

Courrier hebdomadaire

n° 1719-1720 • 2001

Cockerill Sambre (1989-1997)

Le développement d'une sidérurgie intégrée

Michel Capron

Centre de recherche et d'information socio-politiques
CRISP

CENTRE DE RECHERCHE ET D'INFORMATION
SOCIO-POLITIQUES – CRISP

Président : Xavier Mabille
Directeur général : Vincent de Coorebyter
Secrétaire général : Pierre Blaise
Rédacteur en chef : Étienne Arcq

Équipe de recherche :
Étienne Arcq, Pierre Blaise, Vincent de Coorebyter,
Caroline Sägesser, Anne Vincent, Marcus Wunderle

Conseil d'administration :

Pierre Arcq, Jacques Brassinne de La Buissière (*vice-président*), Camille Deguelle, Franklin Dehousse, Francis Delpérée, Hugues Dumont, Jacques Emond, Jules Gérard-Libois (*président fondateur*), José Gotovitch, Nadine Gouzée, Serge Govaert, Maurice-Pierre Herremans (*président honoraire*), Luc Huyse, Laura Iker, Alexis Jacquemin, Micheline Jamoulle, Malou Julin, Xavier Mabille (*président*), Roland Michel (*administrateur gérant*), Pierre Reman, Guy Spitaels, Robert Tollet (*vice-président*), Els Witte, Paul Wynants

COURRIER HEBDOMADAIRE

Le numéro simple : 275 FB - Le numéro double : 500 FB
Abonnement : 9.500 FB
(TVA comprise)

Place Quetelet, 1A – 1210 Bruxelles - Tél.: 02/211 01 80
Banque : 310-0270551-07 - CCP : 000-0065824-58
Site web : www.crisp.be

Éditeur responsable : V. de Coorebyter, Place Quetelet, 1A – 1210 Bruxelles
Tous droits de traduction, d'adaptation ou de reproduction par tous
procédés, y compris la photographie et le microfilm, réservés pour tous pays
ISSN 0008 9664

Table des matières

<u>INTRODUCTION</u>	5
<u>L'ÉMERGENCE D'UNE SIDÉRURGIE PERFORMANTE (1989)</u>	7
L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE INDUSTRIELLE	7
LA MUTATION DES RELATIONS SOCIALES ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL	11
LA PREMIÈRE OUVERTURE DU CAPITAL DE COCKERILL SAMBRE	16
<u>UNE STRATÉGIE ÉPHÉMÈRE : LA DIVERSIFICATION (1990-1992)</u>	18
LE LANCEMENT DE LA DIVERSIFICATION	19
YMOS OU LES DÉCONVENUES DE LA DIVERSIFICATION	21
LE SECTEUR ENVIRONNEMENT ET LES SERVICES LIÉS À LA DIVERSIFICATION	23
<u>LE RECENTRAGE SUR LES MÉTIERS DE BASE (1993-1996)</u>	26
L'ÉVOLUTION DE COCKERILL SAMBRE SA ENTRE 1990 ET 1992	26
LA SITUATION EN 1993 DANS LES MÉTIERS DE BASE	30
L'ACQUISITION D'EKO STAHL (1994-1995)	34
L'ÉVOLUTION CONJONCTURELLE ET LE PLAN D'INVESTISSEMENTS 1993-1996	37
LA MODERNISATION ORGANISATIONNELLE ET LES RELATIONS SOCIALES	41
<u>L'ORIENTATION VERS UNE ALLIANCE INTERNATIONALE (1997)</u>	45
L'ÉCHEC DU RAPPROCHEMENT AVEC ARBED (1990)	45
LE PLAN HORIZON 2000, TREMPLIN VERS UNE ALLIANCE INTERNATIONALE	48
LES PRÉMICES D'UNE ALLIANCE INTERNATIONALE	50
<u>CONCLUSION</u>	53
<u>ANNEXES</u>	55

Introduction

En 1989, soit quelque six ans après la publication du plan Gandois, le groupe Cockerill Sambre a incontestablement acquis le profil d'un groupe sidérurgique intégré. Il se définit comme un producteur de produits plats minces d'acier, spécialisé – au travers de ses différentes divisions – dans une pluralité de domaines : les tôles minces, laminées à chaud et à froid, le revêtement métallique et organique de la tôle, la transformation de la tôle en produits pour le bâtiment, la distribution de produits métallurgiques et plastiques, la construction de biens d'équipement, les services aux entreprises et aux collectivités. Les principaux clients du groupe sont les secteurs de l'automobile, de l'électroménager, de l'emballage et du bâtiment, ainsi que les PME. Quelque huit ans plus tard, en 1997, on constate que le groupe s'est manifestement recentré sur ses métiers de base (son *core business*), articulé autour de trois types d'activités principales : la sidérurgie intégrée, la distribution de produits sidérurgiques et la production de tôles minces et revêtues pour le bâtiment. Non seulement les contours du groupe se sont modifiés, mais la question de son avenir se pose en des termes sensiblement différents. En effet, fin 1989 des rumeurs faisaient état d'une éventuelle privatisation de Cockerill Sambre – évoquée dans un précédent *Courrier hebdomadaire*¹ –, tandis que, fin 1997, la recherche d'une large alliance internationale est publiquement évoquée par ses dirigeants comme condition *sine qua non* pour assurer l'avenir du groupe.

Le présent *Courrier hebdomadaire* met en lumière les évolutions qu'a connues Cockerill Sambre durant cet intervalle de huit ans, de manière à mieux comprendre les raisons ayant poussé ses dirigeants à rechercher une alliance avec un groupe international plus puissant, débouchant inévitablement sur une perte d'autonomie du groupe sidérurgique wallon. La structure de l'étude ne suit pas une ligne strictement chronologique, dans la mesure où, si des réorientations de la politique du groupe sont apparues successivement, chacune ne se substitue pas automatiquement aux précédentes. Ainsi, si le recentrage sur les métiers de base fait suite à la décision d'adopter prioritairement une stratégie de diversification, cette dernière ne disparaît pas du jour au lendemain, mais sera abandonnée progressivement, notamment par la réorientation des investissements vers le *core business* et la cession progressive d'entreprises ou de divisions se trouvant au cœur du processus de diversification. Ainsi, si dès 1992, la direction de Cockerill Sambre commence à se rendre compte que l'opération Ymos résulte d'une erreur d'appréciation, la cession de la plupart des divisions d'Ymos ne sera terminée qu'en 1998, à un moment où, au-delà du recentrage, il est surtout question d'une alliance internationale.

¹ M. CAPRON, « Cockerill Sambre, de la fusion à la 'privatisation' 1981-1989, *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n°1253-1254, 1989.

Globalement cependant, l'année 1989 aura marqué un tournant dans l'évolution de Cockerill Sambre. C'est que, la conjoncture aidant, le groupe a négocié un virage important : il est devenu une entreprise sidérurgique intégrée et performante. Ainsi, après six ans, le plan Gandois a commencé à porter ses premiers fruits.

L'analyse ne se limite pas aux différentes étapes jalonnant l'évolution de la politique industrielle suivie par Cockerill Sambre entre 1989 et 1997. C'est que le passage d'une sidérurgie intégrée vers des amorces de diversification suivies par un recentrage sur les métiers de base, puis vers la recherche d'une alliance internationale ne se résume pas en une politique d'investissements pour moderniser l'amont et accroître les capacités en aval du processus de production. Corrélativement, ce sont la stratégie commerciale, la modernisation organisationnelle, la gestion des ressources humaines et les relations sociales qui connaissent des évolutions sensibles.

Il ne suffit plus, en effet, d'offrir sur le marché de l'acier des produits à haute valeur ajoutée : encore faut-il les vendre et donc répondre au mieux aux demandes des secteurs-clients. Ce faisant, il s'agit à la fois d'accroître la rentabilité et d'assurer la pérennité des activités de production, d'offrir des services de qualité totale au client, de réduire les coûts de production et de motiver le personnel à faire preuve de flexibilité et d'esprit de participation. Enfin, un groupe sidérurgique de taille moyenne comme l'est Cockerill Sambre se doit, au vu de l'accroissement et de la mondialisation de la concurrence, d'investir sans relâche dans les innovations technologiques et donc la recherche et développement, mais aussi dans l'extension de son réseau-clients. Cette triple stratégie requiert une assise financière d'autant plus solide qu'aucune sidérurgie – et *a fortiori* aucune entreprise sidérurgique wallonne, étant donné ses handicaps structurels – n'est à l'abri de variations conjoncturelles d'autant plus fortes que leur cycle est raccourci et répétitif.

C'est sans doute pour ces différentes raisons que le management de Cockerill Sambre et son actionnaire principal, la Région wallonne, se sont engagés résolument, dès le début de 1998, dans la finalisation d'une alliance internationale. D'où la fusion-absorption par Usinor puis, en 2001, l'intégration dans le conglomérat Usinor-Arbed-Aceralia. L'analyse de cette évolution récente de Cockerill Sambre fera l'objet d'un *Courrier hebdomadaire* ultérieur.

L'émergence d'une sidérurgie performante (1989)

L'excellente conjoncture des années 1988 et 1989 aura contribué, aux plans industriel, économique et financier, à l'essor du groupe Cockerill Sambre comme groupe sidérurgique performant. Au niveau de sa structure, le groupe Cockerill Sambre n'a pas connu de modifications majeures durant l'année 1989. Les trois principales opérations furent la cession du Train 300 de Marcinelle au groupe italien RIVA² dans le cadre du désengagement de Cockerill Sambre des produits longs, la fusion-absorption de Phenix-Works dans Cockerill Sambre SA³, ainsi que l'absorption des deux filiales commerciales, Steelinter et Eurinter. Le tableau 1 présente les principales composantes de la structure du groupe Cockerill Sambre telle qu'elle existe fin 1989. Le Cockerill Sambre apparaît comme composé de différentes branches : la sidérurgie intégrée, les produits revêtus, les produits pour le bâtiment, la distribution, la mécanique, la finance et les services.

L'évolution de la structure industrielle

La branche sidérurgie intégrée comprend, pour sa part, deux types d'entreprises⁴. Il s'agit d'une part de Cockerill Sambre SA, à savoir les deux lignes à chaud de Liège (hauts fourneaux d'Ougrée et Seraing, aciérie, coulée continue et train à larges bandes (TLB) de Chertal) et de Charleroi (haut fourneau, aciérie et coulée continue de Marcinelle, T600 de Marchienne), ainsi que la ligne à froid de Liège (Ferblatil, Tolmatil, Jemeppe, Phenix Works) ; d'autre part, les filiales détenues majoritairement par Cockerill Sambre SA, à savoir Carlam (75,3%), les Laminoirs du Ruau (77,78%), Carcoke (78,1%) et Oxymétal (99,8%). On peut y ajouter les entreprises sidérurgiques où Cockerill Sambre détient une participation minoritaire : les Forges de Clabecq (14,15%), les Laminoirs de Longtain (32,06%), Thy-Marcinelle (20%) et les Laminés marchands européens (LME) (25%).

² Cette cession a donné lieu à la création de Thy-Marcinelle, dont Cockerill Sambre reste actionnaire à hauteur de 20%. RIVA envisage l'implantation d'une aciérie électrique et d'une coulée continue à billettes pour alimenter le T300, qui produira quelque 300.000 tonnes de ronds à béton et de fil machine, en ne gardant que 90 travailleurs sur 185.

³ Cette absorption permet de diluer les bénéfices de Phenix Works dans les pertes du groupe Cockerill Sambre, d'où une moindre taxation fiscale. Comme cette absorption va de pair avec la cession d'OSB (Ohio Steel Belgium), ancienne division de Cockerill Sambre, à Usinor, le Drapeau Rouge se demande, de manière sans doute involontairement prémonitoire : « *Et si l'intégration de Phenix Works n'était qu'une étape – mis à part les 'avantages fiscaux' – vers la constitution d'un groupe franco-belge ?* » (28 juin 1989).

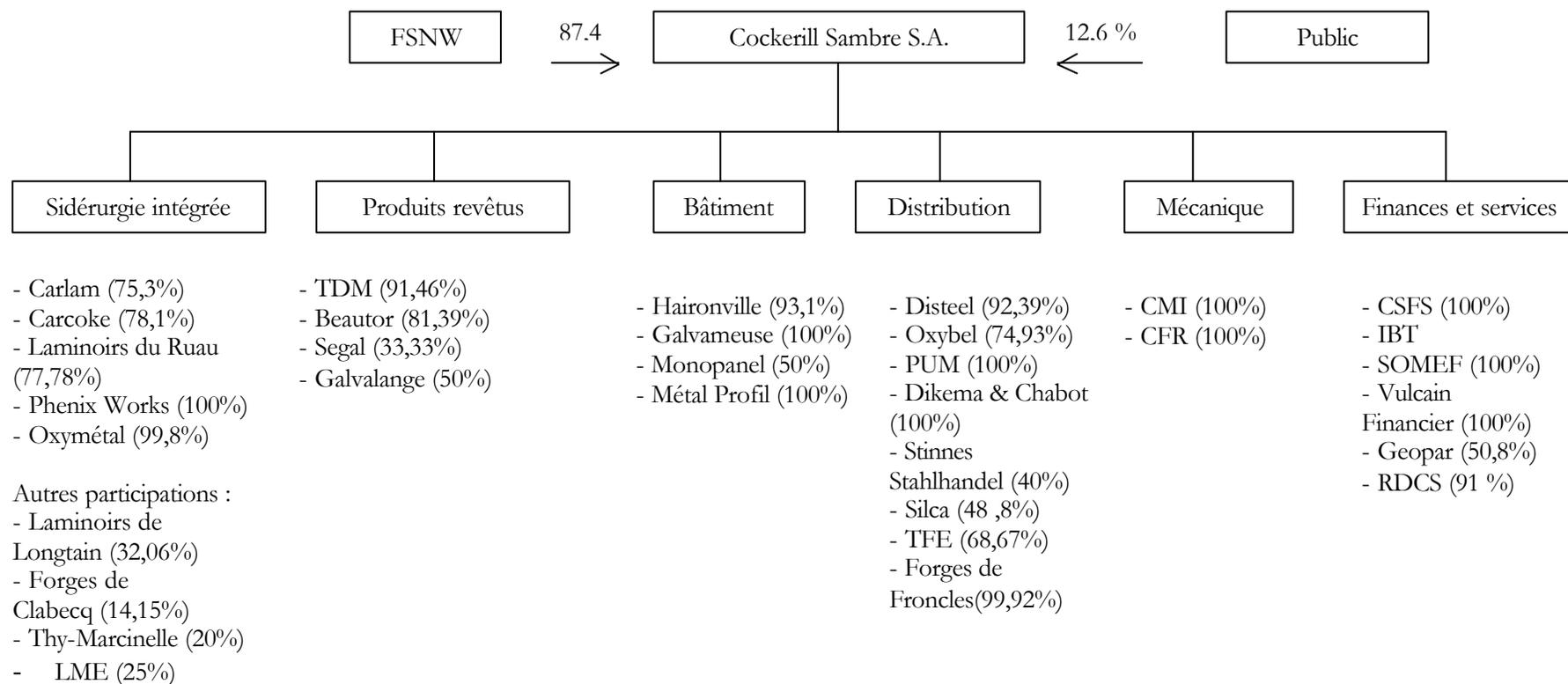
⁴ Les chiffres de production mentionnés ultérieurement concernent essentiellement les produits issus de Cockerill Sambre S.A. et Carlam, la participation dans les Laminoirs du Ruau ayant été cédée en 1991 au groupe italien Beltrame.

Pour ce qui est des autres branches, la fusion de Cockerill Sambre SA et de Phenix Works a inséré cette dernière entreprise dans la sidérurgie intégrée, d'où une recombinaison de la branche « produits revêtus » qui comprend dorénavant : les Tôleries Delloye Matthieu (TDM), producteur de tôles électro-zinguées, tout comme Beautor ; Segal, filiale à parts égales de Cockerill Sambre, Hoogovens et Sidmar (Arbed), qui produit des tôles galvanisées, tout comme Galvalange, filiale commune de Cockerill Sambre et d'Arbed. La branche « produits pour le bâtiment » comprend notamment la société française Haironville, productrice de produits galvanisés, pré-peints et profilés et de panneaux-sandwich pour le secteur du bâtiment, Galvameuse, producteur de tôles galvanisées et prélaquées, Metal Profil, producteur de tôles profilées et Monopanel, fabricant de panneaux-sandwich.

Dans la branche « distribution », les activités diversifiées en parachèvement et négoce de produits sidérurgiques et autres (produits revêtus, fournitures pour l'industrie et le bâtiment, plastiques industriels, aluminium) sont assurées dans plusieurs pays d'Europe, notamment en Belgique, par Disteel et Oxybel, en France par PUM (Produits d'usines métallurgiques) et les Forges de Froncles, aux Pays-Bas par Dikema & Chabot, en Allemagne par Stinnes Stahlhandel, en Italie par Silca. Pour leur part, les Tréfileries de Fontaine l'Evêque (TFE) produisent des treillis soudés. La branche « mécanique » comprend principalement CMI, producteur de mécanique lourde pour biens d'équipement, mais aussi pour les secteurs de la métallurgie lourde que sont les locomotives, la chaudronnerie ou la défense. Cockerill Forges et Ringmill (CFR) fabrique des produits forgés, notamment en aciers spéciaux. Quant à la branche « finances et services », elle regroupe d'une part, comme filiale financière, Cockerill Sambre Finances et Services (CSFS), le centre de coordination du groupe et, d'autre part, un ensemble de filiales aux activités diversifiées : IBT (Informatique, Bureautique, Télématique) comme pôle de diversification dans les services et l'ingénierie informatique ; Geopar, fournisseur d'ingénierie et de services de tiers investisseur ; SOMEF (Société d'opérations maritimes et fluviales), compagnie de transport maritime et fluvial ; RDCS (Recherche et Développement de Cockerill Sambre), qui assure le pôle « recherche » du groupe ; Vulcain Financier, holding tourné vers la gestion de l'environnement.

Aux plans industriel, économique et financier, Cockerill Sambre SA commence à bénéficier de la mise en œuvre des axes directeurs du Plan Gandois. La stratégie mise en œuvre par J.Gandois visait, en fait, un triple objectif : la mise en place d'une sidérurgie intégrée, l'affinement des produits en aval et la maîtrise des problèmes liés au secteur des produits longs. Le plan 1984-1989 de modernisation des outils a consacré 868 millions EUR à la réalisation des deux premiers objectifs. En effet, ce plan d'investissements a permis d'améliorer le fonctionnement des lignes à chaud : réfection des hauts fourneaux d'Ougrée et de Marcinelle, modernisation des coulées

Tableau 1 – Structure du groupe Cockerill Sambre au 31 décembre 1989



continues et des TLB de Chertal et de Carlam. Dans la sidérurgie à froid, les laminoirs de Tolmatil et Ferblatil ont été renouvelés, tandis que les lignes de galvanisation de Phenix Works, Galvameuse et Segal ont été renforcées⁵. Corollairement, Cockerill Sambre disposera dorénavant d'une seule unité de commercialisation après la fusion des filiales commerciales de Cockerill Sambre (Steelinter) et de Phenix Works (Eurinter). Enfin, priorité est accordée à la qualité de produits finis, qu'il s'agisse de tôles fines à chaud (septième cage finisseuse et accroissement des capacités de la décaperie de Carlam) ou des produits revêtus. Alliant la modernisation des outils et la rationalisation de l'emploi, sources d'une productivité accrue⁶, à l'amélioration de la qualité des produits, Cockerill Sambre devient une sidérurgie performante. Une sidérurgie intégrée aussi, dont témoigne la continuité réalisée entre les différentes phases du processus de production, allant des lignes à chaud (hauts fourneaux, aciéries, coulées continues) aux laminoirs à chaud et à froid, aux produits revêtus et au négoce. Dans ce processus, les outils en amont sont saturés par les demandes générées par les débouchés ouverts grâce au réseau de distribution, pour les produits plats à chaud et les produits revêtus en aval.

Par ailleurs, la problématique des produits longs à Charleroi s'achemine lentement vers une solution par l'application d'une double stratégie. D'une part, la cession d'outils, dont témoigne la reprise du train à fil (le T300) de Marcinelle par le groupe italien Riva, qui préfigure le retrait de Cockerill Sambre des Laminoirs du Ruau⁷. D'autre part, la conclusion, en septembre 1989, d'un nouvel accord adaptant les synergies initiées avec l'Arbed dès 1982 pour le T600 à Marchienne : Arbed disposera totalement, via sa filiale Tradeared, des 250.000 tonnes de poutrelles et de profilés laminés annuellement par le T600 à partir de blooms fournis par l'usine d'Arbed à Esch-Belval ; en contrepartie, Cockerill Sambre pourra commercialiser 210.000 tonnes de produits plats laminés chaque année par Carlam pour l'Arbed.

Les progrès réalisés dans la mise en œuvre des trois objectifs industriels que s'était fixés J. Gandois ne suppriment toutefois pas tous les problèmes. Cockerill Sambre reste en effet une sidérurgie continentale, la dispersion des outils entre les bassins de Liège et de Charleroi⁸ pèse sur les coûts de transport, les coûts de l'énergie et des salaires restent des handicaps pour un groupe qui s'est hissé au douzième rang des sidérurgistes européens.

⁵ La capacité de production de la sidérurgie intégrée atteint 1,1 million de tonnes en produits galvanisés et électrozingués, tandis que la prise de contrôle des Tôleries Delloye-Mathieu (TDM) a permis d'accroître de 300.000 tonnes la production de tôles fines pour l'automobile.

⁶ En 1980, Cockerill Sambre produisait 6,964 millions de tonnes (Mt.) avec 26.116 travailleurs, en 1984 4,926 Mt. avec 18.703 travailleurs, en 1986 3,935 Mt. avec 13.824 travailleurs et en 1988 4,646 Mt avec 12.181 travailleurs, soit une hausse de productivité de 43,1% en huit ans.

⁷ En 1991, Cockerill Sambre cédera le contrôle des Laminoirs du Ruau au groupe italien Beltrame, qui en détiendra 66%, le solde étant aux mains de l'Arbed. Dès 1989, la commercialisation des produits du Ruau était intégrée à la société LME (aux mains de Cockerill Sambre, Métalescaut et l'Arbed).

⁸ Ajoutons que Charleroi ne dispose pas d'aval dans le froid, le projet Carfroid, initié par A. Frère dans la seconde moitié des années 1970 et destiné à venir compléter Carlam, n'ayant jamais été mis en œuvre. Il s'agit là d'un handicap supplémentaire pour Cockerill Sambre à Charleroi.

