

Courrier hebdomadaire

n° 1786-1787 ? 2003

La sidérurgie en Wallonie entre Usinor,
Dufenco et Arcelor

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 Jamouille, Malou Julin, Xavier Mabille (*président*), Roland Michel (*administrateur général*), Pierre Reman, Guy Spitaels, Robert Tollet (*vice-président*), Els Witte, Paul Wynants

COURRIER HEBDOMADAIRE

Le numéro simple : 6,90 euros – Le numéro double : 12,40 euros
Abonnement : 235,00 euros
(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

Le *Courrier hebdomadaire* bénéficie des remarques et suggestions de l'équipe de recherche du CRISP. Les projets de textes sont également soumis à la lecture de spécialistes extérieurs à l'équipe de recherche, et qui sont choisis en fonction des sujets traités.

Le *Courrier hebdomadaire* est membre de l'Association des revues scientifiques et culturelles (ARSC).

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

INTRODUCTION	5
1. LES ÉVOLUTIONS DE LA STRATÉGIE INDUSTRIELLE DE COCKERILL SAMBRE	7
1.1. Cockerill Sambre, de la fusion à l'impasse (1981-1983)	8
1.1.1. Deux entités issues de multiples fusions et absorptions	8
1.1.2. La fusion et le Rapport Nippon Steel (1981)	9
1.1.3. Les plans Claes et Vandestruck (1981-1982)	10
1.2. Le plan Gandois et sa mise en œuvre (1983-1987)	11
1.3. L'émergence d'une sidérurgie performante (1987-1989)	12
1.4. La diversification, stratégie éphémère et coûteuse (1990-1992)	14
1.5. Le recentrage sur les métiers de base (1993-1997)	15
2. LA REPRISE DE COCKERILL SAMBRE PAR USINOR	18
2.1. Assurer l'avenir par une alliance	18
2.2. La convention de partenariat stratégique Usinor-SWS	23
2.3. Les propositions d'Usinor	24
2.4. La situation début 2001	26
2.5. Des incertitudes subsistent	28
3. L'IMPLANTATION DU GROUPE DUFERCO EN WALLONIE	29
3.1. Dufenco Clabecq	30
3.2. Dufenco La Louvière	32
3.3. Carsid	34
4. NEWCO OU LA FUSION USINOR-ARBED-ACERALIA	38
4.1. Les groupes partenaires	39
4.1.1. Le groupe Usinor	40
4.1.2. Le groupe Arbed	42
4.1.3. Le groupe Aceralia	44
4.2. Objectifs et stratégies d'Usinor et d'Arbed-Aceralia	45
4.3. Premières conséquences économiques de la fusion	48
4.4. Les répercussions sociales	50
4.5. De Newco à Arcelor	53
4.6. L'avenant à la convention de partenariat stratégique	55
4.7. La sidérurgie mondiale au seuil d'une ère de fusions	58
5. L'EFFET ARCELOR EN WALLONIE (2002)	61
5.1. La constitution d'Arcelor	61
5.2. L'évolution des filiales d'Arcelor et de Dufenco en Wallonie	65
6. LA FIN DE LA PHASE À CHAUD DE COCKERILL SAMBRE - LIÈGE ?	71
6.1. Une décision pressentie	71
6.2. Une décision prise	72
6.3. Une décision contestée	74
CONCLUSION	79
GLOSSAIRE	82

INTRODUCTION

Le présent *Courrier hebdomadaire* est consacré à l'évolution des politiques industrielles privées et publiques mises en œuvre dans l'industrie sidérurgique en Wallonie, depuis la fusion Cockerill Sambre (1981) jusqu'à la prise de contrôle des entreprises wallonnes par des groupes multinationaux et aux conséquences de la constitution du groupe Arcelor pour la sidérurgie en Région wallonne.

La première partie met en évidence l'évolution des stratégies industrielles du groupe sidérurgique Cockerill Sambre (CS). Celles-ci ont été, durant quelque dix-sept années, entre 1981 et 1997, menées de manière autonome. Le management de l'entreprise, dont le capital était détenu, depuis 1993¹, à 79,79% par la Région wallonne via la Société wallonne pour la sidérurgie (SWS) a déterminé son évolution au travers de la gestion quotidienne, les grandes décisions stratégiques étant sous le contrôle des pouvoirs publics régionaux.

Dans la deuxième partie, l'analyse porte sur l'intégration de CS au sein du groupe français Usinor et sur sa sujétion aux stratégies industrielles de ce dernier entre 1998 et 2000

La troisième partie traite de l'entrée progressive du groupe Duferco sur la scène sidérurgique en Wallonie. Depuis la reprise des Forges de Clabecq en novembre 1997, le groupe Duferco a endossé le costume du « chevalier blanc » de la sidérurgie en Brabant wallon (Clabecq) et en Hainaut (La Louvière et Carsid). Ce groupe italo-suisse, atypique parce que simultanément négociant et producteur de produits sidérurgiques, s'est ancré pas à pas en Wallonie, en partenariat avec la Région wallonne, pour finir par y occuper une place significative.

Début 2001, la fusion entre Usinor, Arbed et Aceralia donne naissance à Newco, dont la constitution influence le destin de l'entité Cockerill Sambre, soumise aux objectifs et aux stratégies que s'est fixés le nouveau groupe multinational qui prend, fin 2001, la dénomination d'Arcelor et accède au premier rang mondial dans le secteur de l'acier. Une quatrième partie analyse ainsi à la fois les composantes et les stratégies industrielles et commerciales des trois groupes constitutifs de Newco, ainsi que les objectifs stratégiques de Newco au moment de sa constitution en février 2001.

Enfin, c'est l'« effet Arcelor » sur la sidérurgie en Wallonie qui est examiné : non seulement par rapport à Cockerill Sambre mais aussi, par ricochet, par rapport à Duferco-Clabecq, Duferco-La Louvière et Carsid. Ce sera l'objet de la cinquième partie. Au début 2003, il apparaît clairement qu'Arcelor, dans une logique essentiellement financière, est décidé à mettre progressivement fin aux activités des phases à chaud de ses sites continentaux et, en premier lieu, de Cockerill Sambre-Liège. Cette décision est vivement contestée, aussi bien par les organisations syndicales que par la Région wallonne, les

¹ En septembre 1989, la Région wallonne, actionnaire à 98,18% de Cockerill Sambre via le FSNW (Fonds pour la restructuration des secteurs nationaux en Région wallonne), décide une ouverture partielle du capital au marché. En un premier temps, une augmentation de capital accorde 12,6% à l'actionnariat privé, une part qui atteindra 20,21% fin 1993. Cf. M. CAPRON, « Cockerill Sambre, de la fusion à la 'privatisation' 1981-1989 », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 1253-1254, 1989, pp. 57-60.

représentants politiques et les «forces vives» de la région liégeoise. Un bras de fer est entamé avec les dirigeants d'Arcelor, à la fois sur le terrain social et sur le terrain juridique.

La sixième partie reprend l'examen des différents événements survenus depuis janvier 2003. Début mars 2003, l'issue de cette épreuve de force reste incertaine. Tout en luttant pour le maintien d'une sidérurgie intégrée à Liège, les pouvoirs publics wallons et les acteurs économiques et sociaux du bassin liégeois envisagent tous les moyens susceptibles de contribuer à une reconversion en profondeur du tissu économique liégeois. Sans perdre néanmoins de vue que, s'il y a encore un avenir pour une sidérurgie en Wallonie, l'enjeu inclut aussi bien la sidérurgie à froid à Liège que Carlam à Charleroi et les filiales du groupe Duferco en Hainaut et dans le Brabant Wallon.

En conclusion seront formulées des questions quant à la stratégie actuelle et future d'Arcelor, quant à l'avenir prévisible à la fois de la sidérurgie intégrée à Liège, de Carlam, de Fafer Industeel et des filiales de Duferco en Wallonie. En sachant que le prochain rendez-vous, pour les sidérurgistes wallons et européens du groupe Arcelor sera, le 25 avril prochain, l'assemblée générale d'Arcelor à Luxembourg. Enfin, on formulera quelques remarques par rapport aux stratégies suivies jusqu'à présent par les pouvoirs publics wallons et par les organisations syndicales dans la problématique de la phase à chaud chez Cockerill Sambre à Liège.

1. LES ÉVOLUTIONS DE LA STRATÉGIE INDUSTRIELLE DE COCKERILL SAMBRE

Cette première partie vise à mettre en évidence les stratégies industrielles mises en œuvre par le management de Cockerill Sambre (CS) depuis la fusion début 1981 jusqu'au moment de la reprise par le groupe Usinor. Il ne s'agit donc pas d'analyser les stratégies appliquées par l'ensemble des acteurs et des institutions intervenant dans ce dossier sidérurgique particulièrement complexe², mais d'examiner comment, à partir d'un ensemble disparate d'outils industriels, le groupe Cockerill Sambre en est arrivé à présenter le profil d'une sidérurgie intégrée et moderne, quoique non exempte de faiblesses héritées du passé, avant de se retrouver comme un élément productif parmi d'autres au sein d'un groupe sidérurgique multinational.

Pouvait-on envisager une évolution différente si l'on considère que, dès la seconde moitié des années 1970, la sidérurgie wallonne s'est avérée vulnérable à plusieurs égards? D'une part, au point de vue industriel, des installations dispersées, une sidérurgie continentale, des entreprises dotées de capacités trop faibles au niveau européen, la coexistence d'outils modernes et obsolètes, un retard technologique engendrant la production d'aciers de qualité mais trop peu élaborés, ont constitué autant de facteurs de fragilité. D'autre part, sous l'angle économique et financier, la sidérurgie wallonne a souffert de coûts de production élevés (en énergie, transports et coûts salariaux) et d'une trop faible productivité. Par ailleurs, les programmes d'investissement envisagés au début des années 1970 ont généré des surcapacités, un endettement élevé et la sous-utilisation d'outils modernes, avec comme conséquence une situation financière fortement détériorée depuis 1975. En outre, la sidérurgie wallonne, dépendant dans une très large mesure des exportations, s'est avérée extrêmement sensible aux variations de prix et à la concurrence mondiale. Enfin, un climat social tendu, surtout dans le bassin liégeois, s'est manifesté par de nombreux conflits dus à la fois aux déficiences dans la gestion du personnel et à un bras de fer permanent, essentiellement entre sidérurgistes FGTB et patronat, notamment à propos des conditions salariales, avec comme enjeu l'exercice d'un contre-pouvoir syndical dans les entreprises³. Il convient d'y ajouter un ensemble de lacunes dans l'organisation du travail provoquant gaspillages, accidents et absentéisme.

CS a sans doute réussi à maîtriser ces facteurs de fragilité, sans réussir à juguler tout élément de perturbation. Fin 1997, CS se présente comme une sidérurgie intégrée aux capacités en amont saturées par la demande en aval (en produits revêtus et au niveau du réseau de distribution). L'entreprise est dotée de capacités importantes en tôles fines revêtues (en galvanisation et prélaquage), à forte valeur ajoutée. En outre, les réseaux de dis-

² Pour les autres aspects de la problématique de la restructuration de la sidérurgie belge entre 1975 et 1989, cf. notamment M. CAPRON, «The State, the Regions and Industrial Redevelopment : the Challenge of the Belgian Steel », in Y. MENY, V. WRIGHT, (Eds.), *The Politics of Steel : Western Europe and the Steel Industry in the Crisis Years (1974-1984)*, W. De Gruyter, Berlin-New York, 1987, pp. 692-790 ; M. CAPRON, « Cockerill-Sambre, de la fusion à la 'privatisation', 1981-1989 », *op. cit.* Pour la période ultérieure, cf. M. CAPRON, « Cockerill Sambre (1989-1997). Le développement d'une sidérurgie intégrée », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n°1719-1720, 2001.

³ Cf. B. FRANCO et D. LAPEYRONNIE, *Les deux morts de la Wallonie sidérurgique*, Éd. Ciaco, Bruxelles, 1990, pp. 44-55.

tribution de CS et sa branche bâtiment ont étendu leurs ramifications un peu partout en Europe. Enfin, l'acquisition d'EKO Stahl ouvre des perspectives en Allemagne et dans les pays de l'Est tandis que le Centre de recherches de CS (RDCS) au Sart Tilman effectue des recherches de qualité. Les faiblesses de l'entreprise résident essentiellement en une capacité de production insuffisante pour pouvoir compter parmi les «grands» sidérurgistes européens, tandis que son assise financière trop restreinte l'empêche de réaliser, en permanence, les investissements à opérer pour figurer parmi les meilleurs.

1.1. COCKERILL SAMBRE, DE LA FUSION À L'IMPASSE (1981-1983)

1.1.1. Deux entités issues de multiples fusions et absorptions

Les sidérurgies liégeoise et carolorégienne que la fusion vise à unir au début 1981 sont issues d'une succession de fusions et d'absorptions⁴ aboutissant plus à la juxtaposition d'outils qu'à leur rationalisation, d'où le profil «patchwork» des deux bassins sidérurgiques. À cette époque, la structure industrielle du bassin liégeois comprend deux lignes à chaud : d'une part, deux hauts fourneaux, l'aciérie*⁵ de Seraing et le train à larges bandes (TLB) d'Ougrée ; d'autre part, deux hauts fourneaux, l'aciérie, la coulée continue* et le TLB de Chertal. L'outil industriel du bassin de Charleroi comprend, à l'Ouest, deux hauts fourneaux, deux aciéries (AMS et TMM), des bloomings* et des trains à billettes* (TMM, Ruau, Providence) et une coulée continue (TMM). La partie Est comprend deux hauts fourneaux, une aciérie, des laminoirs* (Hainaut-Sambre) et le TLB de Carlam. On constate une prédominance de produits plats à chaud et à froid à Liège pour une minorité de produits longs (Valfil), l'inverse valant pour Charleroi où prédominent les produits longs. Toutefois, à la fin des années 1970, les deux bassins sont plongés dans une grave crise économique et financière vu la détérioration de la conjoncture, d'où l'intervention des pouvoirs publics nationaux (Conférence nationale de l'acier, Rapport McKinsey, accords d'Hanzinelle, premier plan Claes)⁶.

