

Quand Arcelor souffle le froid et le chaud

Dès l'annonce de la fusion Newco entre Usinor, Arbed et Aceralia en février 2001, ses dirigeants avaient parlé rentabilité accrue et réduction de l'endettement, rationalisations et synergies¹. Les premiers effets de cette politique commencent à se faire sentir en Europe et plus particulièrement chez Cockerill Sambre (C.S.) à Liège. Arcelor a en effet examiné les opportunités de rationalisation dans plusieurs de ses secteurs. Pour les aciers plats carbone, une première étude a fondé la décision de l'arrêt des investissements dans la phase à chaud des sites continentaux. Les travailleurs de C.S. Liège, une des cibles de la décision du conseil d'administration d'Arcelor le 24 janvier 2003, ne l'ont pas entendu de cette oreille. Leur résistance aux desseins d'Arcelor a débouché sur un sursis prolongé pour la phase à chaud à Liège. Il s'agit maintenant d'obtenir des garanties pour le renforcement de la phase à froid et de la recherche. Par ailleurs à Charleroi, où Carlam se voit promu pôle inox d'Arcelor, des incertitudes planent sur le sort de Fafer Industrieel et de Carsid (dont Arcelor détient 40 %).

PAR MICHEL CAPRON

Avant sa constitution en Arcelor en décembre 2001, le nouveau groupe avait déjà connu, un mois auparavant, une révision des parités entre ses trois composantes² reflétant la montée en force de l'influence d'Arbed et d'Aceralia (dont Arbed

détient 35 % du capital) dans la gestion du groupe. Après une triple offre publique d'échange des actions des trois groupes contre des actions Arcelor, le groupe est entré en Bourse en février 2002. En mai 2002, Fr. Mer (Usinor) quitte le

¹ Voir M. Capron, « Quand Newco reprofile la sidérurgie en Wallonie », *La Revue nouvelle*, juin 2001, p. 10-19.

² À l'issue d'une année 2001 calamiteuse pour les produits plats d'Usinor, mais durant laquelle les produits longs d'Arbed et d'Aceralia ont mieux résisté, ces deux derniers ont obtenu, après d'âpres négociations, qu'Usinor passe de 56,5 % à 53,8 %, Arbed de 23,4 % à 23,9 % et Aceralia de 20,1 % à 22,3 %.

groupe pour entrer dans le gouvernement Raffarin, laissant la présidence au seul J. Kinsch (Arbed), flanqué de G. Dollé comme administrateur délégué (C.E.O.). C'est ce duo qui entreprend d'appliquer les principes stratégiques définis au moment de la fusion Newco.

UN GROUPE AUX STRATÉGIES MULTIPLES

Se positionnant comme premier groupe sidérurgique mondial fin 2002 avec une production de 44 millions de tonnes d'acier brut, cent-quatre-mille travailleurs et un chiffre d'affaires de 26,6 milliards d'euros, Arcelor s'est fixé comme objectif « [...] de dégager à moyen terme un rendement sur capitaux engagés de 15 % avant impôts en moyenne... et de viser à une réduction sensible de son ratio dettes-fonds propres d'ici fin 2004. »³ Dans ses quatre métiers de base que sont la production d'aciers plats, d'aciers longs, d'inox et leur commercialisation (distribution, transformation et négoce), Arcelor s'efforce d'appliquer des stratégies multiprocédés⁴, multiproduits (produits plats, longs et inox) et multimarchés (en Europe, en Amérique, dans le Sud-

Est asiatique et en Chine), inspirées d'Arbed. S'y ajoute la stratégie « orientée client » chère à Usinor : à ses principaux secteurs clients que sont l'automobile, la construction, l'électroménager, l'emballage et l'industrie générale (notamment l'industrie pétrolière, les moteurs électriques, les équipements industriels et la mécanique lourde), Arcelor propose une offre combinée de produits de qualité, de sous-traitance (par exemple, les flancs soudés et les tubes hydroformés pour l'automobile) et d'assistance technique. Dans le même sens, la proximité géographique des unités de production et de distribution (les « steel service centers ») par rapport aux clients constitue une priorité⁵. Enfin, la stratégie financière est évidemment capitale. Il ne suffit pas, en effet, d'offrir des produits de qualité, il faut en minimiser le coût de production afin de pouvoir dégager une marge bénéficiaire susceptible de satisfaire l'actionnaire. D'où le slogan « Priorité à la marge plutôt qu'à la quantité produite » qui inspire les programmes de rationalisation qu'Arcelor commence à mettre en œuvre.