La mutation des relations sociales et de l'organisation du travail

Au plan social, – en s'appuyant sur l'amélioration progressive de la situation financière et industrielle de Cockerill Sambre – J. Gandois a perçu clairement et mieux rencontré que ses prédécesseurs les défis posés par les relations collectives de travail au sein de Cockerill Sambre SA.

Il est vrai qu'à la fin des années 1970, J. Charlier, PDG de Cockerill avait tenté d'instaurer une nouvelle politique de gestion et de relations sociales dans l'entreprise. À l'époque, cependant, la modernisation voulue par J. Charlier⁹ n'avait pu voir le jour, à la fois du fait des priorités du moment, à savoir la restructuration industrielle de Cockerill et la recherche de son équilibre financier, et étant donnée l'opposition frontale entre la direction et les sidérurgistes FGTB dans les divisions liégeoises de l'entreprise.

J. Gandois a constamment tenté de maintenir l'équilibre entre les réductions d'emplois qu'il juge indispensables et l'intégration progressive des travailleurs aux objectifs de l'entreprise. Or, jusqu'au milieu des années 1980, Cockerill – et ensuite Cockerill Sambre, essentiellement dans le bassin liégeois – a connu une opposition quasi permanente entre direction et sidérurgistes dont il est utile de rappeler les grandes lignes.

Tendues et fortement conflictuelles dès avant le début de la crise de l'acier en 1974, particulièrement dans le bassin sidérurgique liégeois, place forte du courant renardiste au sein de la FGTB wallonne, les relations entre la direction de Cockerill – puis de Cockerill Sambre – et les organisations syndicales ont connu, dès le milieu des années 1980, un cours plus apaisé.

Cette évolution peut s'expliquer par différents facteurs. Les pertes d'emplois successives¹⁰ – accompagnées de volets sociaux (prépensions, primes de départ) parfois très durement négociés – ont affaibli l'impact de masse des sidérurgistes FGTB, nettement majoritaires chez les ouvriers dans les deux bassins. Il convient d'ajouter à cela les problèmes internes au 'pilier' socialiste : les tensions entre la ligne plus 'réaliste' suivie par A. Cools et les héritiers (réels ou autoproclamés) du renardisme au sein des métallos FGTB (R. Lambion, R. Gillon, puis C. Gluza), ainsi que les affrontements entre syndicalistes FGTB partisans de l'action directe et syndicalistes plus réformateurs¹¹. Enfin, l'épreuve de force entre dirigeants syndicaux

⁹ Une analyse des objectifs de J. Charlier est présentée par J. VANDEWATTYNE, «L'innovation managériale et la modernisation des entreprises», thèse de doctorat (non publiée), ULB, Faculté des sciences sociales, politiques et économiques, Bruxelles, 1998, pp. 248-263.

¹⁰ En 1989, Cockerill Sambre S.A. n'occupait plus que quelque 13.000 travailleurs pour les bassins de Liège et Charleroi contre 43.884 (dont 24.082 à Liège et 19.802 à Charleroi) fin 1974, soit une perte de 70,4% d'effectifs en quinze ans.

¹¹ La lutte entre 'bureaucrates' renardistes et délégués 'gauchistes' avait connu son apogée en 1973, lors de la grève à l'aciérie de Seraing dont le délégué principal FGTB, L. Ghoire, et plusieurs autres délégués furent privés de leurs mandats syndicaux avant d'être licenciés. Cf. «La grève de septembre-octobre 1973 à Cockerill», *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 656, 1974.

et patronat pour le contrôle de la sidérurgie liégeoise¹² s'est soldée par la défaite syndicale symbolisée par la fermeture de Valfil début 1984¹³. Notons également que, suite à la fusion entre Cockerill et Hainaut-Sambre, pour former Cockerill Sambre en 1981, et suite aux restructurations liées aux plans de redressement successifs, l'unité d'action syndicale s'était fortement lézardée, une 'guerre des bassins'¹⁴ opposant les syndicalistes de Liège et de Charleroi.

L'on a en fait assisté, entre la revendication de mise sous statut public de la sidérurgie, formulée en 1977 par R. Gillon et la fermeture de Valfil en 1984, à la quasi-annihilation de la stratégie des métallos renardistes liégeois. Ce déclin de l'influence syndicale dans le bassin liégeois mérite quelques explications. Dans la perspective renardiste, la mise sous statut public de la sidérurgie rencontrait plusieurs revendications : la mise en œuvre d'un plan impératif de redéploiement pour la sidérurgie, qui tienne compte des spécificités des bassins de Liège et de Charleroi ; l'entrée des pouvoirs publics dans le capital des entreprises, tout en y maintenant les groupes privés ; éviter la cogestion en n'intervenant pas directement dans la gestion des entreprises. Ces revendications syndicales furent rencontrées, dans une certaine mesure, par le premier plan Claes¹⁵ (décembre 1978), qu'il s'agisse de la réorganisation tripolaire de

¹² R. Gillon avait réclamé la mise sous statut public de la sidérurgie par bassin en 1977, une manière de contrecarrer l'influence des groupes privés (SGB, Cobepa-BBL-Groupe Frère-Bourgeois). Celle-ci restera déterminante, notamment via les managers et les créances sur les entreprises, même après la prise de participations majoritaires par les pouvoirs publics (premier plan Claes, 1978). Cf. B. FRANCO et D. LAPEYRONNIE, *Les deux morts de la Wallonie sidérurgique*, Ed. Ciacco, Bruxelles, 1990, pp. 44-55. Par contre, dans le bassin de Charleroi, au début des années 1980, l'épicentre de la contestation syndicale dans la métallurgie était formé par l'axe ACEC (avec R. Dussart, militant du parti communiste) - Caterpillar (une délégation syndicale combative, mais dénuée de tradition syndicale). Au niveau régional, les troupes des sidérurgistes venaient plutôt en renfort d'actions décidées par les délégations des deux autres entreprises dont le leadership s'est cependant réduit suite au départ à la retraite de R. Dussart en juin 1986 et au démantèlement des ACEC dans les années 1988-1989. Cf. M. CAPRON, « Des ACEC à l'Union Minière. L'éclatement d'une grande entreprise (1983-1992) », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n°1447-1448, 1994. À propos de la stratégie des syndicalistes en sidérurgie carolorégienne, cf. B. BAUDSON, G. FALLIET et G. LEONARD, « Le mouvement syndical face à la restructuration de la sidérurgie à Charleroi de 1975 à 1985 », mémoire de licence (non publié), FOPES, Louvain-la-Neuve, 1990.

¹³ Après les grandes mobilisations des sidérurgistes contre le plan Vandestruck (manifestations à Bruxelles en février et mars 1982), la lutte pour le maintien de Valfil en vint à symboliser en quelque sorte le dernier combat des renardistes pour le maintien de leur pouvoir dans le bassin sidérurgique liégeois. Cf. B. FRANCO et X. LELOUP, « 1960-2000 : du mouvement ouvrier à un syndicalisme fragmenté », in B. FUSULIER (éd.), *L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons*, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve, 1999, pp. 142-150.

¹⁴ Cf. M. MILET, « Le corporatisme régional et sous-régional dans la crise de Cockerill-Sambre », in *Recherches Sociologiques*, vol. XVIII, 1, pp. 45-73. Cette 'guerre des bassins' était toutefois déjà préfigurée par l'opposition historique, au sein de la FG'TB, entre le carolo Arthur Gailly et le liégeois André Renard dès la fin des années 1950.

¹⁵ Je serais moins affirmatif que B. FRANCO et X. LELOUP (in FUSULIER, *op. cit.*, p.144) pour qui « *Ce plan répondait aux revendications syndicales* ». Il ne faut en effet pas oublier qu'aux termes des Accords d'Hanzinelle (mars 1978), conclus en l'absence des organisations syndicales mais en présence de représentants de la Commission européenne et qui, avalisés par la deuxième Conférence nationale de l'acier en mai, ont servi de base au plan Claes, la réorganisation tripolaire de la sidérurgie dépassait le cadre national. En effet, les trois axes prévus étaient d'une part le Triangle de Charleroi-Arbed-Sidmar, d'autre part Cockerill-Liège et/ou Hoogovens et Klöckner et enfin le pôle des indépendants, Boël (UGB et h Fafer) et les Forges de Clabecq. Le projet de mise sous statut public aurait dû s'accommoder des synergies prévues et n'aurait donc pu fonctionner que de manière partielle, même s'il s'est avéré par après que les synergies envisagées n'ont opéré que très imparfaitement.

la sidérurgie, de l'intervention des pouvoirs publics et de l'entrée d'administrateurs publics dans les divers conseils d'administration, de la planification des investissements et de la création du Comité national de planification et de contrôle (CNPC) et du Fonds de rénovation industrielle (FRI)¹⁶.

Si les ministres socialistes, et particulièrement W. Claes, avaient relayé les revendications renardistes à la fin des années 1970, le revirement du PS à l'occasion de la fusion entre Cockerill et Hainaut-Sambre fut d'autant plus mal ressenti par les sidérurgistes FGTB de Liège. En effet, la constitution de Cockerill Sambre par les managers privés J. Charlier et A. Frère avec la bénédiction d'A.Cools aura permis aux groupes privés de se retirer d'entreprises sidérurgiques défaillantes, en reportant toute la charge financière sur les pouvoirs publics. L'opposition syndicale au plan Vandestruck (1982) déboucha sur l'appel à J. Gandois qui, lui, n'eut de cesse de restaurer une logique d'entreprise propre à Cockerill Sambre face aux revendications syndicales de reconversion régionale. L'optique n'était plus de maintenir la sidérurgie comme porte-drapeau d'un bassin industriel, mais de restructurer une entreprise¹⁷, bicéphale de surcroît, pour rétablir son équilibre financier et adapter son outil à une production dépendante des débouchés sur le marché. D'où notamment la décision de fermer Valfil, symbole de la modernité de Cockerill Sambre aux yeux des renardistes, mais industriellement inadaptée aux contraintes du marché selon la conception de J. Gandois.

Face à un adversaire ainsi affaibli, réduit à la défensive et dénué de revendications fortes¹⁸, J. Gandois choisit la manière souple pour 'faire passer' les pertes d'emplois et, en même temps, motiver les travailleurs restants à participer au 'sauvetage' de l'entreprise : il s'agit, pour lui, d'œuvrer en fait à changer les mentalités¹⁹. J. Gandois a, globalement, procédé en deux temps : une nouvelle gestion des ressources humaines basée sur l'introduction du management participatif dès la fin 1985, puis – outre des hausses salariales – la mise au point d'une participation financière des travailleurs.

L'introduction du management participatif répond, pour la direction de Cockerill Sambre, à un double objectif. Il s'agit d'une part de motiver les travailleurs par la valorisation de leurs compétences et de leur implication au travail et, d'autre part, d'attaquer à la racine les causes de la non-qualité au niveau de la production. À cet effet, la direction de Cockerill Sambre mettra en place successivement deux types d'instruments : dès décembre 1985 les cercles de qualité et de progrès²⁰ puis, à partir

¹⁶ Pour le FRI, cf. «Le Fonds de rénovation industrielle (FRI)», *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 1115-1116, 1986.

¹⁷ Cette restructuration était, par ailleurs, fortement recommandée par les directives de la Commission européenne. Cf. M. CAPRON, « Politique industrielle : l'acier laminé par la crise », in *La Revue Nouvelle*, mai-juin 1984, pp. 543-559.

¹⁸ Sur les facteurs de marginalisation ouvrière dans l'entreprise, voir J. VANDEWATTYNE, « Sur la modernisation, la marginalisation et le recours : Le cas d'une entreprise sidérurgique », in *Travail Formation Emploi*, n°1-2/2000, pp. 45-58.

¹⁹ J. Gandois déclarait, en mars 1985, aux cadres de CS : « Il ne reste plus qu'un problème à Cockerill Sambre, c'est le problème du changement mental, culturel et social » (cité in D. HORMAN, « Syndicalisme et management participatif », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 1342-1343, 1991, p. 10.)

²⁰ Cf. J. VANDEWATTYNE, *op. cit.*, pp. 270-296.

de 1988, la démarche de la 'qualité totale'. Les cercles de progrès sont constitués de petits groupes de volontaires de services différents qui s'attachent à résoudre des problèmes évoqués par la direction. Quant aux cercles de qualité, ils regroupent de 5 à huit travailleurs volontaires d'une même unité de production en vue de traiter les problèmes qui les concernent, en matière de sécurité, de conditions de travail, d'améliorations techniques, de qualité des produits, etc. Enfin, les cercles de pilotage regroupent des cadres supérieurs pour analyser des problèmes de non-qualité soulevés par la direction et liés aux relations entre services et divisions de l'entreprise. Entre fin 1985 et 1989, la croissance des cercles est importante : en 1989, Cockerill Sambre comptait 459 cercles, dont 60% de cercles de qualité, 36% de cercles de progrès et 4% de cercles de pilotage, impliquant quelque 2.200 personnes. Face à ce phénomène, les organisations syndicales n'ont pas adopté de position tranchée, leur attitude variant en fonction des sites de production et des divisions. Leur souci principal est d'éviter à la fois que les cercles ne se substituent aux organes légaux de concertation et de revendication de Cockerill Sambre et que, par une attitude trop radicale de non-participation, elles ne soient marginalisées ou coupées d'une partie de leur base ²¹.

Il reste cependant qu'après un essor remarquable, les cercles connaissent dès 1988 une stagnation : ils ne sont plus à la pointe de l'innovation managériale chez Cockerill Sambre. Selon J. Vandewattyne ²², ce déclin relatif s'explique par une triple raison : selon la direction, les cercles ont réalisé l'essentiel des économies possibles à leur niveau ²³ et il s'agit de développer d'autres outils pour atteindre de nouvelles économies ; en deuxième lieu, une fois implantée la modernisation informatique, le besoin de participation associé à son introduction s'est estompé ; enfin, la vague des cercles de qualité est un peu partout sur le déclin et Cockerill Sambre prend le virage de la 'qualité totale'. Globalement, si les cercles de qualité ont déçu certains participants, notamment du fait de l'absence de mise en œuvre de la participation, et renforcé sur ce point les arguments des opposants, cette expérience a néanmoins – selon la direction – renforcé les liens au sein des équipes de travail et contribué à la responsabilisation des travailleurs.

Dès 1988, le management de Cockerill Sambre vise à implanter la démarche de qualité totale dans l'ensemble de l'entreprise, par l'adoption d'une 'culture de progrès' basée sur un changement de comportement : face aux concurrents, il s'agit de développer plus rapidement des produits de grande qualité avec moins de ressources, moins de stocks, moins de défauts, donc à coûts de production réduits. Les divers instruments mis en place pour la promotion de la qualité totale (plan d'amélioration de la qualité, assurance qualité, topomaintenance, réunions sur le tas, *statistical process control*²⁴) se traduisent par la mise sous pression des opérateurs locaux, en termes d'exigences de qualité et de rapidité de dépannage. Plus largement, on assiste à la

²¹ Cf. D. HORMAN, *op. cit.*, pp. 19-22.

²² *Op. cit.*, pp. 294-295.

²³ Entre 1985 et 1988, pour un investissement de quelque 2,15 millions EUR, les économies engendrées grâce aux cercles auraient atteint, annuellement, quelque 9,27 millions EUR. Voir D. HORMAN, *op. cit.*, p. 13.

²⁴ Cf. J. VANDEWATTYNE, *op. cit.*, pp. 299-306.

mise au point, au travers de l'assurance-qualité, d'une codification des procédures de travail élaborées à partir des savoir-faire des travailleurs, replacés dans le cadre de l'informatisation du travail sidérurgique²⁵.

Il s'en suit que l'autonomie de l'opérateur sur son poste de travail est considérablement réduite, d'où une plus grande polyvalence de travailleurs devenus interchangeables. Simultanément, chaque travailleur devient un contrôleur de qualité pour maximiser la satisfaction du client au moindre coût²⁶, tandis qu'au sein même de l'entreprise chaque division développe, avec les autres divisions, une interrelation du type client-fournisseur. En outre, la direction de Cockerill Sambre a inauguré une politique de communication interne efficace et dynamique visant à l'intériorisation, par les travailleurs, d'un sentiment d'appartenance à une entreprise dont les intérêts rejoignent les leurs, sentiment renforcé par des initiatives de participation financière des travailleurs.

L'année 1989 verra ainsi la mise en œuvre de trois modalités de participation et de motivation financières des travailleurs. D'abord, la participation aux bénéfices. Ainsi, un projet d'accord salarial, négocié début 1989, octroie à chaque travailleur une hausse de 3,17%²⁷, 198,3 EUR en chèques-repas, une hausse pour compenser la non-application des 35 heures (car on en reste à 37 heures/semaine) et l'équivalent de 396,6 EUR en participations aux bénéfices. Cet accord est accepté par les organisations syndicales, la CMB (FGTB) liégeoise exprimant toutefois une position mitigée : si le rattrapage salarial est à souligner, le montant de l'accord social reste toutefois bien inférieur aux bénéfices engrangés par Cockerill Sambre. Mais la CMB se veut « *responsable* » : elle reconnaît que, pour assurer l'avenir, Cockerill Sambre doit pouvoir investir des montants importants et être à même de faire face à ses obligations en matière de prépensions. Ensuite, comme on le verra ci-dessous, une participation au capital de Cockerill Sambre, à l'occasion de l'ouverture de celui-ci début septembre 1989. Même si les travailleurs n'ont souscrit qu'à 30% des parts sociales qui leur étaient proposées, le mouvement vers un début d'actionnariat des travailleurs est néanmoins lancé. Enfin, pour motiver les travailleurs à adhérer au processus de qualité totale, Cockerill Sambre a instauré des primes de progrès, plafonnées à 198,3 EUR bruts par semestre et variant en fonction des résultats de chaque division.

Les différents aspects de la stratégie du management participatif développée par la direction de Cockerill Sambre constituent un défi de taille pour les organisations syndicales. Pour éviter une dégradation accrue d'un rapport de forces qui, depuis le milieu des années 1980, n'est plus en leur faveur, CCMB (CSC) et CMB vont adopter progressivement une position plus 'réaliste' : « *Laissant de côté la lutte pour la création systématique et automatique d'emplois de remplacement, les organisations syndicales de Cockerill Sambre tentent aujourd'hui de peser sur les décisions patronales de façon à contribuer en même temps*

²⁵ Le développement du processus de qualité totale ne s'effectue toutefois pas sans problèmes. Cf. M. PAUL, « Qualité totale et paradoxes dans les organisations : Étude de cas à Cockerill-Sambre », Mémoire de licence (non publié) FOPES, Louvain-la-Neuve, 1996.

²⁶ Ainsi, les seuls plans d'amélioration de la qualité ont permis à CS d'épargner 123,95 millions EUR en trois ans.

²⁷ Il s'agit en fait d'un rattrapage salarial destiné à compenser la perte de trois indexations et une amputation salariale antérieure de 4%.

à l'efficacité de l'outil et à une amélioration, en retour, des conditions de travail et de salaire »²⁸. Il s'agit, en quelque sorte, dans le chef des organisations syndicales, de développer une politique contractuelle impliquant notamment le respect de la paix sociale et débouchant, en fait, sur un climat social moins perturbé qu'auparavant. Cet apaisement n'empêchera pas une longue grève (de cinq semaines) des quarante travailleurs du service électro-magnétique à Jemeppe-Kessales en juin-juillet 1989. Les travailleurs protestent contre le nivellement par le bas des salaires en sidérurgie à froid au regard des exigences posées par l'introduction de nouvelles technologies et pour s'opposer à la politique des cercles de qualité. Cette opposition ne sera toutefois pas de nature à empêcher ni l'introduction de la qualité totale, ni une première ouverture du capital de CS au début septembre 1989.

La première ouverture du capital de Cockerill Sambre

Ayant réussi à rétablir des relations sociales plus sereines, et conforté par les excellents résultats de 1988 et 1989 et les prévisions optimistes pour 1990, J.Gandois peut présenter Cockerill Sambre comme une entreprise sidérurgique performante. Il saisit dès lors l'occasion, en août-septembre, pour proposer au public quelque 35 millions d'actions nouvelles (à 5,45 EUR l'action), soit l'équivalent de 12,6% d'un capital détenu jusqu'alors à 98,8% par la Région wallonne. Pourquoi cette augmentation de capital, avalisée par l'assemblée générale de Cockerill Sambre le 5 septembre ? Il s'agit, pour J. Gandois, de se donner les moyens d'investir, sur fonds propres, dans la modernisation des installations, particulièrement en produits revêtus, dans la distribution et dans la diversification. Par ailleurs, l'essentiel de l'émission est destinée au public pour réintroduire le titre Cockerill Sambre en Bourse, sous forme de parts privilégiées. Ces nouvelles parts sociales sont proposées en priorité au personnel et aux actionnaires autres que le Fonds pour la restructuration des secteurs nationaux en Région wallonne (FSNW)²⁹. Ces parts jouissent d'un double avantage : un dividende privilégié de 0,30 EUR brut par action, cumulatif durant neuf ans et demi, à partir de juillet 1989 et l'attachement d'un warrant à tout achat de deux actions nouvelles. Ce warrant confère le droit d'acheter au FSNW une part sociale privilégiée (a) au prix de 120% de la valeur des parts nouvelles actuelles, avec un maximum de 6,2 EUR entre le 1^{er} janvier 1990 et le 30 juin 1993 et (b) , par la suite (entre le 1^{er} juillet et le 31 décembre 1993), au prix le plus bas entre le prix précédent et 90% du cours moyen en Bourse le mois précédant l'exercice du warrant. À terme, tous les warrants ayant été exercés, le public détiendra 19,7% du capital de Cockerill Sambre.

²⁸ D. HORMAN, *op. cit.*, p. 22.

²⁹ Les anciens actionnaires souscriront pour 5 millions de titres, le personnel pour 0,7 million sur 2,2 millions de titres qui lui étaient proposés : c'est que la CMB, la CNE et le Setca avaient dénoncé cette manière insidieuse de lier davantage le personnel à l'entreprise. Tous les titres ont été souscrits en un jour : il y a même eu une large sursouscription (11,85 fois le montant d'actions proposé !)

À l'époque, cette opération avait soulevé la question de la privatisation à terme de Cockerill Sambre. Rien ne changea cependant jusqu'en 1998, les variations conjoncturelles ayant ramené à des proportions plus modestes les résultats de Cockerill Sambre (cf. le tableau en annexe 2). Cet accroissement de capital s'avérera néanmoins bénéfique pour la Région wallonne via le FSNW : en 1989, Cockerill Sambre lui a remboursé un emprunt de 99,15 millions EUR ; idem en 1990-1991 pour un emprunt de 123,95 millions EUR. En outre, l'exercice des warrants lui rapportera quelque 123,95 millions EUR et, dans l'intervalle, la perception des dividendes attachés à ces actions privilégiées lui permettra d'encaisser quelque 49,58 millions EUR.

