'entreprise sud-coréenne Posco, fortement présente dans l'industrie automobile et navale sud-coréenne.

Aperam quant à elle se distingue par 8e position, présente majoritairement dans l'Union européenne et au Brésil, avec 2,29 millions de tonnes produites en 2024. (World Stainless Association, 2025, cité dans Kongfang Metal)

Ainsi, l'analyse du marché mondial de l'acier inoxydable met en évidence plusieurs tendances majeures.

Tout d'abord, on observe une croissance soutenue de la demande, portée par le développement de secteurs clés tels que la construction, l'industrie, l'énergie et les équipements médicaux. Cette dynamique s'explique notamment par les propriétés spécifiques de l'acier inoxydable développées en amont, telles que sa résistance à la corrosion, sa durabilité et sa recyclabilité.

Ensuite, le marché est marqué par un déplacement géographique de la production vers l'Asie, en particulier vers la Chine et l'Indonésie. Cette évolution traduit un basculement progressif de l'industrie vers l'Asie.

Enfin, le marché se caractérise par une intensification de la concurrence internationale, avec une pression accrue sur les producteurs européens et nord-américains, qui doivent s'adapter à un environnement de plus en plus compétitif. Tel est justement l'exemple argentin.

Ces évolutions traduisent l'importance croissante des acteurs asiatiques dans la structuration du marché mondial, phénomène qui sera analysé plus en détail dans la section suivante.

2.2 La montée des producteurs asiatiques

Dans un premier temps, si l'Asie dans son ensemble a renforcé sa position sur le marché mondial, il est à préciser que cette croissance fulgurante est principalement attribuable à la Chine, moteur économique du continent.

Par conséquent, la majorité de l'analyse s'articulera autour de cette dernière, principal concurrent industriel de l'Argentine et source dominante des importations asiatiques qui challengent la compétitivité d'acteurs comme Aperam.

Histoire et développement

Le développement de l'industrie chinoise de l'acier inoxydable a connu une trajectoire spectaculaire. Elle est passée d'une production plutôt marginale dans les années 1950 à une domination mondiale absolue aujourd'hui.

L'industrie a évolué en quatre étapes principales : une phase initiale (1952-1979) avec une production limitée à moins de 100 000 tonnes annuelles pour des usages principalement militaires ; une phase de bourgeonnement (1980-1999) où la consommation apparente explose à 1,53 million de tonnes en 1999 ; une expansion rapide (2000-2020) marquée par l'industrialisation massive ; et une dynamique concentrée depuis 2021, avec une capacité de production effective se rapprochant de 40 millions de tonnes en 2025. (*Overview of The Development of Stainless Steel Industry In China*, s. d.)

Dans ce contexte, il apparaît essentiel d'analyser les facteurs qui expliquent cette compétitivité afin de comprendre pourquoi, et surtout comment, la Chine est devenue en quelques décennies leader mondial de la production d'acier inoxydable.

Facteurs de la compétitivité chinoise

Les facteurs qui font de la Chine un redoutable concurrent sur le marché de l'acier inoxydable s'articulent autour de plusieurs piliers.

Rentabilité et prix ultra-compétitifs

L'acier inoxydable chinois offre des prix compétitifs grâce à l'ampleur de production étendue du pays (permettant de grandes économies d'échelles), à l'efficacité des chaînes d'approvisionnement et à de faibles coûts de main-d'œuvre. Cette combinaison permet aux producteurs chinois de proposer des prix difficilement égalables par les acteurs occidentaux.

Capacité de production massive

La Chine se distingue comme le plus grand producteur mondial d'acier inoxydable, exportant à elle seule aux alentours de 60 %. Cette capacité de volume importante garantit un approvisionnement stable et abondant pour répondre aux demandes locales et surtout internationales, minimisant ainsi pour les clients le risque de pénuries et renforçant sa position dominante de producteur. (*China's Stainless Output Accelerated Ahead of Tariffs*, s. d.)

Large gamme de produits et polyvalence
Les usines chinoises produisent une large gamme de grades d'acier inoxydable (austénitique, ferritique,..). Elles commercialisent diverses formes telles que bobines, feuilles, plaques, tuyaux, tubes, barres et profils personnalisés, adaptés à diverses applications. Cela leur permet de répondre à une grande variété de besoins industriels.

Chaîne d'approvisionnement solide et intégrée
La Chine possède un écosystème industriel avec un accès sans faille aux matières premières cruciales telles que le nickel, le chrome et le minerai de fer. Cette chaîne d'approvisionnement intégrée, associée aux capacités de traitement en aval, améliore l'efficacité et réduit les délais de production.

Soutien gouvernemental

Enfin, à tout cela s'ajoute un important soutien gouvernemental, via des subventions massives, des plans stratégiques et des politiques protectionnistes qui financent l'expansion et amortissent les coûts structurels. Par exemple, l'industrie chinoise de l'acier inoxydable bénéficie d'un soutien étatique structuré qui constitue un avantage compétitif fondamental, principalement via le 14e Plan quinquennal (2021-2025, prolongé 2026) et des politiques industrielles ciblées. (*SunSirs: Rapid Development of China's Stainless Steel Industry During the 14th Five-Year Plan Period*, s. d.)

Ce cadre stratégique priorise la consolidation sectorielle (sachant que 67% de l'output est contrôlé par trois groupes leaders : Baowu, TISCO, Tsingshan) et la transition vers une "croissance verte" avec recyclage intensif du scrap (déchets métalliques recyclables) et réduction des émissions.

Des mécanismes financiers directs (tels que des prêts concessionnels via China Development Bank, ou des allocations foncières préférentielles) et des contrôles sur l'exportation de minerais stratégiques (nickel, chrome) sécurisent l'approvisionnement et amortissent les coûts structurels, renforçant la résilience face aux fluctuations mondiales.

Ces politiques protectionnistes et subventionnées créent une asymétrie structurelle par rapport aux producteurs occidentaux et latino-américains fonctionnant en marché libre. (*SSINA Study Details Chinese Government Support of Stainless Industry*, s. d.)

En résumé, l'acier inoxydable chinois offre un excellent rapport qualité-prix, une stabilité d'approvisionnement inégalée, une large sélection de produits, ainsi qu'une qualité et des capacités techniques en rapide évolution.

En somme, la compétitivité chinoise repose sur un écosystème intégré alliant économies d'échelle massives, chaîne d'approvisionnement optimisée et soutien étatique stratégique, créant une asymétrie insurmontable pour les acteurs en marché libre, précisément comme

Aperam. Cette domination structurelle exerce une pression insoutenable sur les importations argentines, nécessitant une analyse approfondie de ses impacts quantitatifs et stratégiques dans les sections qui suivent.

Rôles des autres pays d'Asie

Si la Chine domine largement la production mondiale d'acier inoxydable (63 % en 2025), d'autres nations asiatiques émergent avec des modèles de compétitivité distincts, souvent en tandem avec Pékin.

L'Indonésie, par exemple, bénéficie d'un accès direct aux matières premières, notamment le nickel, ce qui réduit ses coûts de production et lui donne un avantage compétitif. De fait, elle est aujourd'hui le leader de la production de nickel, représentant près de 50 % de la production mondiale (Bastin, 2025), et est la seconde productrice d'inox avec 8.8 millions de tonnes produites. (*SunSirs: Shifts Under Indonesia's New Nickel Policy: Global Nickel Market Rebalancing and Price Fluctuations*, s. d.)

L'Inde, quant à elle, s'appuie davantage sur la croissance de son marché intérieur. Elle est aujourd'hui le second plus grand consommateur mondial. (Zong & Li, 2025)

Toutefois, ces modèles restent bien moins dominants que celui de la Chine, qui combine à la fois volume, compétitivité des coûts et soutien industriel, comme développé ci-dessus.

2.3 Impact des importations asiatiques

2.3.1 Impact sur les marchés européens et américains

Afin d'étudier un phénomène économique de manière pertinente, il convient souvent de le replacer dans un cadre plus large et de le comparer à d'autres marchés. Dans le cas présent, une analyse de l'impact des importations asiatiques sur les marchés occidentaux, notamment en Europe et aux États-Unis, permet de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre avant d'aborder la situation spécifique de l'Argentine.

Comme décrit en amont, les importations asiatiques, ont profondément influencé les marchés occidentaux de l'acier inoxydable.

En Europe, cet effet est particulièrement significatif. L'afflux de produits à bas coût, principalement en provenance de Chine et d'autres pays d'Asie, exerce une pression importante sur les prix et fragilise la rentabilité des producteurs locaux.

Face à cette concurrence au sein de l'Union européenne, la réaction institutionnelle de Bruxelles a été relativement ferme. En effet, La Commission européenne a mis en place puis renforcé un ensemble de mesures de défense commerciale, telles que des droits anti-dumping et antisubventions sur certains produits en acier inoxydable, ainsi que des enquêtes sur les pratiques de contournement. Par ailleurs, l'UE prévoit à partir de juillet 2026 une réduction d'environ 50% des quotas d'importation pour plusieurs catégories de produits inox, avec une hausse possible des droits jusqu'à 50% au-delà des quotas. Cette stratégie témoigne d'une volonté claire de préserver la compétitivité de l'industrie sidérurgique européenne face à la surcapacité mondiale et des pratique de prix agressives. (*Commission Fights Circumvention of Tariffs on Imports of Cold-Rolled Stainless Steel - Trade and Economic Security*, s. d.) (*NEUMO*, s. d.)

Les Etats-Unis, quant à eux, exercent un influence non-négligeable sur le marché de l'acier, et plus largement sur celui de l'inox. De facto, en 2023, ils se classaient au quatrième rang des producteurs mondial d'acier, avec 79,5 millions de tonnes, tout en figurant parallèlement parmi les premiers importateurs mondiaux, avec 26,4 millions de tonnes importées. Cette position traduit à la fois le poids de l'industrie sidérurgique américaine et sa forte exposition aux flux internationaux.

Dans ce cadre, l'impact des importations asiatiques sur le marché de l'acier inoxydable s'inscrit dans un contexte commercial fortement protectionniste. Face à la concurrence des produits asiatiques à bas coût, les autorités américaines ont régulièrement eu recours à des droits antidumping, à des droits compensateurs et à des mesures de contrôle des importations afin de protéger leur industrie sidérurgique. Cette orientation s'est renforcée sous le mandat de Donald Trump, qui a fait de la défense de l'industrie lourde américaine un axe central de sa politique commerciale.

Dans cette logique, Trump a instauré début 2025 des droits de douane de 25% sur toutes les importations d'acier et d'aluminium, avant de les porter à 50% quelques mois plus tard. Ces

mesures, appliquées de manière large à l'ensemble des partenaires commerciaux, montrent une volonté assumée de freiner les importations jugées trop agressives et de favoriser le redéploiement de la production nationale. Si ces politiques visaient en particulier la Chine, elles ont aussi affecté d'autres pays exportateurs, ce qui confirme le caractère globalement défensif de l'approche américaine. (*Le vieil acier au coeur d'une guerre commerciale | Connaissances des énergies*, 2025)

Ainsi, contrairement à l'Union européenne, qui encadre davantage le commerce extérieur par des mécanismes ciblés de défense commerciale, les États-Unis privilégient une logique plus directe et plus offensive de protection de leur marché intérieur. Cette différence illustre deux modèles distincts de réponse à la concurrence asiatique : l'un plus réglementaire, l'autre plus frontal.

En somme, bien que les marchés occidentaux soient fortement exposés à la concurrence asiatique, ils disposent de mécanismes de protection qui permettent d'en atténuer les effets, contrairement à d'autres économies plus ouvertes, telle que l'Argentine, nettement plus exposées.

2.3.2 Évolution du cadre économique et politique de l'Argentine

Contexte national

Le 19 novembre 2023, Javier Milei est élu président de la République d'Argentine face au péroniste Sergio Massa. Depuis lors, l'Argentine a viré vers une libéralisation massive, marquée entre autres par une accentuation de la dévaluation du peso, de fortes coupes budgétaires et une diminution progressive de certaines protections commerciales, suite à des années de protectionnisme étatique sous Kirchner et Fernández.

En effet, l'Argentine connaît aujourd'hui un tournant majeur dans son orientation économique. Le gouvernement Milei a engagé plusieurs mesures de libéralisation du commerce telles que des réductions de droits de douane à l'importation ou encore la suppression de nombreux contrôles administratifs. Cette évolution s'inscrit dans une logique de réduction de l'intervention de l'État dans l'économie et de renforcement de l'ouverture du marché au reste du monde. Elle se traduit par un allègement des contraintes à l'importation et par une volonté de faciliter les échanges internationaux.

Néanmoins, malgré cette orientation plus ouverte, les opérations d'importation restent soumises à une charge fiscale et parafiscale élevée, ce qui maintient un coût total significatif pour les entreprises comme Aperam.

Les données internes d'Aperam montrent que cette libéralisation a eu un impact direct et immédiat sur l'industrie locale, qui n'était pas préparée à affronter une concurrence internationale, et en l'occurrence asiatique.

En effet, l'ouverture du marché a favorisé l'entrée massive de produits importés, notamment en provenance d'Asie, modifiant en profondeur les conditions de concurrence. Cette dynamique s'est accompagnée d'une hausse significative des importations de tout type de matières premières, d'une substitution progressive des produits locaux et d'un renforcement de la pression concurrentielle.

Les conséquences sur l'économie sont multiples : fermetures d'entreprises, restructurations industrielles et pertes d'emplois importantes, estimées à environ 200 000 postes dans certains secteurs. Par ailleurs, cette ouverture s'inscrit dans un contexte de guerre des prix, marqué par une baisse importante des prix, pouvant atteindre jusqu'à 57% sur certaines périodes.

Dans ce contexte, les entreprises locales sont contraintes de s'adapter rapidement. Comme le soulignent les analyses internes d'Aperam, l'ouverture du marché, sans barrières protectrices, ne laisse d'autre choix aux acteurs industriels que de se tourner vers des sources d'approvisionnement à moindre coût afin de rester compétitifs.

2.3.3 Conséquences sur le marché argentin de l'acier inoxydable

Quelles sont les conséquences de cette concurrence agressive des prix asiatiques sur le marché argentin de l'acier inoxydable ?

J'ai abordé auparavant les facteurs de la compétitivité chinoise de manière globale avec pour but de poser un cadre d'analyse général. Afin de se plonger au cœur de la thématique de l'étude, il convient désormais d'analyser ces mêmes facteurs mais spécifiquement sur le marché argentin pour comprendre l'environnement concurrentielle d'Aperam.

Cette analyse se structure en quatre étapes : l'identification des facteurs de compétitivité, l'étude de leurs effets sur les prix et les marges, les conséquences sur le comportement des clients, puis l'évaluation des transformations du marché et de leurs implications pour Aperam.