Produire au moindre coût, c'est réduire — par l'effet de taille — le coût des approvisionnements

³ Arcelor, *Rapport 2002*, p. 2.

⁴ Il s'agit de combiner de façon optimale les techniques de la phase à chaud classique — qui comprend la cokerie, l'agglomération, le haut fourneau, l'aciérie, la coulée continue et le laminoir à chaud (ou train à larges bandes, T.L.B.) — et le recours à l'aciérie électrique et aux procédés de fusion-réduction du minerai. Pour les innovations technologiques, voir M. Capron, « Les mutations de la grande industrie en Wallonie : le cas de la sidérurgie », dans B. Fusulier (éd.), *L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons*, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve, 1999, p. 70-77.

⁵ Un exemple : Arcelor a lancé le projet Vega do Sul, laminoir à froid et unité de galvanisation d'une capacité de 880 000 tonnes. L'usine, opérationnelle fin 2003, est située dans le sud du Brésil, à proximité des usines d'assemblage automobile, et sera alimentée à partir du nouveau T.L.B. de Vitoria (sud-est du Brésil) de C.S.T., dont Arcelor est actionnaire de référence.

(minerais, ferraille), de l'énergie, des transports (y compris les flux de produits au sein du groupe). C'est également diminuer le montant des investissements par des synergies entre les projets des différents sites et par la rationalisation-spécialisation des centres de recherche. C'est en outre mettre en place des plans de rationalisation destinés à compresser la masse salariale et, partant, l'emploi. C'est enfin éliminer les surcapacités de production (notamment en produits galvanisés) et mettre fin à la production de tonnages non rentables, par cession ou fermeture d'outils de production.

C'est clairement dans cette perspective que s'inscrit la décision du conseil d'administration d'Arcelor du 24 janvier 2003 de ne pas réaliser les investissements de réfection des hauts fourneaux de ses sites continentaux en Europe (Liège, Florange, Brême et Eko Stahl), dont la fermeture, totale ou partielle, sera étalée entre 2005 et 2010⁶. La fermeture de la phase à chaud de C.S. Liège constitue une des conséquences de cette décision⁷. Avant d'analyser la portée du conflit à C.S. Liège, il vaut la peine d'examiner quelque peu le raisonnement suivi par Arcelor.

LA MÉTHODE APPLIQUÉE À LA PHASE À CHAUD

La décision d'Arcelor se base sur le rapport Apollo dont la direction n'a jamais voulu, jusqu'à présent, rendre le texte public, la transparence n'étant manifestement pas à l'ordre du jour dans ce dossier. À partir des éléments qu'elle en a communiqués aux organisations syndicales, on peut néanmoins se faire une idée globale de la méthode appliquée. L'année 2001 a été prise comme référence, tout en tenant compte des arrêts ou des ralentissements de production ayant affecté les différents sites, ainsi que des spécificités de leurs produits. La comparaison entre sites s'est effectuée sur la base du prix de production à la tonne de brames. Pour les sites maritimes (Sidmar, Dunkerque, Fos-sur-Mer, Avilès), ce prix oscille entre cent-soixante-deux et cent-soixante-sept euros, pour les sites continentaux entre cent-septante-huit et cent-nonante euros. Or cette différence n'est pas seulement liée à la situation géographique, elle dépend aussi d'autres facteurs tels que la taille du site, son organisation et son degré d'intégration⁸, la mise en œuvre des plans de rationalisation, les coûts de l'énergie et du transport, les écarts de salaires et de productivité.

