

## Sidérurgie

# L'acier en fusion le duel entre Mittal et Arcelor

**Michel Capron**

*Rendue publique le 27 janvier dernier, la nouvelle de l'offre publique d'achat (O.P.A.) du premier groupe sidérurgique mondial, Mittal Steel, sur le deuxième, le groupe Arcelor, a incontestablement constitué une surprise dans les milieux sidérurgiques et financiers mondiaux. Mittal, le « prédateur », fait la tournée des capitales européennes concernées (Luxembourg, Paris, Bruxelles, Madrid) pour y répéter à satiété le caractère pacifique de ses intentions: pas de fermetures, respect des accords signés par Arcelor, complémentarité des deux groupes, etc. L'accueil de Guy Dollé, P.-D.G. d'Arcelor, est glacial et condescendant, les Premiers ministres luxembourgeois (Jean-Claude Juncker) et français (Dominique de Villepin) sont franchement hostiles, Madrid se dit opposé, les syndicats de la Fédération européenne des métallurgistes (F.E.M.) sont unanimement hostiles à l'offre. Chez nous, en ce début de février, les pouvoirs publics fédéraux et régionaux préfèrent attendre: « Voyons d'abord ce que propose Mittal puis on avisera... », une attitude ambivalente mais qui peut s'expliquer. Contexte, contours et éventuelles retombées de ce projet de « méga-fusion ».*

### **DEUX GROUPES AU PROFIL CONTRASTÉ**

Sans refaire ici l'historique de Mittal Steel et d'Arcelor, on ne peut que constater les différences qui les caractérisent. Mittal Steel est issu en 2004 de la fusion de deux composantes: le groupe sidérurgique indien Ispat et le holding britannique L.N.M. Holdings, tous deux contrôlés à majorité par la famille Mittal. Il s'est adjoint le groupe américain International Steel Group (I.S.G.), absorbé en 2005. Ce nouvel ensemble forme

le groupe Mittal Steel, contrôlé à plus de 80 % par Lakhsmi Mittal, son P.-D.G., disposant d'un siège social aux Pays-Bas (Rotterdam), coté aux bourses d'Amsterdam et New York, et d'un centre opérationnel à Londres. Lakhsmi Mittal est le type du « self-made-man », issu d'une famille indienne de ferrailleurs, qui a commencé par reprendre un sidérurgiste indien dans les années septante avant de peaufiner et d'internationaliser largement une méthode de rachat éprouvée : reprendre à bas prix des entreprises sidérurgiques au bord de la faillite, les restructurer et y réinvestir pour les rendre rentables puis exploiter au maximum leurs capacités de production.

Depuis les années nonante, Mittal est connu pour saisir toutes les opportunités, notamment à l'occasion des privatisations des installations sidérurgiques en Europe de l'Est et en Europe centrale. Si bien qu'en 2005, surfant sur la bonne conjoncture, le groupe est devenu le premier producteur d'acier avec des filiales en Asie, aux États-Unis, en Pologne, en Roumanie, en Tchéquie, au Kazakhstan, en Algérie, au Mexique, en Bosnie, en Afrique du Sud et, très récemment en Ukraine (Krivorožstahl, enlevé de haute lutte devant Arcelor). Mittal Steel occupe plus de 200 000 sidérurgistes, produit 59 millions de tonnes

d'acier brut et est leader mondial en aciers longs (rails, poutrelles, ronds à béton, fil machine...). Il dispose aux États-Unis d'usines produisant des aciers plats pour l'automobile via les filiales d'I.S.G. Mittal Steel a réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de 18,3 milliards d'euros et un bénéfice net de 3,8 milliards d'euros. Sa capitalisation boursière est évaluée à 19,7 milliards d'euros au début de 2006. Ses faiblesses : peu ou pas d'implantation significative dans l'Union européenne (à part Unimétal en France, quelques filiales en Allemagne et ses implantations en Pologne), un certain nombre de produits dits « bas de gamme », des lacunes en recherche-développement. Sa force par rapport à la concurrence réside dans la concentration de son capital aux mains d'une seule famille, ce qui le rend quasi « inopérable ». Ajoutons à cela la concentration verticale du groupe en amont par le contrôle de ses approvisionnements en minerai de fer et en coke. Par ailleurs, sa politique sociale reste mal connue : le critère prépondérant est évidemment la rentabilité, atteinte dans un certain nombre de cas

au prix de restructurations sans états d'âme<sup>1</sup>, tandis que son expérience des traditions syndicales des sidérurgistes ouest-européens est pour le moins très limitée. Lakhsmi Mittal est une aubaine pour les magazines « people » : le « parvenu » qui devient la troisième richesse mondiale, le mariage somptueux de sa fille, son rachat d'une luxueuse demeure dans la banlieue londonienne, son appui financier (non sans contreparties) au gouvernement Blair, une excellente maîtrise des médias.