Facteurs de compétitivité

Comme mentionné en amont, la compétitivité des importations asiatiques sur le marché argentin de l'acier inoxydable repose avant tout sur une pression à la baisse sur les prix de vente sur le marché argentin. Les producteurs chinois bénéficient de coûts de production plus faibles, d'économies d'échelle et d'une forte capacité exportatrice, ce qui leur permet de proposer des prix particulièrement attractifs sur les marchés internationaux. Dans un contexte où la pression sur les coûts est élevée, cet écart de prix constitue un argument décisif pour de nombreux acheteurs argentins.

Cette compétitivité ne s'explique toutefois pas uniquement par le prix. Elle doit également être analysée à travers la relation entre prix et service. Les importations asiatiques présentent en effet certaines limites, notamment en termes de délais de livraison, pouvant atteindre environ 150 jours, contre environ 53 jours pour des approvisionnements en provenance du Brésil. À l'inverse, les acteurs locaux, comme Aperam, disposent d'un avantage en matière de proximité, de réactivité et d'adaptation aux besoins des clients. Néanmoins, lorsque la priorité des acheteurs est la réduction des coûts, le prix tend à l'emporter sur le service.

Un autre facteur important réside dans la volatilité des prix des matières premières, en particulier du nickel, qui influence directement le coût de l'acier inoxydable. Comme ce métal

entre dans la composition de certains types d'inox (comme les austénitiques), ses variations se répercutent directement sur les prix de vente. Les producteurs asiatiques, opérant dans un environnement industriel très compétitif et parfois soutenus par des politiques publiques favorables, semblent mieux en mesure d'absorber ou de répercuter ces fluctuations, ce qui renforce leur position sur le marché.

Enfin, la compétitivité de certaines importations asiatiques peut également être soutenue par des mécanismes publics dans les pays d'origine, notamment sous forme de subventions, de conditions de financement avantageuses ou d'un soutien industriel indirect. Ces dispositifs permettent à certains producteurs de maintenir des prix d'exportation particulièrement agressifs, accentuant ainsi la pression concurrentielle sur les acteurs locaux argentins.

Effets sur les prix et marges

L'arrivée croissante de produits à bas coût en provenance de Chine intensifie la concurrence et contraint les acteurs locaux à ajuster leurs tarifs afin de rester compétitifs. Cette dynamique s'inscrit dans un contexte de forte rivalité, caractérisé par une véritable guerre des prix sur plusieurs segments de l'inox.

Les données internes d'Aperam confirment cette tendance, en mettant en évidence des baisses de prix pouvant atteindre jusqu'à 57% entre 2023 et 2025. Cette évolution traduit une transformation profonde du marché, dans lequel les prix ne sont plus uniquement déterminés par les coûts de production locaux, mais également par les conditions du marché international et la pression exercée par les importations.

À cet égard, la baisse des prix a des conséquences directes sur la rentabilité des acteurs locaux tels qu'Aperam. En effet, ces derniers évoluent dans un environnement marqué par des coûts relativement élevés, notamment en raison de la fiscalité à l'importation, pouvant atteindre jusqu'à 48,5 %, ainsi que des coûts de transformation significatifs.

Dans le cas d'Aperam, le niveau de taxation s'élève généralement à environ 28,5 %. L'écart avec le niveau maximal s'explique par l'existence d'une taxe additionnelle de 20 % liée aux volumes importés. En fonction des quantités, l'entreprise peut ainsi bénéficier de conditions fiscales plus favorables en dépassant certains seuils d'importation. Par conséquent, cette structure fiscale implique que l'entreprise doit anticiper précisément le coût total de ses importations avant toute décision d'approvisionnement.

De plus, cette pression sur les prix s'accompagne également d'une forte volatilité, liée notamment aux fluctuations des matières premières, en particulier du nickel.

Comme l'illustre la *figure X* ci-dessous, l'évolution du prix du nickel suit une dynamique proche de celle des surcharges de l'acier inoxydable, avec un pic marqué en 2022, traduisant l'impact des tensions sur les marchés des matières premières. Cette volatilité se répercute ainsi directement sur le prix de l'inox.



	Non Ferrous Metals Nickel LME Primary 3 Month	Stainless Surcharges 304/304L-Coil United States 304/304L-Coil NAS Surcharge
Non Ferrous Metals Nickel LME Primary 3 Month		86.35%
Stainless Surcharges 304/304L-Coil United States 304/304L-Coil NAS Surcharge	86.35%	

Figure X : Corrélation entre le prix du nickel et les surcharges de l'acier inoxydable (2020–2024) (May 09 et al., s. d.)

L'évolution des prix de l'acier inoxydable illustre cette instabilité. La *figure Y* met en évidence que les prix connaissent des fluctuations importantes au cours de l'année, reflétant un marché fortement influencé par les dynamiques internationales. Elle présente l'évolution du prix de l'acier inoxydable en 2025, exprimé en yuan chinois par tonne. À titre indicatif, un prix d'environ 12 000 RMB par tonne correspond à approximativement 1 700 dollars américains, selon le taux de change en vigueur en avril 2026.

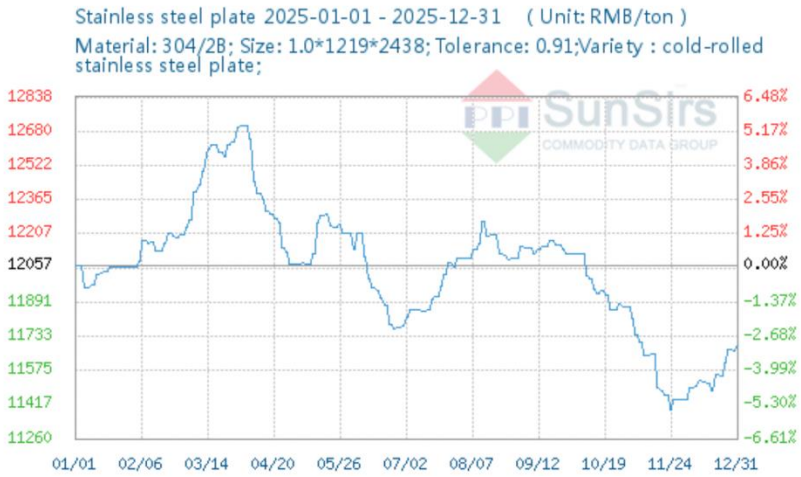


Figure Y : Évolution du prix de l'acier inoxydable en 2025 (RMB/tonne) (*SunSirs : Les prix de l'acier inoxydable devraient fluctuer dans une plage étroite en 2026*, s. d.)

Cette instabilité complique la gestion commerciale des entreprises, qui doivent adapter en permanence leurs stratégies de tarification dans un environnement incertain. Ainsi, les prix pratiqués en Argentine ne reflètent plus seulement les coûts internes, mais aussi les arbitrages entre concurrence asiatique, charges logistiques et réglementation locale.

Concernant le coût d'achat de l'acier inoxydable, celui-ci avoisine les 2 000 $ par tonne, auxquels s'ajoutent environ 600 $ de coûts de transformation, limitant fortement la capacité de l'entreprise à réduire ses prix sans dégrader sa rentabilité. Selon les informations recueillies auprès de Luciano Pomponio, CEO d'Aperam Argentina, il faudrait générer 500 $ de bénéfice par tonne d'inox pour être concurrentiel.

La compression des marges devient ainsi inévitable. Les entreprises locales sont confrontées à un dilemme stratégique majeur : s'aligner sur les prix du marché afin de conserver leurs volumes de vente, au risque de réduire fortement leurs marges, ou maintenir des prix plus élevés en valorisant leur offre de service (qualité, délais, expertise technique, etc.), au risque de perdre des parts de marché face à des concurrents proposant des produits moins chers mais souvent perçus comme plus standardisés. C'est ce dernier cas dans lequel se trouve aujourd'hui Aperam.

Conséquences sur les comportements des clients

La structure de la clientèle d'Aperam en Argentine révèle une base industrielle concentrée, majoritairement composée d'acteurs issus de secteurs tels que l'automobile et l'électroménager. Parmi les principaux clients figurent notamment une grande entreprise industrielle italienne (premier client d'Aperam, avec 1 159 tonnes d'inox vendues, soit environ 13% des ventes totales) et un groupe français de production d'équipements automobiles dans le secteur automobile, ainsi que d'autres importantes entreprises dans le segment de la ligne blanche (électroménager).

Les données internes indiquent que le secteur automobile représente environ 2 512 tonnes de ventes, constituant le principal débouché de l'entreprise, suivi par le segment de l'électroménager avec 1 616 tonnes. D'autres segments, tels que la construction (1 429 tonnes) et les biens de capital (1 108 tonnes), complètent cette répartition. Cette structure de clientèle, principalement industrielle, implique une forte sensibilité aux coûts de production, qui influence directement les décisions d'approvisionnement dans un contexte de concurrence internationale accrue.

Une autre caractéristique saillante est la forte concentration des volumes sur un nombre limité de clients. En effet, sur environ 1 500 clients au total, dont 500 actifs chaque mois, seuls 15 à 20 grands comptes génèrent l'essentiel des volumes (clients achetant plus de 5 tonnes par mois), tandis qu'une majorité de clients effectue des achats ponctuels ou de faible volume. Cette configuration rend l'entreprise particulièrement dépendante de quelques acteurs majeurs, dont les décisions d'approvisionnement influencent directement l'évolution des volumes, des marges et des ventes globales.

Les données internes révèlent une dégradation significative de l'activité depuis 2023, marquée par une baisse des volumes, des ventes et des marges. Cette tendance se retrouve également à l'échelle du marché, avec un recul global des expéditions, passant d'environ 13 700 tonnes à près de 8 000 tonnes en seulement 2 ans. Dans ce contexte, le comportement des clients apparaît de plus en plus instable et opportuniste : certains clients réduisent fortement leurs volumes d'achat, tandis que d'autres les ajustent en fonction des opportunités de prix, traduisant une diminution progressive de la fidélité commerciale.

Cette évolution s'accompagne d'une contraction du nombre de clients actifs ainsi que d'une pression accrue sur les marges, confirmant une transformation profonde du marché argentin de l'acier inoxydable. L'analyse montre que cette évolution ne se limite pas à un simple

changement de fournisseur, mais traduit une mutation plus large du modèle industriel. De facto, certains clients, auparavant acheteurs d'acier inoxydable destiné à la production locale, ont progressivement modifié leur stratégie en privilégiant l'importation de produits finis.

Les observations internes suggèrent qu'entre 30 et 40% de l'activité industrielle en aval aurait ainsi été progressivement remplacée par des importations, illustrant un phénomène de désindustrialisation partielle. À titre d'exemple, des entreprises argentine fabriquant des cuisines, qui s'approvisionnaient initialement en acier inoxydable auprès d'Aperam, choisissent désormais d'importer directement des cuisines déjà assemblées en provenance d'Asie. Ce choix s'explique essentiellement par un avantage de coût significatif, puisque l'achat du produit fini revient moins cher que de le fabriquer soi-même, malgré la perte de valeur ajoutée locale.

Ce phénomène illustre une évolution majeure du marché, caractérisée par un déplacement de la valeur ajoutée vers l'étranger et une concentration de la production finale dans des hubs asiatiques. En conséquence, la demande en matières premières, telles que l'acier inoxydable, tend à diminuer, ce qui impacte directement les volumes et la position des acteurs locaux comme Aperam.

Cette transformation des comportements clients se reflète également dans les conditions de paiement. Les informations recueillies lors d'un entretien avec le département Crédits et Recouvrement indiquent que les délais de paiement moyens se situent entre 45 et 60 jours, pouvant atteindre 90 à 120 jours dans certains cas. Cette situation implique que l'entreprise finance temporairement une partie de l'activité de ses clients, ce qui traduit une tension accrue sur leur trésorerie et renforce le risque de crédit. En effet, certains retards de paiement peuvent conduire à des décisions de blocage des commandes, illustrant la nécessité pour l'entreprise de concilier objectifs commerciaux et gestion rigoureuse du risque financier.

En l'absence de données comparatives, il n'est pas possible d'affirmer que ces délais se sont allongés depuis 2023. Toutefois, leur niveau relativement élevé apparaît cohérent avec le contexte économique actuel, marqué par une pression accrue sur les coûts, une contraction des volumes et une fragile situation financière de nombreux clients industriels.

En somme, ces éléments confirment que les difficultés rencontrées par les clients ne se limitent pas à une simple pression sur les prix, mais s'inscrivent dans un environnement économique bien plus large, caractérisé par une fragilité financière croissante, une désindustrialisation partielle et une volatilité accrue des comportements d'achat. Pour Aperam, cela signifie que la compétitivité ne se joue pas uniquement sur le prix, mais aussi sur la capacité à accompagner des clients confrontés à des contraintes de trésorerie et à des transformations profondes de leurs modèles industriels.

C'est dans ce contexte qu'Aperam Argentina est amenée à devoir adapter sa stratégie afin de répondre aux transformations profondes du marché et aux nouvelles contraintes auxquelles sont confrontés ses clients.

3. Analyse de la stratégie d'Aperam

Après vous avoir décrit l'entreprise ainsi que le cadre macro et microéconomique dans lequel elle se situait, il convient désormais de passer au cœur de ce travail de fin d'étude et d'analyser quelles sont les stratégies qu'Aperam met en place au quotidien pour surmonter la crise de la concurrence asiatique.

Cette analyse s'articulera autour de trois grands axes complémentaires. Dans un premier temps, je réaliserai un diagnostic financier rigoureux afin de mettre en évidence la dégradation des performances, révélatrice de la fragilisation du modèle économique face à la concurrence des importations à bas coût. Dans un second temps, j'analyserai les dilemmes stratégiques auxquels Aperam fait face, en mettant en lumière les choix complexes que la direction doit faire entre contraintes logistiques, fiscales et exigences de compétitivité des prix. Enfin, j'évaluerai les réponses opérationnelles mises en place, qu'elles soient commerciales, technologiques ou organisationnelles, afin de déterminer si elles permettent de maintenir durablement la position de l'entreprise.

Ce travail repose sur une méthodologie hybride, combinant l'analyse quantitative des données comptables et financières internes avec une observation qualitative des pratiques métier.

Pour ce faire, je me suis appuyé sur les données internes mises à ma disposition (certaines données restant inaccessibles ou confidentielles pour raisons commerciales évidentes), ainsi que sur les travaux et observations lors de mon stage, notamment à travers des échanges avec différents collaborateurs de l'entreprise, dont la direction, et l'analyse de supports internes tels que les présentations stratégiques.

3.1 Analyse financière

Afin d'évaluer la solidité et la performance d'Aperam Stainless Services & Solutions Argentina S.A., il est essentiel de décomposer ses états financiers sur plusieurs exercices. Cette analyse permettra de mieux comprendre l'évolution de sa situation économique dans un environnement particulièrement instable, marqué notamment par l'inflation élevée en Argentine et les fluctuations du marché de l'acier.