Or, le Rapport McKinsey (mai 1978) et le premier plan Claes (décembre 1978) ont dégagé, notamment pour les bassins de Liège et Charleroi, les principes d'une politique d'investissements reposant sur une double option : rationaliser les capacités de production et moderniser les équipements. Priorité aux investissements améliorant la productivité ou diminuant les coûts et rejet de tout investissement accroissant les capacités non appuyé sur une reprise confirmée de la demande. Or, le CNPC⁷ décide, le 28 janvier

⁴ Cf. notamment M. INSTALLÉ, « L'industrie sidérurgique en Belgique », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 660-661 et 662, 15 et 22 novembre 1974 ; M. INSTALLÉ, « Restructurations dans l'industrie sidérurgique belge », *Reflets et Perspectives de la vie économique*, tome XIV, n°3, 1975, pp. 249-261.

⁵ Un glossaire comprenant la définition des termes techniques se trouve à la suite du texte à la page 81.

⁶ Cf. M. CAPRON, « Les pouvoirs publics face à la crise de la sidérurgie en Belgique ou l'absence d'une stratégie autonome », *Contradictions*, n°30, hiver 1981-1982, pp. 91-144 ; L. DELVAL, Chronique impressionniste d'une crise sans retour, *Les Sidérurgistes*, Archives de Wallonie, Mont-sur-Marchienne, 1989 (2° éd.), pp. 225-256.

⁷ Comité national de planification et de contrôle, créé le 15 décembre 1978 avec pour mission d'exécuter le premier plan Claes, entre autres au niveau des investissements. Cf. H. DESTERBECQ-FOBELETS et D. TILLIER, Étude du contexte institutionnel et réglementaire de la restructuration sidérurgique belge à partir du cas particulier des investissements approuvés par le Comité national de planification et de contrôle de la sidérurgie, Quatrième Congrès des économistes belges de langue française, Commission 5, CIFOP, Charleroi, 1980, pp. 68-112.

1980, pour Cockerill, un ensemble de mesures d'accroissement des capacités de production (et notamment une coulée continue à l'aciérie de Seraing, une deuxième coulée continue à l'aciérie de Chertal et l'achèvement du train à fil de Valfil), à l'encontre des principes du plan Claes.

1.1.2. La fusion et le Rapport Nippon Steel (1981)

Le 16 janvier 1981, les PDG respectifs, Julien Charlier (Cockerill) et Albert Frère (Hainaut-Sambre) annoncent la fusion des deux entités. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette fusion. D'une part, la situation financière catastrophique des deux entités⁸. Ensuite, les perspectives de rationalisation et de réduction de la capacité de production de 11,2 millions de tonnes à 8,5 millions de tonnes (Mt). En troisième lieu, Frère-Bourgeois Commerciale (détenue à 51% par Frère-Bourgeois et à 49% par les pouvoirs publics) y voit une occasion de regrouper sous sa direction l'ensemble de la commercialisation des produits. En outre, la fusion répond à des contraintes financières et institutionnelles⁹ liées aux investissements (et notamment deux coulées continues à Liège et le doublement de capacité de Carlam). Enfin, pour Liège il s'agit d'une opportunité de se renforcer dans le laminage à froid face à la concurrence du laminoir à froid de Dudelange (Arbed) qui élimine le projet Carfroid à Charleroi. Néanmoins, ce projet de fusion n'envisage pas de synergies entre les deux bassins et laisse subsister des produits concurrents (notamment le fil machine). Il se limite à prévoir la fermeture du TLB d'Ougrée et de l'aciérie de Marcinelle, l'échange de produits entre les bassins, une répartition équilibrée des tonnages entre Liège et Charleroi et la perte de 3 600 emplois. À noter, à cet égard, que 15 896 sidérurgistes travaillaient à Liège et 11 898 à Charleroi fin 1980¹⁰.

Les pouvoirs publics chargent le sidérurgiste Nippon Steel d'élaborer un rapport relatif au projet de fusion. Nippon Steel part de deux hypothèses : une capacité de production de 8,5 Mt d'acier brut (4,7 Mt pour Liège, 3,8 Mt pour Charleroi) et une répartition entre 60% de produits plats et 40% de produits longs. Dans l'hypothèse d'une utilisation des capacités à 85%, la production atteindrait 7,2 Mt d'acier brut, soit quelque 6,3 Mt de produits finis. Nippon Steel propose un plan en deux étapes. Tout d'abord, un accroissement de la production par coulées continues, la minimisation des échanges entre bassins, les fermetures du TLB d'Ougrée, de deux cornues et de deux laminoirs à Charleroi et la perte de quelque 2 000 emplois. À l'issue de cette étape et en cas de situation financière assainie, la seconde phase comprendrait un nouveau grand haut fourneau (HF) dans chaque bassin, la fermeture des petits HF, une perte additionnelle de 1 700 emplois, une diminution des coûts d'énergie et d'entretien. Le Rapport Nippon Steel préconise

⁸ Pour l'année 1980, leur perte cumulée atteint 304,9 millions € et l'endettement total 1,363 milliard € pour Cockerill et 1,115 milliard € pour Hainaut-Sambre. Les fonds propres de Hainaut-Sambre sont à sec, tandis que Cockerill ne dispose plus que de 173,5 millions €.

⁹ Il s'agit notamment des contraintes imposées par la Commission européenne en matière de réduction des capacités de production conformément aux quotas fixés, de l'accroissement de la productivité, de l'assainissement financier et du respect du Code des aides publiques. Cf. M. CAPRON, « Politique industrielle : l'acier laminé par la crise », *La Revue Nouvelle*, mai-juin 1984, pp. 543-559. À propos de la politique européenne en matière de sidérurgie, cf. Y. MENY et V. WRIGHT, *La crise de la sidérurgie européenne, 1974-1984*, PUF, Paris, 1985.

¹⁰ À comparer avec l'emploi fin 1974 : 24 082 travailleurs à Liège et 19 802 à Charleroi.

donc le maintien de l'aciérie de Marcinelle et des produits longs à Charleroi mais exclut le projet Carfroid¹¹ et requiert, outre des hausses de productivité, l'élimination des doubles emplois organisationnels.

1.1.3. Les plans Claes et Vandestrück (1981-1982)

Le second plan Claes reprend, au niveau industriel, les conclusions du Rapport Nippon Steel et envisage notamment, dès 1981, la fermeture du TLB d'Ougrée et des trains de laminoirs 550 et 350 (laminoirs de produits longs) à Charleroi. Il prévoit en outre, pour financer le projet de fusion, de reconstituer les fonds propres par conversion d'une partie des dettes à long terme en obligations convertibles participantes conditionnelles, par prolongement de la couverture des *cash drains* (prévus dans le premier plan Claes) et recours à des crédits-relais. Par ailleurs est prévue une seule société commerciale indépendante (Frère-Bourgeois Commerciale), ainsi que l'application d'un « traitement équivalent » pour Sidmar, ALZ, Boël-Fafer et les Forges de Clabecq. La société Cockerill Sambre est effectivement constituée le 26 juin 1981, son capital étant détenu à 81,44% par les pouvoirs publics, à 2,5% par des filiales du Groupe Bruxelles-Lambert (GBL) (Fibelpar, Laminoirs d'Anvers) et à 2% par la Société Générale de Belgique (SGB).

Nommé administrateur délégué de CS après la démission d'A. Frère en mars 1982, J. Vandestrück est confronté à un rapport de McKinsey concluant à la non-viabilité des schémas industriels élaborés par Nippon Steel et affinés au sein de CS (le schéma 10). En effet, selon McKinsey, les investissements sur quatre lignes à chaud et quatre aciéries négligent la sidérurgie à froid et le revêtement à Liège ; il faut une nouvelle réduction de 4 000 emplois et, pour financer les investissements et couvrir les pertes à l'horizon fin 1985, il faudrait au minimum 1,363 milliard €¹² (or le second plan Claes fait état d'un disponible de 1,215 milliard €...). Rendu public en mai, le « plan » Vandestrück s'appuie sur trois principes : le retour à la rentabilité financière en 1985 dans le respect des enveloppes définies ; une restructuration équilibrée entre les deux bassins et une seule société commerciale ; la rentabilité des filières industrielles. Le schéma proposé limite la production d'acier brut à 6,1 Mt et à deux filières dans chaque bassin : à Liège, deux aciéries, deux coulées continues, une filière de produits plats (Tolmatil, Ferblatil, Phenix Works) et une filière de produits longs (Valfil en synergie avec Hoogovens et Klöckner) ; à Charleroi, deux aciéries et trois coulées continues avec une filière de produits plats (Carlam) et une filière de produits longs (les trains 300 et 600 en synergie avec Arbed). Toutefois, en fonction des exigences de la Commission européenne, le plan Vandestrück est revu à la baisse : une production maximum d'acier brut de 5,6 Mt et la fermeture provisoire de deux lignes du train 300 et d'une ligne de Valfil. Mais cela ne suffit pas : fin 1982, CS ayant perdu plus de la moitié de son capital social, le gouvernement est amené à libérer 176 millions € (pour couvrir les pertes) et à accorder 146,3 millions € de crédits

¹¹ Ce projet aurait dû doter la sidérurgie de Charleroi d'un aval en sidérurgie à froid dans le prolongement de Carlam.

¹² Les montants financiers d'avant le 1^{er} janvier 2002 ont été convertis en euros.

nouveaux. Au vu de l'échec de son Plan, J. Vandestruck démissionne et, en février 1983, une mission est confiée à J. Gandois¹³.

Les différents plans élaborés pour sauver CS sont tous dotés d'une triple caractéristique : une réflexion en termes de capacités de production en fonction des contraintes de la Commission européenne ; l'affectation des gros investissements à la phase à chaud (les coulées continues et les TLB de Carlam et Chertal) ; la non-priorité de la sidérurgie à froid (galvanisation, étamage, revêtement organique). Comme on le verra, l'approche de J. Gandois est fort différente.

1.2. LE PLAN GANDOIS ET SA MISE EN ŒUVRE (1983-1987)

Le gouvernement Martens V confie à J. Gandois une triple mission : élaborer un nouveau plan industriel assurant le retour à l'équilibre financier de CS fin 1985, négocier les synergies internationales requises à cet effet et constituer une seule société de commercialisation.

Avant de préciser son schéma industriel¹⁴, J. Gandois établit un ensemble de constats¹⁵. À Liège, l'aciérie de Seraing alimente le seul outil de Valfil suite à la mise en marche de la coulée continue de Chertal. En sidérurgie à froid, la dispersion des implantations accroît les coûts de transport et les lignes de production sont hétérogènes. La ligne de Chertal est mal gérée et peut être améliorée. Quant à Valfil, sa capacité n'est pas saturée par manque de demande. Enfin, Gandois estime impossible de maintenir deux aciéries en amont : or Chertal, la moins bonne, est dotée d'une coulée continue qu'on aurait dû implanter à Seraing pour alimenter le TLB de Chertal... À Charleroi, à l'Est les installations (sauf Carlam) sont médiocres et fonctionnent de manière disparate, tandis qu'à l'Ouest l'aciérie de Marcinelle est au point, mais il faut analyser ses conditions d'exploitation : on ne pourra maintenir à terme qu'une aciérie à Charleroi. À partir de là, J. Gandois définit ses priorités : d'abord Chertal, Carlam et l'aval en sidérurgie à froid, ensuite, si possible, le fil machine (Valfil et le train 300) et, en dernier lieu, les autres produits longs.

C'est sur cette base que J. Gandois élabore son schéma industriel, selon une idée-force : produire en fonction des débouchés possibles sur le marché et adapter les outils et les coûts à cette contrainte. Il propose dès lors la structure suivante : une production maximum de 4,5 Mt de produits laminés ; deux aciéries : Chertal et Marcinelle ; quatre laminoirs à chaud : Chertal, Carlam, les Trains 300 (Marcinelle) et 600 (Marchienne)¹⁶, à saturer par des échanges de demi-produits entre sites et des synergies internationales ; 7 900 pertes d'emplois. Le coût financier total du plan est estimé à 2,355 milliards €.

¹³ J. Gandois a commencé sa carrière dans la sidérurgie lorraine en 1961 et fut directeur général de Sacilor de 1972 à 1976, avant de présider aux destinées de Rhône-Poulenc ; il démissionne en juillet 1982 pour devenir consultant international, notamment auprès de l'Arbed.

¹⁴ Ce schéma industriel et le volet financier qui y est lié seront adoptés par le gouvernement le 26 juillet 1983. Cf. J. GANDOIS, « Cockerill Sambre. Rapport de mission. Première partie : le schéma industriel » ; M. CAPRON, « Cockerill Sambre, de la fusion à la 'privatisation', 1981-1989 », *op. cit.*, pp. 24-32.

¹⁵ Cf. J. GANDOIS, *Mission acier. Mon aventure belge*, Duculot, Gembloux, 1986, pp. 17-20.

¹⁶ Selon Gandois, Valfil n'est viable que s'il est alimenté par Hoogovens ; sa fermeture favoriserait la conclusion d'accords avec l'Arbed, son maintien impliquerait la fermeture du Ruau.