À la fin de l'année 1989, le groupe Cockerill Sambre ne se présente pas seulement comme un sidérurgiste performant, mais également comme un sidérurgiste proposant de plus en plus de produits de haute valeur ajoutée, essentiellement au niveau des tôles minces, à chaud et à froid, et des produits revêtus. Le nouveau profil de Cockerill Sambre SA révèle également une des constantes de la stratégie de J. Gandois : une fois achevée la modernisation de la sidérurgie à chaud, concentrer les moyens disponibles sur la sidérurgie à froid et les produits revêtus, moins tributaires des variations conjoncturelles et générateurs d'une valeur ajoutée plus élevée. Le même souci d'autonomisation par rapport à la conjoncture va pousser J. Gandois à engager Cockerill Sambre dans plusieurs opérations visant à accroître la diversification des produits de l'entreprise.

Simultanément, le management de Cockerill Sambre a réussi, à ses yeux, à rétablir une logique d'entreprise 'gagnante', y compris sur le terrain social. La mise en œuvre du management participatif via les cercles de qualité et la qualité totale a commencé à modifier à la fois les processus de travail, les relations au sein des équipes et les relations collectives de travail dans l'entreprise. Les organisations syndicales, désormais sur la défensive, adoptent dès lors une position plus réaliste tentant de tenir compte en même temps des exigences de rentabilité liées au management participatif et d'obtenir, en contrepartie, des améliorations en matière de conditions de travail et de salaire.

Apparaissant désormais comme un groupe performant aux plans industriel, financier et social, Cockerill Sambre s'estime en mesure d'entamer une stratégie de diversification en vue de réduire quelque peu sa dépendance envers les aléas de la conjoncture sidérurgique.

Une stratégie éphémère : la diversification (1990-1992)

Si le groupe Cockerill Sambre peut s'engager dans une stratégie de diversification, sans néanmoins négliger le processus de sa modernisation industrielle en sidérurgie, c'est notamment grâce aux résultats engrangés durant les exercices 1988, 1989 et 1990 et à l'ouverture du capital de Cockerill Sambre SA en septembre 1989 (d'où une augmentation des fonds propres de 190,88 millions EUR). En effet, non seulement le groupe a réalisé des bénéfices nets appréciables, mais sa structure financière s'est nettement améliorée, tant au niveau du groupe qu'au niveau de Cockerill Sambre SA (cf. les tableaux en annexes 2 et 3). Non seulement les bénéfices nets cumulés sur ces trois ans (soit quelque 870,1 millions EUR pour le groupe, dont 725,1 millions EUR pour Cockerill Sambre SA) représentent un montant appréciable, mais la situation financière globale du groupe s'est nettement améliorée.

Pour les années sous revue, la situation du groupe, comme celle de Cockerill Sambre SA, s'est nettement redressée, mais de manière parfois différente. Ainsi, alors que Cockerill Sambre SA n'intervient, en moyenne sur les trois années que pour 48,5% dans le chiffre d'affaires total (passant de 52,4% en 1988 à 48,5% en 1990), par contre sa part dans le bénéfice net du groupe atteint une moyenne de 81,9% (passant de 72,7% en 1988 à 91,5% en 1990). Par ailleurs, le groupe et Cockerill Sambre SA ont généré, durant la période, un cash flow important et les ratios de liquidité, de solvabilité, d'indépendance et de rentabilité³⁰ indiquent que, fin 1990, les deux entités sont à même de faire face à leur taux d'endettement, mais Cockerill Sambre SA nettement mieux que le groupe.

Cela étant, les dirigeants de Cockerill Sambre sont bien conscients que cette embellie financière ne les met pas à l'abri des à-coups de la conjoncture. C'est que les variations conjoncturelles, liées notamment au phénomène du stockage-déstockage chez les clients, se traduisent, à des intervalles assez rapprochés (deux ou trois ans), par des fluctuations, non seulement des quantités vendues mais également des prix de vente sur le marché mondial de l'acier. Les résultats nets peuvent dès lors connaî-

³⁰ Cf. les tableaux en annexes 2 et 3. Les ratios suivants ont été pris en considération :

liquidité : actif circulant/dettes à un an au plus (à court terme) ;
solvabilité : capitaux propres/dettes totales ;
indépendance : capitaux propres/dettes à plus d'un an (à moyen et long terme) ;
rentabilité : bénéfice net/capitaux propres.

La liquidité indique la capacité à faire face aux dettes à court terme à l'aide de l'actif circulant (créances, stocks et commandes, placements de trésorerie, valeurs disponibles et comptes de régularisation). La solvabilité est la capacité de faire face, par les capitaux propres, à l'endettement total. L'indépendance indique dans quelle mesure les capitaux propres permettent de faire face aux dettes à long terme. Enfin, la rentabilité nette exprime le rapport entre le bénéfice net obtenu et les capitaux propres engagés.

tre des modifications très considérables à court terme. Pour tenter d'amortir au mieux ces chocs de la conjoncture sidérurgique et profiter à plein des périodes de relance par des investissements de modernisation et un effort permanent de R & D, les groupes sidérurgiques doivent pouvoir disposer de capitaux et de réserves considérables et/ou chercher à se diversifier dans d'autres secteurs moins exposés aux variations conjoncturelles. Cette dernière voie a été suivie, à son niveau, par le groupe Cockerill Sambre dès la fin 1988, en cherchant à développer une stratégie de diversification hors-acier³¹.

Le lancement de la diversification

Si la concrétisation de la politique de diversification se réalise effectivement au cours de l'année 1990, cette politique s'appuie néanmoins sur des activités préexistantes. En effet si, dès la fin 1988, A. Rottenberg est chargé de la direction de la diversification, en vue de la mise en œuvre de cette stratégie au sein de l'entreprise, certaines filiales opèrent déjà dans des secteurs hors-acier. Comme nous l'avons vu auparavant, il s'agit essentiellement de filiales de la branche finances et services du groupe³² actives dans le secteur des services aux entreprises. C'est notamment le cas d'IBT (Informatique, Bureautique, Télématique) en informatique, de Geopar (services techniques et financiers) et Somef (transport) dont l'apport global au groupe était resté jusqu'à ce moment plutôt marginal. Ainsi, fin 1989, le chiffre d'affaires des filiales précitées (soit 59,6 millions EUR) n'intervient que pour 1,2% dans le chiffre d'affaires total du groupe. La création d'une direction de la diversification répond à un objectif précis : reprendre, voire créer, dans des secteurs en forte croissance, des entreprises moyennes dont la gestion est saine, qui ne produisent pas de biens de consommation courante et ne présentent pas de risques en matière de R & D. Début 1990, deux avancées sont réalisées, en matière de gestion de l'environnement et d'équipement automobile.

En janvier 1990, le groupe Cockerill Sambre – déjà propriétaire à 100% du holding Vulcain Financier à Charleroi, aux fonds propres de 1,64 million EUR – crée avec la SRIW (60% Cockerill Sambre et 40% SRIW) Vulcain Environnement, holding destiné à intervenir dans des initiatives de gestion de l'environnement et disposant de 3,2 millions EUR de fonds propres. Ce holding crée, en association avec la Lyonnaise des Eaux (c'est-à-dire Novergie et Sita, à hauteur de 49%), la société

³¹ Une autre manière de résister aux variations conjoncturelles consiste à accroître la dimension du groupe et/ou à renforcer son assise financière. C'est dans cette perspective que Cockerill Sambre avait entamé, en août 1990, des discussions avec l'Arbed en vue d'une mise en commun de leurs activités industrielles et commerciales, un rapprochement qui a échoué quelques mois plus tard. Cette question est traitée ci-après, dans le cadre de la politique de recherche d'alliances internationales.

³² Je ne prends dès lors pas en considération l'activité du secteur construction mécanique, qui me paraît trop proche de la sidérurgie pour être considéré comme un secteur de diversification, CMI notamment étant rattaché depuis pas mal de temps à Cockerill Sambre. Par ailleurs, il sera question du centre de coordination (CSFS) et de la recherche-développement (RDCE), compris dans la branche « services », dans la partie consacrée au recentrage de Cockerill Sambre sur ses activités de base.

PAGE (Propreté, Assainissement et Gestion de l'Environnement) qui a pour objet la gestion des déchets industriels et urbains³³. Cockerill Sambre crée aussi Holgi (détenu à 55%), holding de contrôle (à 67,2%) de la société Sobagi, société de traitement des déchets industriels toxiques. Parallèlement, le groupe Cockerill Sambre établit un plan d'investissements de 74,4 millions EUR étalés sur cinq ans pour l'amélioration de l'environnement de ses entreprises et la diminution de leurs nuisances.

Début février 1990, Cockerill Sambre reprend, dans la même perspective de diversification, 56% du capital (et 80% des droits de vote) de l'équipementier automobile allemand Ymos, pour quelque 66,9 millions EUR³⁴. Cette société, qui comprend six usines en Allemagne et une en Grande Bretagne, fabrique des composants métalliques et plastiques pour des clients tels qu'Opel, Mercedes et BMW et occupe 5.387 travailleurs. Le front commun syndical de Cockerill Sambre SA réagit en réclamant des retombées en Wallonie de cette prise de contrôle sous forme d'initiatives nouvelles, créatrices d'emplois. En réponse, la direction de Cockerill Sambre évoque la possibilité de création d'une filiale d'Ymos à Fleurus. Ce qui se concrétise en 1991 : le groupe Ymos décide d'investir 18,6 millions EUR pour créer une unité de production d'accessoires en acier et aluminium pour l'automobile, destinée à être opérationnelle à Fleurus en 1993, avec création de 150 emplois. Par ailleurs, si en termes de savoir-faire technique Ymos répond aux objectifs industriels que Cockerill Sambre s'était assignés et si sa position commerciale est forte en Allemagne et voit s'ouvrir des perspectives dans d'autres pays européens, il apparaît nécessaire d'améliorer fortement la productivité. Cockerill Sambre installe un nouveau management chez Ymos dès juin 1991, chargé de mettre en place un plan de restructuration et d'économies incluant une réduction de quelque 500 emplois. Or la santé financière d'Ymos reste fragile, la perte pour l'exercice 1990 (d'une durée de six mois) atteignant 3,9 millions EUR, et les prévisions pour 1991 indiquant une perte probable nettement plus importante due à la fois à la baisse conjoncturelle dans le secteur et au manque d'impact direct des mesures d'assainissement mises en œuvre.

Parmi d'autres opérations de moindre envergure, Cockerill Sambre participe (à hauteur de 12,5%) en association avec la SRIW, Little Big One et Philips, à la création, fin novembre 1990, de la société ICDI (International Creative Digital Image), société de production, de recherche et développement de programmes vidéo-compacts informatisés, disposant de 2,46 millions EUR de fonds propres et implantée à Charleroi. Pour sa part, IBT se développe, notamment via une prise de participation majoritaire dans la SWI (Société wallonne d'informatique), tandis que Geopar est mise en liquidation, la recapitalisation du pôle « tiers investisseur » s'effectuant principalement au bénéfice d'Econoler. Par ailleurs, Somef poursuit sa politique de diversification : à Liège, par le stockage et le transit de produits et à Anvers, par la création de nouveaux services de fret.

³³ PAGE créée à Liège PAGEM (Page Municipal) qui obtient, dans le cadre de la privatisation de la collecte des déchets ménagers de la ville, le contrat pour assurer ce type de collecte.

³⁴ Clôturés au 30 juin 1990, les comptes d'Ymos font apparaître, pour l'exercice 1989-1990, un chiffre d'affaires de quelque 332,18 millions EUR et un bénéfice net de 0,67 million EUR.

Au total, on ne peut pas prétendre que la stratégie de diversification que Cockerill Sambre a voulu lancer dès la fin 1988 ait eu un effet en profondeur sur le profil global du Groupe et de Cockerill Sambre SA. Au moment où, en juin 1991, la direction de la diversification est supprimée parce que censée avoir accompli sa mission de sélection des axes de la diversification et de mise en place des activités correspondantes, que constate-t-on en effet? La diversification s'appuie sur deux axes principaux : la gestion des déchets industriels et urbains et l'équipement automobile. La gestion des déchets commence à s'implanter en Wallonie, principalement en région liégeoise, mais Cockerill Sambre n'y a investi que quelques millions EUR. L'opération Ymos est certes plus ambitieuse, mais ne répond qu'imparfaitement à l'ensemble des critères de diversification définis initialement : la croissance dans le secteur de l'équipement automobile est fort inégale et la situation financière du groupe Ymos, si elle n'est pas catastrophique, s'avère pour le moins précaire. La stratégie de la diversification peut difficilement passer pour une réussite de J. Gandois et, en l'espace de quelques mois, Ymos va se transformer en boulet financier.

Ymos ou les déconvenues de la diversification

C'est à partir de mars 1992 que l'opération Ymos se heurte aux premiers contretemps sérieux. Il ressort en effet d'un audit, réalisé par Coopers et Lybrand à la demande de la nouvelle direction d'Ymos, qu'un important parc de machines appartenant aux principaux clients d'Ymos (BMW, Mercedes et Opel) a été comptabilisé à l'actif d'Ymos³⁵. D'où une perte de valeur, de l'ordre de quelque 21 millions EUR. Comme, en outre, le plan d'assainissement s'accompagne d'un plan social à financer, la perte totale d'Ymos pour l'année 1991 atteint finalement 43,4 millions EUR³⁶.

La situation ne s'améliore pas en 1992 : le groupe Ymos affiche une perte de 34,7 millions EUR, révélant de sérieux problèmes de productivité. Cockerill Sambre se voit dès lors contraint de procéder à une recapitalisation d'Ymos à hauteur de 94,2 millions EUR³⁷. Cela n'empêche pas le démarrage d'Ymos à Fleurus début 1993. L'investissement y est cependant limité à 16,1 millions EUR, la production ne concerne plus que les seuls éléments de portières pour l'automobile et l'emploi initial est ramené à 85 travailleurs. Parallèlement, Ymos conclut une *joint-venture* avec la société française Vachette, ce qui lui permet d'étendre ses activités en matière de systèmes de fermeture de voitures en France et en Espagne. Ymos innove également en matière de production de modules de portes et étend son marché dans le domaine des éléments plastiques.

³⁵ Ce 'détail' semble avoir échappé, au moment de la reprise par Cockerill Sambre, aussi bien à l'audit de Morgan Stanley qu'à l'ancienne direction d'Ymos.

³⁶ Soit 17,3 millions EUR de pertes d'exploitation, 4,95 millions EUR pour le plan social lié au dégageant du personnel et 21 millions EUR de perte de valeur.

³⁷ Les pertes cumulées d'Ymos atteignent, pour la période 1990-1992, un total de 82 millions EUR pour un capital de 54,5 millions EUR.

En 1993, malgré une conjoncture difficile, Ymos, financièrement conforté, rachète à Vachette sa division automobile et acquiert 80% de sa filiale espagnole, ce qui renforce sa position en Europe au niveau des systèmes de fermeture. Toutefois, malgré une nouvelle réduction d'emplois (4.285 travailleurs en 1993 contre 4.552 en 1992), Ymos connaît une perte nette de 11,9 millions EUR. En 1994, non seulement Ymos accroît son chiffre d'affaires de 17%³⁸, mais réalise un (modeste) bénéfice de 3,32 millions EUR. Ce redressement résulte de la conjonction de plusieurs facteurs : la reprise conjoncturelle dans le secteur automobile, les effets du plan d'assainissement, la recapitalisation par Cockerill Sambre, l'intégration dans le groupe des filiales Ymos France et Ymos Espana et l'acquisition, en juillet, de Happich SA (à Braine l'Alleud), fabricant de pièces extérieures pour l'automobile, employant 230 personnes, intégré en septembre dans Ymos Belgium³⁹.

Le groupe compte désormais, outre ses six usines en Allemagne, des filiales de production en Grande Bretagne, Belgique, France et Espagne. Pour l'année 1995, les résultats sont comparables à ceux de l'année précédente. Toutefois, alors qu'en 1994 les résultats financiers négatifs (17,3 millions EUR) étaient compensés par un résultat d'exploitation nettement positif (22,6 millions EUR), ce n'est plus le cas en 1995 : le résultat d'exploitation est nettement moindre (9,2 millions EUR) et les pertes financières (16,5 millions EUR) ne sont compensées que par un résultat exceptionnel de 11,4 millions EUR provenant de la cession de l'activité Eloxal (usine de production de produits en aluminium anodisé). Les résultats sont positifs pour les produits métalliques et les systèmes de fermeture mais négatifs pour l'activité des produits plastiques. Ymos met dès lors en place une nouvelle organisation, structurant ses usines en *business units* pour « responsabiliser davantage le personnel et ainsi réduire les coûts »⁴⁰.

Cette réorganisation ne suffit manifestement pas à endiguer le recul qui se profile pour Ymos en 1996. En effet, le résultat courant négatif à hauteur de 27,7 millions EUR n'est compensé que par la vente à Valeo, en septembre, de la division « systèmes de fermeture » et l'année se clôture sans pertes ni bénéfices. Ymos se recentre ainsi sur ses deux activités de base, la production d'accessoires métalliques et plastiques pour l'industrie automobile en Europe, et crée une nouvelle filiale, Uniport SAS en France pour la construction de portières pour le modèle Smart. Cette opération ne suffit toutefois pas à restaurer la rentabilité d'Ymos : J. Gandois se rend compte que, malgré des investissements industriels annuels de quelque 37,18 millions EUR en moyenne depuis 1992⁴¹, le groupe Ymos ne parvient pas à sortir durablement du rouge⁴². Il faut dès lors se résoudre à limiter les dégâts, et la cession de la division « systèmes de fermeture » à Valeo – à propos de laquelle la direction de Cockerill Sambre reste particulièrement discrète – inaugure le démantèlement progressif des activités du groupe, qui s'accroîtra en 1997-1998, sous la houlette d'une nouvelle direction. Il incombera à celle-ci de gérer au mieux les retombées d'une opé-

³⁸ Le groupe réalise 93% de son chiffre d'affaires en produits automobiles: 39% en matières plastiques, 24% en produits métalliques et 30% en systèmes de fermeture.

³⁹ L'extension du périmètre du groupe fait croître le nombre de travailleurs à 5.206.

⁴⁰ Groupe Cockerill Sambre, *Rapport annuel 1995*, p. 35.

⁴¹ Hors recapitalisation d'Ymos, le total cumulé des investissements corporels pour la période 1992-1996 atteint 186,7 millions EUR, soit une moyenne annuelle de 37,3 millions EUR.

⁴² Sur la même période, les résultats nets cumulés s'avèrent négatifs à hauteur de 13,1 millions EUR.

ration de diversification globalement fort décevante. C'est que les outils et les produits d'Ymos s'avèrent décidément mal adaptés à l'évolution du marché automobile.

Le secteur environnement et les services liés à la diversification

Fin 1991, soit quelque deux ans après le démarrage de la stratégie de diversification, il est possible d'en mesurer quelque peu l'ampleur, notamment à l'aide de trois indicateurs : le chiffre d'affaires, le bénéfice net (ou la perte nette) et les investissements corporels réalisés. Si l'on se limite à la branche « environnement » (Vulcain) et services relevant de la diversification (Somef, IBT, ICDI et quelques autres filiales mineures), filiales de Cockerill Sambre SA, qu'observe-t-on ? En termes de chiffre d'affaires, la branche « services »⁴³ atteint, en 1991, 26,4 millions EUR, soit l'équivalent de 1,49% du chiffre d'affaires réalisé par Cockerill Sambre SA.. Pour la même année, les résultats nets sont les suivants : perte de 0,85 million EUR pour Vulcain et de 1,32 millions EUR pour ICDI, bénéfice de 0,28 million EUR pour Somef et de 0,05 million EUR pour IBT. Cela signifie que les seules réelles innovations en matière de diversification éprouvent des difficultés à décoller. Par ailleurs, le montant des investissements dans la branche « services » est particulièrement faible en 1991, puisqu'il n'atteint que 2,1 millions EUR (soit 1,59% par rapport aux investissements de Cockerill Sambre SA) contre respectivement 9 millions EUR en 1989 et 7,3 millions EUR en 1990. L'on verra ci-dessous qu'en 1996, si la part prise par les filiales « services » liées à la diversification s'est accrue, elles restent néanmoins très marginales par rapport au « *core business* » (les métiers de base) de Cockerill Sambre SA. Il en va de même si l'on cumule les résultats pour chacun des trois indicateurs retenus sur la période 1990-1996. C'est dire le caractère peu probant de la stratégie de diversification initiée en 1990 et la difficulté pour une grande entreprise sidérurgique de réussir une percée significative au niveau d'une diversification hors-sidérurgie. Il vaut néanmoins la peine d'examiner quelque peu l'évolution de ces filiales (environnement et services relevant de la diversification) entre 1991 et 1996.

Durant cette période, Somef accroît progressivement ses activités : en 1991, prise de participation majoritaire dans les filiales du groupe français Daher à Anvers et Rotterdam ; en 1992, Somef réalise 6% du trafic total du port d'Anvers et 25% de celui du port de Liège, où elle développe ses services de manutention et de stockage en 1993, et ouvre, en 1995, un siège d'exploitation à Charleroi puis à Rotterdam. En 1996, Somef occupe 118 personnes. Sur cette période de six ans, les résultats nets cumulés de Somef atteignent 1,08 million EUR et, en 1996, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 44,6 millions EUR.

⁴³ Les données fournies par les Rapports annuels de Cockerill Sambre en matière de chiffre d'affaires ne permettent pas de distinguer, d'une part, les services liés à la diversification et le secteur environnement et, d'autre part, les services liés à l'activité principale de Cockerill Sambre (il s'agit du centre de coordination CSFS et du centre de recherche-développement RDCS). On peut néanmoins estimer que les filiales liées à la diversification y prennent une place prépondérante.

La société IBT développe ses activités en France en 1991, mais souffre en 1992-1993, de la dégradation du marché informatique, d'où un recentrage de ses activités et des efforts de hausse de productivité. Au cours des années suivantes, IBT axe son développement sur le *software* et la mise au point d'un logiciel de gestion complète d'entreprise. IBT occupe, en 1996, 116 personnes dans trois sièges (Bruxelles, Gand, Liège), réalise un chiffre d'affaires de 24,8 millions EUR, son résultat net cumulé sur les six ans accusant une perte de 1,39 million EUR, perte concentrée sur la période 1992-1994. Quant à ICDI, où Cockerill Sambre détient 12,5%, elle a connu une évolution décevante : pour des capitaux propres de 1,48 million EUR en 1991 et de 1,51 million en 1996, les résultats cumulés sur les six années accusent une perte de 2,47 millions EUR. Le constat est assez clair pour ces trois entreprises relevant de la diversification : si Somef se maintient, IBT et, plus encore, ICDI engrangent un ensemble de résultats négatifs. On est donc loin d'une percée de Cockerill Sambre dans ces secteurs.