Les données utilisées proviennent des états comptables officiels de l'entreprise pour les exercices clôturés au 31 décembre 2022, 2023 et 2024, tout en intégrant certains éléments sur une période plus longue afin de mettre en évidence les tendances d'évolution de l'activité.

L'objectif de cette section est d'examiner l'évolution de la structure financière de l'entreprise, sa rentabilité ainsi que sa capacité à générer des flux de trésorerie, afin d'identifier les principales tendances et les enjeux auxquels elle est confrontée.

3.1.1 Évolution de l'activité

	APERAM SSS ARGENTINA	
	CHIFFRE D'AFFAIRES*	RESULTAT
2020	3.339.741.849 ARS	-7.125.619 ARS
2021	4.603.071.970 ARS	262.805.804 ARS
2022	12.095.911.312 ARS	5.484.386.090 ARS
2023	39.357.095.150 ARS	693.020.888 ARS
2024	42.154.495.125 ARS	–6.433.081.466 ARS
*Total des ventes avant toute déduction		

Figure A : Évolution du chiffre d'affaires et du résultat net des 5 dernières années

Année	Taux moyen ARS/USD (officiel)
2020	≈ 70 ARS/USD
2021	≈ 95 ARS/USD
2022	≈ 145 ARS/USD
2023	≈ 365 ARS/USD
2024	≈ 900 ARS/USD

Figure B : Taux moyen de pesos argentins en dollars américains pour la période 2020-2025

L'analyse de la performance financière d'Aperam Argentina sur la période 2020-2024 révèle une trajectoire contrastée, marquée par une volatilité macroéconomique intense. Il est impératif de souligner que les montants présentés dans les états financiers sont exprimés en « moneda homogénea » (pesos constants, c'est-à-dire ramenés à une base de référence fixe), reflétant un ajustement à l'inflation. Cette méthodologie, bien que nécessaire pour la lisibilité en période hyperinflationniste, impose une lecture prudente : la conversion de ces montants en devises étrangères (EUR ou USD) risquerait d'introduire un biais de distorsion en superposant deux variables volatiles, l'inflation domestique et le taux de change, et nuirait à la cohérence de l'analyse.

Sur le plan opérationnel, le chiffre d'affaires témoigne d'une croissance nominale significative, passant d'environ 3,3 milliards de pesos en 2020 à plus de 42 milliards de pesos en 2024. Cette progression résulte de la combinaison d'une inflation galopante et d'une dynamique commerciale soutenue visant à capter des parts de marché. Toutefois, cette croissance du chiffre d'affaires masque une fragilité sous-jacente dès lors que l'on examine le résultat net.

Le graphique ci-dessous représente l'évolution des ventes d'acier inoxydable en milliers de tonnes pour la période 2020-2025

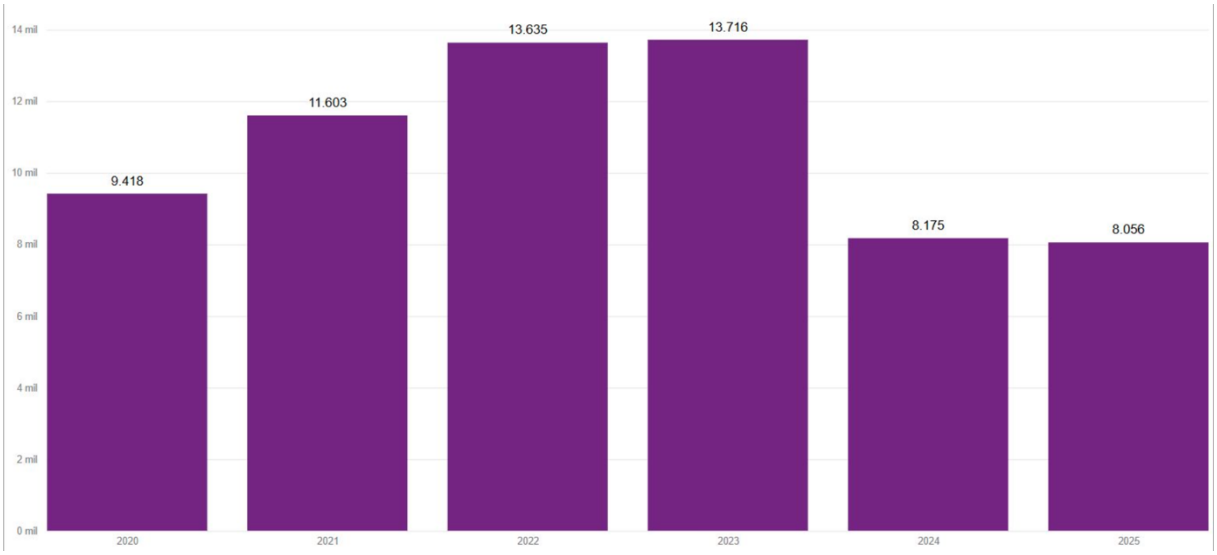


Figure C : Évolution des ventes d'acier inoxydable en milliers de tonnes, 2020-2025

Ces données reflètent directement l'évolution du chiffre d'affaires, avec un pic des ventes en 2022 et 2023 pour 13 716 tonnes vendues, et une forte décroissance à partir de 2024, de l'ordre de 41,27 % en 2025.

3.1.2 Évolution de la rentabilité

Sur la période 2020–2024, le résultat net d'Aperam SSS Argentina présente une trajectoire en deux temps bien distincts. Après une perte initiale en 2020 (–7,1 millions ARS), corrélée à la crise sanitaire, la société retrouve la rentabilité dès 2021 avec un bénéfice de 262,8 millions ARS, avant de connaître une embellie marquée en 2022 (484,4 millions ARS) grâce à des marges élevées. L'exercice 2023 marque le sommet de cette dynamique positive avec un bénéfice record de 693 millions ARS, porté par un résultat opérationnel exceptionnel et une amélioration du mix produit, malgré un environnement macroéconomique argentin particulièrement instable (inflation à 211%, dépréciation du peso). Le retournement survient en 2024, une année charnière marquée par un changement politique majeur et une accélération de l'ouverture du marché national à la concurrence internationale, où la société enregistre une perte nette de –6,4 milliards ARS, soit une dégradation d'une ampleur sans précédent sur la période.

Évolution de la rentabilité opérationnelle (EBITDA)

L'EBITDA[3] est un outil qui mesure la rentabilité opérationnelle brute d'une entreprise, avant intérêts, impôts, amortissements et provisions, reflétant le cash-flow généré par l'activité courante.

L'analyse de l'EBITDA d'Aperam Stainless Services Argentina révèle une trajectoire de performance en trois périodes, illustrant la vulnérabilité extrême de l'entreprise face à la volatilité du marché sidérurgique.

Sur la période 2019-2023, la trajectoire affiche une croissance remarquable, passant d'un EBITDA de 2,2 millions d'euros en 2019 à un sommet historique de 29,9 millions d'euros en 2023. Cette période de prospérité, portée par une conjoncture favorable et une optimisation des volumes, a permis à l'entreprise de consolider ses marges. Toutefois, cette dynamique s'est brutalement inversée dès 2024, où l'EBITDA a chuté à 4,7 millions d'euros, avant de basculer en territoire légèrement négatif en 2025. Cette rupture brutale marque la fin d'un cycle de croissance et le début d'une phase de contraction sévère de la rentabilité.

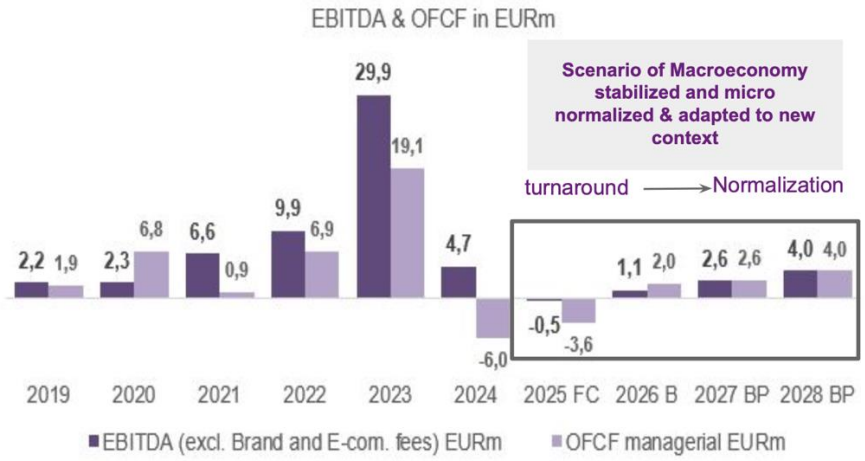


Figure D : Évolution de l'EBITDA, 2019-2028 (prévisions)

Cette détérioration repose sur une convergence de facteurs structurels et opérationnels. L'entreprise a dû faire face à un recul marqué de la demande intérieure, conjugué à une pression concurrentielle exacerbée par l'afflux d'importations asiatiques à bas coûts. La corrélation est directe : la baisse des volumes d'expédition (*shipments*) a neutralisé les capacités opérationnelles à générer de la valeur, tandis que l'érosion des prix de vente a mécaniquement comprimé les marges.

La confrontation avec les objectifs budgétaires souligne également un décalage de performance majeur. Avec un EBITDA réel de –0,7 million USD, l'entreprise affiche un écart de 5,8 millions USD par rapport aux prévisions initiales, soit une variation négative de 113 %. Cette sous-performance, au-delà de la conjoncture, souligne la difficulté persistante d'Aperam à calibrer

[3] L'EBITDA[3] (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

ses projections dans un écosystème argentin marqué par une instabilité macroéconomique chronique.

En somme, l'analyse conjointe du résultat net et de l'EBITDA met en évidence une forte volatilité de la rentabilité d'Aperam ces dernières années.

Cette évolution de la rentabilité invite à approfondir l'analyse en se concentrant sur la structure des marges, véritable levier de performance dans un secteur fortement exposé à la pression concurrentielle.

3.1.3 Évolution des marges

Si l'analyse de l'EBITDA permet de quantifier la dégradation de la profitabilité globale de l'entreprise, elle ne révèle pas, à elle seule, les ressorts microéconomiques de cette perte de valeur. Pour comprendre comment Aperam a vu sa rentabilité opérationnelle s'effriter, il est nécessaire d'examiner l'évolution de ses marges et d'analyser la dynamique des prix qui les sous-tend.

Ainsi, cette section se propose d'ausculter la structure des marges unitaires de l'entreprise face à la pression concurrentielle asiatique. J'analyserai comment l'évolution du cours mondial de l'acier et la volatilité du prix du nickel, couplées à une stratégie de prix agressive de la part des importateurs, ont contraint les marges d'Aperam à une compression structurelle.

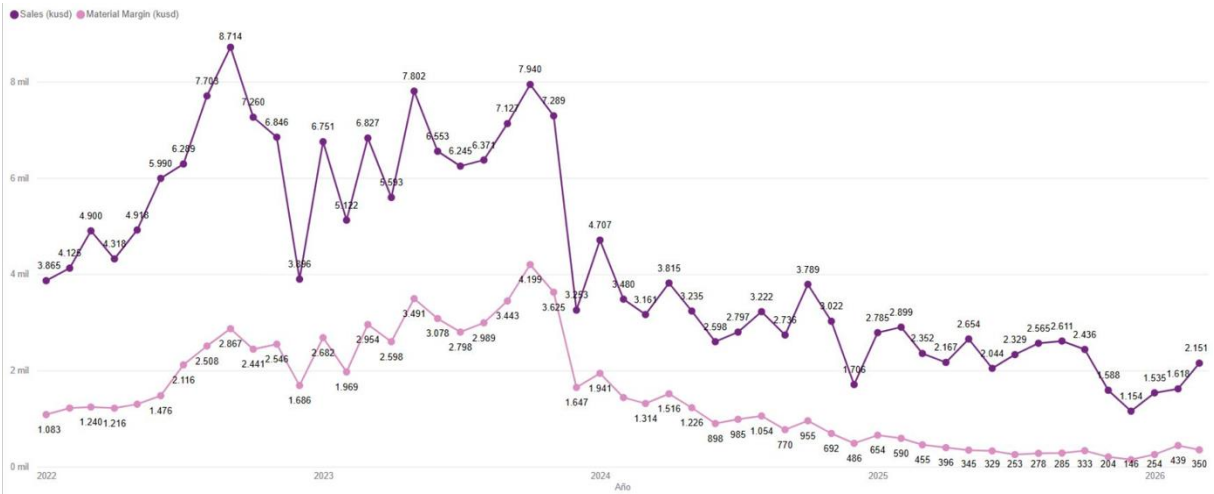


Figure E : Évolution des marges et ventes, 2022-2026

Le graphique ci-dessus met en évidence l'évolution des marges ainsi que celle des ventes, pour la période 2022-2026.

En 2022 et 2023, Aperam connut un pic des ventes record, avec un chiffre d'affaires dépassant par moment les 8000 dollars par tonnes, et des marges pouvant dépasser les 4000 dollars par tonnes, faisant de l'implantation argentine la meilleure du groupe. Il est intéressant de constater que lors de ces 2 années lucratives pour l'entreprise, les marges générées réagissaient proportionnellement à la fluctuation des ventes.

Néanmoins, c'est à partir de 2024 que cette fidèle corrélation s'est nettement affaiblie, suggérant que même si les ventes se maintenaient ou se stabilisaient, la rentabilité ne cessait quant à elle de s'éroder au fil des mois.

Finalement, les premiers résultats pour l'année 2026 affichent des marges stagnant à un niveau proche du plancher du graphique. Ainsi, la baisse des volumes amplifie la contraction des marges en réduisant l'effet de levier opérationnel (la manière dont les coûts fixes amplifient l'impact des variations de volume (ventes) sur la rentabilité).

Cette situation est critique : elle montre que la marge contributive est devenue extrêmement mince, réduisant considérablement la capacité de l'activité à absorber ses coûts fixes opérationnels. Cette situation est d'autant plus critique que les grands clients, bien que générateurs de volume, exercent une pression accrue sur les prix, tandis que les segments plus petits, mais plus rentables, représentent un levier stratégique de développement. Dans cette optique, Aperam cherche à renforcer sa présence sur ces segments à plus forte valeur ajoutée, afin d'améliorer sa rentabilité et de réduire sa dépendance aux volumes, tels que le secteur pétrolier et gazier.

Dès lors, la priorité stratégique ne réside plus dans le volume, mais dans l'optimisation des coûts de revient ou le repositionnement vers des gammes de produits à plus haute valeur ajoutée pour redresser la marge.

3.1.4 Analyse des coûts

Après avoir mis en évidence la compression des marges dans la section précédente, il est nécessaire d'examiner les déterminants du coût de revient d'Aperam Argentina. La compétitivité d'un industriel sidérurgique sur le marché local ne dépend pas uniquement de sa maîtrise opérationnelle, mais également de son aptitude à naviguer dans un environnement inflationniste et fiscalement exigeant.