Si le rachat des 51% de Frère-Bourgeois dans Frère-Bourgeois Commerciale est réalisé, pour 27,9 millions €, en octobre 1983 et si un accord de synergies intervient avec l'Arbed pour les produits longs et une alimentation partielle de Carlam en janvier 1984, la mise en œuvre d'autres opérations s'avère plus laborieuse. Ainsi, les processus de fermeture du Train 900, de Valfil, des aciéries de Seraing et de Montignies s'étalent jusqu'à la fin de 1985. Quant aux investissements, ils seront consacrés à moderniser le laminage à froid et à étendre les capacités de galvanisation à Liège, tandis qu'une septième cage de laminage et un deuxième four sont adjoints à Carlam, mais la question de la survie des produits longs à Charleroi reste posée. Par ailleurs, il est prévu 8903 pertes d'emplois à fin 1985 (par prépension à 55 ans), des sauts d'index et une modération salariale.

J. Gandois, nommé en mars 1984 délégué du gouvernement auprès de CS, quitte l'entreprise fin septembre 1985, au moment où CS entrevoit un retour à l'équilibre pour fin 1987. Outre le redressement de CS SA, J. Gandois a commencé à reconstituer le groupe CS qui n'était, à son avis, jusqu'alors « (...) qu'un ramassis de filiales, certaines en bon état, d'autres en quasi-faillite, mais se considérant toutes plus indépendantes les unes que les autres ; en somme, une juxtaposition de nombreuses féodalités »¹⁷. Il a, en outre, tenté de limiter les conflits entre Charleroi et Liège (la « guerre des bassins » liée notamment aux disparités salariales et au transfert de fonctions administratives de Charleroi vers Liège), néfastes pour la coordination du fonctionnement de CS. Enfin, il a réorganisé la direction générale autour de Ph. Delaunois et de trois directeurs-adjoints (direction des usines, des affaires sociales et des finances). Reste à appliquer l'ensemble de son Plan, une tâche dévolue à R. Lévy, nommé président et administrateur délégué en juin 1985.

En décembre 1985, R. Lévy annonce un plan d'action pour redresser les résultats de CS. Outre la fermeture d'une ligne à chaud à Charleroi (HF et aciérie de Montignies), le plan prévoit de récupérer 173,5 millions € sur les frais d'exploitation de CS¹⁸. Pour R. Lévy, les deux lignes à chaud sont indispensables, les produits longs le sont moins, d'où la perspective de réduction de leurs capacités. Par ailleurs, au niveau de la commercialisation, Frère-Bourgeois Commerciale est scindée en avril 1986 en deux sociétés : Steelinter pour commercialiser les produits de la sidérurgie de CS et Disteel pour le négoce en Belgique (distribution de produits sidérurgiques et services aux clients).

1.3. L'ÉMERGENCE D'UNE SIDÉRURGIE PERFORMANTE (1987-1989)

R. Lévy étant appelé à diriger la Régie Renault, J. Gandois revient en janvier 1987 comme président de CS à temps partiel, pour superviser la stratégie de CS et les négociations internationales, la gestion quotidienne étant confiée à Ph. Delaunois. Dès la fin 1987, le groupe CS est réorganisé en cinq divisions : la sidérurgie intégrée (les divisions de CS, Steelinter, les Laminoirs du Ruau, Carlam, Carcoke, les Laminoirs de Longtain), le né-

¹⁷ J. GANDOIS, *Mission acier. Mon aventure belge, op. cit.*, p. 94.

¹⁸ Soit 49,6 millions € par des rationalisations internes, 12,4 millions € sur les coûts d'approvisionnement et 111,5 millions € par compression de la masse salariale (soit 2200 pertes d'emplois, 8% de modération salariale et le retour de 35 à 37 heures/semaine : ce dernier point, sujet à de longues négociations, ne sera appliqué qu'en juin 1987).

goce et parachèvement (PUM, Dikema en Chabot, Schwarzwälder Röhrenwerk, Disteel, les Tréfileries de Fontaine-l'Évêque), les produits revêtus, le bâtiment et les travaux publics (Phenix Works et ses filiales, les Forges d'Haironville, Beautor et Galvameuse), la mécanique (CMI, OSB et Polypal), les finances et services (Somef, IBT, CS Finances et Services). Par ailleurs, tandis que la Commission européenne exerce des pressions pour réduire les capacités en produits longs, CS prend le contrôle des Tôleries Delloye-Mathieu, restructure le capital de Carlam¹⁹, prévoit le doublement en cinq ans du département R&D (création du Centre de recherches au Sart-Tilman) et réalise des synergies avec Usinor et Arbed pour le négoce des produits des Laminoirs de Ruau.

Le redressement financier de CS (un bénéfice de 123,9 millions € en 1988) n'est pas seulement dû à une haute conjoncture, mais également à des hausses de productivité suite aux investissements de modernisation (867,6 millions € entre 1984 et 1988) et à une expansion sur le marché des produits revêtus, comme résultante d'une stratégie menée avec persévérance par J. Gandois.

Cette stratégie visait un triple objectif. D'une part, réaliser une sidérurgie intégrée impliquant la continuité entre les différentes phases du processus de production : ligne à chaud – laminoirs à chaud et à froid – produits revêtus – négoce. Les outils en amont sont saturés par les débouchés des produits, revêtus ou non, en aval (les filiales de CS et le négoce). D'autre part, opérer une diversification croissante de produits plus affinés, entre autres au niveau des tôles minces²⁰. Enfin, maîtriser les secteurs à problèmes (les produits longs) par l'arrêt des outils, la cession ou les synergies. En fonction de ces objectifs, CS a absorbé Phenix Works, fusionné Eurinter et Steelinter dans le domaine commercial, renforcé les deux filières de produits plats à chaud (HF Ougrée et Seraing-Chertal ; Marcinelle-Carlam) et à froid avec aval en produits revêtus (Ferblatil-Tolmatil-Jemeppe-Phenix Works) et s'est attaqué au problème des produits longs à Charleroi²¹. Si, fin 1989, le groupe CS a pu retrouver une santé, cela tient à la conjonction de logiques économique, industrielle et sociale : réduction des capacités, forte restriction de l'emploi et hausse de productivité, accroissement de la gamme et de la qualité des produits, succession d'opérations d'assainissement financier. CS n'est cependant que le douzième groupe européen et, dans son chiffre d'affaires, la première place revient à la distribution (42,5%) devant la sidérurgie intégrée (29%) et les produits revêtus (17,2%).

Fin 1989, le groupe CS se profile comme un producteur de produits plats minces d'acier, spécialisé dans les domaines suivants : le revêtement métallique et organique de la tôle, la transformation de tôles 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, ses principaux clients étant l'automobile, l'électroménager, l'emballage et le bâtiment.

¹⁹ Capital détenu à 75% par CS, 15% par Usinor, 5% par le groupe Boël et 5% par Sidmar.

²⁰ À cet égard, la mise en œuvre en juillet 1989 d'une septième cage finisseuse chez Carlam et l'accroissement des capacités de la décaperie (pour améliorer la planéité des tôles) permettent de fournir des tôles fines à chaud de haute qualité.

²¹ Le T300 a été repris par Riva en août 1989 pour constituer « Thy-Marcinelle », tandis que le T600 a fait l'objet d'une synergie complexe avec l'Arbed : Arbed commercialise ses produits longs (produits à Esch-Belval) laminés pour lui par le T600, tandis que CS commercialise les produits plats laminés à Carlam pour l'Arbed à qui il fournit des produits galvanisés.

1.4. LA DIVERSIFICATION, STRATÉGIE ÉPHÉMÈRE ET COÛTEUSE (1990-1992)

Début 1990, le management de CS décide d'accentuer la diversification hors sidérurgie dans des secteurs à forte croissance, en vue de se prémunir contre le caractère cyclique du marché de l'acier²². Plusieurs critères entrent en jeu : pas de risque excessif en R&D, une gestion assainie, pas d'acquisition dans des entreprises trop petites ni d'engagement dans des produits de consommation courante. Or, à ce moment CS dispose déjà de plusieurs éléments de diversification : outre son centre de coordination (CSFS) et son centre de recherches, le groupe détient des filiales en informatique (IBT), dans les services d'ingénierie (Géopar), dans l'environnement (Vulcain Environnement²³) et le transport de produits lourds (Somef). En février 1990 CS reprend, pour 66,9 millions €, 56% de la société allemande Ymos, fabricant de composants métalliques et plastiques pour l'automobile et crée, pour un an, une direction de la diversification. Enfin, en novembre 1990, CS entre, à hauteur de 12,5%, dans International Creative Digital Image (ICDI), société productrice de vidéos et de disques compacts.

Cette politique de diversification va néanmoins se révéler assez rapidement problématique. En effet, dès mars 1992, Ymos doit procéder à une réduction d'actifs de 17,3 millions €, l'ancienne direction ayant comptabilisé comme actif un important parc à machines appartenant en réalité à ses clients et CS est obligé d'intervenir à hauteur de 52 millions € dans sa recapitalisation. Malgré cela, CS inaugure en août une filiale d'Ymos à Fleurus produisant des accessoires en acier et en aluminium pour l'automobile et acquiert deux ans plus tard une filiale de la société Happich située à Braine l'Alleud et fusionnée avec Fleurus. Néanmoins, dès ce moment, Ymos survit en déficit et se voit dans l'obligation de restructurer ses activités, la concurrence étant forte et l'entreprise mal adaptée au marché. Par contre, Vulcain et Page²⁴ commencent à présenter une gamme complète de services en environnement aux entreprises et aux collectivités.

Le boulet d'Ymos continue à peser et CS cède, en septembre 1996, la division « systèmes de fermeture » d'Ymos au groupe français Valeo. Un an plus tard, c'est la division « plastiques » qui est cédée au groupe canadien Magna, tandis que la division « métal » d'Ymos est cédée en avril 1998 au groupe britannique Wagon Industrial Holdings, avant une nouvelle cession, celle de la division « moulage sous pression », en novembre. L'opération « Ymos » est ainsi quasi terminée, J. Gandois reconnaissant avoir commis une erreur au moment de ce rachat, erreur qui aura coûté quelque 100 millions € à CS. Par ailleurs, en 1998, la Sita cède sa participation en Page et CS finit par céder ses 51% au groupe écossais Shanks et McEwann, ce qui entérine la sortie de CS du secteur de l'environnement. Fin 1998, seules quatre activités demeurent hors-sidérurgie : la R&D, CSFS, la Somef (transport) et CMI (Cockerill Mechanical Industries) qui assure

²² À propos de la stratégie de diversification, cf. M. CAPRON, « Cockerill Sambre (1989-1997). Le développement d'une sidérurgie intégrée », *op. cit.*, pp. 18-25.

²³ Société détenue à 60% par CS et à 40% par la Société régionale d'investissement de Wallonie (SRIW).

²⁴ La société Page (Propreté, assainissement et gestion de l'environnement), créée par Vulcain Environnement, la SRIW et la Sita (Lyonnaise des Eaux), a pour objet la gestion des déchets industriels et urbains.

l'ingénierie en biens d'équipement, la maintenance et les services industriels et des fabrications spéciales. Il s'agit donc bel et bien pour CS de se recentrer sur ses « métiers de base ».

1.5. LE RECENTRAGE SUR LES MÉTIERS DE BASE (1993-1997)

Le *core business* du groupe CS comprend trois éléments : la sidérurgie intégrée (CS SA), la distribution (PUM) et le bâtiment (Haironville). C'est sur ces « métiers » que le groupe se recentre, en procédant à la fois à la modernisation d'un ensemble d'outils et à une série de cessions et de restructurations hors diversification proprement dite²⁵.

Ainsi, dans le bassin de Liège, selon le plan d'investissements 1993-1996, CS procède à la réfection du HF6 de Seraing, à la modernisation d'un laminoir à froid, à la mise en route de deux lignes supplémentaires chez Phenix Works à Ramet : une en revêtement organique et une en galvanisation au trempé. Le second plan (1997-2000) permet de créer Eurogal (unité de galvanisation de 235 000 tonnes) et CS Tailored Blanks (découpe et soudure de flans pour l'automobile) en juin 1997, dont la capacité devrait être accrue en 1999. La capacité de la coulée continue de Chertal et celle du recuit de Jemeppe sont augmentées, le laminoir à froid de Tilleur et une ligne de galvanisation à Flémalle (avec adjonction d'un *skinpass* *) modernisés. À Charleroi, le plan 1993-1996 permet l'adjonction d'un *skinpass*, le renforcement des trains dégrossisseurs et l'adjonction d'une cisaille pour le laminage de l'inox à Carlam, la mise en œuvre d'une nouvelle coulée continue à Marcinelle et d'un four poche *, la réfection du HF4 et le démarrage de l'aciérie électrique de Marcinelle²⁶. Ajoutons-y le renforcement et la modernisation des outils chez PUM en 1997-1998 et l'extension vers l'Est des activités de Haironville.

Enfin, le recentrage s'est sans doute opéré de la manière la plus spectaculaire par l'acquisition, fin 1994, de 60% du capital du complexe d'EKO-Stahl (le solde sera racheté en décembre 1998), en Allemagne de l'Est, par CS pour 74,4 millions € en recapitalisation et quelque 198,3 millions € en garantie d'emprunts, d'où des ouvertures à terme vers le marché de l'automobile en Allemagne et les marchés de l'Europe de l'Est. Cette capacité de production additionnelle permet à CS de devenir le septième groupe européen. Entre 1995 et 1997, un ensemble d'investissements a entièrement modernisé EKO Stahl qui dispose d'un HF, d'une aciérie LD, de deux coulées continues (à brames* et à billettes), d'un TLB (limité à 900 000 T. jusqu'en mars 2000), d'une décaperie, de deux laminoirs à froid, de deux lignes de galvanisation, d'une ligne de revêtement organique et d'une unité de flans soudés *, ce qui permettra à EKO Stahl de produire des tôles minces à chaud et à froid et de disposer d'un aval technologiquement performant. L'effort d'investissement a donc porté surtout sur la modernisation des lignes à chaud d'une part et sur l'extension

²⁵ Cf. à cet égard M. CAPRON, «Cockerill Sambre (1989-1997). Le développement d'une sidérurgie intégrée», *op. cit.*, pp. 26-44.