Reste le secteur « environnement » qui a connu, entre 1991 et 1996, des développements plus prometteurs. En 1991, c'est la société PAGE qui procède à plusieurs acquisitions, notamment de 100% de Cetem, société exploitant la décharge de Mont-Saint-Guibert et de 66% de la société d'exploitation de sablières à Mont-Saint-Guibert⁴⁴. PAGE souscrit également à une augmentation de capital de PAGEM. Par ailleurs, Vulcain Financier devient le holding de tête du secteur environnement. En 1992, l'extension des activités porte sur une prise de participation de 50% dans Fusiman (nettoyage industriel et collecte de déchets toxiques) et de 25,5% dans Atech (centre de traitement de déchets toxiques), tandis que PAGEM acquiert 51% de la société Legrain, spécialisée dans la collecte de déchets en Hainaut. Il en résulte que le secteur environnement compte 16 sociétés employant 508 travailleurs et peut offrir une gamme complète de services dans les domaines de la protection, l'assainissement et la gestion de l'environnement pour les industries privées, le secteur public et les collectivités. Le développement se poursuit en 1993 et 1994, l'ensemble des services de l'environnement étant regroupés en 1995 dans une double structure : d'une part, le groupe PAGE⁴⁵ et, d'autre part, la société Vulcain Industries⁴⁶ (nouvelle dénomination de Vulcain Financier), détenue à 100% par Cockerill Sambre⁴⁷. Les activités s'étendent, au-delà de la collecte, à la valorisation énergétique et au recyclage des déchets, au nettoyage industriel, au traitement des sols pollués, à la gestion de centres d'enfouissement des déchets et au traitement des eaux. En 1996, Vulcain Industries s'est implantée en Tchèque et au Portugal. Dès lors, en 1996,

⁴⁴ En 1992 Cockerill Sambre acquiert 100% de cette société.

⁴⁵ Dès 1996, PAGE regroupe les outils industriels utilisés par les sociétés du groupe Cockerill Sambre : Revalor (centre de regroupement et de valorisation), Cetem et le bureau d'études PAGE Conseil.

⁴⁶ Les données fournies par les Rapports Annuels de Cockerill Sambre ne permettent pas de distinguer nettement, dans le secteur des services, d'une part les entreprises relevant de la diversification au sens strict (Vulcain et PAGE, Somef, IBT et ICDI et quelques entreprises mineures) et d'autre part les entreprises liées à l'activité principale du groupe (le centre de coordination CSFS et la recherche-développement RDSCS). Pour les trois indicateurs choisis, on peut estimer que les entreprises liées à la diversification sont prépondérantes.

⁴⁷ Vulcain Industries, qui contrôle notamment Atech et Sobagi, a également acquis une participation dans Revatech (Recyclage et Valorisation Technique) et des intérêts minoritaires, notamment en Seges (épuration des eaux) et Geoter (gestion des espaces verts).

l'ensemble du secteur environnement comprend une vingtaine de sociétés occupant quelque 500 travailleurs⁴⁸. Par ailleurs, les capitaux propres de Vulcain Financier, puis Vulcain Industries, sont passés, entre 1991 et 1996, de 5,54 millions EUR à 10,06 millions EUR. Si l'on a observé l'extension des activités du secteur environnement, les résultats de Vulcain ne suivent pas, la perte cumulée atteignant, entre 1991 et 1996, 7,42 millions EUR.

En définitive, comme on pouvait déjà le pressentir dès 1992, la stratégie de diversification mise en œuvre constitue, pour la majeure partie, un échec. Non seulement elle ne concerne – en termes de nouveaux secteurs, essentiellement l'équipement l'automobile et l'environnement – que des activités qui deviennent marginales par rapport au métier de base. Or, pour avoir une chance de les voir 'décoller', il eut fallu y investir bien plus massivement ou bien il eut fallu, dès le départ, investir dans des secteurs nettement plus porteurs. Or, en 1990, l'année où l'on a investi le plus dans la diversification, soit 60,98 millions EUR, ce montant représentait tout de même 39,8% par rapport aux investissements en Cockerill Sambre SA. . Toutefois, si l'on considère les trois années qui suivent (c'est-à-dire la période 1991-1993), la perte globale des principales entreprises de diversification, soit 59,1 millions EUR, dépasse la perte de Cockerill Sambre SA (58,2 millions EUR). Il n'est donc pas étonnant que, dès 1993, les dirigeants de Cockerill Sambre, sans abandonner la diversification (mais les données de 1996 ne font que confirmer son échec global), ont opté pour un recentrage renforcé sur les métiers de base de l'entreprise.

⁴⁸ Entre 1991 et 1996, l'emploi dans l'ensemble du secteur des services (donc y compris CSFS et RDCS) est passé de 365 à 801 personnes (dont 734 pour Vulcain, Somef et IBT).

Le recentrage sur les métiers de base (1993-1996)

Dès la fin 1992 – et malgré ses déclarations optimistes – la direction de Cockerill Sambre se rend compte que l'avenir de l'entreprise ne se trouve pas dans la diversification, mais reste lié aux performances des outils sidérurgiques dans une sidérurgie intégrée, ainsi qu'aux activités développées dans les secteurs distribution et bâtiment. La diversification n'est dès lors plus un axe prioritaire et, même durant la période 1990-1992, la modernisation industrielle s'est poursuivie chez Cockerill Sambre SA pour maintenir ses performances à un haut niveau.

Après un aperçu succinct des activités et investissements entre 1990 et 1992, on analysera le recentrage sur le *core business* qui s'opère autour du plan d'investissements 1993-1996 pour la sidérurgie intégrée en distinguant plusieurs étapes : en premier lieu, la situation en 1993 dans les métiers qui constituent ce *core business* (sidérurgie intégrée, distribution et bâtiment, en y adjoignant le rôle joué par le centre de coordination et la recherche-développement) ; en un deuxième temps, l'importance de l'acquisition et du développement d'EKO Stahl ; en troisième lieu, l'évolution de Cockerill Sambre SA entre 1993 et 1996 (période de réalisation du plan d'investissements). Enfin, il est à noter que ce recentrage postule également des ajustements organisationnels dont le plan Horizon 2000 constitue le cadre, dans un contexte où les relations sociales s'avèrent à quelques reprises assez tendues.

L'évolution de Cockerill Sambre SA entre 1990 et 1992

Entre 1990 et 1992, on a assisté à une dégradation progressive et continue de la conjoncture sidérurgique qui a davantage affecté les prix de vente (chute de 10% en 1990 et de 15% en 1992) que les volumes produits. Cette récession conjoncturelle est due à la conjonction de plusieurs facteurs. D'une part, une double concurrence provenant à la fois des sidérurgies émergentes de l'Asie du Sud-Est, de la Chine et de l'Amérique latine à la grande exportation et de l'importation croissante, au sein de la CE, d'acier à bas prix en provenance de l'Europe de l'Est ; d'autre part, le report sur le marché européen de produits atteints, à la grande exportation, à la fois par les mesures protectionnistes américaines et par la baisse du dollar ; troisièmement, les effets de la récession affectant l'industrie automobile, l'électroménager et le secteur du bâtiment, principaux clients de l'industrie sidérurgique ; enfin, la mise en activité de nouvelles capacités en produits revêtus, qui a engendré des surcapacités dans ce sec-

teur. La récession a affecté l'ensemble des sidérurgistes européens mais Cockerill Sambre SA a réussi à ne pas plonger dans le rouge, même si son bénéfice net et sa rentabilité ont été divisés par 10 entre 1990 et 1992 (voir le tableau en annexe 2). Malgré un recul de 21% du chiffre d'affaires sur la période, les capitaux propres sont restés stables et les ratios de liquidité, de solvabilité et d'indépendance ont progressé, indiquant un renforcement de la situation financière de l'entreprise.

La production d'acier brut est restée fort stable : 4,37 millions de tonnes (Mt) en 1990, 4,434 Mt en 1991 et 4,4 Mt en 1992. Comme l'indiquent les tableaux 2 et 3, la commercialisation des produits a connu un léger fléchissement et la répartition géographique des expéditions a vu diminuer quelque peu la part de la Belgique au profit d'autres pays de l'Union européenne hors la France, l'Allemagne et l'Italie qui demeurent les principaux clients de Cockerill Sambre SA. Le tableau 3 confirme que le marché de Cockerill Sambre SA reste très largement intra-communautaire, soit l'espace où la concurrence entre producteurs demeure la plus vive, d'où la nécessité de procéder sans cesse à de nouveaux investissements pour rester concurrentiel.

Tableau 2 : Cockerill Sambre SA
Structure des livraisons (1990-1992, en Mt et %)

	1990	%	1991	%	1992	%
Produits plats à chaud	2,016	44	2,030	46	1,864	44
Produits plats à froid non revêtus	0,721	16	0,747	17	0,723	17
Produits plats revêtus	0,963	21	0,877	20	0,976	23
Aciers pour emballages légers	0,310	7	0,312	7	0,332	7
Autres	0,522	12	0,421	10	0,381	9
Total	4,532	100	4,387	100	4,276	100

Source : Cockerill Sambre, *Rapports annuels 1990-1992*.

Tableau 3 : Cockerill Sambre SA
Expéditions par pays de destination (1990-1992, en %)

	1990	1991	1992
Belgique	27	26	24
France	26	27	27
Allemagne	16	15	16
Italie	7	7	6
Autres Un. Eur.	17	17	20
Hors Union Eur.	7	8	7

Source : Cockerill Sambre, *Rapports annuels 1990-1992*.

Durant les années sous revue, le volume des investissements annuels reste considérable : 153,15 millions EUR en 1990, 132,62 millions EUR en 1991 et 88,57 millions EUR en 1992⁴⁹. Pour la sidérurgie à chaud, ces investissements concernent l'amélioration du système d'injection directe de charbon dans les hauts fourneaux des deux bassins, la réfection du haut fourneau B d'Ougrée, la modernisation de la coulée

⁴⁹ Ces investissements privilégient nettement le bassin liégeois qui bénéficie respectivement de 122,43 millions EUR, 101,71 millions EUR et 75,04 millions EUR contre 30,71 millions EUR, 30,91 millions EUR et 13,53 millions EUR pour Charleroi.

continue n°2 de Marcinelle, la modernisation de deux fours à Carlam, l'amélioration de la ligne de décapage de La Praye ainsi que diverses améliorations apportées au TLB de Chertal. Pour la sidérurgie à froid, il s'agit d'investissements en vue d'améliorer la qualité du fer-blanc à Tilleur et de la mise en service d'une nouvelle ligne de galvanisation à Ivoz-Ramet. En outre, Cockerill Sambre décide, en mai 1991, de créer une nouvelle ligne d'électrozingage (opération qui consiste en un dépôt électrolytique de zinc sur la tôle à froid) chez TDM⁵⁰ et inaugure en juin 1991 une nouvelle division de Metalprofil à Olen. Par ailleurs, fin mars 1990, la division Tolmatil est cédée à Ugine, filiale d'Usinor-Sacilor. Le statut du personnel (100 personnes) et le maintien des activités sont garantis jusque fin 1993⁵¹ et Ugine crée un *Steel Service Center* (centre de services acier) pour l'inox à Hermalle (20 personnes). Notons également que le groupe Cockerill Sambre fait sa première entrée en ex-RDA en novembre 1991 via l'inauguration à Brehm, près de Leipzig, d'une unité de profilage de tôles de sa filiale Haironville, pour un montant de 5,95 millions EUR.

L'objectif de ces différents investissements consiste à la fois à consolider l'amont et à améliorer les performances et accroître les capacités en aval. Simultanément, l'effort d'accroissement de productivité et de formation de toutes les catégories de personnel reste maintenu dans le cadre de la qualité totale. Un plan annuel d'amélioration de la qualité (PAQ) est implanté, qui permet de réaliser d'importantes économies⁵² et donc de réduire le prix de revient. Parallèlement, l'amélioration de la relation au client⁵³ est poursuivie et le système d'assurance qualité permet d'obtenir plusieurs certifications ISO 9002 pour les produits laminés et revêtus.

Dans la même perspective, la direction de Cockerill Sambre SA affirme sa volonté de dialogue avec les partenaires sociaux. Les relations sociales au sein de l'entreprise ne connaissent pas, durant la période, de violents soubresauts, même si divers mouvements de grève sont à relever. Les litiges sont la plupart du temps très localisés et d'assez courte durée: un arrêt de travail en février 1990 des employés à Couillet contre un projet de restructuration du service approvisionnement entraînant 15 pertes d'emplois ; début juin, un incident à Carlam, lié aux modalités d'occupation du personnel pendant les périodes d'arrêt dues à la chute des commandes ; fin septembre, une grève de quatre jours du service électromécanique de Chertal (430 personnes) pour des problèmes de réorganisation du travail ; début décembre, une grève de trois jours des informaticiens à Villers-le-Bouillet pour l'extension des contrats à durée indéterminée ; fin novembre 1991, une grève du personnel de l'atelier dolomitique de Chertal (80 personnes) pour s'opposer à la nomination d'un agent de maîtrise ; début mai 1992, trois jours de grève au haut fourneau B d'Ougrée pour une amélioration de la sécurité au travail. Le seul mouvement d'une certaine ampleur a concerné les 1.250 ouvriers de l'ex-Phenix Works à Flémalle et Ivoz-Ramet, qui se sont mis en grève entre le 25 avril et le 7 mai 1991 dans le contexte d'un plan de re-

⁵⁰ En décembre 1991, Cockerill Sambre acquiert la totalité des actions de TDM, en vue d'optimiser les synergies avec cette filiale.

⁵¹ Or, début 1991, Ugine prévoit la cessation de l'activité de Tolmatil pour fin 1992.

⁵² 49,58 millions EUR en 1990 et 45,74 millions EUR en 1991.

⁵³ En outre, des relations de type client-fournisseur sont établies et évaluées entre les différentes unités de production.

structuration de la sidérurgie à froid, où 400 emplois pourraient être en jeu. D'une manière globale, la période 1990-1992 n'a pas connu une conflictualité élevée, la majorité des mouvements sociaux concernant le bassin liégeois et étant le fait de catégories particulières de travailleurs.

Au niveau de l'emploi, on assiste à une lente érosion (12.332 travailleurs fin 1990, 12.046 fin 1991 et 11.775 fin 1992), malgré la revendication formulée par la CMB du maintien de l'emploi jusque fin 1992, dans la perspective du renouvellement de la convention collective pour 1991-1992, à propos de laquelle un accord intervient en janvier 1991. Cet accord prévoit, pour le bassin de Liège, des hausses salariales de 0,22 EUR/heure au 1^{er} janvier 1991 et de 0,14 EUR/heure au 1^{er} janvier 1992, un jour de congé supplémentaire, une hausse des primes et avantages sociaux, une prime d'intéressement pouvant atteindre 942 EUR nets, liée aux bénéfices de Cockerill Sambre, et l'affectation de 14,87 millions EUR à la formation professionnelle. Les sidérurgistes de Charleroi bénéficient des mêmes hausses qu'à Liège et d'un rattrapage salarial par rapport à Liège pour les travailleurs à pause ; ils obtiennent également un certain maintien de l'emploi, une limitation des heures supplémentaires et un contrôle sur la sous-traitance.

Si Cockerill Sambre SA a relativement bien résisté à la récession, c'est dû à la fois à sa stratégie axée sur les produits plats, à une situation financière confortée, à une capacité de production saturée par les besoins de l'aval (la distribution et le bâtiment), à une productivité en hausse et à un climat social relativement calme, malgré un chômage conjoncturel non négligeable en 1992 (30.000 journées) et malgré plusieurs accidents mortels (quatre en 1991 et un en 1992). Cette situation, somme toute relativement favorable vu le contexte, incite néanmoins la direction de Cockerill Sambre à poursuivre un double objectif : à court terme, et d'une manière permanente, une hausse annuelle de productivité de 3 à 5% par une réduction annuelle du volume de l'emploi de quelque 500 unités et par une utilisation plus efficace de l'outil ; à moyen terme, la préparation progressive de l'intégration de Cockerill Sambre dans un groupe plus puissant. La question d'une alliance internationale préoccupe J. Gandois depuis 1990 et mérite dès lors quelques explications.

En août 1990, J. Gandois confirme l'existence de discussions avec Arbed en vue de la mise en commun de leurs activités industrielles et commerciales dans le secteur des produits plats. Finalement, après de longues discussions, les négociations échouent en décembre 1990. Cet échec sera examiné plus en détail dans la quatrième partie. En juillet 1991, des rumeurs circulent quant à une éventuelle alliance entre Cockerill Sambre et Usinor-Sacilor. Le 30 juillet, J. Gandois précise que si l'opportunité de cette alliance a été étudiée avant le projet de rapprochement avec Arbed, ce projet a été rapidement abandonné. En effet, estime J. Gandois, Usinor-Sacilor étant quatre fois plus importante que Cockerill Sambre, cette dernière n'aurait constitué qu'une petite filiale du groupe français et aurait dû abandonner tout pouvoir de décision autonome. Ainsi, en cas de restructuration, des divisions risqueraient d'être fermées en Wallonie et non en Lorraine. Gandois ajoute que, la France étant le marché le plus important de Cockerill Sambre, tout rapprochement avec Usinor-Sacilor amènerait le groupe wallon à y céder du terrain. Il est intéressant d'observer

que J. Gandois avance ici des arguments qui seront repris sept ans plus tard par les opposants à l'absorption de Cockerill Sambre par Usinor. Mais J. Gandois n'en reste pas là : en avril-mai 1992, il revient à la charge. À son estime, la prédominance des pouvoirs publics wallons dans Cockerill Sambre empêche la conclusion d'une alliance internationale. À quoi la Région wallonne rétorque qu'il est prématuré d'envisager le retour de Cockerill Sambre au secteur privé⁵⁴ et que, pour le moment, cette présence publique constitue la meilleure garantie économique et sociale pour Cockerill Sambre et son personnel. J. Gandois nuance dès lors quelque peu ses propos le 13 mai, en suggérant que l'avenir à long terme de Cockerill Sambre implique une intégration dans un groupe sidérurgique plus puissant, au sein duquel Cockerill Sambre, privatisée, ne garderait que la maîtrise de sa seule production. Simultanément, J. Gandois semble renoncer aux espoirs qu'avait pu faire naître la stratégie de la diversification.

Si la direction de Cockerill Sambre poursuit son idée d'une alliance internationale, elle ne semble par contre pas trop pressée de s'engager dans une modernisation technologique de l'outil de production⁵⁵. Ainsi, en janvier 1991, la direction déclare envisager éventuellement, à l'horizon 1994-1995, l'implantation d'une aciérie électrique et d'une coulée continue à brames minces (soit un investissement de l'ordre de 371,84 millions EUR) pour la production de tôles de qualité moyenne, avec suppression d'une ligne à chaud impliquant 2.000 pertes d'emplois. Elle reconnaît néanmoins que cette option poserait des problèmes : d'une part, la qualité de la tôle produite ne convient ni pour l'automobile ni pour l'électro-ménager – d'où un problème de débouchés – et, de surcroît, serait peu traitable sur les TLB de Chertal et Carlam; d'autre part se poserait la question du financement et de la localisation de cet outil. Enfin, les organisations syndicales refusent toute éventualité de fermeture d'une ligne à chaud. Le débat sur la modernisation technologique est dès lors reporté, mais rebondira au moment où se posera, plus immédiatement, la question de conclure une alliance internationale.

La situation en 1993 dans les métiers de base

Sans le dire explicitement, la direction de Cockerill Sambre opère, à partir de 1993, un recentrage sur ses métiers de base : la sidérurgie intégrée et les branches distribution et bâtiment qui en dépendent. Ce recentrage va s'effectuer autour du plan d'investissements 1993-1996 dont l'objectif consiste, pour l'essentiel, en la mo-

⁵⁴ Notamment du fait que la Région wallonne assume une charge du passé de quelque 421,42 millions EUR.

⁵⁵ Cockerill Sambre estime que le système fonctionnant chez Nucor aux USA, à savoir la séquence en continu aciérie électrique – coulée continue – TLB, ne vaut que pour les aciers de bas de gamme et oblige le TLB à fonctionner à la vitesse de la coulée continue, ce qui le limite à 50% de ses capacités. Par ailleurs, Cockerill Sambre juge que le système Corex de préréduction du minerai pose encore beaucoup de problèmes. Sur les innovations technologiques en sidérurgie, cf. M. CAPRON, «Les mutations de la grande industrie en Wallonie: le cas de la sidérurgie», in B. Fusulier (éd.), *L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons*, Académia-Bruylant, Louvain-la-Neuve, 1999, pp. 73 - 77.

dernisation des principaux outils de la phase liquide. Le plan prévoit 371,84 millions EUR d'investissements en 1993-1994 et 173,52 millions EUR en 1995-1996. Les principaux investissements se répartissent comme suit. À Charleroi, la réfection du haut fourneau 4 de Marcinelle, la construction d'une aciérie électrique à Marcinelle (parallèlement à l'arrêt du haut fourneau 5 de Marchienne et de la ligne d'agglomération DL1), la construction d'un four poche et de la coulée continue à brames n°3, d'une capacité de 700.000 tonnes, à Marcinelle. À Liège, la reconstruction du haut fourneau 6 de Seraing, de manière à pouvoir fonctionner avec une ligne à chaud entièrement modernisée. Dans la sidérurgie à froid, la qualité des produits en fer-blanc et des produits revêtus sera améliorée. Par ailleurs, Cockerill Sambre investit dans la protection de l'environnement (qualité des eaux et de l'air, limitation du bruit, gestion des déchets et assainissement des anciens sites).

Ce plan d'investissements est lancé à un moment où la conjoncture sidérurgique reste déprimée : prix insuffisants (chute de 30% par rapport à 1990), chute de 10% des volumes vendus dans l'Union européenne due notamment à la récession qui atteint l'automobile, le bâtiment et l'emballage. À cela s'ajoutent la persistance des importations à bas prix en provenance de l'Europe de l'Est et l'existence d'importantes surcapacités en produits laminés (pour un total de 23 Mt, dont deux tiers en produits longs et un tiers en produits plats) dans l'Union européenne. Un certain nombre de producteurs ne parviennent pas à résorber leurs surcapacités malgré d'importantes aides publiques. Pour faire face, les dirigeants sidérurgistes préconisent, en Belgique, un meilleur contrôle des coûts salariaux et sociaux⁵⁶ et une maîtrise plus efficace des coûts d'énergie et de transport. Dans cette perspective, la direction de Cockerill Sambre met en œuvre – sur la période 1993-1996 – un plan d'amélioration des performances pour atteindre progressivement des économies annuelles de l'ordre de 136,34 millions EUR, impliquant quelque 1.800 pertes d'emplois en sidérurgie intégrée.