À l'opposé, Guy Dollé, P.-D.G. d'Arcelor, incarne la rigueur, les restes de l'« aristocratie » des barons de l'acier européen (avec le président luxembourgeois Joseph Kinsch). Il a fait toute sa carrière chez Usinor puis Arcelor : travailleur, rigoureux, il a amené le groupe Arcelor à des performances remarquables, la conjoncture aidant. Le revers de la médaille, nous le connaissons : des fermetures d'outils continentaux, de constantes réorganisations internes, plusieurs milliers de pertes d'emplois. Les consolidations réalisées en Europe<sup>2</sup> bénéficient aux sites maritimes, mais il est

<sup>1</sup> L. Mittal annonce d'ailleurs quelque 40 000 pertes d'emplois d'ici 2010.

<sup>2</sup> Pour une idée plus précise des implantations européennes d'Arcelor, voir M. Capron, « La sidérurgie en Wallonie entre Usinor, Dufenco et Arcelor », dans *Courrier hebdomadaire* du Crisp, n° 1786-1787, 2003, p. 38 – 48.

clair que les projets d'expansion d'Arcelor se nomment Brésil (à proximité des industries automobiles et des mines de fer), Chine (la grande puissance qui n'en finit pas d'accroître sa production : plus de 300 millions de tonnes en 2004), Europe de l'Est, Turquie, marché de l'automobile nord-américain<sup>3</sup>. Arcelor, qui occupe quelque 95 000 travailleurs, a réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de 30 milliards d'euros et un bénéfice net de 2,3 milliards d'euros. Sa capitalisation boursière est évaluée à 18,3 milliards d'euros au début de 2006. Arcelor produit, pour l'essentiel, des produits à haute valeur ajoutée, principalement en aciers plats au carbone, et dispose d'une gamme de produits plus étendue que celle de Mittal, notamment en aciers inoxydables et tôles fortes (Industeel) et de laboratoires de recherche performants. Cela étant, sa rentabilité reste néanmoins inférieure à celle de son rival. La principale faiblesse d'Arcelor, c'est la dispersion de son actionnariat : le premier actionnaire connu, l'État luxembourgeois, détient 5,6 % ; le groupe espagnol J.M.A.C. B.S.-Aristrain détient 3,5 %, la Région

wallonne, via la Sogepa, 2,4 % et les salariés contrôlent 2 % du capital. Quelque 85 % sont, comme on dit, dispersés dans le public.

### ARGUMENTS ET STRATÉGIES DE L'UN ET DE L'AUTRE

Les multiples acquisitions réalisées depuis l'année 2000 par les principaux groupes sidérurgiques laissent présager des fusions plus importantes dans un secteur encore extrêmement fragmenté au niveau mondial : début 2005, les dix principaux producteurs y représentaient à peine 30 % de la production mondiale. Or, en amont, les trois principaux producteurs de minerai de fer couvrent 70 % du marché et, en aval, les cinq premiers producteurs de l'industrie automobile concentrent 50 % de la production mondiale. Il était donc logique qu'en ce qui concerne l'acier, de nouvelles fusions interviennent.

C'est le premier argument mis en avant par Mittal Steel dans son projet d'O.P.A. : la fusion-absorption visée lui permettrait d'atteindre une taille critique mondiale en disposant d'une capacité de production triple de celle de son premier concurrent Nippon Steel.

Un tel groupe fusionné serait à même d'imposer ses prix à la fois à ses fournisseurs et à ses clients et de réaliser, en outre, d'importantes synergies (estimées à 1 milliard d'euros) en matière de commercialisation, de marketing et de distribution. Mittal insiste aussi sur la complémentarité entre les deux groupes en termes de couverture géographique et de gamme de produits. Il en découlerait une création de valeur certaine pour les actionnaires du nouveau groupe et ce, sans fermetures ni pertes d'emplois : Lakshmi Mittal s'évertue à séduire à la fois son futur actionnariat et les organisations syndicales.