⁶ Fermeture des hauts fourneaux de Liège en 2005-2006, de Florange en 2009-2010, d'un des deux hauts fourneaux de Brême (fin 2004) et d'Eko Stahl (en 2006). À l'issue de négociations difficiles, la fermeture pour C.S. Liège sera étalée entre le 1^{er} juillet 2005 (haut fourneau 6 de Seraing) et, probablement, fin 2009 (les autres outils de la phase à chaud, hormis la cokerie).

⁷ À propos de l'effet Arcelor sur la sidérurgie en Wallonie et plus particulièrement à Liège et à Charleroi, voir M. Capron, « La sidérurgie en Wallonie entre Usinor, Duferco et Arcelor », *Courrier hebdomadaire* du Crisp, n°1786-1787, 2003.

⁸ Sidmar constitue une entreprise totalement intégrée, l'ensemble du processus de production s'effectuant sur un seul site. Par contre, la « sidérurgie intégrée » liégeoise voit le produit circuler entre Seraing, Herstal, Flémalle et/ou Ivoz-Ramet.

En intégrant ces variables, l'étude réalise une extrapolation à l'horizon 2006 (donc compte tenu des plans de rationalisation) où il apparaît que subsiste un écart moyen de quinze euros la tonne entre les sites maritimes et continentaux. Or, selon les prévisions d'Apollo, en fonction de l'évolution du marché européen (en matière de demande et de prix de vente des aciers plats) et de la concurrence sur ce marché, Arcelor souffrirait encore en 2006 d'une production de 5,6 millions de tonnes à résultat opérationnel négatif (donc non rentables) et d'une surcapacité de 2,2 millions de tonnes. C'est en vue de supprimer ces freins à sa rentabilité que le conseil d'administration a décidé les fermetures précitées des phases à chaud des sites continentaux, les investissements étant concentrés, à ce niveau, sur les seuls sites maritimes⁹. Or les données de base de l'étude Apollo ne paraissent pas incontestables, notamment au niveau du coût des brames et du fait de la non-intégration de la phase de laminage à chaud dans les calculs. Cela pourrait expliquer l'extrême discrétion du management d'Arcelor au sujet de cette étude. De toute manière, même si cette orientation stratégique a été annoncée dès la constitution de Newco, le choc a été rude pour les sidérurgistes de C.S. Liège, fin janvier.

UN SOUFFLE FROID SUR LA PHASE À CHAUD DE LIÈGE

Je ne reviendrai pas ici sur les multiples rebondissements du litige qui a opposé le front commun syndical de C.S. Liège au management d'Arcelor¹⁰. Il me paraît plus important de mettre en exergue les éléments qui ont amené la direction d'Arcelor à revenir sur le tabou de la fermeture de la phase à chaud en 2005-2006 pour accéder à des négociations débouchant, à la suite de l'accord intervenu le 24 avril, sur un étalement du processus de fermeture. Il y a eu sans doute, dans le chef des dirigeants d'Arcelor, une sous-estimation de la capacité de résistance et de mobilisation du front commun syndical de C.S. Liège. Au fil des mois, les revendications syndicales ont évolué, passant du refus total de la fermeture à une échéance fixée d'abord à 2015, puis à 2010. Parallèlement, le mouvement de résistance, qui a pris des formes multiples (manifestations, démarches politiques, deux grèves de 24 heures), a débordé la sidérurgie pour concerner l'ensemble de la population liégeoise (la manifestation de quelque quarante-mille personnes, le 12 mars 2003), touchée à divers niveaux, que ce soit les fournisseurs, les entreprises sous-traitantes, les commerces et les communes proches de Cockerill Sambre. Les effets, directs et indirects, de la fermeture de la phase à chaud devraient, en effet, toucher quelque dix-mille personnes. Cette

⁹ Il n'est cependant pas exclu de voir, à terme, des bobines laminées à chaud en provenance du Brésil alimenter la sidérurgie à froid en Europe.