²⁶ En 1991, il fut envisagé d'installer une filière aciérie électrique - coulée continue à brames minces pour remplacer la ligne à chaud de Marcinelle, mais la technologie du moment ne permettant pas de fournir des aciers d'une qualité suffisante pour leur traitement à Chertal et à Carlam à destination de l'automobile et de l'électroménager, le projet fut abandonné.

des capacités en tôles fines revêtues à froid, produits qui constituent le fleuron de la production de CS d'autre part.

Parallèlement, CS a encore allégé quelque peu ses installations durant cette période : Tolmatil est cédé à Ugine (mars 1990), le contrôle des Laminoirs du Ruau est cédé en 1991 au groupe italien Beltrame et en 1994 le T600 est revendu à un groupe sud-coréen. Quant à CMI, il fait l'objet de plusieurs restructurations, d'apports financiers pour couvrir ses pertes, d'investissements de modernisation des outils et de R&D, sans compter les réorientations de production et un effort de renforcement de la commercialisation²⁷.

L'opération « recentrage » aboutit donc à l'élimination complète des produits longs, au renforcement de l'aval en produits plats (sidérurgie à froid, produits revêtus, flans soudés), des circuits de distribution et de la division bâtiment, ainsi qu'à une importante extension vers le marché allemand et l'Europe centrale via la reprise opportune et la modernisation d'EKO Stahl²⁸. La stratégie industrielle de CS a ainsi visé à créer une réelle sidérurgie intégrée. En effet, les outils en amont (les lignes à chaud) sont saturés par les débouchés en aval, dans la sidérurgie à froid et les produits revêtus, dans les circuits de distribution et les réseaux commerciaux. En même temps plusieurs priorités sont mises en œuvre : la qualité totale et le service aux clients, la polyvalence, la formation et la flexibilité des travailleurs, l'accroissement de la productivité, une politique constante d'économies²⁹ et d'investissements (une moyenne de 111,5 millions € par an). Enfin, l'entreprise est réorganisée, chaque unité opérationnelle (les hauts fourneaux, les aciéries, les coulées continues, les laminoirs à chaud et à froid) étant chapeautée par trois centres opérationnels (exploitation, vente et services) disposant d'une grande autonomie et d'une sphère de responsabilité accrue.

²⁷ Une fois CS repris par Usinor, le profil de CMI change : en avril 2000, une scission intervient. D'une part, la division mécanique devient une PME, CMP (Cockerill Mécanique Prestations), filiale à 100% de CS, réalisant la maintenance et l'usinage de pièces mécaniques de précision. En décembre 2002, CMP fait l'objet d'un projet de restructuration visant à ne garder que 110 de ses 224 travailleurs pour garantir sa compétitivité future. D'autre part, les divisions chaudières, métallurgie, défense et maintenance devaient être reprises – à l'issue d'une négociation difficile avec les organisations syndicales – dans une société dont le capital serait détenu à hauteur de 38% par Fives-Lille et 20% par la Région wallonne, le solde étant aux mains d'Usinor. Toutefois, Fives-Lille ayant fait l'objet, fin 2000, d'une OPA de la part du groupe suédois IK (Industri Kapital), ce dernier, après un examen minutieux, a répondu par la négative en avril 2001 au projet de reprise prévu. Début 2002, Usinor cède ses parts en CMI à un holding, contrôlé par B. Serin et P. Meyers, anciens membres du comité exécutif d'Usinor. Par ailleurs, la Région wallonne autorise la Sogepa à prendre une participation minoritaire (25% et une action) dans CMI – au moins jusqu'en 2004 –, participation assortie d'un droit de veto sur tout projet de restructuration, de fermeture ou de cession d'activités. Le capital de CMI est restructuré, le holding Euremis (B. Serin et P. Meyers) détenant 50%, la Sogepa 25% et une action, des cadres dirigeants 25% moins une action. Le plan stratégique 2002-2004 de CMI constitue une garantie de non-démantèlement de l'entreprise, qui occupe actuellement 1 800 personnes et a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de 300 millions € et un bénéfice net de 5,1 millions €, avec des perspectives d'activités encourageantes. À partir de février 2004, Euremis pourra reprendre 15% des actions de la Sogepa, puis le solde à partir de juin 2006.

²⁸ Pour le processus de reprise d'EKO Stahl, cf. M. CAPRON, « Cockerill Sambre (1989-1997). Le développement d'une sidérurgie intégrée », *op. cit.*, pp. 34-37.

²⁹ Cette politique d'économies s'applique essentiellement à la masse salariale (par réduction d'emplois, CS SA n'occupant plus que 7 800 travailleurs en 1999), aux coûts d'énergie et d'entretien et au coût des matières premières.

Par ailleurs, en vue de réguler les relations sociales au sein du groupe CS et suite à la réglementation européenne et à la demande des organisations syndicales, le management de CS accepte, après négociation, la création d'un comité d'entreprise européen. Ce comité est installé le 19 septembre 1996 par convention collective avec effet jusqu'au 31 décembre 1999. En fait, la convention sera dénoncée par CS le 21 décembre 1998 pour cause de fusion avec Usinor. Par un avenant (en date du 28 juin 1999) à l'accord de 1996 créant le comité d'entreprise européen d'Usinor, le champ d'application de cet accord sera étendu au groupe CS³⁰.

³⁰ Cf. Th. BEAUPAIN, «Le comité d'entreprise européen de Cockerill Sambre», in B. FUSULIER, J. VANDEWATTYNE et C. IOMBA (sld.), *Kaléidoscopie d'une modernisation industrielle. Usinor - Cockerill Sambre - Arcelor*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2003, pp. 101-120.

2. LA REPRISE DE COCKERILL SAMBRE PAR USINOR

Un autre aspect, décisif pour l'avenir de CS, concerne la stratégie de recherche d'alliances internationales. Dès 1990, J. Gandois esquisse le projet d'une association entre CS et Arbed³¹, à parts égales, dans une société-holding regroupant leurs activités industrielles et commerciales dans le domaine des produits plats, impliquant la recherche, les investissements et le recours aux nouvelles technologies. Gandois estime en effet que la faible taille de CS la rend fragile en matière d'investissements, qu'il existe de fortes complémentarités avec l'Arbed et que cette association à parité n'induirait pas d'arrêts d'installations en Wallonie. Or, le Parti socialiste, le gouvernement wallon, et les organisations syndicales émettent chacun un ensemble de critiques résumées comme suit: CS, étant majoritaire en capital dans le créneau des produits plats communs, devrait donc détenir la majorité dans le nouveau holding; en deuxième lieu, CS devrait garder la maîtrise complète de la commercialisation et du négoce de ses produits, ce qui est inacceptable pour l'Arbed et pour Gandois. Dès lors, le projet échoue, car il apparaît que l'Arbed voulait créer une filiale et s'octroyer le monopole de la commercialisation via sa filiale TradeArbed. Par contre, l'actionnaire majoritaire de CS, usant de son pouvoir, voulait une société autonome, cotée en bourse et maîtrisant ses moyens industriels et commerciaux.

2.1. ASSURER L'AVENIR PAR UNE ALLIANCE

Gandois s'incline donc, mais ne renonce pas. Toutefois, en juillet 1991, il s'emploie à démentir les rumeurs d'un projet d'alliance avec Usinor. J. Gandois précise que l'opportunité d'une alliance avec Usinor a été étudiée avant le projet de synergie avec Arbed, mais cette option a été rapidement abandonnée. En effet, Usinor étant nettement plus puissant que CS, toute alliance réduirait CS au rang de filiale³², d'où une perte de pouvoir de décision et d'éventuelles fermetures, pouvant affecter en priorité la Wallonie. Gandois ajoute que comme la France est le plus grand marché de CS, une alliance avec Usinor amènerait fatalement CS à y céder du terrain. Toutefois, en mai 1992, il laisse entendre qu'à long terme l'avenir de CS impliquera son intégration dans un groupe plus puissant, où CS ne garderait que la seule maîtrise de la production. De même, en novembre 1995, il souligne la nécessité d'une alliance à terme pour que CS atteigne une taille suffisante, une opération que la présence d'un actionnaire public majoritaire pourrait empêcher. Et J. Gandois de proposer un compromis à la Région wallonne: l'arrêt du financement public en contrepartie d'une autonomie d'action pour la direction de CS.

³¹ Pour rappel, le capital de CS est détenu, à l'époque, à 80,3% par le FSNW (Région wallonne), celui de l'Arbed à 31,1% par l'État luxembourgeois et, directement et indirectement, à 30,1% par la Société Générale de Belgique; quant au capital de Sidmar, il est pour 50% aux mains de l'Arbed et pour 15% détenu par la Région flamande via la GIMV.

³² Il est piquant de remarquer que Gandois recourt, à ce moment, à des arguments invoqués en 1997-1998 par les opposants à une fusion-absorption avec et par Usinor.

L'avenir de CS pourrait en fait revêtir plusieurs formes : soit l'absorption par un groupe sidérurgique plus puissant avec comme corollaires la mainmise sur le réseau commercial et la R&D et la délocalisation des décisions stratégiques ; soit la reprise par un groupe non européen pour qui le réseau commercial de CS constituerait une tête de pont en Europe ; soit le *stand alone*, c'est-à-dire la poursuite par CS d'une politique de rachat de capacités et des développements en Europe de l'Est et en Asie ; soit une alliance avec un partenaire de dimension équivalente (par exemple l'autrichien Voest Alpine) ; soit le recours à une augmentation de capital où la Région wallonne, majoritaire, composerait avec un groupe industriel privé ou le grand public. La stratégie d'alliance a toutefois la faveur de Gandois qui déclare en septembre 1996 : « Si une opportunité d'alliance équilibrée se fait jour, nous la saisissons. » Par ailleurs, l'opération « Horizon 2000 » initiée au même moment, vise à rendre CS plus attrayante pour un éventuel partenaire.

En mars, puis en septembre 1997, J. Gandois se fait insistant. Il cite des partenaires potentiels : Arbed, British Steel, Hoogovens, Usinor, et la direction de CS avance un ensemble de raisons en faveur d'un partenariat international sous forme d'une fusion-absorption.

En premier lieu, le rythme des innovations technologiques³³ induira une « rupture technologique » vers 2005, requérant un volume d'investissements considérable pour rester compétitif. Tout d'abord, indépendamment de cette « rupture technologique », le management de CS estime que quelque 120 millions € d'investissements annuels devraient être consacrés à des investissements d'entretien et de modernisation des outils. Ce sera l'objet du plan *stand alone* (dans l'hypothèse où le groupe CS continuerait ses activités seul) dont il sera question ci-après et portant sur des investissements à effectuer durant la période 1999-2003. Quant à la « rupture technologique » elle-même, elle pourrait concerner différents stades du processus de production. Par exemple, en amont au niveau de la phase à chaud, elle pourrait consister en un recours à la technique du minerai pré-réduit et fusionné (entre autres via le procédé Corex) et porter sur la création d'une nouvelle aciérie électrique. Au stade des coulées continues, plusieurs options pourraient être introduites : une coulée continue à brames minces impliquant un laminage à chaud en continu, une coulée continue à bandes (laminant en continu des tôles minces de 1mm) ; autre possibilité en aval : effectuer le revêtement à chaud des produits laminés en continu, une opération pouvant entraîner la disparition des laminoirs à froid. Toutefois, en 1997, ces différentes innovations en sont encore au stade de la recherche ou de l'expérimentation, donc sans effet sur la production industrielle et rien ne permet, à ce moment, d'affirmer que ces innovations seront effectives en 2005, mais le management estime qu'il faut s'y préparer et qu'à ce niveau CS ne peut continuer seule. Deuxièmement, les directives européennes en matière d'environnement, qui pourraient exiger quelque 247,8 millions € d'investissements. Enfin, l'intensification de la concurrence, liée à plusieurs facteurs : les effets des crises asiatique, latino-américaine et russe dont les producteurs reportent leurs produits vers l'Union européenne ; les exigences accrues de qualité de la part des grands clients de la sidérurgie – et notamment l'industrie automo-

³³ À propos des mutations des processus de production, 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. 70-77.

bile – où les processus de fusion s’organisent ; l’émergence de grands ensembles sidérurgiques (Thyssen-Krupp, Arbed-Aceralia) étendant leurs activités au niveau mondial, accroissant leur potentiel en R&D et développant leurs activités en aval (flans soudés, hydroformage *) ; enfin, les contraintes de rentabilité émanant des marchés financiers et des grands actionnaires, notamment des fonds de pension.

Ces défis, le management de CS estime pouvoir mieux les affronter au sein d’un grand groupe après avoir opéré sa propre restructuration interne. Ainsi, le plan Horizon 2000 vise à engendrer des économies récurrentes de 247,8 millions €, dont 111,5 millions € sur la masse salariale, pour accroître la compétitivité, la qualité des produits et du service aux clients et diminuer les coûts (masse salariale, énergie, entretien, matières premières et recours accru à la sous-traitance).