Par ailleurs, la structure du capital de Cockerill Sambre SA a été quelque peu modifiée suite à l'exercice des warrants créés par l'assemblée générale extraordinaire du 5 septembre 1989. Il en résulte que, fin décembre 1993, le capital est réparti entre la SWS (Société wallonne pour la sidérurgie) à raison de 79,79% et divers actionnaires privés à hauteur de 20,21%.

Par contre, depuis 1989 la structure de la sidérurgie intégrée n'a guère évolué, si l'on excepte la cession, en 1991, des Laminoirs du Ruau au groupe italien Beltrame, dans la ligne de la stratégie de sortie des produits longs. Outre Cockerill Sambre SA, la sidérurgie intégrée comprend : Carcoke, cokerie dont la division du Marly à Vilvorde est fermée fin janvier 1993, alors que les divisions de Zeebrugge et Tertre continuent leurs activités ; Carlam : les activités du TLB sont intégrées dans Cockerill Sambre SA à Charleroi ; TDM (Tôleries Delloye-Matthieu à Marchin) et Beautor (France) : deux filiales dont l'activité est regroupée dans un pôle électrozingage du groupe Cockerill Sambre pour l'automobile. Beautor a vu son laminoir et son *skéin-*

⁵⁶ Selon le Groupement de la sidérurgie, on constate en matière de coûts sociaux: « (...) un handicap belge, à nouveau en extension, de 24% par rapport à la moyenne des sept autres sidérurgies européennes importantes » (*L'Acier belge en 1993*, p. 6).

pass modernisés ; Galvalange (détenu à parité avec l'Arbed) et Segal (détenu à parité avec Sidmar et Hoogovens) produisent des tôles galvanisées pour l'automobile. En 1993, le chiffre d'affaires de la sidérurgie intégrée représente 33,4% du chiffre d'affaires du groupe.

La branche distribution est constituée d'un réseau de centres de parachèvement et d'entités commerciales, avec une société de tête par pays : Disteel en Belgique, PUM en France, SRW/SPS (producteur de tubes soudés et centre de parachèvement) en Allemagne, Silca en Italie, Dikema & Chabot aux Pays-Bas et en Scandinavie. Il s'agit d'un ensemble de Steel Service Centers, centres de parachèvement et de commercialisation d'acier, d'aluminium et de plastiques pour des entreprises de l'industrie, du bâtiment et de l'agriculture. La branche distribution a réalisé en 1993 un chiffre d'affaires de 1.467,38 millions EUR, soit 40,1% du chiffre d'affaires du groupe, a investi pour 31,21 millions EUR et atteint un bénéfice net de 4,51 millions EUR, avec 5.058 travailleurs.

La branche bâtiment regroupe les activités de conception, de fabrication, de transformation et de commercialisation de produits en acier à destination du secteur de la construction (bâtiments industriels, publics et résidentiels). La filiale française, Haironville SA, à la tête de ce secteur, étend ses activités dans 8 pays européens, fabrique et vend un ensemble de produits d'acier (profilés et panneaux-sandwich isolants pour bardages et toitures, planchers, portes et tuiles métalliques) et dispose de ses propres installations pour le revêtement métallique et organique. Les sociétés Polytuil (Belgique : fabrication de tuiles métalliques) et Monopanel (France : panneaux et profilés) complètent cette branche. Celle-ci a réalisé en 1993 un chiffre d'affaires de 359,89 millions EUR, soit 9,8% du chiffre d'affaires du groupe et un bénéfice net de 6,64 millions EUR, tandis que les investissements ont atteint 6,92 millions EUR. La branche occupe 1.773 personnes. L'effort de recherche et développement vise essentiellement à améliorer la qualité des produits existants et à commercialiser de nouveaux produits toujours mieux adaptés aux besoins de la clientèle.

Le système productif et commercial du groupe Cockerill Sambre s'étend ainsi non seulement à l'intégration des différentes phases de production de l'acier, depuis l'agglomération jusqu'aux tôles revêtues à froid à destination des gros clients (automobile et électro-ménager-emballage notamment), mais comprend également l'aval généré par les branches bâtiment et distribution qui assurent des débouchés quasi garantis via les filiales spécialisées de ces deux branches. Cela permet d'atténuer les à-coups conjoncturels, sans toutefois les supprimer, puisque les trois composantes des métiers de base peuvent être simultanément touchés par une récession affectant leurs principaux clients.

Le secteur de la Recherche et Développement (R&D) est devenu, au fil des années et au vu de la concurrence croissante entre groupes sidérurgiques, un élément de première importance dans la stratégie du groupe Cockerill Sambre. Pour accroître l'efficacité de cette fonction, la direction de Cockerill Sambre a inauguré, le 25 juin 1990, la RDCS (Recherche et Développement de Cockerill Sambre) sur le campus du Sart-Tilman, sous forme d'une société coopérative au sein de laquelle Cockerill Sambre SA et ses principales filiales sont parties prenantes, le Centre étant mis à la

disposition de toutes les sociétés du groupe. Fin 1990, il compte 50 personnes dont vingt et un cadres. La R&D s'effectue au RDCS en collaboration avec les services de R&D propres aux sociétés du groupe, avec le CRM (Centre de recherches métallurgiques à Liège), des centres de recherche universitaires et d'autres organismes de recherche. Depuis 1991, Cockerill Sambre y investit annuellement quelque 17,35 millions EUR. Les activités couvrent un large spectre de recherches. Mentionnons notamment :

- l'amélioration du laminage de tôles à chaud à basse limite élastique ;
- une plus grande propreté des tôles au sortir des laminoirs à froid ;
- la mise au point de fer-blanc revêtu d'un film de polypropylène ;
- une nouvelle technique d'emboutissage de tôles prépeintes ;
- la mise au point d'aciers à haute limite élastique ;
- l'amélioration des types de revêtement de la tôle pour automobile ;
- le développement d'un acier revêtu de zinc et d'aluminium (le Galfan) pour le bâtiment ;
- l'extension de la gamme des peintures pour produits prélaqués dans le secteur de l'électro-manager ;
- la gestion des brevets détenus ou exploités par les différentes branches du groupe.

Dès 1992, la priorité est donnée aux recherches liées aux aciers revêtus : galvanisation, dépôts électrolytiques, revêtement organique pour emballage léger. La société RDCS devient ainsi un pion majeur dans la recherche continue de l'amélioration des produits de Cockerill Sambre.

Le centre de coordination de Cockerill Sambre, CSFS (Cockerill Sambre Finances et Services) a vu le jour le 10 janvier 1986. Il assure, au profit des différentes sociétés du groupe, un ensemble de services, financiers et administratifs, tels que la gestion des risques de change et de taux d'intérêt, une assistance dans la mise en place des plans et restructurations financiers, l'informatisation des méthodes de gestion financière, une assistance juridique, un audit interne et un contrôle de gestion, le développement par télécoms de la circulation des informations financières entre sociétés du groupe. Ces activités rentrent dans le cadre de l'arrêté royal n° 187 du 30 décembre 1982⁵⁷ qui prévoyait pour ces centres d'importants avantages fiscaux, une disposition abrogée par la loi du 27 décembre 1984⁵⁸, qui en réduisit l'ampleur. Selon cette loi, les centres de coordination sont taxés au taux normal d'imposition des sociétés, mais sur une base imposable égale à quelque 8% des coûts de fonctionnement de ces centres, hors frais de personnel et charges financières. Cette imposition reste donc très faible eu égard aux bénéfices réalisés par les centres de coordination qui, comme CSFS, traitent d'importantes transactions financières ou occupent un volume de personnel très élevé.

En 1990, CSFS a connu une importante augmentation de capital, de 3,72 à 61,97 millions EUR en guise de renforcement de sa structure financière et pour permettre

⁵⁷ Cf. à sujet E. LENTZEN, « Les centres de coordination », *Courriers hebdomadaires*, CRISP n° 1122, 1986 et 1327-1328, 1991 ; Ch.-X. TULKENS, « Les centres de coordination. Groupes d'entreprises et avantages fiscaux », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 1602-1603, 1998.

⁵⁸ Cf. Ch.-X. TULKENS, *op. cit.*, pp.13 - 14

l'autofinancement d'un volume croissant d'investissements au sein du groupe. Les activités financières de CSFS ont atteint, fin 1990, 279,50 millions EUR pour des prêts à des sociétés du groupe ; un montant de 448,26 millions EUR de prêts en provenance des sociétés du groupe ; 203,25 millions EUR de crédits bancaires à long terme et 500,05 millions EUR de dépôts bancaires à terme. Deux autres augmentations de capital suivront : en 1991, de 61,97 à 185,92 millions EUR et en 1993, de 185,92 à 189,64 millions EUR. Il en ressort que les activités financières du groupe Cockerill Sambre sont largement facilitées par les avantages fiscaux dont bénéficie son centre de coordination.

Le recentrage sur les métiers de base a connu une première étape avec la mise au point du plan d'investissements 1993-1996, mais un autre axe important se dessine en 1994, à l'occasion de la reprise par Cockerill Sambre SA d'EKO Stahl, une des pièces maîtresses de la sidérurgie de l'ex-Allemagne de l'Est qui va lui fournir, à très bon compte, un outil industriel totalement rénové.

L'acquisition d'EKO Stahl (1994-1995)

En cherchant à se recentrer sur ses métiers de base, Cockerill Sambre n'envisage pas seulement la modernisation des outils existants, en particulier en matière de sidérurgie intégrée. Elle vise aussi à accroître ses capacités de production et, corollairement, à s'étendre vers de nouveaux marchés. La reprise d'EKO Stahl constitue à cet égard une opportunité très intéressante de se positionner à la fois sur le marché allemand et en bordure des marchés de l'Europe de l'Est. Un bref détour historique⁵⁹ permettra de comprendre dans quel contexte Cockerill Sambre a posé sa candidature à la reprise d'EKO Stahl.

Le site d'EKO (Eisenhüttenkombinat Ost) se trouve à Eisenhüttenstadt, en ex-Allemagne de l'Est, près de la frontière polonaise. Créée comme combinat sidérurgique d'État en 1950, avant de devenir société anonyme en juin 1990 pour être privatisée via la Treuhandanstalt⁶⁰, l'entreprise EKO Stahl trouve, en 1992, un premier candidat-acquéreur : le groupe Krupp. Auparavant, depuis 1990, ce gigantesque complexe sidérurgique a survécu à coups de subsides émanant de la Treuhand, tout en connaissant une réduction drastique de main-d'œuvre (passant de 12.346 travailleurs en 1989 à 6.000 en 1992). Le principal handicap d'EKO est, à l'époque, de ne plus disposer d'un train à larges bandes (TLB) à chaud et d'en être réduite à vendre des brames et à acheter des coils pour alimenter son laminoir à froid. Krupp renonce néanmoins assez rapidement, essentiellement pour trois raisons : un manque de liquidités consécutif au rachat de Hoesch, la mauvaise conjoncture de 1992 qui le détourne d'investir à l'Est et l'exigence d'un subside public de 495,79 millions EUR en contrepartie d'un projet de restructuration assez flou. La Treuhand estime dès lors qu'il lui en coûterait moins cher de continuer à gérer et à assainir EKO sous un statut de régie publique avant d'en revenir à sa privatisation.

⁵⁹ Cf. M. JÜRGS, *Die Treuhändler*, List Verlag, München-Leipzig, 1997, pp. 397-402.

⁶⁰ Il s'agit de l'organisme public chargé, après la réunification, d'assurer la privatisation et la revente de l'ensemble des entreprises publiques de l'ex-RDA. On l'appelle communément Treuhand.

Toutefois, en janvier 1993 se manifeste un deuxième candidat-repreneur : le groupe italien RIVA. Déjà repreneur des Stahlwerke Brandenburg et Henningsdorf, RIVA propose de racheter 60% d'EKO Stahl, puis le solde en 1998, pour 29,75 millions EUR, de maintenir 2.300 des 3.400 travailleurs rescapés et de mettre en œuvre un plan d'investissements de 545,36 millions EUR, financé à 70% par les pouvoirs publics allemands (Treuhand et Land de Brandebourg) pour la modernisation des outils et la construction d'un nouveau TLB. La Commission européenne donne son aval, mais le projet de structure organisationnelle prévu par RIVA se heurte à l'hostilité du syndicat IG Metall. Celui-ci est convaincu que RIVA veut l'éliminer du comité de surveillance et refuse, à la fois, le rythme de baisse d'emplois prévu et la transformation d'EKO en sprl, comme condition de la privatisation de l'entreprise. RIVA renonce dès lors à la mi-mai 1994⁶¹.

Dès le mois de juillet 1994, Cockerill Sambre manifeste son intérêt pour EKO, avant de déposer officiellement une offre, le 21 septembre, pour la reprise de 60% du capital de l'entreprise au prix de 14,87 millions EUR, avec une option sur le solde du capital avant fin 1998. Cockerill Sambre s'engage à moderniser le laminoir à froid et à maintenir 2.300 emplois en 1995. En ce premier stade des négociations, l'État fédéral allemand et les Länder sont prêts à investir 148,73 millions EUR et la Treuhand 233,02 millions EUR pour un nouveau TLB et Cockerill Sambre 262,77 millions EUR, tandis que les pouvoirs publics prennent en charge l'apurement de la dette d'EKO Stahl (233,02 millions EUR). La deuxième étape concerne l'obtention de l'aval de la Commission Européenne.

Pour accorder son aval, la Commission européenne – et plus particulièrement le commissaire K. Van Miert, compétent notamment pour les questions de concurrence – pose deux types de conditions. D'une part, une diminution des capacités de production en sidérurgie dans l'ex-Allemagne de l'Est. À cet effet, EKO Stahl propose 9,91 millions EUR à RIVA pour la fermeture de l'usine de Henningsdorf qui produit 320.000 tonnes de produits longs. D'autre part, la Commission veut imposer un plafond de 396,63 millions EUR aux aides du gouvernement allemand, afin de pouvoir défendre ce montant devant le Conseil des ministres de l'industrie. Dans cette perspective, le montant initial prévu, soit 594,94 millions EUR, est successivement ramené à 503,22 millions EUR puis à 471 millions EUR, malgré les revendications de J. Gandois : maintien des aides gouvernementales prévues et refus de toute contribution supplémentaire de Cockerill Sambre. Finalement, la Commission accepte le montant d'aides ramené par le gouvernement allemand à 451,17 millions EUR⁶².

En définitive, Cockerill Sambre estime pouvoir limiter à quelque 247,89 millions EUR l'ensemble de son intervention dans EKO Stahl soit : 26,28 millions EUR pour

⁶¹ Après cette défection, on enregistre les candidatures éphémères de Thyssen Stahl et des Acières de Hambourg, pour le seul laminoir à froid et un maximum de 1.000 emplois. Par ailleurs, fin avril 1994, le gouvernement fédéral décide qu'à partir du 1^{er} janvier 1995, le BvS (Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderausgaben, Organisme fédéral chargé des dépenses particulières liées à la réunification) prendra la succession de la Treuhand pour assurer le contrôle de la réalisation correcte des accords de privatisation.

⁶² La diminution de l'aide du gouvernement fédéral est compensée par un accroissement des interventions de la Treuhand (puis de BvS), à concurrence de 233,02 millions EUR et du Land de Brandebourg à hauteur de 148,74 millions EUR. De cette manière, la part de Cockerill Sambre est limitée, dans l'immédiat, à 26,28 millions EUR.

la reprise via une filiale allemande ; 49,58 millions EUR pour une première recapitalisation et un investissement dans les nouveaux outils d'EKO ; quelque 173,52 millions EUR en garantie des emprunts contractés par EKO entre 1994 et 2000. Les diverses adaptations précitées n'emportent pas, en un premier temps (novembre 1994) l'adhésion du Conseil des ministres de l'industrie, la France, la Grande Bretagne et la Grèce émettant de fortes réticences. Début décembre cependant, ces diverses oppositions seront levées et, le 8 décembre, l'Union européenne avalise finalement la reprise de 60% d'EKO Stahl par Cockerill Sambre. La convention de reprise, signée le 22 décembre, entre la Treuhand et Cockerill Sambre, stipule que Cockerill Sambre obtient EKO pour un DEM symbolique. Il est toutefois entendu que Cockerill Sambre recapitalisera EKO à hauteur de 74,37 millions EUR, les parts de Cockerill Sambre dans EKO étant détenues par sa filiale à 100% Cockerill Stahl GmbH. Cette dernière dispose d'une option d'achat sur le solde de 40% du capital, option qu'elle peut exercer à tout moment. Pour sa part, la Treuhand (puis le BvS) dispose d'un droit de vente qu'elle peut exercer à partir de fin 1999. Aux termes du contrat, le BvS couvrira les dettes du passé par abandon de créances, ainsi que les éventuelles pertes entre 1995 et 1997, à condition que celles-ci n'excèdent pas un montant global de 99,16 millions EUR, tandis que Cockerill Sambre garantit, à terme, un effectif minimum de 2.200 personnes⁶³.

En 1994, EKO Stahl a produit 1,2 million de tonnes (Mt) d'acier brut, dont 450.000 tonnes de brames ont été laminées à l'extérieur et 750.000 tonnes vendues sur le marché, étant donné l'absence de laminoir à chaud. EKO a alimenté ses laminoirs à froid par l'achat de 650.000 tonnes de coils à chaud. Le schéma industriel projeté par Cockerill Sambre devrait permettre à EKO Stahl de fonctionner, dès 1998, comme une usine intégrée. EKO disposera, en effet, dès ce moment de deux lignes d'agglomération, d'un nouveau haut-fourneau (opérationnel en 1998 ; entre-temps quatre petits haut-fourneaux sont encore en activité), d'une aciérie LD, de deux coulées continues (une à brames et une à billettes), d'un nouveau TLB (opérationnel également en 1998), d'une décaperie, de deux laminoirs à froid, d'un recuit/skinpass, d'une ligne de galvanisation au trempé, d'une ligne de revêtement organique et de deux lignes de profilage. Le programme d'investissements de 545,36 millions EUR est subsidié à 60% par le BvS et le Land de Brandebourg et à 40% par EKO Stahl, à qui Cockerill Sambre garantit les fonds nécessaires.

Au terme de quatre ans, Cockerill Sambre disposera donc d'un outil rénové et performant, ce qui lui permet d'accéder au 7^{ième} rang européen et de disposer de débouchés sur le marché allemand, non seulement dans l'automobile, mais aussi dans le bâtiment. Le tout pour un montant d'investissements relativement modeste, l'essentiel étant pris en charge par les pouvoirs publics allemands. Le nouveau haut-fourneau disposera d'une capacité de 1,4 Mt., qui, par adjonction d'un petit haut-fourneau modernisé, atteindra 1,8 Mt., tandis que le TLB atteindra une capacité de 1,5 Mt., limitée à 900.000 tonnes par la Commission européenne jusque mars 2000. Les laminoirs à froid et les lignes de revêtement seront modernisés, alors que la cou-

⁶³ Au 1^{er} janvier 1995, EKO occupe encore 2.911 travailleurs, mais seulement 2.400 en juillet 1995.

lée continue à billettes est fermée fin 1996, de manière à recentrer EKO Stahl sur les seuls produits plats, laminés à chaud ou revêtus.

L'acquisition d'EKO Stahl a suscité des réactions syndicales, notamment à Liège, dans la mesure où la CMB et la CCMB revendiquent la garantie de la viabilité du schéma industriel de Cockerill Sambre et la poursuite du plan d'investissements 1993-1996. Au vu de l'investissement relativement faible requis par EKO, la direction n'éprouve aucune difficulté à les rassurer : l'acquisition d'EKO Stahl vise à développer les capacités du groupe et ne vient donc en rien se substituer aux lignes existant à Liège et à Charleroi. C'est que, en s'appuyant sur son plan d'investissements, Cockerill Sambre a effectivement pour objectif de moderniser un ensemble d'outils en vue de se renforcer dans ses métiers de base.

L'évolution conjoncturelle et le plan d'investissements 1993-1996

Le lancement du plan d'investissements 1993-1996 coïncide, pour Cockerill Sambre SA, avec une conjoncture déprimée dont témoignent les résultats de 1993 : un chiffre d'affaires de 1.379,28 millions EUR (en recul de 18% par rapport à 1992) et une perte nette de 134,31 millions EUR (soit la première perte depuis 1987). Les principaux secteurs clients (l'automobile, l'emballage, le bâtiment et les biens d'équipement) ont subi une forte baisse de leur niveau d'activité qui s'est répercutée à la fois sur les volumes et les prix de vente de l'acier, malgré une compensation partielle par un redressement en fin d'année. La production d'acier brut a atteint 3,9 Mt., soit un recul de 11,4% par rapport à 1992. Ce sont surtout les livraisons pour l'emballage léger (- 25%), les produits plats à froid (- 16%) et à chaud (- 14%) qui ont été touchées. L'année 1994 a été caractérisée par un redressement des volumes et des prix de vente, notamment à la suite d'une hausse de la consommation d'acier par les secteurs automobile et emballage léger en Europe, d'une forte demande à la grande exportation et d'un mouvement de restockage chez les clients. Dans ce contexte, les prix des produits plats ont connu une hausse de 5 à 10% par rapport à 1993. Notons toutefois deux éléments plus négatifs : les dévaluations du dollar et de plusieurs monnaies européennes et la stagnation du secteur bâtiment. Cela étant, la production d'acier brut a atteint, pour la branche sidérurgie intégrée, 5,5 Mt. (dont 1,2 Mt. produites par EKO Stahl) et celle des laminés à chaud 4,6 Mt. Le total des livraisons de produits finis a atteint 4,017 Mt. (soit une progression de 2,5% par rapport à 1993), dont 1,589 Mt. d'aciers plats à chaud et 1,356 Mt. de produits revêtus. Le chiffre d'affaires de 1994 s'établit à 1.592,1 millions EUR (+ 15% par rapport à 1993), générant un bénéfice net de 20,40 millions EUR.

Si, au cours du premier semestre de l'année 1995, l'ensemble des secteurs consommateurs d'aciers plats – à l'exception du bâtiment non résidentiel – a connu un regain d'activité au niveau européen, un ralentissement significatif s'est manifesté au cours du second semestre. Cette tendance à la baisse est due notamment à la hausse des importations de produits plats en provenance des pays de l'Est et du

Mexique, au recul des exportations vers les USA et l'Asie, sans compter la faiblesse persistante du dollar. Il en est résulté une réduction significative des volumes produits, ainsi que des arrêts d'installations en fin d'année. Dans ce contexte relativement perturbé, la production d'acier brut s'est cependant accrue : 6,3 Mt. (dont 1,7 Mt. produites par EKO Stahl). Suite à l'intégration d'EKO Stahl, la livraison de produits finis a atteint 4,960 Mt., dont 1,691 Mt. de produits plats à chaud et 1,878 Mt. de produits revêtus. La progression du chiffre d'affaires de Cockerill Sambre SA est nette : 1.763,51 millions EUR et le bénéfice net se chiffre à 66,71 millions EUR.