¹⁰ Voir M. Capron, *Courrier hebdomadaire* du Crisp, *op. cit.*, p. 71-78.

montée de la résistance, syndicale et régionale, a sans doute dû faire réfléchir la direction quant aux conséquences possibles de sa décision.

Autre opposition qu'Arcelor a également sous-estimée: celle du gouvernement wallon et de la Sogepa (actionnaire à 4,25 % d'Arcelor), qui non seulement se sont trouvés sur la même longueur d'onde que le front commun syndical, mais ont en outre manifesté leur volonté de porter le litige sur le plan juridique. Même sans effets immédiats, les menaces d'intenter des poursuites judiciaires devant le tribunal arbitral de Lausanne et le tribunal de commerce de Liège, et de faire intervenir Déminor lors de l'assemblée générale d'Arcelor le 25 avril, ont sans doute alerté la direction d'Arcelor, à la fois par rapport à l'image de marque du groupe et par rapport aux risques de voir décliner la valeur de son action en Bourse. Toutefois, même si la direction d'Arcelor a dû céder sur les modalités, l'objectif de la fermeture reste maintenu et se réalisera.

Quant au front commun syndical, il estime avoir fait le maximum pour, à défaut de l'éviter, au moins étaler la fermeture, ce qui permettrait la mise en œuvre de politiques de redéploiement dont le tissu économique liégeois a besoin. Mais il s'agit tout d'abord, pour les syndicalistes, de négocier le volet social du plan de fermeture qui devrait porter notamment sur les prépensions (puisqu'il ne devrait pas y avoir de licenciements secs), les garanties salariales et les reclassements. Corrélativement, le redéploiement

économique — auquel Arcelor s'est engagé à s'associer — pour compenser les emplois perdus, constitue déjà une pomme de discorde. C'est que la direction veut se limiter aux seuls deux-mille-cinq-cents emplois qui seraient perdus directement et chez les sous-traitants, alors que le front commun évalue à quelque dix-mille les pertes d'emplois à compenser. Par ailleurs, les syndicalistes sont demandeurs de garanties quant au redéploiement de la sidérurgie à froid que la direction affirme vouloir renforcer (la capacité de production serait portée de huit-cent-mille à un million de tonnes), notamment via la mise en œuvre industrielle du prototype de revêtement sous vide actuellement testé à Liège. C'est dire que la fonction recherche est également l'objet de sollicitudes, les syndicalistes voulant obtenir l'assurance qu'elle ne sera pas délocalisée. Cela ne semble pas être le cas, du moins pour le moment, puisque le plan de rationalisation de la recherche prévoit que Liège et Gand seront les centres affectés aux recherches au profit de l'industrie¹¹, même si le fruit des recherches ne bénéficiera pas nécessairement aux lieux de production proches des centres de recherche. En outre, il y aura lieu de mener à bien l'exécution du plan Delta, qui continue à conditionner la bonne santé de la sidérurgie à froid. Enfin, il s'agira également de veiller à ce qu'Arcelor s'acquitte de sa dette environnementale, c'est-à-dire assure la réhabilitation des sols pollués des sites de production qu'il envisage de fermer.

¹¹ Les recherches liées à l'industrie automobile seraient, elles, concentrées dans des laboratoires en France.