Par ailleurs, si un plan *stand alone* est envisagé, le management le juge tenable jusqu’à 2003, mais insuffisant au-delà ; dès lors, autant préparer dès maintenant l’avenir pour une alliance avec (c’est-à-dire une absorption par) un grand groupe international. En quoi consiste le plan d’investissements dans l’hypothèse du *stand alone* ? Il s’agit d’investir, sur la période 1999-2003, 595 millions €³⁴, ventilés comme suit : maintien et amélioration des lignes à chaud (117 millions €), amélioration et développement des lignes à froid et du revêtement (69 millions €), nouvelles installations dans le froid, le revêtement et les flans soudés (109 millions €), dépenses d’environnement (62 millions €), provisions pour investissements futurs, notamment en flans soudés et hydroformage (94 millions €) et investissements mineurs (144 millions €, pour des investissements inférieurs, chacun, à 2,5 millions €)³⁵.

Suite aux déclarations de J. Gandois, l’hypothèse d’une alliance internationale émerge comme solution possible pour garantir l’avenir du groupe CS. Pour sa part, la Région wallonne, actionnaire majoritaire de CS, pourrait céder sa majorité dans une conjoncture porteuse : fin 1997, on assiste effectivement à une hausse de la demande et des prix, à une bonne cotation du titre CS et à la mise en œuvre du plan Horizon 2000.

En décembre 1997, les propositions du management de CS concluent à la nécessité de rechercher un nouveau partenaire majoritaire pour CS. Néanmoins – et suite sans doute aux relations difficiles avec la Région wallonne actionnaire – ces propositions finalisées ne parviennent à la Région wallonne qu’en février 1998 et ne seront complètes (c’est-à-dire englobant l’ensemble du groupe CS) qu’au début mars. Le 5 mars 1998, le gouvernement wallon avalise la proposition du ministre-président R. Collignon (PS) de rechercher un partenaire pour le groupe CS. Le 6 avril, outre des experts juridiques, la banque Degroof et la Deutsche Bank/Morgan Grenfell sont retenues pour conseiller la Région au niveau financier dans la mise en œuvre de la procédure de sélection. Parallèlement, le management de CS est chargé de fournir aux futurs candidats les informations requises leur permettant de se faire une idée précise de la situation du groupe CS. L’accès à ces informations sera accordé aux candidats, le 13 mai, par le conseil d’administration de CS, moyennant la signature d’un engagement de confidentialité. Un premier ensemble

³⁴ Sans compter que la réfection du HF6 à Seraing en 2006 nécessiterait un investissement supplémentaire de 37 millions €.

³⁵ Le détail de ce plan d’investissements figure en annexe in USINOR, *Bâtir un partenariat stratégique entre Cockerill Sambre et Usinor*, 21 septembre 1998.

d'informations (Data Room I) est fourni aux candidats auxquels la Région pose cinq exigences de base : le maintien d'une sidérurgie intégrée à Liège et à Charleroi et le maintien de l'emploi au niveau du plan Horizon 2000, le renforcement de l'aval, notamment en produits revêtus, des investissements pour la réfection des hauts fourneaux, le développement des divisions EKO Stahl, distribution et bâtiment, ainsi qu'une solution appropriée pour assurer la continuité de CMI. Il s'agit donc de négocier une reprise globale du groupe et non une vente « par appartements » : le rachat porterait sur 53,77% du capital, la Région wallonne conservant 25% plus une voix, de manière à s'assurer une minorité de blocage. Il est demandé à chaque groupe candidat d'établir un plan d'affaires répondant aux exigences de la Région wallonne et précisant le prix d'achat, le financement et la structure de la transaction. Ce cahier des charges strict s'avère dissuasif par rapport à des candidats tels que l'allemand Salzgitter (essentiellement intéressé par EKO Stahl), le groupe British Steel (intéressé par une fusion au niveau des réseaux de distribution et du bâtiment) et le néerlandais Hoogovens qui propose une coopération à parité mais pose comme condition préalable une nouvelle restructuration de la part de CS pour réduire le coût des produits laminés à chaud. Le 29 juin, date limite pour le dépôt des candidatures, Arbed, Thyssen Krupp Stahl (TKS) et Usinor restent seuls en lice³⁶, US Steel s'étant limité à l'envoi d'une lettre d'intention, sans plan industriel et financier précis, par manque de synergies avec CS.

Au début juillet s'ouvre la seconde phase de la procédure pour les candidats restants. Ils ont accès à un second type de données (Data Room II), peuvent visiter les installations de CS et rencontrer ses principaux dirigeants. Toutefois, à la mi-juillet, Arbed renonce à maintenir sa candidature. Il semble qu'Arbed n'ait remis qu'une proposition incomplète ne comprenant pas de plan industriel précis et proposant, au niveau financier, un engagement en deux temps : tout d'abord, le rachat de 26% du capital, la Région gardant 25% (plus une voix) et le solde étant mis en vente sur le marché ; corollairement, Arbed revendique le contrôle effectif de la mise en œuvre de la fusion. En un second temps, si la fusion se déroule de manière satisfaisante, Arbed pourrait racheter quelque 27,7% en bourse. Ce scénario ne cadre pas avec les dispositions du cahier des charges et les dirigeants d'Arbed affichent une méfiance certaine par rapport à la Région, sans doute suite à l'échec de la tentative de synergie de 1990. On peut également supposer que, ayant repris 35% d'Aceralia en 1997, Arbed ait éprouvé quelque difficulté à « digérer » financièrement une seconde acquisition en un laps de temps si restreint.

Le 24 août, la Région et la SWS soumettent à TKS et à Usinor un projet de convention de partenariat stratégique. TKS, après avoir proposé un plan industriel et financier considéré comme consistant par le cabinet du ministre-président de la Région wallonne, sollicite un premier report en incriminant un traitement discriminatoire au niveau de l'information : aux yeux de TKS, Usinor apparaît jouir d'un traitement de faveur. Ensuite, TKS obtient un second report lié aux difficultés d'intégration de ses deux filiales sidérurgiques et aux divergences au sein de son conseil d'administration quant à

³⁶ Cf. notamment à cet égard H. DUPUIS et C. SCHARFF, « Cockerill reçoit ses galants », *Tendances*, 18 juin 1998, pp. 27-29, M. CAPRON, « De la sidérurgie wallonne à la sidérurgie en Wallonie », *L'Année sociale 1998*, Eds. ULB, Bruxelles, 1999, pp. 49-76 et M. CAPRON, « Cockerill Sambre sous le contrôle d'Usinor? », *La Revue Nouvelle*, novembre 1998, pp. 58-66.

l'opportunité d'accroître ses actifs sidérurgiques³⁷ au détriment d'investissements dans l'industrie automobile. Néanmoins, le 18 septembre, TKS signe une offre engageante pour renoncer finalement avant la date-limite du 21 septembre, une volte-face qui aurait pu être liée à des pressions et/ou des promesses d'accords ultérieurs émanant d'Usinor.

Dès lors, le groupe Usinor reste seul candidat et dépose une proposition ferme le 21 septembre 1998³⁸. Il reste que le management de CS a offert indirectement un appui à Usinor. En effet, au moment de la mise en vente de la Fafer par le groupe Boël en septembre 1997, la direction de CS a exprimé publiquement son désintérêt par rapport à la Fafer en arguant du fait que les produits de celle-ci n'entraient pas dans son *core business*³⁹. Ce faisant, CS ouvrait la porte à Usinor qui a acquis le contrôle de la Fafer en octobre 1997 via sa filiale Aster. Ainsi, au moment de l'annonce par CS de la recherche d'une alliance, Usinor contrôle déjà une unité de production jouxtant les installations de la phase à chaud de CS à Marcinelle, ce qui ne pouvait que faciliter les négociations ultérieures.

Au surplus, tout au long du processus de recherche d'un partenaire, des tensions ont existé entre le management de CS et son actionnaire, la Région. La direction de CS acceptait mal de ne pouvoir contrôler l'ensemble du processus et d'être confinée au niveau de la responsabilité industrielle. Pour sa part, la Région entendait exercer sa responsabilité d'actionnaire majoritaire et fixer les modalités financières du partenariat. Dans cette perspective, la Région estimait devoir garder la plus stricte confidentialité sur les tractations financières, notamment du fait de la cotation en bourse de CS, le management étant seulement informé avant toute prise de décision. Pour la même raison de confidentialité, la SWS n'est entrée dans la processus qu'en août 1998, pour préparer l'exécution technique de la phase finale de l'opération de partenariat. Dès lors, la question reste ouverte : l'argument de confidentialité avancé par la Région justifiait-il la parcimonie des informations fournies à ses propres experts, aux organisations syndicales et au Parlement wallon ?

Remarquons enfin que l'actionnaire public aurait pu opter pour une solution de *stand alone* évolutif. En effet, l'exécution du plan d'investissement 1999-2003 était financièrement supportable par CS seul. En un second temps, diverses options pouvaient être explorées : soit une alliance-fusion avec un partenaire de taille équivalente (où le groupe CS aurait gardé le contrôle des décisions stratégiques le concernant), soit des synergies, pour différents types de produits ou pour la distribution, avec d'autres groupes. Mais, à cet effet, il aurait sans doute fallu se séparer du *top management* de CS (J. Gandois et Ph. Delaunois), totalement partisan de la recherche d'un grand partenaire international. Il est clair qu'à l'époque aucun homme politique n'aurait voulu prendre sur lui une telle décision. Il s'ensuit que, début octobre, le groupe CS se retrouve sous la conduite opérationnelle d'Usinor.

³⁷ Par ailleurs, étant donné les rationalisations récentes au sein des filiales sidérurgiques de TKS dans la Ruhr, la reprise de CS aurait pu y être très mal perçue.

³⁸ USINOR, *Bâtir un partenariat stratégique entre Cockerill Sambre et Usinor*, 21 septembre 1998.

³⁹ Or, depuis la reprise par Usinor, la Fafer fournit de l'inox à laminer à Carlam.

2.2. LA CONVENTION DE PARTENARIAT STRATÉGIQUE USINOR-SWS

L'offre ferme remise par Usinor le 21 septembre est examinée par la Région wallonne qui marque son accord le 15 octobre et par le conseil d'administration de la SWS qui approuve, le 27 octobre, la convention de partenariat stratégique entre Usinor et la SWS⁴⁰. Cette convention – qui sera signée le 1^{er} décembre 1998 – comprend, d'une part, les modalités de la cession de 53,77% du capital de CS à Usinor au prix de 644,5 millions €⁴¹ et, d'autre part, l'organisation de leurs relations en tant qu'actionnaires de CS, sous la condition suspensive de l'approbation de la convention par les autorités de la concurrence de la Commission européenne.

Parmi les principes directeurs de cette convention, il est à noter qu'Usinor et la SWS affirment vouloir mettre en œuvre le plan stratégique (c'est-à-dire les propositions industrielles d'Usinor) « en vue d'assurer le développement à long terme du Groupe CS en tant que groupe sidérurgique intégré » (art. 8.1.), en intégrant les engagements d'investissements qui seront précisés lors de l'examen du plan stratégique. Par ailleurs, il est acté que le centre de décision du groupe CS restera en Région wallonne et que les organes sociaux de CS seront compétents pour la prise de toute décision stratégique concernant le groupe CS⁴². En outre, Usinor prend des engagements fermes au niveau de la mise en œuvre du plan stratégique (cf. ci-après) et notamment quant à un calendrier d'engagement et de réalisation des investissements suivants: en 1999 pour un troisième four et l'équipement de cambrage et de translation des cylindres à Carlam et pour une nouvelle coulée continue à Chertal ; en 2000 pour l'amélioration du train à froid de Tilleur et avant fin 2003 pour l'alimentation électrique et un AOD pour l'inox à la Fafer⁴³. Quant aux travaux de réfection de fin de programme des HF6 à Liège et HF4 à Charleroi⁴⁴, Usinor se porte fort que ses administrateurs les voteront deux ans avant l'échéance de leur reconstruction. Dans les deux cas, si ce vote favorable n'intervient pas

⁴⁰ Convention de partenariat stratégique, conclue le 1^{er} décembre 1998 entre la Société wallonne pour la sidérurgie et Usinor.

⁴¹ Ce montant a fait l'objet de multiples critiques, car il donnait l'impression que CS était bradé à Usinor. Il est vrai que le 9 juin 1998 l'action CS était cotée à 5,97 € pour redescendre à 4,56 € le 18 septembre et à 4,09 € le 24 septembre, soit une solide décote. On estime que, cédée par exemple fin juin, la participation majoritaire dans le capital de CS aurait pu être valorisée à quelque 892,4 millions €. Or la Région reprochera au management de CS d'avoir tardé, fin 1997-début 1998, à lui fournir une proposition industrielle complète comme demandé, retardant d'autant le début du processus de recherche d'un partenaire. À cela s'ajoutent deux éléments qui ont pu influencer le prix de vente à la baisse: les dépenses environnementales prévisibles et l'obligation de trouver une solution pour CMI. De toute manière, pour pouvoir réaliser la vente face à un seul candidat-repreneur, la Région n'avait guère le choix: il fallait accepter les conditions posées par le repreneur.

⁴² La convention vise entre autres explicitement tout investissement supérieur à 12,4 millions €, le budget, les mesures concernant au moins 3% du personnel de CS, une modification affectant durablement la structure industrielle ou organisationnelle de CS ou du groupe.

⁴³ AOD ou Argon Oxygen Decarburation, une installation destinée à accroître la qualité et le volume de la production d'inox. Il est par ailleurs spécifié qu'en cas de basse conjoncture le volume des investissements sera réduit de 50 millions € par année et que leur réalisation pourrait être reportée entre 2004 et 2006.

⁴⁴ Réfection des HF ou mise en œuvre des meilleurs schémas industriels possibles, notamment via « d'autres technologies d'élaboration de l'acier ou d'autres développements de la production » (art. 10.3 (vi)). On peut supposer qu'il s'agirait soit de techniques de préréduction de minerai, soit de fours électriques ou de nouvelles techniques dans l'aval.

avant le 31 décembre 2006, il pourra être fait appel à la garantie d'Usinor⁴⁵ en faveur de la SWS, à concurrence de 19,335 millions €.