Dans le chef de Lakshmi Mittal, la manœuvre amorcée pourrait s'avérer tout à fait bénéfique. En effet, son offre s'apparente plus à une O.P.E. (offre publique d'échange) puisqu'il propose l'échange de cinq actions Arcelor contre quatre actions Mittal, agrémenté d'une *soulte* (une prime en cash) de 35,25 d'euros. Par ailleurs, Mittal a prévu de financer le cash à déboursier (quelque 4 milliards d'euros) en ayant conclu anticipativement un accord avec Thyssen-Krupp permettant à de dernier de lui racheter, en cas de succès de l'O.P.E., le groupe sidérurgique canadien Dofasco au prix — quelque 4 milliards — que le groupe allemand avait proposé avant d'être dribblé par Arcelor<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> D'où la prise de contrôle, de haute lutte face à Thyssen-Krupp, du sidérurgiste canadien Dofasco qui détient quelque 18 % du marché des aciers plats pour automobile aux États-Unis.

<sup>4</sup> Arcelor a emporté, en janvier 2006, le contrôle du groupe Dofasco en offrant 71 euros, par action contre 68 euros proposés par Thyssen-Krupp, qui n'avait pas pu renchérir.

À première vue, Mittal jouerait gagnant vu l'éparpillement de l'actionnariat d'Arcelor, dont une partie non négligeable est détenue par des fonds de pension anglo-saxons et européens, dont le « patriotisme » d'entreprise n'est sans doute pas le point fort.

Face à cette initiative de Mittal Steel, qu'elle pouvait pressentir sans la prévoir aussi directe, la direction d'Arcelor a adopté une position sans compromis: pour le conseil d'administration d'Arcelor, l'offre de Mittal est hostile et, à terme, destructrice de valeur pour l'actionnaire. Guy Dollé estime que son groupe n'a pas besoin de Mittal et qu'il ne joue pas dans la même catégorie de qualité d'acier. Vis-à-vis de son actionnariat, le groupe Arcelor s'évertue à disqualifier l'adversaire. Fort notamment de l'appui prononcé des gouvernements luxembourgeois et français (même si ce dernier a mis une certaine sourdine à son hostilité à Mittal)<sup>5</sup>, du rejet unanime de l'offre de Mittal par les syndicats européens de la F.E.M. (Fédération européenne des métallurgistes)<sup>6</sup> et du refus — plus nuancé il est vrai — du gouvernement espagnol, Arcelor affirme disposer des moyens de faire échouer cette O.P.E. Arcelor joue sur la principale faiblesse de la proposition de Mittal, à savoir l'absence apparente d'un quelconque projet industriel précis.

Sans dévoiler toutes ses cartes, Guy Dollé n'exclut ni le soutien de certains groupes financiers ni celui d'un « petit » chevalier blanc qui pourrait conclure des synergies et apporter des moyens financiers nouveaux à Arcelor. Mais sera-ce suffisant? L'absence de clarté à ce niveau reste sans doute le point faible d'Arcelor. Il en découle une situation où Arcelor et Mittal s'évertuent à convaincre et à séduire l'actionnariat d'Arcelor par des discours, sans s'appuyer, jusqu'à présent, sur des stratégies et des projets industriels concrets seuls capables, à mon sens, de convaincre non seulement ces actionnaires, mais aussi les « stakeholders » (et notamment les travailleurs et les clients d'Arcelor) de la validité, à moyen terme, de leurs arguments.

## LES PERSPECTIVES EN WALLONIE

L'offre de rachat de Mittal Steel pose évidemment un certain nombre de questions quant à l'avenir des sites de production d'Arcelor en Wallonie: à Liège, pour les produits plats, il s'agit à la fois de la survie jusqu'en 2009 au moins

de la phase à chaud (le haut-fourneau de Seraing, la coulée continue, l'aciérie et le laminoir de Chertal), la pérennité et les investissements futurs en sidérurgie à froid (y compris le projet Arceo de revêtement sous vide), l'avenir du Centre de recherche et l'implication future du groupe dans le redéploiement du bassin liégeois. À Charleroi, c'est la question de l'avenir de la filière Carinox-Carlam pour l'acier inoxydable et d'Industeel (ex-Fafer) pour les tôles fortes et les aciers spéciaux qui se pose.