L'année 1996 s'est avérée difficile pour les producteurs d'acier, engendrant une consommation, une production et des prix en baisse, malgré une faible amélioration en fin d'année. On a ainsi constaté parmi les secteurs consommateurs d'acier un recul dans le bâtiment et les fabrications métalliques, une stagnation dans l'électroménager et un léger regain dans l'automobile et l'emballage tandis que, simultanément, la part des produits laminés à froid et revêtus dans les importations en provenance notamment des pays de l'Est s'est accrue. Cette faiblesse conjoncturelle s'est répercutée sur les résultats de Cockerill Sambre SA : un chiffre d'affaires de 1,64 milliard EUR et une sévère perte de 262 millions EUR. Celle-ci cumule les pertes courantes des usines sidérurgiques, des provisions exceptionnelles (120 millions EUR) pour la mise en place accélérée du plan de restructuration Horizon 2000 et des réductions de valeur sur participations (notamment en CMI et Ymos). Si la production d'acier brut se maintient au niveau de 1995, soit 6,3 Mt., c'est essentiellement dû à l'accroissement de production d'EKO Stahl (1,9 Mt.). La livraison de produits finis a régressé à 4,745 Mt., dont 1,583 Mt. de produits plats à chaud et 1,813 Mt. de produits revêtus. D'une manière générale, la configuration des livraisons à destination des différents pays n'a pas connu de fortes variations et comprend une proportion de 29,1% vers la France, 27,5% vers l'Allemagne, 10% en Belgique, 7,9% vers l'Italie, avec néanmoins une progression vers les pays hors Union européenne (12,5% contre 9,2% en 1995). Par ailleurs, malgré ces variations de la conjoncture, le groupe Cockerill Sambre maintient, au sein de l'Union européenne, des parts de marché non négligeables : 12% en laminés à froid et en produits galvanisés au trempé, 15% en produits à revêtement organique et 20% en profilés pour le bâtiment, contre 4% seulement pour les laminés à chaud. Cela signifie que la force de Cockerill Sambre SA réside, pour une bonne part, dans ses produits à haute valeur ajoutée en aval adossés à un amont performant.

On l'a vu, le plan d'investissements 1993-1996, d'un montant total de 545,36 millions EUR, vise essentiellement à moderniser la phase liquide, donc l'amont du processus de production et à procéder à des investissements de moindre importance en aval. Outre 54,54 millions EUR consacrés à l'environnement, 133,86 millions EUR ont été investis en 1993, notamment pour la reconstruction du HF 6 de Seraing qui a redémarré fin 1993, l'amélioration de la cokerie de Marchienne, la modernisation des *skin-pass*⁶⁴ à Flémalle (fer blanc) et Kessales, le démarrage du *skin-pass* et de la ligne de conditionnement des coils noirs à Carlam. En 1994, c'est un montant de 170,55 millions EUR qui est investi et porte essentiellement sur la phase liquide à

⁶⁴ Ce système vise essentiellement à améliorer la planéité des bobines d'acier à la sortie des laminaires.

Marcinelle : reconstruction du HF 4 (49,73 millions EUR), construction du four poche⁶⁵ et de la coulée continue à brames n°3 (cc3) (33,17 millions EUR⁶⁶), à compléter par une nouvelle aciérie électrique, de manière à rénover l'ensemble de la phase liquide à Marcinelle. Pour ce qui est de la sidérurgie à froid, le plan Fer-blanc a contribué à l'amélioration de la ligne d'étamage de Tilleur et le plan Galva a permis d'améliorer la ligne VII de Ramet et de moderniser la ligne IV de Flémalle. De même, deux autres plans de compétitivité ont été mis en œuvre, l'un pour les coils non revêtus, l'autre pour le revêtement organique. Ces quatre plans, annexes du plan principal, visent à améliorer significativement la qualité des produits. Parallèlement, l'arrêt du train 600 de Marchienne et la cession des parts de Cockerill Sambre dans la société Laminés Marchands Européens (LME)⁶⁷ signent la fin de toute implication de Cockerill Sambre dans la production de produits longs.

L'année 1995 voit la poursuite du plan principal avec un investissement total de 150,30 millions EUR, qui comprend : 33,14 millions EUR pour le HF4, 21,44 millions EUR pour la cc3 et 37,65 millions EUR pour l'aciérie électrique de Marcinelle. D'autres investissements, moins importants, concernent la sidérurgie à froid : les *skin-pass* de Ferblatil et Kessales, les lignes de galvanisation IV et VII, la modernisation de la ligne d'agglomération DL2 à Dampremy et du TLB de Chertal. Ces investissements couvrent également la finalisation des plans Fer-blanc et Galva. Il convient d'ajouter à ces montants deux investissements majeurs décidés en 1995, indépendamment du plan 1993-1996 : la construction d'Eurogal, ligne de galvanisation au trempé à Ramet (coût estimé à 111,55 millions EUR) et la modernisation du TLB de Carlam, portant sur l'installation d'une nouvelle cisaille en ligne devant le train finisseur et sur le renforcement des deux moteurs des trains dégrossisseurs, de manière à permettre le laminage de l'inox (coût estimé : 17,35 millions EUR).

Les réalisations du plan et les décisions évoquées ci-avant s'inscrivent ainsi dans deux orientations majeures : le développement des produits plats par la filière électrique et la consolidation de Cockerill Sambre en produits revêtus. Le plan d'investissements se termine en 1996, avec des investissements pour un total de 85 millions EUR, consacrés pour l'essentiel à la mini-réfection du HFB d'Ougrée, au démarrage de l'aciérie électrique de Marcinelle, à des améliorations au TLB de Chertal, à la finalisation de la modernisation de la ligne de galvanisation IV de Flémalle et de la ligne d'étamage de Tilleur. Parallèlement, plusieurs outils sont arrêtés définitivement : le HF5 à Marchienne, la ligne d'agglomération DL1 et la cc1 (coulée continue n°1) à billettes à Marcinelle.

Dans la foulée, Cockerill Sambre SA élabore un plan d'investissements 1997-2000, d'un montant de 495,79 millions EUR. Ce plan comprend pour 148,74 millions EUR d'investissements industriels : outre la construction d'Eurogal et le renforce-

⁶⁵ Le four poche permet, à la sortie de l'aciérie OBM, de maintenir la température de l'acier liquide avant son envoi dans la coulée continue et d'harmoniser les cycles de production de l'aciérie et des cc2 et cc3.

⁶⁶ Cette coulée continue a une capacité de 700.000 tonnes.

⁶⁷ Sur les 300 travailleurs du T600, 50 ont été prépensionnés, les autres seront reclassés au sein de Cockerill Sambre.

ment de Carlam décidés en 1995, la création d'une unité de flans soudés⁶⁸, Cockerill Sambre Tailored Blanks (CSTB), l'augmentation de la capacité de la coulée continue de Chertal ; 123,95 millions EUR sont destinés aux centres d'exploitation dans le cadre du Plan Horizon 2000 (cf. infra) ; 86,76 millions EUR sont affectés à la protection de l'environnement et au maintien des outils. Le solde, soit 111,55 millions EUR, reste à affecter.

Globalement, le plan d'investissements 1993-1996 aura contribué à renforcer le schéma industriel de la sidérurgie intégrée⁶⁹ et, si l'on y ajoute les investissements envisagés dans le cadre du plan 1997-2000, on constate que leurs effets visent essentiellement à accroître et à améliorer les performances de la sidérurgie à chaud et à renforcer la position de Cockerill Sambre SA en sidérurgie à froid, essentiellement au niveau des produits revêtus. En effet, en sidérurgie à chaud, la filière fonte a été complétée et rénovée (HF6 de Seraing et HFB d'Ougrée, cokerie à Marchienne, agglomération DL2 à Dampremy, HF4, four poche et cc3 à Marcinelle), la filière électrique a été implantée (aciérie électrique de Marcinelle)⁷⁰, en intégration avec la filière fonte⁷¹. Parallèlement, les TLB de Chertal et Carlam ont été modernisés et rendus plus performants. En sidérurgie à froid, les *skin-pass* de Flémalle et Kessales, la ligne d'étamage de Tilleur et les lignes de galvanisation de Ramet et Flémalle ont été modernisés. L'extension de capacité et l'amélioration de la qualité en produits revêtus seront assurées par deux outils en construction : Eurogal et CSTB. Ce faisant, Cockerill Sambre SA répond de manière plus complète aux besoins de l'industrie automobile qui constitue un de ses débouchés majeurs.

Il ne suffit cependant pas de disposer d'outils modernes et de produits élaborés, encore faut-il qu'ils soient compétitifs et que l'activité sidérurgique génère une rentabilité satisfaisante. C'est la perspective dans laquelle s'inscrit le plan Horizon 2000, présenté au conseil d'entreprise en octobre 1996. Son objectif est à la fois d'améliorer la rentabilité de Cockerill Sambre et de procéder, à cet effet, à une modernisation organisationnelle.

⁶⁸ Il s'agit d'une technique qui permet de souder au laser des tôles à dimension et épaisseur différentes.

⁶⁹ N'oublions pas le potentiel représenté par EKO Stahl, où le plan d'investissements de 545,36 millions EUR permettra de disposer, fin 1997, d'un complexe de sidérurgie intégrée complété et rénové : ligne d'agglomération modernisée, nouveau HF (d'une capacité de production de 1,4 Mt) et HF annexe modernisé, nouveau TLB (d'une capacité de 1,5 Mt, limitée provisoirement à 0,9 Mt), laminoir à froid modernisé, lignes de galvanisation, de revêtement organique et de profilage.

⁷⁰ D'une capacité de 700.000 tonnes, l'aciérie électrique présente l'avantage d'une grande flexibilité. Elle requiert nettement moins de personnel et fonctionne la nuit et le week end pour bénéficier d'un tarif réduit d'électricité.

⁷¹ Pour obtenir la qualité requise en acier liquide, de la fonte liquide (jusqu'à un maximum de 40% du total) est ajoutée aux ferrailles préchauffées. L'opération est facilitée par la proximité du HF4.

La modernisation organisationnelle et les relations sociales

La mise en œuvre du plan Horizon 2000 est liée, selon la direction⁷², à un triple constat. D'une part, les handicaps bien connus de Cockerill Sambre (capacité moyenne des outils, dispersion entre Liège et Charleroi, sidérurgie continentale, coût salarial élevé), qui pèsent sur les performances. D'autre part, une tendance générale à la diminution des prix de vente et l'accroissement du coût des facteurs de production au sein de l'Union européenne, principal marché du groupe. Enfin, la faiblesse des performances financières sur la période 1991-1995, avec un rendement moyen des capitaux de l'ordre de 0,5% par an et un résultat d'exploitation négatif (une perte moyenne de 8,77 millions EUR par an), compensée par les résultats des seuls placements de trésorerie. Le paradoxe de Cockerill Sambre est là : une sidérurgie techniquement et industriellement performante générant des produits de haute qualité mais, simultanément, une sidérurgie à faible rentabilité liée notamment aux handicaps précités. Or, vu la nécessité de procéder à des investissements lourds dans la sidérurgie à chaud à l'échéance 2000, Cockerill Sambre doit améliorer significativement sa compétitivité à bref délai de manière à pouvoir faire face financièrement à ces dépenses d'investissement.

Tel est bien l'objectif global du plan Horizon 2000 : renforcer la compétitivité de Cockerill Sambre au niveau des produits plats minces et revêtus par rapport à ses concurrents européens et, à cet effet, développer un ensemble de stratégies : améliorer les performances des usines de Liège et Charleroi, mieux répondre aux besoins des clients, accroître les parts de marché en produits revêtus sur le marché européen, investir en modernisation de l'appareil industriel et en R&D en fonction de l'évolution technologique, « (...) renforcer les activités du core business par l'ouverture à tout partenariat »⁷³. L'objectif opérationnel est, lui, nettement plus précis : atteindre un rendement de 10% sur capitaux investis selon trois modalités : obtenir une économie annuelle récurrente de 247,89 millions EUR dès l'an 2000 pour réduire de manière permanente les coûts de 20% ; accroître les parts de marché et réduire sensiblement les délais de livraison. Il s'agit, dans cette perspective, d'opérer deux types de changements : dans les structures d'organisation et dans les comportements du personnel, en vue d'assurer le maintien du schéma industriel.

Au niveau des changements organisationnels, une nouvelle structure sera créée dès avril 1997 en vue d'autonomiser et d'impliquer davantage les responsables des différents départements. Elle concerne la mise en place de trois centres opérationnels : le vente, qui comprend douze unités de commercialisation liées soit à un segment précis (emballage léger, automobile...), soit à un marché géographique (Benelux, France, Allemagne...) ; l'exploitation regroupant dix centres liés aux activités de Liège et Charleroi et des six filiales sidérurgiques (TDM, Beautor, Eurogal,

⁷² Cf. Groupe Cockerill Sambre, *Plan Horizon 2000*, octobre 1996.

⁷³ Cockerill Sambre, *Rapport annuel 1996*, p.14. On peut lire en filigrane la préparation du groupe Cockerill Sambre à d'éventuelles futures alliances.

Segal, Galvalange, CSTB) ; le centre opérationnel de services, qui concerne les activités non directement liées au processus sidérurgique. A cela s'ajoute la fonction logistique intégrant les fonctions transversales liées au processus allant de la réception de la commande à l'expédition au client.

Quant aux changements dans le comportement du personnel, ils concernent entre autres le développement des compétences individuelles⁷⁴ et l'implication du personnel dans l'intérêt général du groupe, notamment via une meilleure information sur l'organisation, les tâches et les objectifs assignés à chacun et par le biais d'une évaluation régulière du personnel. À cela s'ajoute le constat d'un excès de 20% de personnel⁷⁵ lié à un ensemble de tâches jugées redondantes ou inutiles. La réduction du volume de l'emploi se fera par des prépensions en 1996, des primes de départ ou selon d'autres modalités, tout en veillant à une embauche sélective de jeunes (dans l'hypothèse où le nombre de départs excéderait l'objectif fixé) en vue de rééquilibrer la pyramide des âges.

On constate donc que la restructuration organisationnelle va de pair avec une politique visant à une intériorisation accrue par le personnel de son identification à l'avenir de Cockerill Sambre et donc aux nouvelles exigences de la rentabilité visée : « Une chose est sûre : il faudra être mobile, changer de fonction, de collègues et de lieu de travail »⁷⁶. Enfin, par rapport aux relations sociales au sein de l'entreprise, la direction rappelle un objectif déjà présent dans ses *Politiques sociales* de mars 1992 : « La volonté d'établir un véritable partenariat entre les interlocuteurs sociaux est affirmée. Il doit s'établir à tous les niveaux un dialogue permanent et un climat de confiance réciproque qui permettront de rechercher plus sereinement la solution aux problèmes posés. Les partenaires veillent à adopter un comportement compétent et responsable. »⁷⁷ Il vaut la peine de vérifier comment ce souhait a été rencontré par les organisations syndicales durant la période 1993-1996.

Si, durant la période sous revue, Cockerill Sambre SA n'a pas connu de conflit majeur impliquant le personnel des deux bassins, on y a néanmoins observé plusieurs mouvements sociaux révélateurs à la fois du mécontentement des travailleurs, notamment en matière de salaires, de statut, de prépension et de diminution du temps de travail, et de leur opposition aux nouvelles réductions liées au plan Horizon 2000. Il en ressort que, si le niveau de conflictualité au sein de Cockerill Sambre SA ne révèle pas de tensions sociales majeures, le partenariat et le climat de confiance réciproque appelés par le management ne sont pas près d'être atteints.

L'année 1993 est, en général, plutôt calme, à une exception près : la polémique née fin octobre entre le front commun syndical (FCS) de Cockerill Sambre-Charleroi et le Groupement de la sidérurgie. Ce dernier avait regretté, dans une lettre de son président, K. Choquet, PDG. de la Fafer, adressée au Premier ministre, le niveau élevé des coûts salariaux en sidérurgie belge (dépassant de 20% ce coût chez les prin-

⁷⁴ D'où l'accent mis sur une formation à la fois technique (pour une meilleure connaissance du métier), économique (pour mieux comprendre les mécanismes budgétaires de son secteur et les contraintes économiques de l'entreprise) et sociale (notamment la capacité de travail en équipe).

⁷⁵ L'objectif consiste ici à ramener le volume de l'emploi à 7.850 travailleurs à l'horizon 2000 pour Cockerill Sambre S.A., alors que, fin 1996, l'entreprise compte 9.458 travailleurs.

⁷⁶ *Plan Horizon 2000, op. cit.*, p. 10.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 11.

cipaux concurrents) et avait demandé, part conséquent, la correction de cette 'distorsion', notamment via un recours accru au chômage économique et à un aménagement de l'indexation. À ce qu'il estime une provocation, le FCS de Cockerill Sambre-Charleroi réplique que les sidérurgistes sont sous-payés eu égard aux hausses de productivité réalisées et organise, le 28 octobre, un arrêt de travail de 24 heures, à la fois contre le projet de pacte social sur l'emploi, la compétitivité des entreprises et la sécurité sociale du gouvernement fédéral et contre les déclarations du patronat sidérurgiste.

En 1994, les relations sociales sont un peu plus perturbées. D'une part, fin avril, le FCS ouvrier de Charleroi dépose un préavis de grève à l'appui de ses revendications concernant le retour de 37 à 36 heures/semaine avec embauche de 70 travailleurs et du refus du chômage partiel appliqué au personnel du haut fourneau 4 (HF4) de Marcinelle pendant la durée de sa réfection. Le préavis est suspendu et des négociations s'engagent, débouchant sur un accord début juin : embauche de 48 travailleurs et garantie, en cas d'investissements de réfection, que le personnel devenu excédentaire ne connaisse ni chômage ni perte de revenus. En outre, entre le 29 juin et le 14 juillet, Ferblatil est en grève, paralysant la production de fer blanc et les expéditions au niveau de l'ex-Phenix Works. L'accord intervenu prévoit un réajustement salarial (de 0,20 EURO/heure) pour compenser les hausses de productivité demandées.

Durant l'année 1995, la tension sociale monte progressivement à l'occasion de plusieurs conflits. Ainsi, en janvier, les travailleurs de l'ex-Phenix Works observent une semaine de grève pour protester contre le risque de délocalisation du centre de parachèvement vers Disteel. Fin mars, le FCS ouvrier de Cockerill Sambre-Charleroi se mobilise pour revendiquer la prépension généralisée à 55 ans et, corollairement, un statut du sidérurgiste à durée indéterminée (prépension octroyée après trente ans de carrière avec 85% du salaire et embauche compensatoire et financée par un fonds de solidarité alimenté par les entreprises). Le patronat ne veut accorder la prépension que sur une période de deux ans (la durée de l'accord interprofessionnel en vigueur). La CMB organise, en réponse, un arrêt de travail de 24 heures le 13 avril, mais sans obtenir satisfaction. Pour les mêmes raisons et sans plus de succès (la prépension restant limitée à la période de deux ans), la CMB déclenche un arrêt de travail de 24 heures le 14 juin chez Segal. Par ailleurs, entre le 4 et le 11 septembre, a lieu une grève des maçons de Chertal chargés de la pose de briques réfractaires. Ils réclament une prime liée à une surcharge de travail. Comme la direction refuse, l'ensemble de la sidérurgie à chaud de Liège se trouve mise à l'arrêt. Enfin, début octobre, les ouvriers du parc à brames de Carlam réclament, eux aussi, une hausse barémique pour compenser une surcharge de travail ; ce dernier mouvement débouche rapidement sur un compromis jugé acceptable.

Au cours de l'année 1996, c'est surtout l'annonce du plan Horizon 2000 qui va susciter la grogne syndicale. Auparavant, en janvier, la fermeture prévue du HF5 à Marchienne et les conséquences de la fermeture du T600 concernent 180 travailleurs. Ceux-ci seront soit reclassés à Liège, soit bénéficiaires de primes de départ volontaire, une solution négociée qui obtient l'aval des délégations syndicales. En mars et

mai 1996, les délégations syndicales ouvrières de Cockerill Sambre-Charleroi ont proposé aux ouvriers de diminuer le temps de travail à 36 heures/semaine, avec réduction de 2% de la masse salariale et embauche de quelque cinquante jeunes : cette question a divisé les ouvriers du bassin⁷⁸. Rejetée de justesse en mars, la proposition syndicale est remaniée : une diminution du temps de travail compensée par trois jours de congé avec réduction de 0,6% de la masse salariale, pour permettre le renouvellement, pour sept mois, des contrats à durée déterminée de quarante-six jeunes. Soumise à un référendum de l'ensemble du personnel de Cockerill Sambre-Charleroi le 21 mai, cette proposition est repoussée à 65,4%. Les opposants refusent toute réduction salariale alors que Cockerill Sambre réalise des bénéfices et jugent qu'un tel choix pourrait créer un précédent dangereux⁷⁹.

En septembre-octobre, ce sont les grands axes du plan Horizon 2000 – et notamment les quelque 2.000 pertes d'emplois prévues – qui mobilisent le FCS, à Liège (les ouvriers) comme à Charleroi (les employés). Il propose dès lors un contre-plan articulé entre autres autour des propositions suivantes : vu les efforts accrus de productivité requis par la direction, diminuer le temps de travail à 35 heures/semaine au 1^{er} janvier 1997, sans perte de salaires ; planifier, à l'horizon 2000, une généralisation des 32 heures/semaine sans perte de salaire pour réduire de moitié les pertes d'emplois prévues⁸⁰. À la mi-octobre, la direction présente son plan Horizon 2000 en conseil d'entreprise, en précisant les modalités de réduction de l'emploi : préretractions, départs volontaires, externalisation (aide aux travailleurs pour créer leur propre entreprise). Le management n'exclut pas d'office une réduction du temps de travail, mais celle-ci, liée aux changements organisationnels prévus, devra inclure une perte de salaire correspondante. Il en résulte une vive riposte syndicale, ponctuée par des arrêts de travail de 24 heures en FCS syndical ouvrier à Liège et en FCS des employés à Charleroi⁸¹, qui n'amènent cependant pas la direction à modifier les grandes lignes de son plan.