En matière de relations sociales, la convention affirme le maintien de la politique de concertation avec les organisations syndicales. En outre, Usinor s'engage à ce que CS prévoie, en cas de mise en œuvre d'un plan de réduction du personnel après l'année 2000, que soit appliqué un programme d'accompagnement social permettant à chacun de trouver « avant la cessation de son contrat de travail, un nouvel emploi durable correspondant dans toute la mesure du possible à son niveau de qualification et à une localisation tenant compte de ses données familiales » (art. 10.4(v)). Enfin, en matière de R&D, Usinor s'engage à maintenir le Centre de recherches de CS (RDCCS), son niveau de dépenses et la maîtrise par CS de la R&D requise pour le développement de ses activités.

Un certain nombre d'éléments de cette convention seront, par la suite, entérinés par l'avenant à la convention qui sera signé en décembre 2001 entre Usinor et la Sogepa. Or, comme nous le verrons, en janvier 2003, le conseil d'administration d'Arcelor décidera de passer outre à certaines clauses dudit avenant.

2.3. LES PROPOSITIONS D'USINOR

Le plan stratégique d'Usinor, approuvé par la convention de partenariat stratégique, développe notamment un plan industriel pour les lignes à chaud en Wallonie. Pour Liège, il prévoit la réfection à mi-campagne du HF6 en 2000-2001⁴⁶ et la réfection du HFB en 2001-2002, l'amélioration de l'aciérie, la construction d'une nouvelle coulée continue et l'installation d'un système de changement automatique de cylindres au TLB de Chertal dont la capacité de laminage sera portée à 3,2 Mt. À Charleroi, un troisième four sera installé au TLB de Carlam pour atteindre une capacité de 4,2 Mt, ainsi qu'un système de cambrage et de translation de cylindres et des adaptations pour permettre le laminage de l'inox. Il est prévu que le laminage à chaud de l'inox à Carlam devrait atteindre 1 Mt en 2001-2002. La capacité de production de brames de la Fafer sera portée à 700 000 t (dont 450 000 t d'inox) par la construction d'un AOD et l'amélioration de l'aciérie électrique. La réfection à mi-campagne du HF4 s'effectuera en 2001-2002 et l'aciérie sera modernisée pour atteindre une capacité de 2,9 Mt (avec alimentation, pour 540.000 t de fonte, à partir de Dunkerque), les brames excédentaires étant transférées vers Florange. Cet ensemble de dispositions permettra au TLB de Fos-sur-Mer de laminier 800 000 t de bobines supplémentaires pour les installations de laminage à froid et de revêtement du Sud de l'Europe.

Pour la sidérurgie à froid à Liège, le plan stratégique prévoit l'amélioration des laminoirs à froid, le développement des lignes de galvanisation et de revêtement organique et l'accroissement des capacités de production en flans soudés. En outre, une installation de

⁴⁵ La garantie totale atteint 90,233 millions €, soit 14% du prix de cession.

⁴⁶ Le texte précise, au point 2-1 : « La reconstruction ultérieure de ce même haut-fourneau 6 prévue en 2005-2006, sera effectuée, à moins que, les technologies alternatives d'élaboration de l'acier ayant, à cette époque, démontré leurs avantages économiques et environnementaux, elles ne constituent une solution valable pour se substituer à la ligne à chaud actuelle. »

production de tubes hydroformés sera créée dans le Hainaut, à condition qu'existe une demande commerciale identifiée⁴⁷. Quant à EKO Stahl, Usinor y prévoit d'ici 2003 le développement de l'aval (galvanisation, revêtement organique, tubes, flans soudés), EKO Stahl étant considéré comme « une partie intégrante et essentielle du dispositif industriel et commercial »⁴⁸ de l'alliance Usinor-CS.

La réalisation des propositions industrielles citées ci-avant et non prévues dans le plan *stand alone* de CS pour la période 1999-2003 (qui est repris tel quel par Usinor) est financée par des investissements complémentaires de l'ordre de 268 millions €, soit 104 millions € pour Charleroi et 161 millions € pour Liège, dont la majeure partie devrait être mise en œuvre avant la fin 2000. Par ailleurs, pour ce qui est des investissements en matière d'environnement (mise en conformité des outils avec les directives européennes) et de dépollution des sols des sites en exploitation, Usinor se limite à 62 millions € pour la période 1999-2003 (soit le montant prévu dans le plan *stand alone*) et au même montant pour 2004-2005. Les éventuels investissements supplémentaires devraient être couverts par la SWS, jusqu'à concurrence de quelque 97 millions €.

Pour la R&D, il est prévu une mise en commun des activités du RDCS, du Centre de recherches métallurgiques (CRM) et des laboratoires d'Usinor, ainsi que l'établissement de liens durables avec les universités. Au niveau de la distribution, l'addition des parts de marché des deux groupes placera le nouvel ensemble en position de leader sur le marché européen⁴⁹, position qui sera renforcée par les complémentarités et synergies en matière de produits et par des partenariats avec des Steel Service Centers * se développant dans le Sud de l'Europe. En outre, des plans de développement sont prévus pour la distribution, le bâtiment et les petits tubes soudés (Laminoirs de Longtain, Exma). Par ailleurs, un plan stratégique est proposé pour CMI qu'il s'agit de redresser et d'aider à trouver des partenaires industriels. Enfin, le plan stratégique d'Usinor prévoit en annexe une implication durable dans le développement de la Wallonie via sa filiale la Sodie⁵⁰. Il s'agit – en concertation avec la Région wallonne – d'assurer un soutien à la création de 4000 emplois marchands en sept ans (par une aide à la mise au point de projets, par des prêts pour finaliser le plan de financement et par une aide au suivi des projets) et, éventuellement, la réaffectation de sites industriels désaffectés, à concurrence de quelque 25 millions €.

La convention de partenariat stratégique entre Usinor et la SWS est signée le 1^{er} décembre 1998. La participation d'Usinor au capital sera portée, en mars 1999, de 53,77% à quelque 70% après une OPA d'Usinor sur les 21,2% de titres non détenus par la Région wallonne via la SWS. Cette dernière garde 25% plus une action, de manière à constituer une minorité de blocage au sein de la nouvelle entité.

⁴⁷ En fait, cette unité ne verra pas le jour, la demande de tubes hydroformés de la part de l'industrie automobile s'avérant manifestement trop faible.

⁴⁸ USINOR, *op. cit.*, p.12.

⁴⁹ À savoir détention de 35% des parts de marché dans l'automobile, de 28% en emballage et de 29% en électroménager, CS étant en outre déjà leader dans le secteur du bâtiment.

⁵⁰ Filiale d'Usinor centrée sur la reconversion, la Sodie-France constitue Sodie-Belgique en février 1999, gère sa trésorerie et lui alloue des droits de tirage à concurrence de 30 millions €. Fin 2002, celle-ci annonce avoir aidé au maintien et/ou la création de 1 676 emplois en Wallonie. À remarquer que, sur ce total, 619 emplois ont été aidés en collaboration avec des organismes publics (généralement des invests) et que la comptabilisation des emplois dans le chef de la Sodie est relativement peu précise.

Par ailleurs, le groupe Usinor s'est lui-même réorganisé, en janvier 1999. Il comprend dorénavant 24 unités opérationnelles (en fonction des types de produits et des lieux de production) et 8 unités fonctionnelles regroupant les activités communes au niveau des finances, des achats, de la recherche et des ressources humaines. Parallèlement, Usinor a opéré un recentrage sur les aciers plats au carbone⁵¹, les aciers inoxydables et les alliages⁵² et la transformation et distribution⁵³ et entrepris de se séparer de ses produits longs et d'unités de production d'aciers spéciaux, de manière à rééquilibrer progressivement ses finances.

2.4. LA SITUATION DÉBUT 2001

Le groupe Usinor a confirmé, en mai 2000, divers investissements auxquels il s'était engagé lors de la reprise de CS. Ainsi, à Liège, une seconde coulée continue est prévue à Chertal pour fin 2000, ainsi que les réfections des hauts fourneaux. À Charleroi, l'installation d'un troisième four à Carlam permettrait d'y laminier la totalité de l'acier inox produit par le groupe⁵⁴. Depuis lors, ces deux investissements (à Chertal et Carlam) ont été effectivement réalisés. Par ailleurs, d'ici 2003, 74,4 millions € devraient être investis à la Fafer (devenue Usinor Industeel) entre autres dans un four AOD. Toutefois, à la mi-septembre 2000, les investissements promis à la Fafer tardent à se concrétiser et pourraient même être réduits, d'où un regain de tension sociale d'autant plus vif que les méthodes de gestion à la française ont mis la Fafer dans le rouge (perte de 3,72 millions € au premier semestre 2000), alors que jusqu'au début 1999 elle connaissait une bonne santé financière.

En outre, Usinor propose, à la mi-octobre 2000 à tout son personnel, donc aussi à celui de CS, de souscrire des participations à l'occasion d'une hausse de capital. Le personnel pourra ainsi acquérir, d'ici cinq ans, 12% du capital par souscription aux hausses successives de capital qui lui seront réservées. Les parts souscrites (à 9,77 € l'action) seront gérées par un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) durant cinq ans au bout desquels elles peuvent être reprises (avec une plus-value de 25%, comme rendement garanti, par rapport à la mise initiale). L'achat d'une action donne droit à neuf actions supplémentaires restant la propriété du FCPE. En cas de plus-value de l'action, 70% en reviennent au travailleur-actionnaire. Fiscalement, 15% sont prélevés sur les dividendes perçus par le FCPE et 15% sur le rendement garanti. L'investissement proposé, qui ne peut dépasser 2,5% de la rémunération annuelle brute, donne ainsi lieu à une exonération fiscale partielle et échappe à toute cotisation sociale. Ce faisant, Usinor fait financer l'augmentation de capital par une partie des salaires et lie davantage les travailleurs au

⁵¹ Cette entité comprend CS, EKO Stahl, Sollac Atlantique, Sollac Lorraine, Sollac Méditerranée, Usinor Auto, Usinor Packaging et les sociétés de commercialisation.

⁵² Y sont regroupés notamment Ugine, J&L (USA), Thainox (Thaïlande), Acesita (Brésil) et Usinor Industeel (Fafer, Le Creusot, Chateaufort).

⁵³ Cette entité regroupe notamment Usinor Construction (dont Haironville), Usinor Tubes (dont les Laminoirs de Longtain), Usinor Distribution (dont PUM, Disteel, Dikema). Parmi les « autres » unités, on note CMI et Dilling (Allemagne).

⁵⁴ Soit 350 000 tonnes à Isbergues, 500 000 tonnes à l'Ardoise et 350 000 tonnes à la Fafer.

groupe puisque la hausse de valeur de l'action dépendra notamment de leurs hausses de productivité.

Au niveau du management de CS, Bernard Serin, issu d'Usinor, est nommé directeur général⁵⁵, chargé de coordonner les décisions stratégiques relatives à CS. Le 15 janvier 2001, il établit le bilan de l'année 2000 pour CS : si la conjoncture s'est avérée favorable, la réfection des deux hauts fourneaux à Liège n'a pas permis d'en bénéficier pleinement. B. Serin rappelle les investissements effectués : 109 millions € pour la coulée continue n°4 de Chertal (mise en route en novembre 2000) et la modernisation de Carlam. Il réaffirme l'investissement AOD pour la Fafer, confirme le recentrage du Centre de recherches du Sart-Tilman sur le secteur bâtiment et évoque les accroissements de capacité d'Eurogal et de la découpe chez CSTB. En outre, si l'aciérie électrique de Marcinelle sera bien rénovée, le HF4 bénéficiera d'une réfection mineure en 2001, mais rien n'est dit quant à sa rénovation en 2006.

Or, le 14 février 2001, des menaces se précisent pour CS-Charleroi : d'une part, il n'y aura plus de rénovation pour les cokeries* (Marchienne) et l'agglomération* (Dampremy) et d'autre part, l'hypothèse d'une fermeture à moyen terme du HF4 est évoquée. La direction d'Usinor indique avoir pris l'initiative de discussions avec le groupe Duferco en vue d'une éventuelle pérennisation de la phase à chaud de Charleroi⁵⁶.

Parallèlement, le groupe Usinor cherche à étendre son champ d'activités en Europe et au-delà : il envisage, en décembre 2000, des synergies avec l'Arbed dans l'inox (entre Ugine d'une part, ALZ-Genk et Brême d'autre part) et investit, via EKO Stahl, 45 millions € dans une unité en Pologne combinant galvanisation et laquage des tôles et alimentée à hauteur de 200 000 t à partir du laminoir à froid d'EKO. Enfin, le 23 janvier 2001, Usinor signe un accord d'alliance stratégique avec le groupe japonais Nippon Steel pour développer une collaboration afin de mieux accompagner la mondialisation de leurs clients respectifs, notamment dans le secteur automobile : mise en commun de licences, économies en matière d'achats, partage de zones d'influence géographiques et alimentation de la nouvelle usine Toyota de Valenciennes par Nippon Steel.

Les discussions avec Arbed et l'accord avec Nippon Steel témoignent de la volonté d'Usinor d'intensifier sa croissance par une politique d'alliances externes. Toutefois, l'annonce officielle, le 19 février 2001, de la fusion Usinor-Arbed-Aceralia pour créer Newco, premier groupe sidérurgique mondial, modifie très sensiblement la donne et implique un ensemble de conséquences à la fois au niveau des trois groupes concernés, mais aussi, plus spécifiquement, pour les filiales CS et Fafer d'Usinor en Wallonie, comme on le verra par la suite.