Une structure de coûts rigide et capitalistique

L'activité d'Aperam repose sur une structure de coûts composée principalement de matières premières et de coûts de transformation. Ces derniers, estimés à environ 600 USD par tonne, couvrent les opérations industrielles, la logistique interne et les processus de transformation. Au total, le coût global de production atteint environ 2 000 USD par tonne, traduisant une forte intensité capitalistique et une dépendance critique aux intrants.

L'analyse de l'évolution des coûts révèle une hausse significative entre 2021 et 2024, culminant lors d'un pic en 2024 sous l'effet conjugué de l'inflation et de la baisse des volumes. Toutefois, le plan de redressement engagé dès 2025, incluant réduction d'effectifs, optimisation du capital

de travail et rationalisation des dépenses opérationnelles, a permis une réduction des coûts ajoutés d'environ 269 USD par tonne. Si cette amélioration témoigne de l'efficacité de ces mesures, la réduction globale des coûts demeure insuffisante pour compenser la chute des prix de vente imposée par la « guerre des prix » que livrent les importateurs asiatiques.

Le poids des contraintes structurelles et fiscales

Le désavantage compétitif d'Aperam est exacerbé par des facteurs externes, au premier rang desquels figure la pression fiscale. Les taxes et coûts liés à l'importation représentent une charge représentant, selon les régimes, entre 28,5% et 48,5% du coût du produit importé. Cette fiscalité, couplée à des contraintes réglementaires strictes, limite drastiquement la flexibilité tarifaire de l'entreprise, l'empêchant de s'aligner sur les prix des concurrents sans sacrifier sa rentabilité.

Le défi de l'approvisionnement et le benchmark concurrentiel

L'analyse comparative des structures de coûts des acteurs locaux confirme ce déséquilibre. Si les coûts de structure, de main-d'œuvre et les charges variables sont globalement comparables entre les concurrents, le facteur différenciant réside dans la stratégie d'approvisionnement. Alors que la majorité des concurrents argentins s'appuient massivement sur des sources asiatiques (parfois à plus de 50%, 70%, voire 100% de leur approvisionnement), Aperam maintient une dépendance plus modérée, estimée à environ 27%. Cette stratégie, bien que plus conservatrice, place l'entreprise en position de faiblesse tarifaire face à des concurrents bénéficiant de coûts d'achat significativement plus bas.

En somme, Aperam Argentina fait face à une structure de coûts dite « en ciseau » : d'un côté, des coûts de transformation et une pression fiscale (allant jusqu'à 48,5%) rigides et structurellement élevés ; de l'autre, des prix de vente sous pression constante, tirés vers le bas par une concurrence asiatique agressive.

Ce handicap structurel, aggravé par une stratégie d'approvisionnement moins dépendante aux matières premières asiatiques que celle de ses concurrents, démontre que le déficit de compétitivité ne découle pas d'un manque d'efficacité opérationnelle interne. Dès lors, l'entreprise ne peut plus fonder sa stratégie sur une logique de coût, perdue d'avance, et doit impérativement réorienter son positionnement vers la différenciation par le service, la qualité et les segments à plus forte valeur ajoutée pour assurer sa pérennité.

3.1.5 Analyse du besoin en fonds de roulement net (BFR)

Au-delà de la rentabilité et de la structure de coûts, la performance d'une entreprise industrielle dépend également de sa capacité à maîtriser efficacement son besoin en fonds de roulement net. Dans un contexte marqué par une baisse des volumes, une pression croissante sur les marges et une intensification de la concurrence asiatique, la gestion de la trésorerie devient un enjeu central pour Aperam Argentina. Le BFR ne constitue donc pas seulement un indicateur

comptable, mais un révélateur direct des tensions financières auxquelles l'entreprise est confrontée.

Le premier élément structurant du BFR concerne la gestion des stocks. Dans l'industrie sidérurgique, les niveaux de stock représentent un volume important de capital immobilisé, ce qui devient particulièrement sensible lorsque la demande ralentit et que les prix du marché se contractent. Face à la dégradation du contexte économique à partir de 2024, Aperam a engagé une politique de réduction des stocks afin de préserver sa trésorerie. L'entreprise indique ainsi une baisse d'environ 31% des volumes stockés entre 2024 et 2025, soit près de 1 868 tonnes de moins. Cette évolution s'inscrit dans une logique de désengagement du capital immobilisé et de limitation du risque de surstockage.

L'évolution de la rotation des stocks confirme cette volonté d'optimisation. Alors qu'elle atteignait environ 251 jours en 2024, l'objectif fixé pour 2026 est de la ramener à environ 122 jours (correspondant au temps que met l'entreprise à importer depuis l'Asie). Une telle réduction traduit la recherche d'un cycle d'exploitation plus court et d'une meilleure liquidité. Elle permet également de limiter le risque de dévalorisation des stocks, particulièrement élevé dans un environnement où les prix de l'acier inoxydable sont soumis à une forte pression concurrentielle. Des stocks trop importants peuvent en effet perdre rapidement de la valeur lorsque les prix de marché baissent sous l'effet des importations asiatiques à bas coût.

Le second facteur influençant le BFR concerne les délais de paiement clients et fournisseurs. Dans un contexte de ralentissement économique et de tensions financières, les entreprises tendent à préserver leur propre trésorerie, ce qui allonge souvent les délais d'encaissement. Pour Aperam, cette situation est problématique car les charges opérationnelles (salaires, énergie, logistique et matières premières) doivent être financées immédiatement, alors que les recettes sont encaissées avec retard. Cette asymétrie exerce une pression directe sur le besoin de liquidité et sur le cash-flow opérationnel.

Afin de limiter cette tension, Aperam a mis en place plusieurs mesures visant à améliorer son besoin en fonds de roulement opérationnel. Les objectifs fixés pour 2026 prévoient notamment une réduction du délai moyen de paiement client à environ 57 jours, ainsi qu'une optimisation du délai de paiement fournisseur. L'entreprise cherche ainsi à rééquilibrer ses flux financiers afin de réduire la pression sur sa trésorerie et de sécuriser son exploitation.

Dans ce contexte, la gestion du BFR devient un véritable levier stratégique de survie financière. La contraction des marges et la guerre des prix imposée par les importations asiatiques réduisent fortement la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité. Dès lors, la préservation de la trésorerie devient essentielle pour maintenir la continuité opérationnelle. L'enjeu n'est plus uniquement de produire et de vendre, mais aussi de financer durablement l'activité dans un environnement plus volatil et plus concurrentiel.

Cette analyse du BFR peut être enrichie par l'étude de deux ratios complémentaires, l'un consacré à la liquidité et l'autre à la rentabilité. Les ratios suivants sont calculés sur base des derniers comptes annuels disponibles, à savoir les exercices 2023 et 2024, afin d'évaluer la dégradation financière ayant précédé les projections stratégiques présentées pour 2025–2026.

Analyse de la liquidité

Le ratio de liquidité générale mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme à l'aide de ses actifs circulants. La formule est la suivante :

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif courant}}{\text{Passif courant}}$$

Selon les comptes annuels de 2024 :

- Actif courant 2024 : **35.612.591.491 ARS**
- Passif courant 2024 : **27.777.087.050 ARS**

Le ratio de liquidité s'établit donc à :

$$\frac{35.612.591.491}{27.777.087.050} = 1{,}50$$

En comparaison :

- Actif courant 2023 : **86.200.844.831 ARS**
- Passif courant 2023 : **69.078.580.083 ARS**

$$\frac{86.200.844.831}{69.078.580.083} = 1{,}25$$

Le ratio de liquidité générale passe ainsi de **1,25 en 2023 à 1,50 en 2024**.

Cette amélioration traduit une volonté de renforcer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme. Dans un environnement économique fortement instable, marqué par la baisse des volumes et la détérioration des marges, la préservation de la trésorerie devient une priorité stratégique.

Toutefois, cette amélioration doit être nuancée. Elle ne reflète pas nécessairement une meilleure performance économique, mais plutôt une gestion plus prudente du cash et du besoin en fonds de roulement. La réduction des stocks et l'optimisation du capital de travail apparaissent ainsi comme des mécanismes défensifs visant à limiter l'immobilisation de liquidités.

Cette logique est particulièrement importante dans l'industrie sidérurgique, où les stocks représentent des montants élevés de capital immobilisé. Dans un contexte de baisse rapide des prix de l'acier inoxydable, des stocks excessifs exposent également l'entreprise à un risque de dévalorisation.

Analyse de la rentabilité financière

Le ratio de rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à générer du résultat à partir de ses capitaux propres. La formule est la suivante :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Selon les comptes annuels :

2024

- Résultat net : **-46.433.081.466 ARS**
- Capitaux propres : **16.191.204.401 ARS**

$$\frac{-46.433.081.466}{16.191.204.401} = -0{,}761$$

2023

- Résultat net : **1.507.617.707 ARS**
- Capitaux propres : **23.142.825.867 ARS**

$$\frac{1.507.617.707}{23.142.825.867} = 0{,}18$$

Le ratio passe ainsi de **0,18 en 2023 à -0,761 en 2024**.

Cette dégradation extrêmement brutale illustre l'impact direct de la crise traversée par l'entreprise. Le passage d'une rentabilité positive à une rentabilité fortement négative traduit la combinaison de plusieurs facteurs : chute des volumes, baisse des prix de vente, compression des marges et intensification de la concurrence asiatique.

Ce ratio met également en évidence une rupture plus profonde du modèle économique de l'entreprise. En effet, malgré les efforts engagés pour réduire les coûts et améliorer la liquidité, la pression concurrentielle reste suffisamment forte pour neutraliser les gains opérationnels réalisés.

Ainsi, la problématique d'Aperam ne peut être réduite à une simple baisse conjoncturelle de performance : elle révèle un désavantage compétitif structurel dans un marché où la pression sur les prix devient dominante. Dès lors, l'analyse combinée de la liquidité et de la rentabilité ainsi que du BFR montre qu'Aperam Argentina cherche avant tout à préserver sa capacité de survie financière dans un environnement devenu structurellement plus agressif et volatil, où l'enjeu ne réside plus uniquement dans la rentabilité de l'activité, mais également dans le maintien d'un équilibre de trésorerie durable.

3.1.6 Synthèse de la situation financière

En synthèse, l'analyse financière d'Aperam Argentina est révélatrice d'une dégradation progressive mais profonde de son équilibre économique à partir de 2024. Si les exercices 2022 et 2023 avaient permis à l'entreprise d'atteindre des niveaux de rentabilité particulièrement élevés, cette dynamique s'est brutalement inversée sous l'effet combiné du ralentissement de la demande, de la chute des prix de vente et de l'intensification des importations asiatiques à bas coût.

L'étude conjointe du chiffre d'affaires, du résultat net, de l'EBITDA, des marges et du besoin en fonds de roulement révèle que la pression concurrentielle ne se limite plus à une simple contraction des volumes, mais affecte désormais l'ensemble du modèle économique de l'entreprise. La compression des marges, l'érosion de la rentabilité et les tensions croissantes sur la trésorerie traduisent un désavantage compétitif devenu structurel.

Malgré les mesures d'optimisation engagées ; réduction des coûts, amélioration du capital de travail, diminution des stocks et rationalisation des dépenses, l'entreprise peine encore à compenser l'impact de la guerre des prix imposée par les importations asiatiques. Cette situation démontre que les leviers purement opérationnels ne suffisent plus à restaurer durablement la compétitivité d'Aperam.

Dès lors, la problématique stratégique de l'entreprise ne réside plus uniquement dans la maîtrise des coûts ou l'augmentation des volumes, mais dans sa capacité à repenser son positionnement sur le marché argentin. Face à des concurrents capables de rivaliser principalement par les prix, Aperam est progressivement contrainte d'orienter sa stratégie vers des segments à plus forte valeur ajoutée, une différenciation par le service ainsi qu'une optimisation plus globale de sa chaîne de valeur.

Cette évolution conduit donc naturellement à analyser les réponses stratégiques mises en place par Aperam afin d'assurer sa résilience et préserver sa compétitivité dans un environnement devenu durablement plus agressif.

3.2 Positionnement stratégique d'Aperam

Face à la détérioration progressive de son environnement concurrentiel, Aperam a été contrainte de repenser une partie de son modèle économique afin de préserver sa compétitivité sur le marché argentin. La pression exercée par les importations asiatiques à bas coût et la compression des marges ont poussé l'entreprise à mettre en place plusieurs axes stratégiques visant à assurer sa résilience.

Dans le cadre de mon stage, j'ai eu l'opportunité d'observer, d'analyser et d'étudier les différentes stratégies mises en œuvre par Aperam afin de s'adapter à un environnement en profonde mutation. Ces initiatives concernent notamment la diversification sectorielle, le développement commercial, la digitalisation ainsi que le renforcement du capital humain. Elles s'inscrivent ainsi dans un contexte de *turnaround* (phase de redressement), dans lequel Aperam applique les dites stratégies afin de restaurer sa rentabilité au sortir de la crise de 2024.

Cette section a donc pour objectif de présenter et d'évaluer ces différents leviers stratégiques au regard de leur pertinence, de leurs limites et des objectifs poursuivis par l'entreprise dans un contexte de concurrence internationale croissante.

3.2.1 Diversification sectorielle : *Mining, Oil & Gas*

Un repositionnement stratégique vers des marchés à forte valeur ajoutée

Suite à l'effondrement progressif des marges sur ses marchés traditionnels, Aperam a engagé une stratégie de diversification visant à réduire sa dépendance aux segments fortement exposés à la concurrence asiatique, notamment l'automobile, l'électroménager ou certains produits standards de l'acier inoxydable.

L'objectif poursuivi par l'entreprise est double : d'une part, développer des marchés moins sensibles au seul critère du prix ; d'autre part, repositionner l'offre d'Aperam sur des activités à plus forte valeur ajoutée, technique et logistique. Dans cette perspective, les secteurs du pétrole et du gaz (« *Oil & Gas* ») ainsi que de l'industrie minière (« *Mining* ») apparaissent comme des relais de croissance stratégiques majeurs pour les prochaines années.

Cette orientation stratégique s'inscrit directement dans le contexte concurrentiel décrit précédemment. En effet, les importations asiatiques ont profondément modifié la structure du marché argentin, tant en amont (« *upstream* ») via les matières premières qu'en aval (« *downstream* ») via les produits finis. Selon les rapports internes auxquels j'ai eu accès, entre 2024 et octobre 2025, la part des matières premières asiatiques sur le marché est passée de 42 % à 68 %, avec des prix inférieurs d'environ 423 €/t par rapport au reste du monde.

Face à ces enjeux, l'entreprise entend ainsi réduire son exposition aux segments fortement standardisés et soumis à une pression tarifaire intense, afin de se concentrer sur des activités où les exigences techniques, la disponibilité des matériaux et la qualité du service constituent des facteurs de différenciation essentiels. Cette évolution traduit une conviction claire : la pérennité d'Aperam ne peut plus reposer sur la seule compression de ses coûts, mais exige désormais une création de valeur plus durable, ancrée dans l'expertise ainsi que dans la relation client.