Le plan Horizon 2000 vise à accroître le niveau de compétitivité de Cockerill Sambre. Reste à savoir s'il ne s'agit pas, avant tout, d'améliorer significativement les performances du groupe pour le préparer d'autant mieux à la conclusion d'une alliance avec un groupe sidérurgique étranger. C'est que, depuis 1990, J. Gandois est persuadé qu'une telle initiative représente, à terme, la seule alternative garante de la survie de Cockerill Sambre. Depuis lors, cette perspective est évoquée périodiquement pour prendre, en 1997, une forme plus précise. Ce cheminement mérite assurément quelques explications⁸².

⁷⁸ Cf. M. CAPRON, « Les apories de la solidarité », in *La Revue Nouvelle*, mai 1996, pp. 15-17.

⁷⁹ La déception de la délégation syndicale face à ce manque de solidarité vis-à-vis des jeunes est exprimée dans l'interview de D. Del Zotto, délégué principal FGTB à l'époque, in B. FUSULIER, *op. cit.*, pp. 19 - 22.

⁸⁰ Simultanément, le front commun des employés de Charleroi dénonce le risque de sous-traitance d'un volume croissant d'activités.

⁸¹ Les ouvriers de Charleroi ne suivent pas : ils attendent davantage d'informations et estiment que la plupart des pertes d'emplois concernent le bassin liégeois.

⁸² Le schéma industriel du groupe en 1997 est présenté en annexe 5.

L'orientation vers une alliance internationale (1997)

C'est en effet en 1990 que J. Gandois croit le moment venu d'engager des tractations en vue de conclure, non une alliance, mais plutôt un rapprochement⁸³ avec le groupe Arbed/Sidmar, étant donné notamment les synergies et complémentarités existant entre les deux groupes. Ce premier essai va déboucher sur un échec, mais ne décourage pas pour autant J. Gandois qui, périodiquement, reviendra à la charge. En 1997, il estime que l'on ne peut plus attendre et qu'il faudra se déterminer à brève échéance, vu l'excellente conjoncture, non plus en vue d'un rapprochement, mais bien en vue d'une alliance et, plus précisément, d'une fusion-absorption de Cockerill Sambre dans un groupe sidérurgique plus important. Il prend dès lors les devants et cite les noms de groupes qu'il lui paraîtrait raisonnable de solliciter. On reviendra en premier lieu sur l'essai de rapprochement de 1990 et sur les raisons de son échec, avant de mentionner les déclarations de J. Gandois sur la thématique de l'alliance internationale entre 1991 et 1996, pour enfin expliquer davantage les raisons qui incitent J. Gandois à préférer une solution d'alliance à une solution de *stand alone* pour Cockerill Sambre.

L'échec du rapprochement avec Arbed (1990)

Une première tentative de réaliser une alliance internationale entre Cockerill Sambre et Arbed/Sidmar⁸⁴ a lieu en 1990. En août, on apprend que des discussions préliminaires ont lieu entre les deux groupes en vue de la mise en commun de leurs activités industrielles et commerciales en produits plats et revêtus, au sein d'un holding contrôlé à parité. Il ne s'agit toutefois pas d'une fusion, mais d'un rapprochement, chaque groupe conservant son autonomie de décision pour ses activités spécifiques : les produits longs pour Arbed, les activités hors-sidérurgie pour Cockerill Sambre et la diversification informatique pour Sidmar.

L'objectif du rapprochement est de permettre aux deux groupes d'atteindre ensemble une taille significative au niveau européen en produits plats, soit quelque

⁸³ Dans le cas d'un rapprochement entre deux groupes, il s'agit essentiellement de réaliser des synergies, voire des mises en commun, de l'une ou l'autre des activités de ces groupes. Une alliance, par contre, se réfère à une fusion à parité entre deux groupes, qui débouche sur la création d'une nouvelle société où les deux groupes se partagent le pouvoir. On parle de fusion ou, plus précisément, de fusion-absorption, lorsqu'un des deux groupes prend le contrôle de l'autre et l'intègre dans son propre périmètre.

⁸⁴ Cf. M. CAPRON, «Cockerill Sambre/Arbed. Fusion et confusion», in *La Revue Nouvelle*, janvier 1991, pp. 76 - 79.

8,3Mt.⁸⁵. Ce rapprochement s'indique d'autant plus, selon J. Gandois, qu'il existe déjà des synergies en produits plats entre les deux groupes (parité dans Galvalange ; parité entre Cockerill Sambre, Sidmar et Hoogovens dans Segal ; parité entre Cockerill Sambre, Sidmar et Klöckner dans Sikel). Par ailleurs, l'actionnaire public est dominant au sein des deux groupes : Cockerill Sambre est contrôlé à 87,4% par la Région wallonne via la SWS, tandis que l'État luxembourgeois est l'actionnaire principal d'Arbed (à 31,04%) aux côtés de la Société générale de Belgique (24,04%). Arbed détient, pour sa part, 67% de Sidmar dont la Région flamande détient 15% via la GIMV. Ces groupes sont cependant gérés par des managers privés qui entendent bien disposer, dans cette négociation, d'une large autonomie. Comme le précise J. Gandois : « (...) *il ne s'agit pas de créer une société au sein de laquelle les éléments de gestion seraient de nature politique. Je ne suis pas un fonctionnaire* »⁸⁶. Il ajoute néanmoins qu'il soumettra toute proposition d'accord à la Région wallonne, qui pourrait toujours la refuser.

Ce projet de rapprochement a, très rapidement, suscité un ensemble de réactions, tant de la part de la Région wallonne que des organisations syndicales. L'exécutif de la Région wallonne estime que, au vu de ses apports, Cockerill Sambre devrait disposer d'une majorité de 60% dans le futur holding, de manière à pouvoir s'opposer, si nécessaire, à toute décision stratégique susceptible d'affecter l'outil ou l'emploi dans les bassins wallons. Il ajoute que, si le volet commercial peut être inclus dans la négociation, il faudrait en exclure les filiales liées au négoce de l'acier (et notamment la PUM (produits d'usines métallurgiques), filiale française de Cockerill Sambre, à la tête de la branche distribution). Enfin, il y a lieu de prévoir un plan d'investissements à moyen terme qui renforce les outils et la qualité des produits. Or J. Gandois défend aussi bien la parité dans le holding que l'inclusion du commercial – négoce compris – dans la négociation : c'est là un premier élément de désaccord. Côté syndical, si la CCMB exige à la fois la parité des apports des deux groupes, le maintien des outils et de l'emploi à Liège et Charleroi et la prépondérance des pouvoirs publics dans ce rapprochement, c'est surtout la CMB qui formule le plus clairement ses revendications : limitation de la négociation aux seuls outils de production des produits plats, à l'exclusion de toute commercialisation⁸⁷, prépondérance à 60% de Cockerill Sambre dans le futur holding, maintien intégral des investissements prévus, des outils et de l'emploi. Il s'agit donc là d'un second pôle de désaccord par rapport aux positions de J. Gandois. Celui-ci se trouve, implicitement, à l'unisson de la direction de Sidmar qui, outre la parité, réclame une autonomie de gestion sans interférence directe de la Région wallonne⁸⁸.

Fin septembre, J. Gandois persiste dans sa position : si Cockerill Sambre n'est pas menacé en restant seul, sa taille trop réduite constitue un élément de fragilité,

⁸⁵ Cockerill Sambre dispose d'une capacité de 4,4 Mt. de laminés à chaud, Sidmar de 3,5 Mt. et Arbed de 0,4 Mt. de laminés à froid (Dudelage).

⁸⁶ J. Gandois, in *L'Écho*, 16 novembre 1990.

⁸⁷ Il s'agit d'éviter la mainmise pressentie de Tradedarbed sur l'ensemble de la commercialisation des produits plats.

⁸⁸ La crainte du management de Sidmar concerne l'éventualité d'une prépondérance de l'actionnaire public wallon qui pourrait être amené à bloquer les développements futurs de Sidmar dans les produits revêtus.

entre autres au niveau de la capacité d'investir et au vu de la faiblesse financière de son actionnaire principal, sans même parler de la concurrence des grands sidérurgistes européens (Usinor, British Steel, Thyssen). Il ajoute que les complémentarités avec Arbed/Sidmar sont évidentes, que le rapport paritaire – aux niveaux production et commercialisation – entre partenaires lui paraît équilibré et que le projet n'aura d'incidence ni sur l'outil ni sur l'emploi en Wallonie. Dès ce moment, l'épreuve de force avec la Région wallonne est inévitable et, le 21 décembre, les deux groupes actent l'échec du projet de rapprochement, les exigences des actionnaires dominants des deux groupes étant apparues inconciliables sur des points cruciaux comme la parité au sein du futur holding et le champ de la commercialisation. J. Gandois se soumet aux injonctions de la Région wallonne, mais n'abandonne pas pour autant l'idée de conclure une alliance internationale qui, à ses yeux, constitue la condition *sine qua non* de la survie à terme de Cockerill Sambre.

C'est ainsi que, si J. Gandois revient à la charge une première fois en avril-mai 1992⁸⁹, c'est surtout à partir de 1995-1996 qu'il relance le thème de l'alliance à conclure. J. Gandois estime ainsi, fin 1995, que, pour atteindre une taille suffisante au niveau européen, une alliance s'impose à Cockerill Sambre. Or une présence trop importante de l'actionnaire public dans le capital de l'entreprise pourrait constituer un obstacle à cet égard. Toutefois les pouvoirs publics wallons ne semblent guère favorables, à ce moment, à une privatisation de Cockerill Sambre comme première étape vers ladite alliance⁹⁰. À cela le management de Cockerill Sambre rétorque qu'il n'est pas nécessaire de détenir 79,79 du capital pour y garder le pouvoir : un pourcentage nettement plus faible pourrait suffire. Par ailleurs il s'avère qu'après son refus du rapprochement avec Arbed/Sidmar, la Région wallonne n'exerce plus guère un réel pouvoir de contrôle sur la politique de l'entreprise. Les pouvoirs publics wallons ne sont pas intervenus dans les opérations Ymos et EKO Stahl et n'ont, en outre, été avertis qu'en dernière minute de la création de la nouvelle ligne de galvanisation à Ramet. On peut en inférer que, ces dernières années, un compromis s'est installé entre les pouvoirs publics wallons et la direction de Cockerill Sambre. Il peut se résumer comme suit : Cockerill Sambre ne demande plus d'interventions financières de la Région, en contrepartie de quoi celle-ci fait confiance au management pour la gestion de l'évolution du groupe. Pour sa part, la CMB par la voix de R. Piron, président de la délégation syndicale de Cockerill Sambre-Liège, estime que la Région ne peut perdre la mainmise sur Cockerill Sambre : pas question de privatisation. La CCMB pourrait concevoir un retrait partiel de la Région, à condition que celle-ci investisse dans des secteurs porteurs, ce qui n'est pas le cas.

Néanmoins, il apparaît que le management a déjà élaboré différents scénarii quant à l'avenir de Cockerill Sambre. Ainsi, l'absorption par un groupe européen plus puissant (par exemple Usinor) impliquerait une mainmise de celui-ci sur le réseau commercial, les décisions stratégiques et la R&D : autant dire une perte d'autonomie. On pourrait également envisager que le réseau de distribution de Cockerill Sambre constitue pour un groupe non-européen (japonais par exemple), peu actif en Europe,

⁸⁹ Cf. supra.

⁹⁰ Cf. *Tendances*, 9 novembre 1995.

une tête de pont au sein de l'Union européenne. Cockerill Sambre pourrait aussi poursuivre sa politique de rachat et se développer en Europe de l'Est ou en Asie, à condition de trouver le financement suffisant. Une alliance avec un partenaire de taille équivalente (par exemple Voest Alpine) pourrait constituer une autre alternative. Enfin, on pourrait recourir à une augmentation de capital financée soit par un partenaire industriel, soit par le grand public, la majorité restant néanmoins aux mains de la Région wallonne.

La direction met en avant, dès le mois d'août 1996, des arguments en faveur d'une fusion, liés à la rupture technologique prévisible vers 2005-2010, à la nécessité d'accompagner les mutations survenues chez les grands clients de la sidérurgie et, face à la concurrence croissante (notamment des pays asiatiques et des sidérurgies de l'Europe de l'Est), à l'indispensable hausse de productivité⁹¹. C'est ainsi que se prépare progressivement le terrain pour rendre acceptable aux yeux des pouvoirs publics, des organisations syndicales et du grand public la perspective de cette 'alliance internationale' que J. Gandois mettra clairement sur la table en 1997, aidé en cela par une conjoncture sidérurgique internationale qui présente un très net redressement.

Le plan Horizon 2000, tremplin vers une alliance internationale

L'année 1997 restera marquée, pour Cockerill Sambre SA, par les tensions liées à la mise en œuvre du plan Horizon 2000, particulièrement au niveau de la négociation de ses effets sociaux. Le plan vise notamment à atteindre, d'ici l'an 2000, une économie récurrente annuelle de 247,89 millions EUR, dont quelque 99,16 millions EUR par réduction de la masse salariale, c'est-à-dire par la suppression de quelque 2.000 emplois. Ce plan est à comprendre dans le contexte des résultats de l'année 1997 : c'est que, le redressement conjoncturel aidant, la direction de Cockerill Sambre se sent confortée dans sa décision d'accélérer la mise en œuvre de son plan, particulièrement au niveau diminution du volume de l'emploi, ce que les organisations syndicales ne sont pas prêtes à accepter d'emblée. Au préalable, précisons brièvement le cadre conjoncturel et les résultats de Cockerill Sambre en 1997.

Au cours de cette année, on a assisté à un redressement progressif mais significatif de la demande et des prix des produits plats, lié aux améliorations dans l'automobile, l'électro-ménager et l'emballage et à la hausse du dollar et de la livre sterling. L'activité de la branche sidérurgie intégrée s'en est ressentie : une production de 6,8 Mt. d'acier brut et une productivité élevée malgré un démarrage difficile pour l'aciérie électrique de Marcinelle. Les livraisons de produits finis ont atteint 5,5 Mt., dont 1,723 Mt. de produits plats à chaud, 1,214 Mt. de produits plats à froid et 2,231 Mt. de produits revêtus. Corollairement, les résultats de Cockerill Sambre SA s'affichent à la hausse : un chiffre d'affaires de 1,84 milliard EUR (soit une hausse de 12,2% par rapport à 1996) et un bénéfice net de 66 millions EUR (contre une perte

⁹¹ On se référera à l'interview de Ph. DELAUNOIS in *L'Écho*, 24-26 août 1996.

de 262 millions EUR). Par ailleurs, tout en poursuivant la réalisation du plan d'investissements 1997-2000 en sidérurgie intégrée⁹², Cockerill Sambre veille à étendre le rayon d'action de sa branche distribution et à consolider l'implantation de sa branche bâtiment en Europe. La R&D connaît une activité soutenue, à hauteur de 24,79 millions EUR, notamment en matière de procédés (le procédé Comet de minerai préréduit), de qualité des produits et de participation au projet ULSAB⁹³. Parallèlement, les dégagements se poursuivent au niveau d'Ymos (cessions de la division « systèmes de fermeture » à Valeo et de la division « plastiques » au groupe canadien Magna) et de Vulcain (cession de sa part de 51% dans Page au groupe écossais Shanks & McEwan).

En tablant sur ce redressement conjoncturel, la direction de Cockerill Sambre a décidé la mise en œuvre rapide de son plan Horizon 2000. Or, c'est au niveau des modalités de réduction du volume de l'emploi⁹⁴ que les négociations avec les organisations syndicales se sont révélées plus ardues que prévu. À la mi-mai, le volume et la répartition des pertes d'emplois sont connus : sur un total de 2.135 emplois à supprimer, 1.333 affecteront ouvriers et employés à Liège contre 702 à Charleroi⁹⁵ ; en outre, quelque 100 cadres sont également concernés. Si les délégations syndicales ouvrières s'inscrivent dans le cadre du Plan, elles mettent cependant en avant trois revendications : la prépension à 52 ans, une revalorisation du statut des prépensionnés et une hausse salariale pour les travailleurs restant en place. À Liège, on y ajoute le passage graduel aux 35 heures, sans perte de salaire et avec embauche compensatoire, une expérience de passage aux 32 heures et l'embauche à durée indéterminée de 183 jeunes temporaires. Chez les employés, le front commun met en avant la réduction du temps de travail à 34 heures/semaine avec embauche et compensation financière et, secondairement, le recours à la prépension.

À l'issue de longues négociations⁹⁶ et dans un climat social tendu par moments, surtout à Liège (24 heures de grève à Chertal), un accord global est conclu pour les ouvriers le 1^{er} juillet. Il comprend la prépension volontaire et revalorisée à 52 ans et une hausse salariale globale de 5,8% pour ceux qui restent. En outre, à Liège – où le préaccord est avalisé à 52% –, les ouvriers obtiennent une réduction du temps de travail à 36h20/semaine et 4 jours de congé supplémentaires⁹⁷. Pour les employés, au vu de la volonté syndicale – appuyée par une grève de 24 heures – d'atteindre les 34 heures, la négociation s'avère nettement plus difficile, un accord, approuvé à 71%, n'étant dégagé que le 26 septembre. Il prévoit le passage aux 34 heures/semaine au

⁹² On trouvera en Annexe 5 le schéma industriel de la sidérurgie intégrée tel qu'il se présente fin 1997.

⁹³ Ultra Light Steel Autobody (structure auto en acier ultra-léger), un projet impliquant, depuis 1994, trente-cinq producteurs d'acier et des constructeurs automobiles pour la mise au point d'une structure-caisse en acier réduisant de 25% le poids des véhicules, projet en voie d'achèvement fin 1997.

⁹⁴ Rappelons que la direction proposait des formules de prépension et de primes de départ.

⁹⁵ Soit 1.508 ouvriers et 527 employés.

⁹⁶ Pour une présentation plus détaillée, cf. M. CAPRON, «Les accords de l'automne. 1. Cockerill Sambre», in *Politique*, n°4, décembre 1997-janvier 1998, pp. 18-19.

⁹⁷ S'y ajoute l'engagement définitif de quinze ouvriers temporaires à Charleroi et une embauche compensatoire de trente-quatre travailleurs à Liège.

1^{er} janvier 1999⁹⁸, l'embauche de 150 jeunes et 17 jours de congé supplémentaires, ainsi que la prépension volontaire dès 52 ans et le maintien de 1.852 employés jusque début 2001.

Globalement, les travailleurs de Cockerill Sambre ont donc accepté les modalités du volet social du plan Horizon 2000. Avec une certaine résignation chez les ouvriers de Charleroi, avec une certaine grogne à Liège. Les employés, pour leur part, ont été nettement plus incisifs sur la diminution du temps de travail. À l'inverse des ouvriers chez qui des hausses salariales pour le personnel en place l'ont emporté sur l'embauche, les employés ont accepté une certaine modération salariale pour permettre une embauche plus significative.

Cette différence d'attitude confirme les résultats du référendum de 1996 à Charleroi : après des années de désengagements, la solidarité envers les jeunes passe au second plan chez les ouvriers, mais reste une valeur importante chez les employés. Cela étant, la direction de Cockerill Sambre se sent confortée pour mener à bien les réorganisations constituant son plan. Toutefois, plus personne n'est dupe : il s'agit bel et bien de rendre Cockerill Sambre plus attrayant en vue d'une alliance internationale que J. Gandois et le management de l'entreprise appellent de plus en plus de leurs vœux. Et cela malgré les fortes réticences manifestées à plusieurs reprises par les organisations syndicales.

Les prémices d'une alliance internationale

En mars 1997, J. Gandois estime le moment opportun pour Cockerill Sambre de contracter à terme une alliance avec un groupe sidérurgique puissant, l'entreprise ne lui paraissant pas en mesure d'assumer seule les défis, technologiques et financiers, se profilant à l'horizon 2005⁹⁹. Début septembre, J. Gandois pose déjà prudemment des balises en vue d'une future alliance¹⁰⁰ en précisant que des études devraient permettre d'évaluer les différentes possibilités en fin d'année, de manière à pouvoir commencer, début 1998, les négociations en vue d'une éventuelle alliance¹⁰¹. Le 20 septembre, il déclare que Cockerill Sambre étudie les possibilités d'optimiser son développement et cite des partenaires potentiels : Arbed, British Steel, Hoogovens,

⁹⁸ Cette réduction du temps de travail est financée pour partie par une modération salariale étalée dans le temps et pour partie par les dispositifs Vande Lanotte, des aides de la Région wallonne et des aides CÉCA. Cf M. CAPRON, *op. cit.*, p. 19.

⁹⁹ Sans l'écartier, J. Gandois a jugé prématurée l'hypothèse d'une alliance 'bénéluxienne' (Cockerill Sambre, Arbed, Hoogovens). Il cite en outre deux éléments essentiels pour toute alliance: le degré de compétitivité de la société issue de la fusion et l'impact des conséquences sociales de cette alliance. *L'Écho*, 28 mars 1997.

¹⁰⁰ « *Il serait possible pour Cockerill de vivre seule encore pendant un certain nombre d'années. Mais il ne serait pas sage de ne pas préparer l'avenir. Lorsque je quitterai le groupe en 1999, je serai plus tranquille s'il n'est pas seul.(...) Il nous restera à convaincre l'actionnaire principal que le projet envisagé est de l'intérêt de tous* », J. GANDOIS, *L'Écho*, 5 septembre 1997.

¹⁰¹ Notons que, parallèlement, la SWS qui gère les actions de Cockerill Sambre pour la Région wallonne, entame ses propres réflexions quant aux alliances possibles.

Usinor¹⁰². À son estime, l'opération devrait être conclue fin juin 1998, étant donnée une conjoncture particulièrement favorable. En effet, une forte demande, des prix de vente élevés, une cotation intéressante du titre Cockerill Sambre en Bourse et la finalisation de l'opération de restructuration interne – le plan Horizon 2000 – se conjuguent pour rendre l'opération financièrement attractive. Par ailleurs, alliance ou partenariat stratégique signifie en l'occurrence le passage de Cockerill Sambre sous le contrôle d'un groupe sidérurgique étranger et donc l'abandon d'un pouvoir de décision autonome. C'est précisément sur ce point que les réactions syndicales sont les plus vives. R. Piron, pour la CMB, sans nier la pertinence d'un rapprochement avec d'autres groupes, rejette toute idée de fusion-absorption, préférant une éventuelle fusion entre partenaires équivalents. Celle-ci maintiendrait en Wallonie une autonomie de décision en matière d'investissements, de commercialisation, de recherche et de diversification. En clair, l'hypothèse Usinor est inacceptable vu la minorisation manifeste de Cockerill Sambre dans ce cas. Pour la CCMB, L. Smal exige, dans le même sens, le respect du schéma industriel de Cockerill Sambre, le maintien d'un actionariat wallon suffisant et des garanties pour les filiales. Or des quatre groupes cités par J. Gandois, c'est à coup sûr Usinor qui présente la 'culture' sidérurgique la plus proche de celle de Cockerill Sambre, d'autant que l'échec du rapprochement avec Arbed en 1990 reste très présent.