⁵⁵ Après le retrait de J. Gandois et les démissions de Ph. Delaunois et de M. Delobel, sans compter celles de nombreux cadres de l'entreprise. B. Serin est entouré de trois adjoints : pour l'exploitation, les ressources humaines et le management de la qualité et la R&D.

⁵⁶ Duferco assurerait l'alimentation en coke et pourrait reprendre la gestion du HF4, plus performant que celui de Clabecq. En fait, les négociations menées dans la foulée de l'annonce du projet de fusion, en mars-avril 2001, entre Usinor, Duferco, la Région wallonne et les organisations syndicales, aboutiront à un projet d'accord assurant, normalement jusqu'en 2006, la survie de la phase liquide à Charleroi et la modernisation de l'aciérie électrique. Parallèlement, Usinor a réaffirmé son intention d'investir dans l'AOD prévu pour la Fafer.

2.5. DES INCERTITUDES SUBSISTENT

Même si Usinor commence à mettre en pratique ses projets au niveau de CS, un certain nombre de questions sont restées sans réponse durant l'année 2000. En premier lieu, l'avenir de la filière fonte à Marcinelle : quid de la réfection du haut fourneau en 2006, de la modernisation de l'aciérie et des coulées continues, de la résolution des problèmes récurrents de l'aciérie électrique ? D'autre part, on attend toujours la concrétisation du soutien promis à l'unité de flans soudés et la régulation de l'alimentation en fonte en provenance de Dunkerque. Par ailleurs, les activités d'emballage à Liège ont été regroupées dans Usinor Packaging et le centre de recherches de CS est réorienté vers le bâtiment au lieu du secteur automobile. Autant d'indices de la prise de pouvoir effective d'Usinor dans CS, matérialisée notamment par la nomination de B. Serin comme directeur général.

La question de fond concerne évidemment l'avenir de CS au sein d'Usinor (puis, plus récemment, d'Arcelor), d'autant qu'il a été question d'une fusion entre Usinor et Thyssen Krupp Stahl, qui fut finalement écartée. La crainte subsiste néanmoins de voir CS utilisée par Usinor pour mieux réguler les flux internes de ses produits, élargir son influence en Allemagne et à l'Est (via EKO Stahl) et renforcer ses positions dans le secteur de la distribution, en France et en Europe via la PUM, craintes accrues au moment de l'annonce de la fusion Newco. Nous verrons ce qu'il en est advenu fin 2002 dans la partie consacrée aux effets réels et/ou prévisibles de cette nouvelle fusion. Enfin, remarquons que la direction d'Usinor reste muette quant aux investissements qu'aux dires de Gandois il faudrait effectuer pour faire face à la « rupture technologique », notamment aux niveaux du minerai préréduit, des aciéries électriques et des coulées continues à brames minces et/ou à bandes. Rappelons qu'il s'agissait tout de même là de l'argument jugé déterminant par les dirigeants de CS dans leur plaidoyer en faveur d'une alliance internationale, c'est-à-dire l'absorption par un groupe étranger plus puissant. Faute d'avancées significatives à ce niveau, l'on est fondé de nourrir de sérieuses craintes quant à l'avenir à moyen terme de l'ex-fleuron de la sidérurgie wallonne. Et ce d'autant plus que l'annonce du projet de fusion Newco modifie très significativement la position de CS au sein de ce nouvel ensemble.

Toutefois, avant d'analyser le projet de fusion Newco, devenu Arcelor en décembre 2001, il importe d'examiner l'impact sur la sidérurgie en Wallonie (et plus particulièrement pour les sites de Clabecq, La Louvière et Marcinelle) de l'entrée en scène et du développement des activités du groupe italo-suisse Duferco.

3. L'IMPLANTATION DU GROUPE DUFERCO EN WALLONIE

C'est à partir de 1997 qu'apparaît dans le paysage sidérurgique en Wallonie le groupe italo-suisse Duferco, peu connu jusqu'alors, du moins en tant que producteur d'acier. Dès lors, un bref historique du groupe s'impose. Bruno Bolfo, président du groupe Duferco, dirigeait dans les années 1970 une filiale américaine (Sidérius) du groupe sidérurgique public italien Finsider (devenu ensuite Italsider, puis Ilva). Il quitte Finsider en 1979 et fonde au Brésil, avec un groupe d'investisseurs, la société Duferco, prestataire de services de négoce, notamment de produits des aciéries brésiliennes. La société étend ses activités en Amérique du Sud, aux USA et en Asie du Sud Est. Duferco SA est créé en 1982 à Lugano, qui devient le siège central du groupe. À la fin des années 1980, Duferco élargit ses activités par un accord avec Ilva qui entre, en 1989, à hauteur de 55% dans le holding de tête du groupe, Duferco International Trading Holding basé à Guernesey, tout en n'y disposant que de 40% des droits de vote. Privatisée en 1995, Ilva passe sous le contrôle du groupe Riva et ses parts en Duferco sont cédées à Br. Bolfo, dont le groupe s'est entretemps diversifié dans le négoce des matières premières liées à l'activité sidérurgique (charbon, coke, minerai de fer, mitrailles). En 1996, le holding faïtier du groupe, Duferco Participations Holding contrôle deux sous-holdings : Duferco International Trading Holding qui gère l'activité de négoce et Duferco International Investment Holding qui contrôle l'activité d'investissements. C'est que, depuis 1996, le groupe a commencé à prendre des participations dans des entreprises productrices d'acier.

Duferco a en effet mesuré les limites de son activité de négoce dès lors que les principaux groupes sidérurgiques tendent à se passer des négociants-intermédiaires pour négocier directement avec les fournisseurs et les clients finaux. Duferco a dès lors opté pour un positionnement complémentaire, comme producteur d'acier. Le groupe va procéder par acquisitions et créations successives. En 1996, il prend le contrôle à 78% de Ferdofin Steel, devenu Duferdofin, producteur de produits longs dans la région de Brescia (San Zeno di Naviglio) et d'un relamineur en Sicile (Pallanzeno), l'ensemble occupant 650 personnes. En 1997, Duferco étend son contrôle sur les Forges de Clabecq et sur Baldwin Steel (USA), un Steel Service Center⁵⁷. En 1998, il acquiert 100% de Makstil (à Skopje en Macédoine), qui produit 0,4 Mt de tôles fortes et occupe 550 personnes, et 60% de Viz Stal (en CEI), producteur de 0,105 Mt d'acier magnétique. En 1999, Duferco détient 50% de Duferco Steel Processing (en Afrique du Sud), producteur de 0,650 Mt de produits plats, occupant 235 personnes. La même année, il acquiert également 100% de Duferco Farrell (USA), produisant 1,3 Mt de bobines (laminées à chaud et à froid) avec quelque 550 personnes, et 75% de H-UGB à La Louvière⁵⁸. Duferco détient également 75% de Sertubi (Italie) produisant 0,080 Mt de tubes en fonte avec 130 personnes. Enfin, Duferco devient le partenaire majoritaire dans Carsid (Marcinelle), en 2001,

⁵⁷ Duferco contrôle également d'autres Steel Services Centers hors Belgique, tels que Duferco Morel (France), Italpack (Italie) et Kreher Steel (USA). Il s'agit de centres de parachèvement, de transformation et de distribution de produits sidérurgiques.

⁵⁸ Sans oublier la création des Steel Service Centers de Jemappes et de Manage.

comme on le verra ci-après. En matière d'acquisitions d'entreprises, Duferco développe une stratégie rentable : il choisit des entreprises en difficulté par rapport auxquelles il apparaît comme le « chevalier blanc », rachète ces entreprises à un prix intéressant, les rationalise ou les modernise, puis assure leur développement grâce à son réseau de négoce, tout en veillant dans la plupart des cas à s'associer avec les pouvoirs publics comme partenaire minoritaire. C'est typiquement de cette manière que Duferco a procédé dans le cas de la reprise des Forges de Clabecq.

3.1. DUFERCO CLABECQ

Sans revenir ici sur le destin tumultueux des Forges de Clabecq en 1995-1997⁵⁹, on se limitera aux modalités de la reprise de l'entreprise par le groupe Duferco et à l'examen des moments-clés de son évolution ultérieure. C'est en avril 1997 qu'on apprend l'identité du candidat-repreneur des Forges : c'est le groupe Duferco, par l'intermédiaire de R. Grosso, patron de Néoceram. Plusieurs éléments peuvent expliquer l'intérêt industriel que représentent les Forges pour le repreneur Duferco : les besoins en matières premières de Clabecq couverts par Duferco, le renforcement, via Clabecq, de sa présence au centre de l'Europe, l'optimisation de la vente des produits de Clabecq via le réseau commercial de Duferco.

À l'issue de négociations longues et difficiles, les actes de vente des Forges de Clabecq à Duferco Clabecq sont signés officiellement le 25 novembre 1997 et le haut-fourneau* redémarre le 21 janvier 1998. Il s'ensuit la libération de la moitié du capital social de Duferco Clabecq⁶⁰, un prêt subordonné sur dix ans de 13,6 millions € de la part de la SWS et l'ouverture d'une ligne de crédit à court terme de 59,5 millions € couverte par Duferco. L'ensemble des actifs immobiliers et mobiliers ainsi que le stock de produits des Forges ont été acquis par Duferco Clabecq pour 15 millions €. L'entreprise redémarre avec 893 travailleurs, sur base d'un accord social incluant une paix sociale de cinq ans conditionnée au maintien d'une usine intégrée sur le site, une réduction salariale de 15% (quelque peu compensée par un système de primes variables) et une diminution de 13% des coûts de production. L'objectif est de produire des brames de qualité supérieure et des tôles fortes⁶¹ adaptées à un segment de clientèle ciblé par le réseau commercial de Duferco. Des investissements sont prévus, à hauteur de 44,6 millions € pour l'aciérie et le laminoir et de 22,3 millions € pour la réfection du HF à l'horizon 2002.

La détermination du management de Duferco Clabecq (dont Fr. Chindemi est l'administrateur délégué) d'implanter dans l'usine une nouvelle culture d'entreprise mettant l'accent sur la polyvalence, la mobilité et la responsabilisation du personnel, sur la flexibilité des prestations et le respect des rapports hiérarchiques révèle cependant ses li-

⁵⁹ Cf. M. CAPRON, «Les Forges de Clabecq. Chronique d'une survie fragile (1992-1996)», *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n°1529-1530, 1996 ; M. CAPRON, La reprise des Forges de Clabecq, FEG-FOPEŞ, décembre 1997 ; M. CAPRON, «Forges de Clabecq : la survie inattendue», *L'Année Sociale 1997*, Éd. ULB, Bruxelles, 1998, pp. 69-113.

⁶⁰ Duferco intervient dans ce capital à hauteur de 26 millions € et la SWS pour 8,70 millions €. L'intervention de la SWS a été approuvée le 5 novembre par la Commission européenne.

⁶¹ En 1998, Duferco Clabecq aura produit 690 000 t de brames et 340 000 t de tôles et dégagé un bénéfice net de 770 000 €.

mites dès les derniers mois de 1998. Malgré l'accent mis sur la sécurité, deux accidents graves en novembre 1998, précédés de mutations internes liées à la mobilité attendue du personnel en octobre, suffisent à faire éclater les premières tensions sociales. Il s'ensuit des négociations difficiles, qui permettent néanmoins de déboucher sur une hausse salariale et l'homogénéisation des salaires, la détermination des conditions de mobilité et un contrôle plus strict de la sécurité au travail. Parallèlement est mis au point un nouveau programme d'investissements de 32,2 millions € consacré aux installations de dépoussiérage, à la modernisation de la coulée continue, à un nouveau système informatique et à l'installation d'un procédé d'oxycoupage au laminoir. Durant les deux années suivantes, Duferco Clabecq connaît une activité relativement stable qui lui permet de faire face, mieux que d'autres, aux aléas de la conjoncture sidérurgique.

En août 2000, Duferco prévoit un nouveau plan d'investissements pour Clabecq et La Louvière. Dans la perspective de Duferco, il s'agit de coordonner et d'organiser le système de production des deux sites et d'élaborer, en aval, un système de centres de services où figurent Jemappes, Manage (en formation) et Trebos, basé sur un réseau d'e-commerce européen. À cet effet, il s'agit d'améliorer la productivité, d'accroître la flexibilité des outils et de développer la verticalisation des produits (c'est-à-dire de produire des produits galvanisés et revêtus à haute valeur ajoutée). Le plan d'investissements devrait permettre d'accroître la production d'acier brut, la quantité et la qualité des produits finis, de développer la distribution et d'améliorer le service à la clientèle. Pour le site de Clabecq, ce plan prévoit un total d'investissements et de fonds de roulement de 189,9 millions € comprenant, outre les investissements prévus lors de la reprise des Forges, une injection additionnelle de 35,6 millions €. La production de brames pourra ainsi passer de 0,550 Mt à quelque 1,5 Mt, notamment via la remise en service du HF n°2. L'emploi atteindrait 1 050 personnes et les produits de Clabecq comprendraient 0,4 Mt de tôles et 0,1 Mt de brames à écouler sur le marché, ainsi que 1 Mt de brames fournies à Duferco La Louvière. Les investissements additionnels seraient essentiellement consacrés à la modernisation du laminoir à tôles : sa gestion informatisée, l'agrandissement des deux fours et l'amélioration du parachèvement à la sortie. Cet effort ne convainc pas les délégations syndicales qui estiment qu'il faut installer un four moderne pour assurer la pérennité du laminoir. Comme on le verra ci-après, le plan prévoit des investissements nettement plus importants sur le site de La Louvière. L'ensemble des moyens financiers requis (en investissements et fonds de roulement) atteint un total de 578,7 millions €, soit une augmentation de 228,7 millions € par rapport aux investissements prévus lors de la reprise des deux sites par le groupe Duferco.