La stratégie *Oil & Gas* : vendre la continuité opérationnelle plutôt que l'acier

« We do not sell stainless steel; we sell the guarantee of operational continuity and infrastructure safety ». (Aperam, 2026)

Le secteur pétrolier et gazier (*Oil & Gas*) constitue aujourd'hui l'un des axes stratégiques les plus ambitieux développés par Aperam. Tout d'abord, contrairement aux marchés industriels standards, ce secteur présente des exigences techniques extrêmement élevées ainsi qu'une forte criticité opérationnelle. La logique stratégique d'Aperam dans ce secteur repose sur une idée fondamentale : l'entreprise ne vend plus uniquement un produit sidérurgique, mais une garantie de continuité opérationnelle.

Cette approche se justifie par la nature même du secteur pétrolier. Les clients font face à des délais d'approvisionnement extrêmement longs pour certains matériaux spéciaux importés, pouvant atteindre entre quatre et six mois. Or, une rupture d'approvisionnement ou une panne critique peut entraîner des pertes estimées entre 50 000 et 100 000 USD par jour d'arrêt de production. Dans ce contexte, le prix du matériau devient presque secondaire ; ce qui compte avant tout, c'est la disponibilité et la rapidité de livraison.

Afin de répondre à cette problématique, Aperam cherche à développer un modèle basé sur des stocks stratégiques locaux à haute rotation, notamment dans la région de Neuquén, au cœur du gisement de Vaca Muerta. L'entreprise envisage notamment la création d'un « *materials yard* » permettant d'assurer des livraisons rapides, parfois sous 24 heures, pour les matériaux critiques. Ainsi, si une défaillance majeure ou une rupture critique surgit sur un champ pétrolier ou un site d'extraction, Aperam s'engage à fournir le client en moins de 24 heures pour lui permettre d'éviter des pertes majeures. Aujourd'hui, les investissements dans ce secteur représente 10 milliards USD par an.

Cette stratégie implique toutefois une immobilisation importante de capital via le maintien de stocks élevés. Néanmoins, Aperam considère ce coût comme acceptable au regard des marges potentielles du secteur. En effet, les marges typiques observées dans l'*Oil & Gas* sont particulièrement élevées, atteignant entre 35 % et 45 %, ce qui contraste avec d'autres secteurs que j'ai pu comparer :

- 5 à 10 % dans l'automobile, un marché fort compétitif, soumis à des contrats à long-terme) ;
- 8 à 12 % dans l'électroménager ;
- 15 à 20 % dans les biens d'équipement.

Cette différence illustre, selon moi, parfaitement la logique de repositionnement poursuivie par l'entreprise : sortir progressivement des marchés fortement standardisés pour privilégier des secteurs où la disponibilité, la sécurité et le service permettent de justifier des marges nettement supérieures. Et dans l'*Oil & Gas*, l'urgence extrême qui caractérise toute défaillance technique ainsi que le niveau de risque inhérent aux activités expliquent naturellement ces niveaux de marges élevés.

Concrètement, Aperam cherche à fournir des plaques, tubes et raccords en acier inoxydable certifiés API et ASME[4] destinés aux applications critiques des trois grandes phases de l'activité pétrolière et gazière ; l'« *upstream* » avec les têtes de puits et *flowlines*[5], le « *midstream* » avec les installations de traitement et de transport, et le « *downstream* » avec les raffineries et infrastructures industrielles.

Le secteur minier : une opportunité régionale à fort potentiel

Parallèlement au développement de l'*Oil & Gas,* Aperam cherche à renforcer sa présence dans le secteur minier, considéré comme « la plus grande opportunité de croissance régionale » selon les documents stratégiques internes. Cette stratégie s'appuie principalement sur l'essor des projets liés au lithium, au cuivre, à l'or, ainsi qu'aux infrastructures minières argentines.

Le potentiel du marché est particulièrement important. Aperam estime que les investissements miniers actifs en Argentine représentent environ 7,5 milliards USD par an, dont près de 2,5 % pourraient être consacrés à l'acier inoxydable, soit un marché potentiel estimé à 187,5 millions USD. Ainsi, elle vise un objectif de part de marché de 2 %, représentant environ 3,75 millions USD de ventes annuelles et près de 1 071 tonnes commercialisées.

Dans cette stratégie, elle cherche à valoriser plusieurs avantages compétitifs.

Premièrement, la proximité régionale du Brésil et de son site à Timóteo permet des délais d'approvisionnement beaucoup plus courts que ceux des concurrents asiatiques : environ 3 à 4 semaines contre 4 à 6 mois pour certains fournisseurs internationaux.

Deuxièmement, l'entreprise cherche à promouvoir une logique de « Life Cycle Cost » (LCC), consistant à démontrer que les aciers inoxydables, bien que plus coûteux à l'achat, permettent de réduire les coûts totaux sur le long terme grâce à une meilleure résistance à la corrosion, à une réduction des opérations de maintenance ou encore à une diminution des arrêts de production.

Enfin, Aperam tente également de se différencier par une approche environnementale et durable. Le groupe met notamment en avant son « Green Steel », inox produit à partir de charbon végétal, afin de répondre aux exigences ESG croissantes des multinationales minières.

Analyse critique de la stratégie *Oil & Gas* et *Mining*

La diversification vers les secteurs *Oil & Gas* et *Mining* apparaît, à mes yeux, comme une réponse cohérente face à la dégradation structurelle des marchés traditionnels de l'acier inoxydable.

Cette stratégie permettrait à Aperam :

[4] API (American Petroleum Institute) et ASME (American Society of Mechanical Engineers) sont des normes américaines de référence dans l'industrie pétrolière et pétrochimique.

[5] Les *flowlines* sont les conduites qui acheminent le pétrole ou le gaz brut directement depuis la tête de puits vers les premières installations de collecte ou de traitement.

- d’améliorer potentiellement ses marges ;
- de réduire sa dépendance aux marchés standards ;
- de renforcer sa différenciation par le service ;
- de valoriser davantage son expertise technique et logistique.

Elle s’inscrit également dans une logique plus défensive : l’entreprise cherche à se repositionner sur des marchés où la concurrence asiatique reste moins dominante en raison des exigences normatives, des certifications techniques et des contraintes logistiques, où Aperam peut avoir l’avantage.

Toutefois, cette stratégie comporte également plusieurs limites importantes. Le maintien de stocks stratégiques élevés accroît mécaniquement le besoin en fonds de roulement et mobilise une trésorerie significative dans un contexte déjà tendu. De plus, les secteurs pétrolier et minier restent fortement dépendants des cycles d’investissement internationaux ainsi que de l’évolution des matières premières, influencés par la guerre et le contexte géopolitique.

Enfin, les projections financières associées aux projets *Oil & Gas* et *Mining* apparaissent particulièrement encourageantes à court et moyen terme. Les documents internes estiment que ces initiatives pourraient générer respectivement :

- + 1,3 MUSD ;
- + 0,5 MUSD d’EBITDA supplémentaire en 2026.
- Investissement de 1,65 MUSD et un Return On Investment (ROI) annuel de 93 %

Ainsi, bien que cette stratégie ne constitue pas une solution immédiate aux difficultés structurelles d’Aperam Argentina, elle représente néanmoins une tentative crédible de transformation progressive du modèle économique vers une compétitivité davantage fondée sur la valeur ajoutée, le service et l’expertise technique plutôt que sur une guerre des prix devenue difficilement soutenable, voire impossible à long terme.

3.2.2 Adaptation du modèle d’approvisionnement et stratégie de *sourcing*

En lien avec le point précédent, Aperam Argentina a progressivement été amenée à repenser son modèle d’approvisionnement afin de préserver sa compétitivité sur le marché local. Cette transformation stratégique repose sur une logique hybride combinant expertise technique locale, approvisionnement international optimisé et amélioration de la réactivité logistique et financière.

L’un des éléments centraux de cette stratégie réside dans le développement de partenariats avec des acteurs internationaux spécialisés dans le *sourcing* (approvisionnement) de matériaux techniques et financiers. Cette approche vise principalement à renforcer la compétitivité-prix de l’entreprise tout en maintenant un niveau élevé de qualité et de disponibilité des produits. Dans un marché où les importations asiatiques jouent un rôle croissant, Aperam ne cherche plus uniquement à s’opposer frontalement aux fournisseurs internationaux à bas coût, mais tente progressivement d’intégrer certains avantages de cette mondialisation dans son propre modèle économique.

Une structure triangulaire orientée vers la réactivité du marché

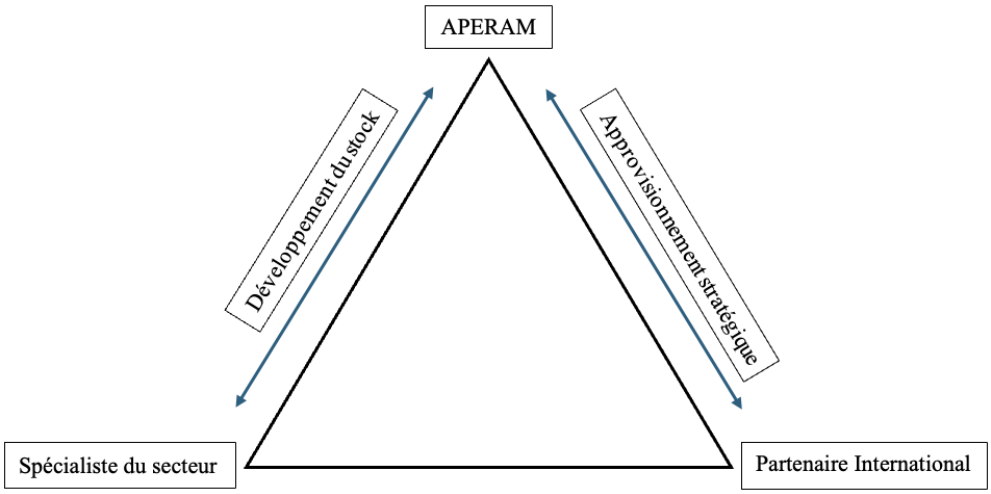


Figure 3.2.2 : Modèle stratégique triangulaire de développement du secteur Oil & Gas

Comme le montre la *figure 3.2.2*, le fonctionnement de cette stratégie repose sur une structure triangulaire impliquant trois acteurs complémentaires : Aperam, un spécialiste technique du secteur ainsi qu'un partenaire international chargé de l'approvisionnement. Ce partenaire international joue un rôle clé dans l'optimisation des coûts d'achat en mettant à disposition son réseau de fournisseurs internationaux ainsi que son expertise en commerce et logistique internationale, afin de proposer des solutions adaptées aux spécificités du marché argentin.

Aperam occupe une position centrale dans ce modèle. L'entreprise coordonne l'ensemble du système, gère la relation commerciale avec les clients finaux et garantit la rapidité ainsi que la fiabilité du service proposé. Son rôle consiste principalement à assurer l'intégration opérationnelle des différents acteurs tout en conservant la maîtrise commerciale du marché local.

Le spécialiste technique intervient quant à lui comme un acteur de terrain chargé d'analyser les besoins réels du marché. Son rôle consiste notamment à :

- effectuer des études de marché ;
- visiter les clients industriels (et certifier Aperam comme un fournisseur qualifié);
- identifier les besoins techniques spécifiques ;
- déterminer les références les plus stratégiques à stocker.

Cette fonction est essentielle car elle permet d'éviter une logique de stockage généralisé particulièrement coûteuse. L'objectif est au contraire de construire un « stock intelligent », composé uniquement des produits présentant une forte criticité opérationnelle ou une forte demande potentielle dans les secteurs ciblés.

Enfin, le partenaire international agit comme fournisseur stratégique d'approvisionnement. Celui-ci est chargé :

- d'identifier les meilleures sources d'achat internationales (produits, qualité, normes, certifications, etc.)
- de négocier les conditions d'approvisionnement les plus compétitives ;
- d'organiser le *sourcing* depuis l'étranger ;
- et, dans certains cas, de participer au financement des opérations.

Le modèle repose donc sur une complémentarité fonctionnelle : le spécialiste détermine les besoins du marché local tandis que le partenaire international définit les meilleures opportunités d'approvisionnement. Aperam coordonne ensuite ces différents leviers afin de transformer cette organisation en avantage concurrentiel sur le marché argentin.

La logique du « stock intelligent »

Le cœur de cette stratégie repose sur la constitution d'un stock spécifique destiné principalement aux secteurs *Oil & Gas* et *Mining*. Contrairement à une logique traditionnelle d'importation à la commande, Aperam cherche ici à disposer localement de certaines références critiques afin de répondre immédiatement aux besoins des clients industriels.

Cette approche constitue un élément stratégique majeur dans des secteurs où les délais d'approvisionnement internationaux peuvent atteindre plusieurs mois, alors même qu'un arrêt de production peut représenter des pertes conséquentes. Dans ce contexte, la disponibilité immédiate du produit devient un avantage concurrentiel aussi important que le prix lui-même.

Cette stratégie traduit une évolution importante du modèle économique d'Aperam. Traditionnellement, les stocks sont souvent perçus comme une immobilisation coûteuse de capital augmentant le besoin en fonds de roulement. Ici, l'entreprise cherche au contraire à utiliser le stock comme un outil stratégique de différenciation commerciale et logistique.

Une stratégie hybride face à la domination asiatique

L'intérêt stratégique de ce modèle réside également dans sa capacité à répondre à l'évolution profonde du marché argentin de l'acier inoxydable. Comme évoqué précédemment, les produits asiatiques bénéficient aujourd'hui d'un avantage compétitif majeur en matière de prix d'achat. Face à cette réalité, Aperam comprend progressivement qu'une stratégie exclusivement fondée sur le refus du *sourcing* asiatique risquerait d'entraîner une perte supplémentaire de compétitivité.

Cette stratégie illustre ainsi une approche plus pragmatique. L'entreprise cherche à conserver sa valeur ajoutée sur :

- le service ;
- la relation client ;
- la rapidité logistique (garantir la continuité logistique)
- l'expertise technique ;
- et la gestion opérationnelle,

tout en acceptant partiellement une logique d'approvisionnement mondial plus compétitive sur certains produits standardisés.

Cette stratégie hybride permet à Aperam de ne pas abandonner totalement les segments sensibles au prix, tout en concentrant progressivement ses efforts sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Analyse critique de la stratégie

L'adaptation du modèle d'approvisionnement me semble être une évolution stratégique cohérente et nécessaire face aux nouvelles réalités du marché argentin. En intégrant des partenaires internationaux spécialisés dans le *sourcing*, Aperam cherche à réduire son désavantage compétitif sur les coûts d'achat tout en renforçant sa réactivité commerciale ; et je pense que c'est une réponse pragmatique aux pressions actuelles.