**UN SOUFFLE CHAUD
SUR L'INOX À CHARLEROI**

Non directement lié au destin de la sidérurgie à chaud à Liège, l'avenir du T.L.B. de Carlam était en discussion depuis un certain temps au sein de la direction d'Arcelor. À partir de son étude sur l'évolution de la production d'acier inoxydable au sein du groupe, le conseil d'administration a décidé le 15 mai 2003 de construire en amont de Carlam une aciérie électrique et une coulée continue entièrement dédiées à la production d'un inox qui sera laminé par le T.L.B. de Carlam. Ce projet, dénommé Carinox, et qui implique un investissement de deux-cent-trente millions d'euros, devrait créer quatre-cents emplois, directs et indirects et démarrer au second semestre 2005 pour atteindre sa pleine capacité de production, de un million de tonnes d'inox, en 2007. Carlam devient ainsi le pôle de laminage à chaud de l'inox produit par le groupe, Carinox venant se substituer aux productions en provenance de France (les sites de L'Ardoise et d'Isbergues qui subiront des pertes d'emplois) et Carlam laminant de surcroît l'ensemble de l'inox produit par Ugine-A.L.Z. à Genk, soit également un million de tonnes. Cet investissement postule en outre une adaptation de la décaperie, en aval de Carlam, afin qu'elle puisse traiter l'inox laminé à chaud. Cette nouvelle, positive pour la sidérurgie à Charleroi, n'occulte toutefois pas les inquiétudes quant au sort de Fafer Industeel (quelques mille-cent emplois) et à la réfection du haut fourneau 4 de Carsid (dont Arcelor détient 40 % du capital).

**DES INCERTITUDES
DEMEURENT**

À Charleroi, la question du maintien ou non de Fafer Industeel au sein d'Arcelor devrait être tranchée vers la fin juin. C'est que le groupe semble désireux de se défaire de sa division Industeel (aciers spéciaux et tôles fortes hors dimension). La direction a mené des négociations dans ce sens avec le société allemande Dillinger Hütte (dont Arcelor est actionnaire majoritaire), mais sans résultats, Dillinger refusant de reprendre, outre la Fafer, les sites français de Châteauneuf et de Gueugnon, ce dernier étant structurellement déficitaire. Donc, pour le moment, la Fafer reste au sein d'Arcelor, mais nul ne peut présager son avenir. Quant à la réfection du haut fourneau de Carsid, elle semble nécessaire si, à défaut d'une autre solution, le groupe Duferco, majoritaire dans Carsid, veut continuer à assurer le fonctionnement des sites de Clabecq et de La Louvière¹². Pour La Louvière, l'aval en produits revêtus semble garanti après le rachat par Duferco de deux unités de galvanisation en France (Beautor et Sorral), qu'Arcelor était obligé de céder, eu égard aux exigences de la Commission européenne. À condition que Carsid puisse continuer à alimenter tant La Louvière que Clabecq.

J'ai déjà évoqué les questions qui se posent à Liège. Toutefois, à la suite de l'achèvement de l'étude commandée par Arcelor au niveau de la phase à froid et du revêtement des produits plats, certaines menaces pourraient surgir, notamment au

¹² Voir M. Capron, *Courrier hebdomadaire* du Crisp, *op. cit.*, p. 29-37.

SIDÉRURGIE

niveau de la production de fer-blanc pour l'emballage. En effet, la rationalisation du secteur pourrait entraîner la fermeture de l'unité de Tilleur, mais il n'existe aucune confirmation à cet égard. Par contre, en France, Arcelor a déjà annoncé la fermeture du site de Montataire et des pertes d'emplois à Mardyck, où la production de fer-blanc sera supprimée, entraînant quelque huit-cent-septante pertes d'emplois. L'orientation stratégique du groupe Arcelor en matière de sidérurgie à froid, particulièrement au niveau des produits galvanisés et revêtus commence à se dessiner : face à la concurrence future des sidérurgies des nouveaux pays adhérents à l'Union européenne, Arcelor semble, une fois de plus privilégier la qualité (et donc les marges bénéficiaires) à la quantité avec, comme

toujours, de probables nouvelles pertes d'emplois à la clé. Sans compter que, une fois ses résultats financiers mieux équilibrés, Arcelor pourrait relancer des implantations ou des synergies aux États-Unis, en Amérique latine et en Asie. Ces différentes manœuvres ne devraient néanmoins pas, à mon sens, avoir d'effet négatif majeur sur la sidérurgie à froid à Liège, eu égard à la qualité de ses produits revêtus et de sa relative proximité, notamment par rapport aux constructeurs automobiles.

Il y a toutefois lieu de rester vigilant, à Liège comme à Charleroi, quant à l'évolution des orientations stratégiques futures du premier groupe sidérurgique mondial.

Michel Capron