Mittal Steel a beau proclamer son respect des accords conclus par Arcelor, les sidérurgistes liégeois sont échaudés, gardant en mémoire notamment le non-respect d'accords par Usinor il y a quelques années et l'anticipation par Arcelor de la fermeture du haut-fourneau B d'Ougrée. En outre, au vu des restructurations déjà subies dans la phase à chaud, les syndicalistes liégeois ne sont pas particulièrement prêts à monter au créneau pour défendre Arcelor. Il s'agit, pour eux, qu'au minimum les divers accords conclus soient respectés. Et là, en l'ab-

<sup>5</sup> La position des pouvoirs publics fédéraux et régionaux belges se veut plus rationnelle qu'émotionnelle : avant de se prononcer, ils voudraient connaître les intentions précises de Mittal par rapport aux sites wallons et flamands d'Arcelor. J'y reviendrai.

<sup>6</sup> Les syndicats craignent l'éventualité de nouvelles restructurations et de pertes d'emplois et s'interrogent également sur l'avenir du Comité d'entreprise européen d'Arcelor.

sence d'informations plus précises, des questions se posent: s'il ne semble pas, à brève échéance, y avoir de problèmes pour la sidérurgie à froid, Mittal pourrait être tenté d'anticiper la fermeture de la phase à chaud et s'estimer moins — ou pas du tout — impliqué dans le redéploiement du bassin liégeois.

En ce qui concerne Charleroi, les intentions de Mittal sont tout aussi nébuleuses. Lors d'une conférence de presse tenue le 1<sup>er</sup> février, Aditya Mittal, directeur financier du groupe, n'a pas exclu l'éventualité d'une cession du secteur de l'acier inoxydable<sup>7</sup> et reconnaît en tout cas ne pas avoir de plan à l'heure actuelle pour l'inox<sup>8</sup>. La même question pourrait d'ailleurs se poser quant à l'avenir d'Industeel. Ajoutons que si, en Flandre, Sidmar ne devrait à priori pas être menacé, l'avenir d'A.L.Z.-Genk, producteur d'inox, est tout aussi incertain que celui de Carinox-Carlam.

Il y a donc matière à se poser pas mal de questions quant à l'avenir de la sidérurgie en Wallonie. Le ministre-président, Elio Di Rupo et le ministre Marcourt, en concor-

dance avec Guy Verhofstadt et le ministre-président flamand Yves Leterme, ont donc opté pour une prudence raisonnable. Ils doivent rencontrer Lakhsmi Mittal le 6 février dans l'espoir d'obtenir de sa part des réponses précises quant à ses projets concernant les sites belges d'Arcelor. Mais rien ne dit à priori que Lakhsmi Mittal sera en mesure de répondre adéquatement à ces attentes. On a reproché leur attentisme à nos pouvoirs publics. Or, étant donné le manque d'informations, leur position peut s'expliquer. Toutefois, se désolidariser des gouvernements luxembourgeois, français et espagnol hypothèquerait fortement la possibilité, pour un front uni des pays européens concernés, d'obliger Mittal à aller au-delà de ses discours lénifiants pour développer un projet industriel et financier susceptible de convaincre ses interlocuteurs européens ou, à tout le moins, d'être comparé aux intentions d'Arcelor en la matière.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics wallons se trouvent confrontés à la question lancinante du maintien ou de la cession de leur participation dans

Arcelor. Revendre maintenant — au vu du cours élevé de l'action Arcelor (30 euros) — serait financièrement une aubaine, notamment dans la perspective du renforcement financier du plan Marshall. Mais le ministre Marcourt a écarté cette hypothèse dans l'immédiat. En effet, céder maintenant les actions Arcelor serait politiquement et socialement catastrophique étant donné les incertitudes planant sur la sidérurgie à Liège et à Charleroi et puisqu'il s'agirait d'un signal fort, envers les actionnaires d'Arcelor, d'un acquiescement à l'offre encore industriellement très floue de Mittal. Il y a donc tout d'abord lieu, avant toute prise de décision, d'analyser minutieusement les intentions précises de Mittal Steel, si ce groupe est en mesure de — ou décidé à — les formuler à l'heure actuelle. Il s'agirait ensuite, en concertation avec les pays et les organisations syndicales concernés, de revendiquer, face à Mittal, au minimum le maintien des outils de production, des conditions de travail et des emplois actuels au travers des accords conclus avec Arcelor. Indirectement, cette attitude devrait inciter Arcelor à démontrer que la politique industrielle et financière qu'il a déployée jusqu'à présent offre bien les meilleures garanties quant à l'avenir de ses filiales européennes.