De mon point de vue, cette approche présente plusieurs avantages concrets : une amélioration potentielle de la compétitivité-prix, une réduction des délais de livraison, une meilleure adaptation aux besoins spécifiques du marché, une optimisation des stocks et un renforcement de la flexibilité commerciale. Elle traduit également, selon moi, une transformation plus profonde du modèle économique de l'entreprise ; Aperam ne cherche plus uniquement à concurrencer les acteurs asiatiques sur les prix, mais à combiner *sourcing* compétitif et différenciation par le service.

Cela dit, je pense qu'il est aussi nécessaire souligner certaines limites réelles. Le maintien de stocks spécifiques mobilise une trésorerie importante et accroît mécaniquement le besoin en fonds de roulement. Par ailleurs, une dépendance croissante à certains fournisseurs internationaux expose l'entreprise à des risques logistiques, géopolitiques ou de variation des prix ; des risques qui, dans le contexte argentin, ne sont pas à prendre à la légère.

Il y a aussi une tension stratégique que j'ai trouvé intéressante à observer : Aperam est historiquement positionnée sur une logique de qualité industrielle et de *sourcing* régional. Intégrer progressivement des produits internationaux à bas coût dans son offre nécessite donc un équilibre particulièrement délicat entre compétitivité-prix et maintien des standards de qualité associés à la marque. C'est, à mon sens, le vrai défi de cette stratégie hybride.

Au fond, ce qui attire l’attention dans cette évolution, c'est qu'elle illustre bien la manière dont Aperam tente de s'adapter à une mondialisation devenue incontournable. Plutôt que de s'y opposer totalement, l'entreprise choisit de l'intégrer partiellement ; et c'est peut-être là sa meilleure chance de préserver durablement sa position sur le marché argentin.

3.2.3 Développement sectoriel : agro-industrie et construction

Agro-industrie

L'agro-industrie constitue un pilier historique de l'économie argentine. Bien qu'elle ne représente pas le secteur le plus important en volume absolu, elle demeure l'un des plus stratégiques du pays, en raison de sa contribution déterminante aux exportations, à la génération de devises et à la stabilité macroéconomique nationale. Cette importance se reflète concrètement dans les chiffres : en 2025, le secteur a concentré près de 61 % des exportations argentines, soit 52,9 milliards USD sur un total de 87,1 milliards USD. Les principaux marchés à l'exportation au premier trimestre 2025 sont l'Inde, le Brésil, le Vietnam ainsi que la Chine.

(Argentina alcanzó en 2025 récord de exportaciones agroindustriales en toneladas, 2026). Aujourd'hui, le pays est considéré comme une puissance agricole majeure, avec un poids historique très fort dans le soja, le maïs, le blé, la viande bovine et les sous-produits agro-industriels.

Dans le cas argentin, l'agro-industrie se distingue par sa capacité à maintenir une dynamique d'investissement relativement continue, même dans un contexte macroéconomique instable. L'Argentine reste un acteur majeur des exportations agricoles et agro-industrielles, ce qui lui permet de générer des devises de manière récurrente malgré les crises internes. Cette particularité est essentielle, car elle signifie que le secteur ne dépend pas uniquement de la demande intérieure, mais surtout de sa capacité à alimenter les marchés internationaux en produits agricoles et transformés. Cette logique exportatrice explique également pourquoi l'agriculture argentine conserve un besoin structurel en équipements industriels. Pour rester compétitives, les exploitations et les entreprises agro-industrielles doivent investir dans des machines agricoles, des systèmes de stockage, des installations de transformation, des infrastructures logistiques et des pièces de maintenance. Autrement dit, même lorsque la consommation intérieure ralentit sous l'effet de l'inflation et de la baisse du pouvoir d'achat, les besoins d'investissement du secteur ne disparaissent pas, car ils sont liés à la continuité de la production et à la nécessité de préserver la compétitivité exportatrice. (Berman, H. (2018). *Le modèle agro-industriel argentin dans la mondialisation*. Centre d'études et de prospective, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, Analyse n°128)

Sur le plan macroéconomique, cela crée une situation intéressante : dans une Argentine en crise, la demande domestique se contracte, mais l'agro-industrie continue à générer des dollars grâce aux exportations. Ce flux de devises soutient l'activité du secteur et entretient des besoins réguliers en biens industriels, en particulier dans les segments où la résistance à la corrosion, la fiabilité des matériaux et la durabilité des installations sont essentielles. C'est précisément ce qui rend ce marché pertinent pour Aperam Argentina : l'entreprise peut y valoriser des solutions techniques destinées à des acteurs qui doivent continuer à investir malgré la volatilité économique.

En d'autres termes, l'agro-industrie argentine combine deux caractéristiques particulièrement favorables pour Aperam : d'une part, une capacité à maintenir des investissements continus ; d'autre part, un besoin permanent en équipements industriels adaptés à des usages intensifs et exigeants. Cette combinaison en fait un secteur porteur de débouchés durables, et donc stratégique dans la logique de diversification de l'entreprise.

En somme, c'est au sein de ce contexte de croissance soutenue qu'Aperam cherche à renforcer sa présence dans le secteur agricole, qui ne représente encore aujourd'hui que des volumes de vente relativement modestes.

En effet, ce secteur incarne un marché stable, techniquement exigeant, en plein essor et moins dépendant de la consommation intérieure, autant de caractéristiques qui en font un axe de développement cohérent avec la stratégie de montée en gamme de l'entreprise.

De plus, l'intérêt de l'acier inoxydable dans le secteur agricole repose principalement sur sa résistance à la corrosion, particulièrement importante dans un secteur soumis à des conditions

d’exploitation intensives. Cette propriété permet de prolonger la durée de vie des équipements, de réduire les coûts de maintenance et de limiter les interruptions de production.

Dans cette logique, Aperam ne commercialise pas uniquement un produit métallique standardisé, mais propose une solution technique capable de générer de la valeur pour ses clients agro-industriels.

Construction

Le secteur de la construction et de l’architecture représente également un axe de développement intéressant pour Aperam Argentina. Au-delà des usages purement industriels, l’acier inoxydable est progressivement utilisé dans des applications architecturales et esthétiques, où les critères de design, de personnalisation et de durabilité prennent une importance croissante. Cette évolution ouvre des opportunités pour des produits à plus forte valeur ajoutée, moins standardisés et moins directement exposés à la concurrence fondée uniquement sur les prix.

Dans cette logique, Aperam développe progressivement une stratégie orientée vers des produits à plus forte valeur ajoutée destinés au secteur de la construction et de l’architecture. L’entreprise cherche notamment à renforcer la commercialisation de « chapas de diseño » (voir *figure 3.2.3*), des tôles inoxydables travaillées à l’aide de technologies de découpe laser permettant de créer des formes, motifs et finitions personnalisées. Ces applications sont destinées à différents usages architecturaux et décoratifs, tels que les façades, les éléments de design intérieur, les structures métalliques ou encore certains projets résidentiels et commerciaux.



Figure 3.2.3 : Exemples de chapas de diseño utilisées dans le secteur de la construction. Source : Aceros Torices, 2024.

Afin de soutenir ce développement, Aperam collabore avec un important acteur sidérurgique argentin spécialisé dans les produits longs et les solutions destinées au secteur de la construction, appartenant au groupe ArcelorMittal. Ce partenariat permet à l’entreprise de bénéficier d’un réseau industriel et commercial complémentaire, tout en renforçant sa présence sur certains segments liés à la construction et aux applications architecturales.

Cette stratégie traduit une volonté claire de montée en gamme. Contrairement aux produits standards fortement exposés à la guerre des prix et à la concurrence asiatique, les produits découpés et personnalisés reposent davantage sur la qualité, le design, la précision technique et l'adaptation aux besoins spécifiques du client. Dans ce type de segment, la décision d'achat ne dépend donc plus uniquement du prix de la matière première, mais également de la valeur ajoutée apportée par la personnalisation et les caractéristiques esthétiques du produit.

À travers cette approche, Aperam cherche ainsi à améliorer son « mix produit » en développant des applications capables de générer des marges plus élevées et une différenciation plus forte sur le marché. L'objectif n'est plus uniquement d'augmenter les volumes vendus, mais également d'accroître la valeur moyenne des ventes en se positionnant sur des segments moins standardisés et plus techniques.

Cette stratégie reste néanmoins dépendante de la dynamique du secteur de la construction, particulièrement sensible aux cycles économiques, aux investissements immobiliers et au contexte macroéconomique argentin. Malgré ces limites, le développement de produits à plus forte valeur ajoutée apparaît comme une réponse cohérente face à la pression concurrentielle croissante exercée sur les produits inoxydables standards.

3.2.4 Digitalisation et utilisation de l'intelligence artificielle

La digitalisation occupe aujourd'hui une place croissante au sein d'Aperam, principalement dans les activités liées à la communication, à la visibilité commerciale et à la prospection. Dans un environnement industriel B2B, ces outils ne remplacent pas la relation commerciale traditionnelle, mais ils permettent de renforcer la présence de l'entreprise sur le marché, d'améliorer son image de marque et de cibler plus efficacement de nouveaux prospects. À ce titre, Aperam a récemment intégré un collaborateur dédié au marketing digital, chargé de structurer et développer ces actions, avec un suivi régulier assuré lors de réunions hebdomadaires auxquelles j'ai pu participer.

Ces réunions hebdomadaires consacrées au marketing digital ne se limitent pas uniquement à la préparation des campagnes de communication. Elles jouent également un rôle d'analyse et de pilotage stratégique. Après l'envoi de mails ciblés à des clients ou prospects, les résultats sont examinés à travers plusieurs indicateurs, tels que le nombre d'ouvertures, de clics ou de réponses obtenues. Ces données permettent d'évaluer l'efficacité des actions menées, d'identifier les contenus les plus performants et d'ajuster les futures campagnes en conséquence. Parallèlement, un travail de benchmark est réalisé afin de comparer l'approche d'Aperam à celle de ses concurrents et d'affiner le positionnement commercial de l'entreprise.

Cette stratégie de digitalisation se traduit également par une présence plus active sur les réseaux sociaux professionnels et commerciaux, notamment à travers LinkedIn et Instagram. L'entreprise y publie régulièrement du contenu destiné à valoriser son image de marque, mettre en avant ses produits, ses projets ainsi que certaines applications de l'acier inoxydable dans différents secteurs industriels. Aperam utilise également des formats plus dynamiques, tels que des vidéos courtes et des contenus visuels, afin d'améliorer sa visibilité et de renforcer son attractivité auprès de clients potentiels.

Cette évolution traduit une volonté de moderniser les pratiques commerciales, notamment à travers l'envoi de messages ciblés, la mise en avant de l'offre de l'entreprise et l'amélioration de sa visibilité auprès de clients potentiels. Cependant, dans un secteur comme celui de l'acier inoxydable, la valeur du digital reste essentiellement complémentaire. La relation client, la négociation commerciale et la compréhension des besoins spécifiques des clients demeurent en effet des dimensions essentielles que les outils numériques ne peuvent pas remplacer. L'humain conserve donc un rôle central dans la création de valeur.

Parallèlement, l'intelligence artificielle est utilisée comme un outil d'aide à la décision stratégique. Le directeur s'en sert pour collecter et analyser en continu des données de marché, qu'il s'agisse de la concurrence, des parts de marché, des niveaux de consommation, des prix ou encore des clients potentiels, notamment dans les secteurs du pétrole, du gaz et de la mine. Ces informations permettent d'évaluer les opportunités commerciales, de réaliser des estimations de ventes et de besoins produits, et de construire une base de données utile à la prise de décision.

L'IA contribue ainsi à orienter les actions de prospection, par exemple en identifiant les entreprises à visiter et en préparant les échanges avec des spécialistes après les rendez-vous. En combinant les données issues de l'IA avec les retours du terrain, Aperam cherche également à mettre en place un « stock intelligent », mieux adapté aux besoins réels du marché. Dans cette logique, l'IA ne constitue pas une fin en soi, mais un soutien à la stratégie, à la gestion des stocks et à l'analyse des marchés. Elle vient renforcer l'action humaine sans s'y substituer.



Figure 3.2.4 : Exemples de publication LinkedIn et Instagram d'Aperam Argentina mettant en avant ses applications industrielles.

3.2.5 Développement commercial et capillarité

Face à la transformation progressive du marché argentin de l'acier inoxydable et à la perte de certains grands clients industriels, j'ai pu observer qu'Aperam Argentina a développé ce que l'on appelle une stratégie de capillarité commerciale. Concrètement, il s'agit d'élargir la base de clientèle en renforçant la présence de l'entreprise auprès des petits et moyens clients industriels répartis sur l'ensemble du territoire argentin ; l'objectif étant de réduire cette dépendance envers quelques grands acteurs historiquement dominants dans le portefeuille clients.

Ce qui est intéressant dans cette approche, c'est qu'elle repose sur une segmentation plus fine du marché et sur l'utilisation croissante d'outils de Business Intelligence et de prospection commerciale. À travers le marketing digital, l'analyse de données et l'identification de nouveaux prospects, Aperam cherche à multiplier ses points de contact afin de gagner en présence dans des secteurs plus fragmentés. Et c'est là, je crois, que réside une vraie opportunité ; les petits et moyens clients accordent généralement davantage d'importance à la proximité, à la flexibilité, au service technique et aux délais de livraison ; autant d'éléments sur lesquels Aperam conserve encore des avantages concurrentiels réels face aux importations asiatiques.

Cette stratégie me semble également pertinente d'un point de vue de la gestion du risque commercial. En diversifiant son portefeuille clients, l'entreprise réduit son exposition à la perte éventuelle d'un grand compte ; ce qui, dans un environnement économique aussi volatil que celui de l'Argentine, n'est pas anodin. C'est une façon de stabiliser les volumes commercialisés sans dépendre d'un nombre trop restreint d'acteurs.

Cela dit, je pense qu'il est important de ne pas idéaliser cette stratégie ; elle comporte des limites réelles. Gérer un portefeuille composé d'un grand nombre de petits clients demande davantage de ressources commerciales, un suivi plus intensif et une logistique plus complexe. Les volumes générés par ces clients restent souvent inférieurs à ceux des grands comptes historiques ; ce qui peut limiter l'impact immédiat sur le chiffre d'affaires global. Et même si ces clients sont parfois moins focalisés sur le seul prix que les grands groupes industriels, ils n'en restent pas moins exposés au contexte économique argentin et à la concurrence croissante des importations.

Malgré ces limites, je reste convaincu que la stratégie de capillarité constitue une réponse cohérente face à l'évolution actuelle du marché. Elle témoigne, selon moi, d'une volonté réelle d'Aperam de renforcer sa proximité commerciale et de construire un modèle économique plus résilient ; ce qui, dans un contexte de forte instabilité concurrentielle, me paraît être la bonne direction.