La direction de Cockerill Sambre émet des considérations d'ordre industriel, économique et financier à l'appui de la thèse du partenariat ou de l'alliance internationale, en premier lieu, le rythme des innovations technologiques censées induire une rupture à l'horizon 2005. Il s'agit de procédés récents, déjà opérationnels ou en voie de l'être, dont l'application serait généralisée dès 2005, impliquant des investissements considérables pour rester concurrentiel et compétitif. L'ensemble de ces innovations vise à raccourcir le processus de production de l'acier. D'une part, en amont, l'aciérie électrique et les techniques du minerai préréduit et de la fusion-réduction permettent de faire l'économie des cokeries, de l'agglomération et du haut fourneau. Toutefois, à l'heure actuelle, ce type d'innovations ne permet pas encore d'obtenir des aciers plats de très haute qualité (notamment pour l'automobile) et le recours au haut fourneau reste de mise. Mais il est probable que quelques années suffiront pour remédier à ces imperfections. D'autre part, en aval, la technique de coulée continue à brames minces incorporant en continu le laminage à chaud fournit déjà des coils de 1mm d'épaisseur et s'inscrit donc en concurrence par rapport aux trains à larges bandes (du type Chertal et Carlam). En outre, on envisage par exemple la galvanisation à chaud et en continu des produits plats laminés, ce qui élimine le laminage à froid. Toutefois, là aussi une série de mises au point sont encore requises pour atteindre des produits de haute qualité. Pour faire face à cette 'rupture technologique' susceptible d'accroître sa productivité et de réduire ses coûts, Cockerill Sambre devrait investir au minimum quelque 123,95 millions EUR par an dès 2005,

¹⁰² En écho, Fr. Mer, PDG d'Usinor, déclare, le 23 septembre, qu'il est prêt à discuter avec la direction de Cockerill Sambre, avant de faire main basse, en octobre, via sa filiale Aster, sur la Fafer située à proximité du HF4 de Marcinelle. La direction de Cockerill Sambre avait estimé, peu auparavant, que les produits de la Fafer ne rentraient pas dans ses perspectives de production. Une telle attitude soulève, *a posteriori*, d'autant plus de questions quand on sait les synergies induites par Usinor, après l'absorption de Cockerill Sambre, entre la Fafer et Carlam.

un effort financier plus aisé à réaliser au sein d'un grand groupe sidérurgique. Notons que cette série d'innovations aurait pour effet de nouvelles réductions importantes de l'emploi.

En deuxième lieu, l'application de nouvelles règles européennes en matière d'environnement pourrait coûter quelque 247,90 millions EUR pour apurer le passif environnemental. Troisièmement, les modifications affectant le marché mondial de l'acier et notamment les répercussions des crises asiatique, latino-américaine et russe (avec importation dans l'Union européenne de produits à bas prix en provenance de ces régions), le fléchissement récent de la demande, la baisse des prix de vente et l'éventualité d'une crise du secteur automobile constituent autant d'éléments contribuant à fragiliser la situation des sidérurgistes européens de taille moyenne. Par ailleurs, les grands clients de la sidérurgie (automobile, emballage léger, électroménager, bâtiment) opèrent des fusions, centralisent leurs achats, réduisent leur nombre de fournisseurs, exercent des pressions à la baisse des prix et accroissent leurs exigences qualitatives. Corollairement, la mondialisation de la concurrence donne lieu à l'émergence de grands ensembles sidérurgiques et/ou à des stratégies de croissance externe de la part des grands groupes. Ce faisant, ceux-ci accroissent leurs parts de marché et leur puissance financière, déploient leur présence au niveau mondial (par exemple, par implantation de filiales sidérurgiques à proximité d'usines de montage automobile comme au Brésil et au Canada), intègrent leurs activités en aval¹⁰³ et intensifient la recherche-développement. Les grands groupes sidérurgiques exercent ainsi des effets de domination au détriment des groupes moyens. Enfin, au niveau des marchés financiers, l'investissement dans l'industrie lourde et dans des secteurs cycliques comme l'acier ne se fait qu'en contrepartie d'exigences accrues de rentabilité.

La direction de Cockerill Sambre estime dès lors être mieux à même d'affronter ces risques et défis en œuvrant au sein d'un grand groupe sidérurgique après avoir opéré sa propre restructuration interne (Horizon 2000). L'option du management rencontre l'intérêt de la Région wallonne qui cherche à se désengager au meilleur prix de Cockerill Sambre en cédant la majorité de ses parts, de manière à pouvoir présenter en fin de mandat une opération politiquement correcte menée à bien dans les meilleures conditions pour l'économie wallonne. C'est pourquoi, en mars 1998, le gouvernement wallon chargera son président, R. Collignon, d'entamer une procédure de recherche d'un partenaire, mais sans négliger l'éventualité de voir Cockerill Sambre continuer seule (l'hypothèse du *stand alone*) ou en concluant des accords de synergies (*stand alone* dit évolutif). Sans que l'on puisse, à ce moment, préjuger de la suite des événements, la direction de Cockerill Sambre privilégie incontestablement, fin 1997, la solution de l'alliance internationale. Il restera à voir comment mener à bien cette opération, en sachant que l'actionnaire principal n'entend pas laisser les mains libres au management de Cockerill Sambre mais, au contraire, prendre lui-même la tête des opérations, comme il ressortira de la suite des événements.

¹⁰³ Ainsi, en aval des unités de revêtement de tôles fines, sont implantées des unités de réalisation de flans soudés – assemblage par soudure laser de pièces d'automobile à caractéristiques différentes – et des unités d'hydroformage (emboutissage de tôles sous presse hydraulique).

Conclusion

Au vu des évolutions futures redessinant le destin de Cockerill Sambre depuis 1998, la période analysée dans le présent *Courrier hebdomadaire* apparaît surtout comme une période de transition. Après une première phase de réorganisation générale, J. Gandois a doté Cockerill Sambre, dès 1989, d'une structure de sidérurgie intégrée, liée à un réseau de distribution de produits sidérurgiques et de vente d'aciers pour le bâtiment. La période 1989-1997 a renforcé cette structure dans une double perspective : une sidérurgie intégrée plus performante, plus rentable et davantage autonome face aux aléas conjoncturels du marché de l'acier.

L'objectif de meilleures performances a concerné tous les niveaux. Au plan industriel, la mise en œuvre systématique de plans d'investissement triennaux depuis 1993, parallèlement au recentrage sur le *core business*, et la reprise d'EKO Stahl ont permis tant de moderniser l'outil de la phase à chaud que de développer les capacités dans l'aval à froid, en produits galvanisés et revêtus¹⁰⁴. Au niveau commercial le développement en Europe des branches distribution et bâtiment a été approfondi, l'accent est progressivement mis sur la qualité totale comme réponse aux besoins des clients. Pour les résultats financiers, les annexes 2 et 3 montrent que si le chiffre d'affaires du groupe s'accroît régulièrement depuis 1993, la marge bénéficiaire reste faible. Pour Cockerill Sambre SA, la part dans le chiffre d'affaires du groupe diminue depuis 1989¹⁰⁵, alors que la part dans les bénéfices nets augmente et que les ratios attestent une santé financière retrouvée.

Mais comment dépendre moins de la conjoncture ? Cockerill Sambre a tenté à la fois de produire davantage d'aciers à haute valeur ajoutée et d'initier une politique de diversification hors-acier. Celle-ci fut un échec : Ymos et l'environnement n'ont pas constitué des secteurs porteurs¹⁰⁶ et ont freiné plus que dynamisé le groupe. Simultanément, Cockerill Sambre a axé sa politique du personnel sur plus de flexibilité, de formation et de motivation, débouchant sur Horizon 2000 visant à allier un vaste plan d'économies et une profonde restructuration organisationnelle. Ce plan vise, au moins implicitement, à parachever la modernisation de Cockerill Sambre : après les outils, l'organisation et les hommes, pour présenter le profil d'un groupe performant, à défaut d'être géant, en vue d'une alliance future. La direction de Cockerill Sambre, persuadée que l'avenir à long terme réside dans une alliance internationale, mettra tout en œuvre, dès la fin 1997, pour y parvenir.

¹⁰⁴ En 1997, Cockerill Sambre occupe la troisième place en Europe en produits plats galvanisés et la deuxième place en produits plats revêtus.

¹⁰⁵ Cette évolution peut s'expliquer par le développement important qu'ont connu les secteurs de la distribution et du bâtiment.

¹⁰⁶ Sans oublier le boulet de la restructuration sans fin de CMI, qui devrait faire l'objet d'une analyse spécifique.

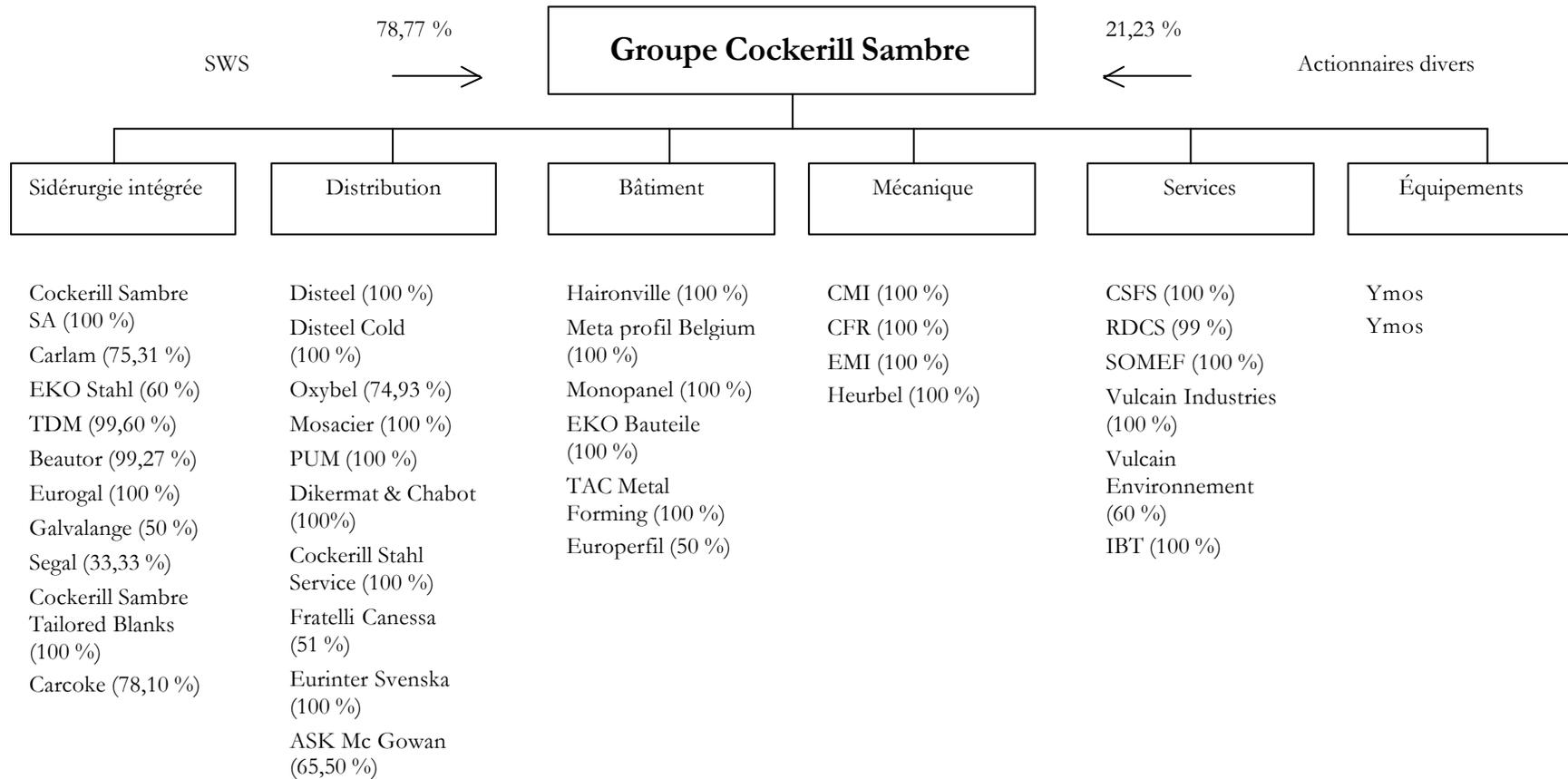
La Région wallonne, principal actionnaire de Cockerill Sambre, après avoir donné son aval à une privatisation partielle en 1989 et fait prévaloir son point de vue en refusant le rapprochement Cockerill Sambre - Arbed en 1990, a globalement laissé les mains libres au management. C'est ainsi que J. Gandois et son équipe ont pu réaliser l'acquisition d'Ymos (qui s'avéra rapidement décevante) et, surtout, reprendre dans d'excellentes conditions, EKO Stahl. Si, au début des années 1990, la Région wallonne semblait plutôt réticente à l'idée d'une fusion impliquant une perte d'autonomie de Cockerill Sambre, sa position s'est progressivement assouplie vers 1997 : l'idée d'une privatisation de Cockerill Sambre, y compris par voie de fusion, n'est plus totalement écartée. Mais à une double condition, comme il apparaîtra dans le processus qui a prévalu en 1998 : que la Région garde une voix au chapitre, notamment en matière de décision stratégique., sous forme d'une minorité de blocage, et qu'elle puisse être maître de l'ensemble de la manœuvre menant à la concrétisation de l'alliance internationale.

Par ailleurs, l'évolution vers une sidérurgie en passe d'améliorer performances et rentabilité génère un coût social très lourd : durant la période, l'emploi a décru de 29,1% chez Cockerill Sambre SA (voir annexe 4). Les organisations syndicales, affaiblies par les restructurations successives, ont dû négocier le volet social du plan Horizon 2000, n'obtenant que peu de hausses salariales et de réduction du temps de travail. Si l'acteur syndical reste incontournable, il se voit confiné dans la gestion des conséquences sociales des décisions de la direction sur lesquelles il n'est plus en mesure de peser significativement. La conflictualité, aiguë par moments, devient plus le fait de groupes spécifiques que de l'ensemble des sidérurgistes.

Nanti d'un calme social relatif, le management peut dès lors envisager plus sereinement l'avenir de l'entreprise. À l'aube de 1998, cet avenir s'inscrit dans de futures négociations inaugurant la troisième période du destin de Cockerill Sambre : son intégration au sein d'un groupe sidérurgique international.

Annexes

1. Structure du groupe Cockerill Sambre au 31 décembre 1997



2. Évolution financière de Cockerill Sambre SA. (1989-1997)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Résultats (millions EURO)									
Chiffre d'affaires	2.374,20	2.127,62	1.776,11	1.681,51	1.379,28	1.592,10	1.592,10	1.638,43	1.838,70
MBA	482,72	415,47	229,08	158,18	16,21	120,57	120,57	94,17	306,54
Bénéfice net	334,85	282,85	49,70	28,85	-134,31	20,40	20,40	-262,15	66,04
Données financières (millions EURO)									
Capital	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49
Fonds propres	1.250,62	1.496,01	1.522,16	1.520,80	1.386,74	1.388,38	1.406,67	1.145,94	1.167,65
Dettes à court terme	944,92	632,65	561,95	505,70	662,84	567,87	546,16	580,32	612,82
Dettes à moyen et long terme	587,56	563,49	594,10	592,14	510,21	519,16	415,37	392,07	318,24
Total dettes	1.532,48	1.196,14	1.156,05	1.097,84	1.173,05	1.087,03	961,53	972,39	931,06
Ratios									
Liquidité	2,18	2,85	3,04	3,17	2,18	2,29	2,12	1,98	2,16
Solvabilité	0,82	1,25	1,32	1,38	1,18	1,28	1,46	1,18	1,25
Indépendance	2,13	2,65	2,56	2,57	2,72	2,67	3,39	2,92	3,67
Rentabilité	0,38	0,19	0,03	0,02	-	0,01	0,05	-	0,06

Source : Cockerill Sambre, Rapports annuels et calculs propres.

3. Évolution financière du groupe Cockerill Sambre (1989-1997)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Résultats (millions EURO)									
Chiffre d'affaires	4.659,16	5.034,96	4.301,99	4.156,85	3.654,92	4.130,95	5.122,87	5.035,76	5.213,77
MBA	646,58	569,34	348,36	239,96	72,95	257,66	403,99	263,98	429,10
Bénéfice net (part du groupe)	380,94	309,05	89,46	-34,53	-161,23	20,00	80,42	-222,36	74,99
Données financières (millions EURO)									
Capital	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49	657,49
Fonds propres	1.414,75	1.675,09	1.745,74	1.675,61	1.521,20	1.514,41	1.708,95	1.535,77	1.623,06
Dettes à court terme	1.705,53	1.454,34	1.371,87	1.383,15	1.432,23	1.397,52	1.461,75	1.655,90	1.536,74
Dettes à moyen et long terme	915,62	979,23	951,24	843,08	721,89	680,32	778,76	621,42	642,74
Total dettes	2.612,15	2.433,57	2.323,11	2.226,23	2.184,12	2.077,84	2.240,51	2.277,32	2.179,48
Ratios									
Liquidité	1,95	2,17	2,24	2,11	1,85	1,84	1,91	1,73	1,86
Solvabilité	0,54	0,69	0,75	0,75	0,71	0,73	0,76	0,67	0,74
Indépendance	1,54	1,71	1,84	2,03	2,16	2,28	2,38	2,47	2,52
Rentabilité	0,27	0,18	0,05	-	-	0,01	0,05	-	0,05

Source : Cockerill Sambre, Rapports annuels et calculs propres.

4. Évolutions 1989 – 1997 : emploi, production, productivité

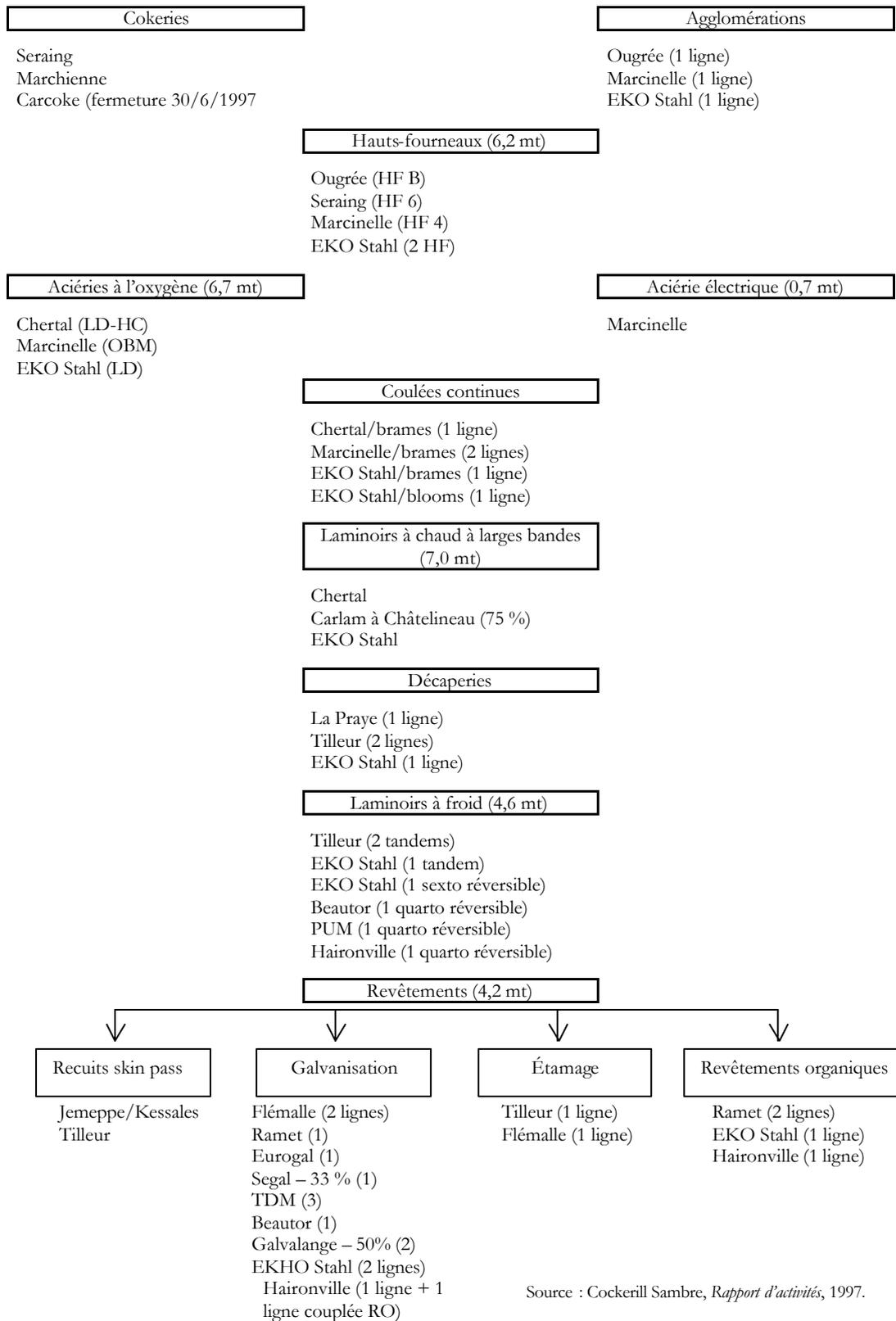
Années	Cockerill Sambre SA (1)	Branche sidérurgie intégrée (2)	Groupe Cockerill Sambre (3)	Production d'acier brut (Mt.) (4)	Productivité (tonnes/hommes) (5) = (4)/(1) ¹
1989	12.917	15.893	25.490	4,4	343,7
1990	12.332	14.414	28.979 ²	4,37	354,4
1991	12.046	14.316	29.006	4,43	367,7
1992	11.775	13.652	27.522	4,4	373,7
1993	10.755	13.037	26.209	3,9	362,6
1994	10.482	12.522	26.408	4,33	413,1
1995	9.960	14.744 ³	29.300	4,6	461,8
1996	9.458	14.062	28.562	4,4	465,2
1997	9.166	13.679	26.545	4,8	523,7
Évol.	-29,1 %	-14 %	+ 4,1 %	+ 8,1 %	+ 52,4 %

1. Productivité exprimée en tonnes par travailleur et par an.

2. Accroissement lié à la reprise d'Ymos.

3. Accroissement lié à la reprise d'Eko Stahl.

Schéma industriel du groupe Cockerill Sambre en 1997 (capacité maximale en millions de tonnes)



Source : Cockerill Sambre, *Rapport d'activités*, 1997.