<sup>7</sup> Il ne serait pas impossible que ces cessions trouvent écho auprès de Thyssen-Krupp ou d'Acerinox, concurrents d'Arcelor dans le secteur de l'inox.

<sup>8</sup> « We have no plans yet on stainless steel », dans *Metal Bulletin Daily*, 2 février 2006, p. 4.

## UN DÉFI POUR UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE EUROPÉENNE

L'O.P.E. de Mittal sur Arcelor ne fait qu'inaugurer par une initiative forte une nouvelle ère de fusions au niveau du marché mondial de l'acier. Depuis deux ans, la production mondiale d'acier est dopée par l'expansion rapide et considérable de la production chinoise. Et cette expansion n'est pas près de s'arrêter eu égard aux besoins intérieurs d'une économie chinoise des plus dynamiques. La multitude de producteurs chinois sera sans doute amenée, là aussi, à s'engager dans un certain nombre de fusions et les perspectives ouvertes par le marché chinois attisent bien des convoitises de la part des grands groupes sidérurgiques, qu'il s'agisse de joint-venture ou, éventuellement, de prises de contrôle de groupes locaux. Le marché mondial de l'acier est d'ailleurs en pleine mutation: des pays comme le Brésil, l'Inde, la Turquie, la Russie et les pays d'Europe de l'Est visent à rivaliser, en tonnages produits, mais aussi pour ce qui est de la qualité de leurs produits, avec les sidérurgistes européens, nord-américains et japonais.

Dès lors, une opération comme celle que se propose de réaliser Mittal Steel ne peut qu'interpeler les pays de l'Union européenne. Il s'agit à tout le moins d'instaurer, au-delà des règles liées à l'abus de position dominante (qui pourraient, en cas de réussite de l'O.P.E. concerner les produits longs du nouveau groupe), un autre type de régulation concernant notamment les O.P.A., mais aussi la gouvernance d'entreprise. L'on pourrait ainsi éviter que l'Union européenne ne devienne l'enclos dans lequel se déroulent des duels entre groupes multinationaux au-dessus de la tête des gouvernements réduits à assister au balcon aux résultats de joutes comme celles opposant Mittal à Arcelor. Il est donc important que l'Union se dote d'une politique industrielle, forte parce que commune, en matière d'innovation

technologique, de recherche-développement et de formation, de manière à rendre ses industries compétitives sur le marché mondial et d'offrir aux victimes actuelles ou futures des jeux entre multinationales des opportunités d'emplois durables. Il n'est en tout cas plus tolérable que des dizaines de milliers de travailleurs soient manipulés comme des pions du jeu d'échecs auquel se livrent des multinationales comme Mittal et Arcelor, sans compter les multiples autres fusions qui s'opèrent régulièrement sur le sol de l'Union européenne. À défaut d'être les maîtres du jeu des multinationales, les gouvernements des pays de l'Union européenne pourraient à tout le moins en devenir les régulateurs. ■

Le 6 février 2006

*P.S. :* Ce lundi 6 février, Guy Verhofstadt, Elio Di Rupo et Yves Leterme ont rencontré séparément Guy Dollé et Lakshmi Mittal. Les deux protagonistes de la proposition d'O.P.E. ont fourni certaines informations concernant leurs intentions respectives par rapport aux installations sidérurgiques en Wallonie et en Flandre. Il en ressort que les pouvoirs publics vont faire examiner à fond ces propositions par une banque d'affaires, encore à désigner, avant de se prononcer. Il s'agit d'obtenir un maximum de garanties en matière d'emploi, de production, d'investissements et de recherche pour les sites wallons et flamands. On ne connaîtra probablement pas les résultats de ces analyses avant avril prochain. En ce qui concerne notre pays, rien n'est donc encore joué.