3.2.6 Capital humain : transformation interne et programme WCMA + Academy

En parallèle de ces stratégies tournées vers l'extérieur, Aperam a décidé d'accorder une certaine importance aux transformations qui peuvent se faire en interne, et ainsi, accorde une importance toute particulière au capital humain. Le capital humain d'une entreprise constitue son actif immatériel, c'est-à-dire qu'il crée de la valeur économique sans être un bien physique ou même financier. A titre d'exemple, il peut s'agir de compétences, d'expériences, ou qualités relationnelles telles que le leadership, qui permettront d'améliorer la productivité des employés, encourager l'innovation, etc.

La WCMA + Academy

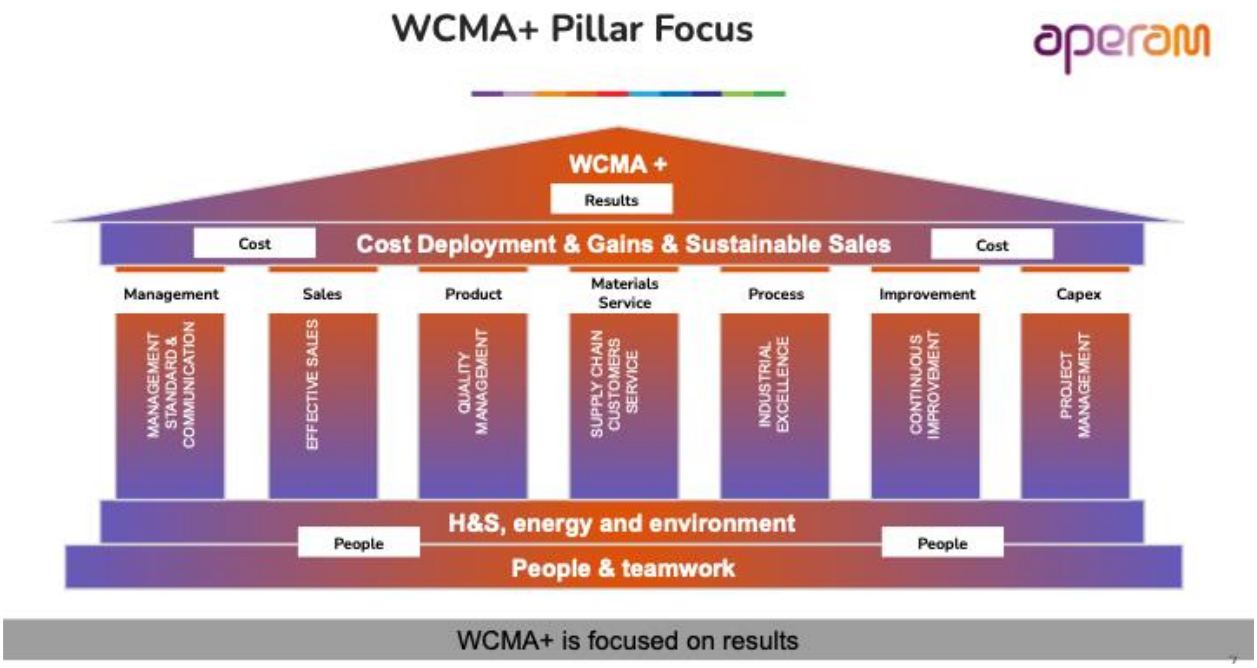


Figure 3.2.5 Modèle WCMA +

Dans un cadre industriel, le WCM – World Class Management – est une méthode d'organisation cherchant à atteindre un niveau opérationnel d'excellence. Développé aux États-Unis dans les années 80, le WCM consiste en une approche qui cherche à atteindre les meilleures performances mondiales dans tous les domaines d'une entreprise. Cette doctrine s'inspire directement du Toyota Production System en reprenant ses principes fondamentaux, notamment l'élimination des gaspillages, l'amélioration continue (le *kaizen*), la maintenance autonome et zéro défaut, qu'il structure, formalise et enrichit d'une dimension managériale et sécuritaire pour en faire un référentiel certifiable applicable à l'échelle mondiale.

Son origine a été popularisée notamment par le groupe Fiat Chrysler (aujourd'hui faisant partie du groupe Stellantis regroupant 14 marques automobiles), qui en a fait son système de référence dans toutes ses usines mondiales, avec un système de certification par niveaux (Bronze, Silver, Gold).

Ainsi, le WCM ne se limite pas uniquement à optimiser des machines ou des processus, mais agit directement sur le capital humain de l'entreprise, et ce à travers plusieurs dimensions, telles que le développement de compétences utiles, un coaching structuré dans le cadre d'une formation continue, ou bien encore une certaine culture de l'amélioration.

C'est pourquoi Aperam a décidé d'intégrer ce modèle dans son organisation, à travers le WCMA + (World Class Management Aperam), visant une transformation industrielle sur 10 ans.

Ledit modèle est représenté par la *figure 3.2.5* où l'on constate qu'il fonctionne comme une maison de performance industrielle. Les fondations reposent sur les employés, la sécurité et le

travail d'équipe. Les 7 différents piliers représentent les fonctions clés de l'entreprise, telles que la qualité, la production, la logistique ou l'amélioration continue. Ensemble, ces éléments permettent d'atteindre l'objectif principal du WCMA + : améliorer durablement la rentabilité et les performances de l'entreprise.

En pratique, Aperam a créé un centre de formation interne appelé la « WCMA + Academy ». Il s'agit d'un centre de formation, orienté 70 % pratique, 30 % théorie. Lors de mon stage, j'ai pu participer à plusieurs de ces formations, qui se donnent à raison de 2 fois par semaine.

Concrètement, les formations WCMA+ prennent la forme de cours d'environ 1 heure, à raison de 2 fois par semaine, au cours desquels différents sujets liés à l'amélioration continue, à l'organisation du travail ou à la performance sont abordés. Une activité pratique vient ensuite compléter la partie théorique ; l'idée étant de mettre directement en application les concepts qui viennent d'être étudiés.

A titre d'exemple, j'ai participé à une session durant mon stage, et je dois dire qu'elle m'a vraiment marqué. Le thème abordé était la méthode des « 5S » ; une approche bien connue dans l'industrie pour améliorer l'organisation, la propreté et l'efficacité des espaces de travail. Nous étions une petite dizaine de participants, dans le but d'avoir un encadrement plus personnalisé. Après la partie théorique, nous avons été répartis en 2 équipes et avons dû réaliser un exercice pratique à l'aide de pièces Lego pour appliquer concrètement les principes vus juste avant. Cela m'a semblé être une façon d'autant plus ludique qu'efficace de rendre les concepts plus tangibles et de renforcer l'esprit d'équipe.

En fin de session, un court test ainsi qu'un formulaire anonyme nous ont été soumis ; à la fois pour évaluer la compréhension du contenu et pour recueillir nos retours sur la formation. Ce détail m'a semblé révélateur : il montre qu'Aperam ne se contente pas de former ses employés, mais cherche aussi à les impliquer activement dans leur processus d'apprentissage. C'est une approche bien plus participative que les formations théoriques traditionnelles, et je pense que c'est précisément ce qui en fait la force.

Premio estímulo

Au-delà des investissements dans la formation à travers le programme WCMA+, une autre initiative a été prise : la mise en place d'un système de *premio estímulo*, que l'on pourrait traduire par « prime d'encouragement ». Concrètement, ce mécanisme repose sur l'attribution de primes liées à des objectifs de performance, de productivité ou d'amélioration des résultats de l'entreprise. Par exemple, le département dédié aux ventes reçoit un portefeuille de 700 anciens clients à recontacter, avec des primes plus élevées pour la vente de produits longs (car ils génèrent des marges élevées). Les premiers résultats que j'ai constatés sont encourageants, avec une augmentation récente de 9 tonnes de ventes. Ce qui me semble pertinent dans cette approche, c'est qu'elle permet d'aligner les intérêts individuels des collaborateurs avec les objectifs opérationnels de l'organisation ; dans un contexte où les marges sont sous pression et où chaque gain d'efficacité compte, c'est loin d'être anodin. J'y vois aussi un signal fort de la part d'Aperam : celui de maintenir un certain niveau de motivation interne malgré un environnement économique particulièrement instable et concurrentiel.

3.2.7 Synthèse des stratégies d'Aperam

En synthèse, l'ensemble des stratégies que j'ai analysées dans cette partie me semble témoigner d'une volonté claire d'Aperam Argentina d'adapter progressivement son modèle économique face à l'intensification de la concurrence asiatique. Plutôt que de chercher à rivaliser uniquement sur les prix ; ce qui serait, à mon sens, une bataille perdue d'avance face aux producteurs asiatiques ; l'entreprise semble avoir fait le choix d'une logique de différenciation, de diversification et d'amélioration continue. C'est, je crois, la bonne stratégie.

Le développement de secteurs à plus forte valeur ajoutée, comme le *Mining* ou l'*Oil & Gas*, illustre bien cette volonté de se positionner sur des marchés où la qualité, le service et l'expertise technique priment sur le seul critère du prix. La stratégie de capillarité commerciale s'inscrit dans la même logique ; en diversifiant son portefeuille clients, Aperam cherche à construire un modèle plus résilient, moins exposé à la perte éventuelle de quelques grands comptes historiques.

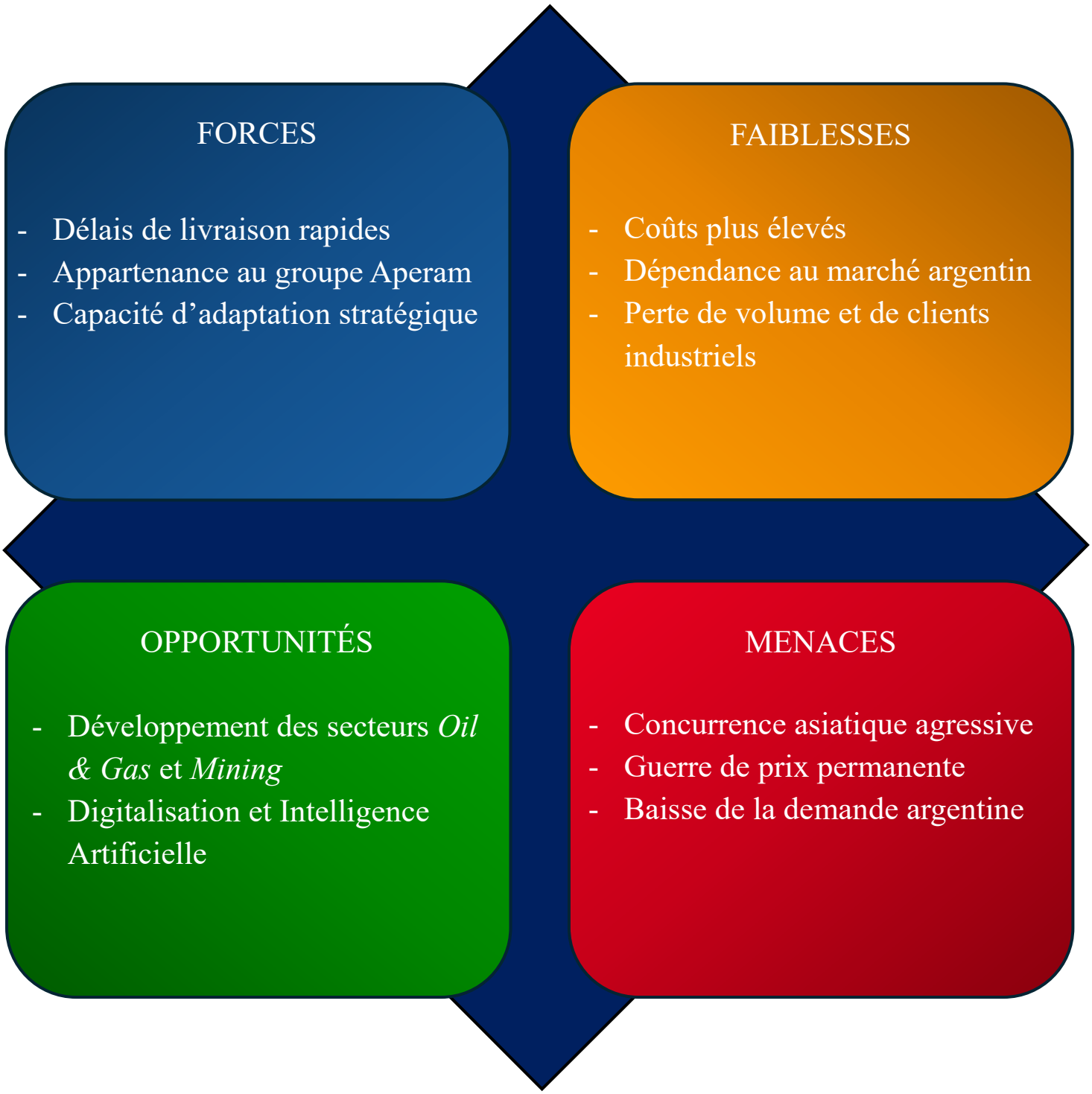
J'ai également été marqué par l'importance accordée à la digitalisation. Les investissements dans les outils de Business Intelligence et l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle traduisent une volonté réelle de moderniser les pratiques commerciales et d'améliorer l'efficacité de la prospection. Enfin, les initiatives liées au capital humain, qu'il s'agisse du programme WCMA+ ou du système de *premio estímulo*, me semblent révélatrices d'une conviction importante : les employés ne sont pas simplement un coût à optimiser, mais bien un levier stratégique à part entière.

Cela dit, je ne voudrais pas conclure cette partie sur une note trop optimiste. Les défis auxquels Aperam Argentina reste confrontée sont réels et particulièrement importants. La pression sur les prix, la volatilité économique argentine et la montée des importations asiatiques continuent de fragiliser la rentabilité de l'entreprise. Dans ce contexte, ce qui me semble déterminant pour la suite, c'est la capacité d'Aperam à maintenir cette dynamique d'adaptation et d'amélioration continue ; car c'est elle, j'en suis convaincu, qui conditionnera sa compétitivité sur le marché argentin dans les années à venir.

3.3 Diagnostique stratégique

Les facteurs politiques, économiques ou encore technologiques ayant déjà été développés dans la partie descriptive, cette partie sera uniquement dédiée à l'analyse SWOT, permettant de déterminer les forces et faiblesses d'Aperam ainsi que les opportunités et les menaces. Celle-ci sera orientée vers la compétitivité d'Aperam face à la concurrence asiatique, afin de lui donner tout son sens. Concrètement, elle m'aidera à répondre à la question centrale de ce travail : Aperam peut-elle rester compétitive face à ses concurrents asiatiques ?

SWOT


FORCES
- Délais de livraison rapides
- Appartenance au groupe Aperam
- Capacité d'adaptation stratégique
FAIBLESSES
- Coûts plus élevés
- Dépendance au marché argentin
- Perte de volume et de clients industriels
OPPORTUNITÉS
- Développement des secteurs *Oil & Gas* et *Mining*
- Digitalisation et Intelligence Artificielle
MENACES
- Concurrence asiatique agressive
- Guerre de prix permanente
- Baisse de la demande argentine

Analyse de la SWOT

Forces

Pourquoi Aperam reste-t-elle compétitive malgré la crise ?

L'un des principaux avantages qu'à Aperam est qu'elle peut se fournir auprès de l'implantation brésilienne de l'entreprise et ainsi profiter de délais de livraison beaucoup plus courts que lorsqu'elle doit importer depuis l'Asie. En effet, les délais de livraison moyen d'inox depuis le Brésil sont de 53 jours, face à 150 jours environ (entre 4 et 6 mois) lorsqu'ils importent depuis la Chine. De plus, l'appartenance au groupe international Aperam et son affiliation au géant ArcelorMittal permet à la filiale argentine de bénéficier d'un réseau d'approvisionnement mondial ainsi que d'un soutien technique et stratégique important. Elle lui offre également une image de prestige et de sérieux qui renforce sa crédibilité en tant qu'acteur majeur de l'acier inoxydable en Argentine. Finalement, Aperam démontre une remarquable capacité d'adaptation stratégique, avec la mise en place de plusieurs plans d'action, développés au 3.2, qui combinés, lui donnent un vrai avantage concurrentiel face à ses compétiteurs.

Faiblesses

Les principales faiblesses de l'entreprise résident dans ses coûts qui sont supérieurs à ceux asiatiques, puisque ces derniers sont le résultat de nombreux facteurs de compétitivité dont bénéficie la Chine, tels que de fortes économies d'échelle. De plus, l'entreprise est particulièrement dépendante aux variables économiques du pays, comme l'inflation ou bien la dévaluation du pesos. Cette tendance s'est accentuée suite à l'ouverture de l'Argentine aux marchés étrangers, conduisant à la vassalisation des entreprises nationales, dont fait partie Aperam. Ainsi, l'entreprise doit régulièrement ajuster ses prix afin de maintenir un équilibre viable. Finalement, elle fait face à une perte progressive de volumes et de clients industriels. En effet, plusieurs secteurs historiquement consommateurs d'acier inoxydable local ont progressivement remplacé leur production nationale par des produits finis importés. Cette transformation du modèle industriel argentin réduit la demande adressée à Aperam et fragilise son modèle économique traditionnel. L'entreprise doit dès lors faire face non seulement à une baisse des volumes vendus, mais également à une diminution de la fidélité commerciale de certains clients.

Opportunités

Les opportunités sur le marché de l'acier inoxydable sont nombreuses et la viabilité d'Aperam en tant qu'acteur majeur dépendra de sa capacité à pouvoir en tirer profit. L'une des principales qui s'offre à l'entreprise est le développement de son activité dans les secteurs *Oil & Gas* ainsi que *Mining*, qui représentent des segments à forte valeur ajoutée, exigeant une grande expertise et technicité mais offrant des marges très élevées.

L'entreprise peut également tirer profit de la digitalisation et de l'intelligence artificielle. En effet, ils constituent de formidables outils permettant aux entreprises de gagner en efficacité, en rapidité et surtout en compétitivité. Aujourd'hui, ils représentent des leviers de croissance incontournables pour innover. Par exemple, L'utilisation croissante du marketing digital et de

l’analyse de données permet à Aperam d’améliorer sa prospection commerciale, d’identifier de nouveaux clients et d’optimiser le suivi du marché.

Enfin, Aperam dispose d’un potentiel de développement important auprès des petits et moyens clients industriels. Alors que les grands volumes sont particulièrement sensibles à la concurrence asiatique, les clients de taille plus réduite accordent souvent davantage d’importance à la proximité, au service, à la flexibilité et aux délais de livraison. La stratégie de capillarité commerciale mise en place par l’entreprise vise précisément à renforcer cette présence locale et à diversifier la base de clientèle afin de réduire la dépendance envers certains grands acteurs industriels.

Menaces

L’environnement externe dans lequel Aperam est contrainte d’évoluer, constitue un défi majeur pour la pérennité de son modèle économique. La concurrence asiatique extrêmement agressive représente sa plus grande menace, puisqu’elle s’engage délibérément dans une dynamique de guerre de prix, à la quelle Aperam doit se soumettre pour rester compétitive. Ainsi, cette situation force l’entreprise à constamment s’adapter. Par ailleurs, l’entreprise reste fortement exposée à l’instabilité macroéconomique du pays. L’inflation élevée, la volatilité du taux de change, les fluctuations des coûts logistiques ainsi que la baisse de la demande industrielle rendent les prévisions économiques particulièrement complexes. À cela s’ajoute la volatilité du prix des matières premières, notamment du nickel, qui influence directement le prix de l’acier inoxydable et accentue l’incertitude du marché. Dans ce contexte, Aperam doit faire face à un environnement à la fois plus concurrentiel, plus instable et plus imprévisible, ce qui complexifie fortement la mise en œuvre d’une stratégie durable à long terme.

4. Pistes et recommandations

À la lumière de mon analyse, et après avoir passé 15 semaines au sein d’Aperam, je voudrais formuler quelques recommandations stratégiques pour permettre à Aperam Argentina de renforcer sa compétitivité face à une concurrence asiatique de plus en plus présente. Je tiens à préciser que ces recommandations ne visent pas à remettre en question ce qui a déjà été mis en place ; je pense au contraire qu'elles peuvent venir consolider les orientations existantes, à moyen et long terme.

La première conviction qui se dégage de mon travail, c'est qu'Aperam doit absolument poursuivre son repositionnement vers des produits à plus forte valeur ajoutée. La pression exercée par les concurrents asiatiques sur les produits standards est aujourd'hui trop forte pour être absorbée durablement. Les écarts de prix sont tout simplement difficiles à soutenir pour un producteur local. C'est pourquoi je pense que des secteurs comme le *Mining*, l'*Oil & Gas* ou certaines applications techniques liées à l'agro-industrie représentent des opportunités réelles et concrètes. Ce sont des segments où la qualité, la fiabilité et le service comptent davantage que le prix seul ; et c'est précisément là qu'Aperam peut tirer son épingle du jeu.

Je suis également convaincu qu'il y a un vrai potentiel à accélérer la transformation digitale de l'entreprise. Les outils de Business Intelligence, le marketing digital et l'intelligence artificielle ne sont plus des options dans le monde d’aujourd’hui : ce sont, selon moi, des leviers

stratégiques incontournables pour améliorer la prospection, identifier de nouveaux marchés et mieux comprendre les comportements des clients. Dans un environnement aussi concurrentiel, savoir exploiter ses données commerciales pourrait faire toute la différence.

Une autre piste qui me semble particulièrement pertinente : renforcer la capillarité commerciale. Face à la perte progressive de certains grands clients industriels, je crois qu'Aperam aurait tout à gagner à se rapprocher davantage des petits et moyens clients. Ces derniers sont souvent plus sensibles à la proximité, au service et aux délais de livraison qu'au prix pur. En diversifiant ainsi son portefeuille clients, l'entreprise réduirait aussi sa dépendance envers quelques grands comptes, ce qui me paraît stratégiquement sain.

Enfin, et c'est peut-être la recommandation qui me tient le plus à cœur : Aperam ne doit pas tomber dans le piège d'une guerre des prix avec les producteurs asiatiques. Ce serait, de mon point de vue, une démarche perdue d'avance. La vraie force d'Aperam réside dans ses délais de livraison rapides, son expertise technique, son service personnalisé et sa proximité avec les clients. Ce sont ces atouts qu'il faut continuer à valoriser et à mettre en avant.

Par ailleurs, cette réflexion sur la compétitivité industrielle face à la concurrence internationale m'a touché d'une façon un peu plus personnelle. Étant originaire de Wallonie, une région dont l'histoire est profondément liée à l'industrie sidérurgique, j'ai été frappé par les similitudes entre les défis qu'affronte Aperam Argentina et ceux que j'ai pu observer dans plusieurs bassins industriels européens. Cela m'a rappelé que cette problématique dépasse largement les frontières argentines : elle s'inscrit dans une dynamique industrielle mondiale à laquelle peu de producteurs locaux échappent.

Conclusion

« *Quand la Chine s'éveillera… le monde tremblera*. »

En relisant aujourd'hui le titre du célèbre ouvrage d'Alain Peyrefitte paru en 1973, on ne peut s'empêcher de penser à l'industrie mondiale de l'acier inoxydable. La prophétie s'est accomplie, et c'est en la vivant de l'intérieur, au fil de ces 15 semaines chez Aperam Argentina, qu'elle a pris pour moi tout son sens. Car ce que j'ai observé est une réalité quotidienne, concrète, qui se joue dans les carnets de commandes, les négociations commerciales et les réunions stratégiques d'une entreprise confrontée de plein fouet à la montée en puissance des producteurs asiatiques.

Aperam aurait pu choisir de subir. Elle a préféré se réinventer.

Très tôt, l'entreprise a compris qu'une guerre des prix frontale face aux géants chinois serait une bataille perdue d'avance ; et sans ses ressources techniques et humaines, cette conclusion aurait pu sonner comme un verdict sans appel. Néanmoins, les défis ont été rapidement analysés et compris. L'entreprise s'est recentrée autour de ses atouts historiques tout en identifiant des secteurs d'avenir prometteurs : *Mining, Oil & Gas*, agro-industrie, autant de segments à forte valeur ajoutée qui lui permettent de sortir de la logique du prix unique arbitre. À cela s'ajoutent une politique d'approvisionnement plus souple et une stratégie de proximité client renforcée ; des leviers qui ne s'imitent pas facilement depuis l'autre bout du monde. Mais ce qui m'a peut-être le plus frappé, c'est la dimension humaine de cette transformation. Derrière la digitalisation, les outils de Business Intelligence et les programmes comme le WCMA+, il y a des équipes qui apprennent, qui évoluent, qui anticipent. J'ai vu une organisation chercher à préparer ses relèves, à faire monter en compétences ses collaborateurs, à ne pas laisser le changement se faire sans eux.

À titre personnel, ce stage restera l'une des expériences les plus formatrices de mon parcours. J'y ai touché du doigt ce que signifient vraiment des mots comme mondialisation, volatilité, mais surtout résilience, non plus comme des concepts de manuel, mais comme des forces qui pèsent sur des décisions réelles. J'en repars avec des connaissances solides en commerce international, en stratégie industrielle et en gestion, mais surtout avec une conviction : ce qui fait la différence dans un environnement difficile, ce n'est pas seulement une bonne stratégie. C'est la capacité à se remettre en question, encore et encore.

L'histoire d'Aperam Argentina dépasse, au fond, le seul cadre argentin. Elle parle à toutes ces industries occidentales qui se demandent comment exister dans un monde où les règles du jeu ont changé. Et sa réponse - innover, se différencier, se réinventer - vaut bien au-delà des rives du Río de la Plata.

Pourtant, une dernière question demeure, et c'est peut-être la plus décisive de toutes. Luciano Pomponio, mon maître de stage, me la posa en ces termes lors de notre dernière conversation : maintenant que les entreprises ont fait leur part, que reste-t-il à faire à l'État ? La grande inconnue reste celle-ci : le gouvernement argentin se donnera-t-il les moyens d'accompagner ses entreprises industrielles, ou les laissera-t-il affronter seules un monde pour lequel elles n'ont pas encore toutes les armes ? L'avenir d'Aperam Argentina, et de bien d'autres, dépendra aussi, pour beaucoup, de la réponse à cette question.

Bibliographie

Aperam. (s. d.). *Acier inoxydable : Aperam, pilier mondial*. La Gazette France. https://www.lagazettefrance.fr/article/aperam-pilier-mondial-de-l-acier-inoxydable

Bastin, N. (2025, 13 janvier). Nickel prices gain support from Indonesian nickel mines. AG Metal Miner. https://agmetalminer.com/2025/01/13/stainless-mmi-indonesia-nickel-prices/

BioEnergia. (s. d.). *Biocharbon BioEnergia — Brésil*. Pinwheel. https://www.pinwheel.earth/fr/projects/aperam-bioenergia-biochar-brazil

MEPS International. (s. d.). *China's stainless output accelerated ahead of tariffs*. https://mepsinternational.com/gb/en/news/china-s-stainless-output-accelerated-ahead-of-tariffs

Commission européenne. (s. d.). *Commission fights circumvention of tariffs on imports of cold-rolled stainless steel — Trade and Economic Security*. https://policy.trade.ec.europa.eu/news/commission-fights-circumvention-tariffs-imports-cold-rolled-stainless-steel-2024-05-07_en

Connaissances des énergies. (2025, 5 juin). *Le vieil acier au cœur d'une guerre commerciale*. https://www.connaissancedesénergies.org/afp/le-vieil-acier-au-coeur-dune-guerre-commerciale-250604

May, M. M. (2024, 9 mai). La baisse des prix du nickel affecte les bénéfices des aciéries. OilPrice.com. https://oilprice.com/fr/Métaux/Matières-premières/La-baisse-des-prix-du-nickel-impacte-les-bénéfices-des-aciéries.html

Mayer, N. (2022, 25 juillet). Définition | Acier inoxydable : Qu'est-ce que c'est ? Futura Sciences. https://www.futura-sciences.com/sciences/definitions/chimie-acier-inoxydable-16677/

NEUMO. (s. d.). *EU tariffs*. https://www.neumo.de/en/news/posts/eu-tariffs

Jiuzhou Metal. (s. d.). *Overview of the development of stainless steel industry in China*. https://www.jiuzhou-metal.com/news/industry/overview-of-the-development-of-stainless-steel-industry-in-china.html

Fortune Business Insights. (s. d.). *Prévisions du marché de l'acier inoxydable avec taille, part et tendances [2034]*. https://www.fortunebusinessinsights.com/fr/stainless-steel-market-106481

Redaktion, P.-G. (2022, 9 novembre). Types d'acier inoxydable. Le Guide Pro. https://www.jungheinrich-profishop.fr/fr/guide-pro/propriete-acier-inoxydable/

SMDI. (s. d.). *SMDI study details Chinese government support of stainless industry*. https://www.aid.org/smdi-study-details-chinese-government-support-of-stainless-industry

Sanixo. (s. d.). *Les prix de l'acier inoxydable devraient fluctuer dans une plage étroite en 2026*. https://sanixo.fr/detail_news-29442.html

Sanixo. (s. d.). *Rapid development of China's stainless steel industry during the 14th five-year plan period*. https://sanixo.com/uk/detail_news-35042.html

Sanixo. (s. d.). *Shifts under Indonesia's new nickel policy : Global nickel market rebalancing and price fluctuations*. https://sanixo.com/commodity-new-updetail-30217.html

Zong, J., & Li, L. (2025, 9 janvier). India's expansion plans to reshape Asia's stainless steel and raw materials markets. Fastmarkets. https://www.fastmarkets.com/insights/india-expansion-plans-to-reshape-asian-stainless-steel-and-raw-materials-markets/