Le financement d'un tel plan nécessite d'une part un accroissement des fonds propres et d'autre part des possibilités de leasing (à négocier avec les futurs fournisseurs des installations). À cette fin est créé le Duferco Belgium Holding doté d'un capital de 62,5 millions € (46,9 millions € de la part de Duferco et 15,6 millions € provenant de la Sogepa), auquel s'ajoute un prêt subordonné de la Sogepa de 24,3 millions €. Les ressources financières du holding seront utilisées pour recapitaliser Duferco Clabecq et Duferco La Louvière en fonction de leurs besoins en investissements, soit par augmentation de capital, soit par des prêts subordonnés. Les garanties à donner par Duferco sur les lignes de crédit et le fonds de roulement et pour la réalisation des investissements se montent à 289,3 millions €.

Le plan d'investissements d'août 2000 vise à coordonner les productions de Clabecq et de La Louvière par des synergies entre les deux sites et en conférant une cohérence industrielle au système Clabecq-La Louvière. Cette cohérence devrait être accrue dès lors que s'engage, dès mars 2001, une discussion tripartite Duferco-Usinor (Newco)-Sogepa relative à l'avenir de la phase à chaud de Charleroi, qui aboutira à la constitution de Carsid en octobre 2001. Auparavant, il importe toutefois d'examiner la prise de contrôle de H-UGB à La Louvière par Duferco, ainsi que ses plans de développement précis pour cette entité.

3.2. DUFERCO LA LOUVIÈRE

Sans revenir ici sur les difficultés économiques et les tensions sociales qu'ont connues les Usines G.Boël à La Louvière dans la première moitié des années 1990, puis sur sa reprise par Hoogovens pour constituer H-UGB⁶², nous nous limiterons d'abord aux circonstances ayant amené le groupe Duferco à prendre le contrôle de H-UGB le 19 avril 1999. En un second temps nous analyserons l'évolution de Duferco La Louvière depuis cette reprise.

Suite à la conjonction de difficultés économiques financières et sociales, H-UGB introduit, le 16 octobre 1998, une requête en concordat auprès du tribunal de commerce de Mons qui lui accorde, le 30 octobre 1998, un sursis provisoire de quatre mois pour déposer un plan de redressement, sursis prolongé, le 15 février 1999, jusqu'au 30 mars 1999. Le groupe Hoogovens met au point un plan de redressement drastique, supprimant l'aciérie électrique, la coulée continue et le laminoir à froid pour ne laisser subsister que le seul laminoir à chaud modernisé, en réduisant, ce faisant, l'emploi de 1338 à 600 personnes. Devant le refus des organisations syndicales et de la Région wallonne (sollicitée pour intervenir à hauteur de 37,2 millions €), Hoogovens – qui cherche à éviter la faillite – se dit prêt à céder ses parts à un candidat repreneur, début mars 1999. Duferco se présente comme candidat et négocie avec la SWS un plan de redressement qu'il dépose au tribunal de commerce de Mons le 30 mars 1999, étant entendu que le volet social du plan doit encore être négocié. Le plan est déposé sous les conditions suspensives de l'abandon de créances à hauteur de 59,5 millions €⁶³ et de l'approbation du plan par la Commission européenne qui donnera son feu vert le 26 mai 1999, en considérant que la Région intervient comme actionnaire minoritaire aux côtés de Duferco et agit comme un investisseur privé. L'accord de reprise est approuvé par l'assemblée générale de H-UGB le 19 avril 1999 et le tribunal de commerce de Mons accorde un sursis définitif de 24 mois le 5 mai 1999. Outre ses créances, le groupe Hoogovens renonce à des prêts à hauteur de

⁶² Cf. à cet égard M. CAPRON, « De la sidérurgie wallonne à la sidérurgie en Wallonie », *op. cit.*, pp. 50-57. Par ailleurs, une chronologie de l'évolution de H-UGB, puis de Duferco La Louvière, entre avril 1997 et juillet 2002, est présentée, en son annexe I, par A. VAN WYMEERSCH, *Les effets de la loi du 17 juillet 1997 relative au concordat judiciaire sur les entreprises en difficulté et le sort des travailleurs. Cas pratique : Duferco La Louvière*, mémoire non publié, Institut des Sciences du travail (UCL), Louvain-la-Neuve, septembre 2002.

⁶³ La Sodavi, société liée au groupe Boël et représentée au conseil d'administration de H-UGB, renoncera à une créance à hauteur de 12,4 millions €, le groupe Hoogovens abandonnant pour sa part 47,1 millions € de créances.

55,8 millions € et cède H-UGB pour un franc symbolique. Le 10 juin 1999, les actionnaires de H-UGB, Hoogovens et le groupe Boël, cèdent leurs actions à Duferco et à la SWS.

Le plan de redressement Duferco-SWS, qui prévoit le maintien des outils existants et l'installation d'une ligne de galvanisation, est financé par un apport en capital à H-UGB - qui devient Duferco La Louvière - d'un montant de 71,4 millions € (dont 75% Duferco et 25% SWS ⁶⁴) et par un prêt subordonné SWS (Sogepa) de 27,8 millions € d'une durée de dix ans, garanti à 75% par Duferco. Par convention d'actionnaires, Duferco s'engage à commander avant le 1^{er} juillet 2000 la ligne de galvanisation ou tout équipement équivalent et à mettre en service cet outil avant le 1^{er} juillet 2002. Les objectifs de ce plan sont multiples dans le chef de Duferco : disposer d'un laminoir à chaud performant ; optimiser la capacité de laminage en utilisant des brames produites à Clabecq et en produisant des tôles fortes sur le train dégrossisseur ; mieux ajuster la production aux besoins du marché en intégrant la phase à chaud de Clabecq et l'aciérie électrique de La Louvière ; enfin, adjoindre aux outils maintenus une ligne de galvanisation de 350 000 t pour assurer la verticalisation de la production par cet aval intégré.

Le volet social du plan, approuvé le 17 avril 1999, prévoit le maintien de 833 emplois à La Louvière, de 104 emplois à la tréfilerie de Trebos et de 38 emplois au Steel Center de Jemappes sur un total de 1 338 emplois. En outre, quelque 100 emplois seront transférés à Clabecq. Les travailleurs excédentaires partiront soit en prépension, soit avec des primes de départ (de 12 400 à 14 870 €). Le niveau salarial est sauvegardé, mais l'augmentation de 5,9% prévue par la convention 1999-2000 sera gelée.

Quelques mois plus tard, la production sur le site de La Louvière est en hausse et, en juin 2000, après la reprise par Duferco du site de Bombardier à Manage en vue d'y installer un Steel Center, l'emploi s'est accru à 1 117 personnes. En août 2000, afin de systématiser les synergies entre Clabecq et La Louvière, Duferco présente un nouveau plan d'investissements. Celui-ci résulte du constat d'une demande croissante en produits revêtus, y compris hors automobile, et corrélativement d'un transfert de la demande de coils * noirs laminés à chaud vers des produits décapés et des produits laminés à froid vers des produits décapés et revêtus.

À cet effet, le plan d'investissements prévoit, pour le site de La Louvière, le passage à 450 000 t de la capacité de la future ligne de galvanisation et l'adjonction de deux lignes de prélaquage d'une capacité totale de 120 000 t. En outre, il est prévu d'installer un nouveau système de décapage et de développer le laminoir à froid (4 cages et une capacité de 1 Mt). Pour La Louvière, ce nouveau plan atteint un montant total (y compris les montants du plan de redressement de 1999) de 388,8 millions €, soit 266,8 millions € en investissements et 122 millions € pour les besoins en fonds de roulement. À cet effet - on l'a vu à propos de Duferco Clabecq - a été créé le holding Duferco Belgium destiné à soutenir le financement des différents investissements.

⁶⁴ Le 30 juin 1999, l'assemblée générale extraordinaire de la SWS modifie sa dénomination sociale, qui devient la Sogepa (Société wallonne de gestion et de participations). La Sogepa gère les actifs sidérurgiques détenus par la Région wallonne.

Il en résultera l'accroissement de la production de brames du système Clabecq-La Louvière de 1,8 Mt à 2,5 Mt. Concrètement, le schéma de production envisagé en produits plats⁶⁵ pour le système intégré Clabecq-La Louvière se présente comme suit. Pour la phase à chaud, 1,5 Mt seront produites à Clabecq et 1 Mt à La Louvière. Clabecq lamine à chaud 0,5 Mt de bobines et/ou de tôles fortes vendues sur le marché; le laminoin à chaud de La Louvière lamine 2 Mt, soit, outre ses propres brames, 1 Mt de brames provenant de Clabecq, dont 0,5 Mt vendues comme coils (bobines) à chaud sur le marché et 1,5 Mt destinées à la phase à froid. À ce niveau, après décapage et laminage à froid, quelque 0,4 Mt seront vendues comme coils à froid, 0,08 Mt comme acierécroui et 0,5 Mt comme coils ou tôles à froid décapées. Enfin, la future ligne de galvanisation devrait produire 0,34 Mt de produits galvanisés et 0,12 Mt de produits destinés à être prélaqués.

Au niveau de l'emploi, le nouveau plan d'investissements occuperait 1 238 travailleurs à La Louvière, 137 à Trebos et 48 à Jemappes Steel Center, soit un accroissement de 448 emplois par rapport aux prévisions du plan du 30 mars 1999.

L'exercice 2000 s'avère positif pour Duferco La Louvière : les productions d'acier brut et de coils à chaud y ont dépassé les niveaux antérieurs et ce à partir d'une phase à chaud modernisée et renforcée. La productivité est accrue et le climat social apaisé. C'est notamment sur ces constats que s'appuie le tribunal de commerce de Mons pour mettre fin anticipativement au concordat le 13 février 2001. Toutefois, la négociation pour la concrétisation du projet Carsid à Marcinelle va venir modifier significativement le fonctionnement des synergies du système Clabecq-La Louvière dès octobre 2001.

3.3. CARSID

Au moment de l'annonce de la fusion Newco (Aceralia-Usinor-Arbed), le 19 février 2001, les dirigeants du nouveau groupe signalent explicitement qu'à leurs yeux les capacités de production de la phase à chaud de CS à Marcinelle (cokerie, agglomération, HF4, aciérie et coulée continue) sont devenues excédentaires⁶⁶, en sous-entendant qu'il leur faudra s'en séparer. En Wallonie, cette première conséquence de la fusion Newco suscite la colère et l'inquiétude des travailleurs du site de Charleroi de CS. La décision d'Usinor de céder la phase liquide de Marcinelle y a été très mal ressentie, puisqu'elle met 1 500 emplois en jeu. La réaction du front commun syndical FGTB-CSC, ouvriers et employés, ne s'est d'ailleurs fait pas attendre : arrêts de travail, manifestations et une rencontre à Paris avec Fr. Mer, président du conseil d'administration d'Usinor, à la mi-mars. Il s'agit non seulement de protester contre l'absence d'information préalable de la part d'Usinor,

⁶⁵ Pour ses produits longs, La Louvière achète des billettes pour alimenter son train à fil et donc la tréfilerie de Trebos.

⁶⁶ « Aciers plats au carbone. Rationalisation du schéma industriel : Allocation de la production aux sites amont les plus performants (dans ce contexte, la capacité de production d'acier liquide à Charleroi ne sera plus nécessaire (à terme par la voie fonte) », ACERALIA, USINOR, ARBED, *Donner à l'acier un nouvel avenir. Bâtir ensemble le futur*, 19 février 2001, p.16. Le texte ne fait pas mention de la filière électrique qui serait donc supposée pouvoir continuer. En fait, le projet Carsid englobera également l'aciérie électrique et sa coulée continue, dont la production sera toutefois affectée pour l'essentiel aux activités de Cockerill Sambre.

mais aussi contre le non-respect, par Usinor, des engagements pris lors de la reprise de CS en octobre 1998⁶⁷. Fr. Mer, pour sa part, réaffirme la volonté d'Usinor de céder la phase liquide. Face à la détermination d'Usinor, il apparaît rapidement que seul un accord avec le groupe italo-suisse Duferco, détenteur à 75% des installations de Clabecq et de La Louvière via son holding Duferco Belgium, pourrait constituer une solution alternative. C'est que, dès le 14 février, la direction de CS avait fait état de discussions avec Duferco en vue d'établir des synergies pour assurer l'approvisionnement futur en coke du HF de Charleroi, Usinor ayant décidé de ne plus investir dans les cokeries. Il fallait y voir, selon Usinor, la volonté de maintenir la ligne à chaud de Charleroi. En fait, dès la fin février des discussions se sont engagées entre Usinor et Duferco pour la reprise de la phase à chaud. Début mars, il semblerait que Duferco Belgium envisage l'arrêt de la phase à chaud de Clabecq pour reprendre la phase à chaud de Marcinelle. En l'occurrence, seul le laminoir resterait en activité sur le site de Clabecq. La raison principale en est que la phase à chaud de Marcinelle – hors aciérie électrique – dispose d'une capacité de production supérieure et est plus performante. En outre, le coût de production de ses brames est inférieur de quelque 10% à celui des brames de Clabecq.

Sous la pression syndicale et en vue de dégager une solution pour la phase liquide de Charleroi sans mettre en danger l'avenir des sites de La Louvière et Clabecq, S. Kubla (MR), ministre de l'économie du gouvernement wallon, convoque une Table ronde de l'acier wallon à la mi-mars 2001. Y participent, outre la Région wallonne et sa filiale Sogepa en charge des dossiers sidérurgiques⁶⁸, des représentants d'Usinor, de CS, de Duferco et des organisations syndicales.

Il en résulte que, le 12 octobre 2001 est conclu le protocole d'accord Carsid entre Cockerill Sambre, Duferco Clabecq et Duferco Investment (Luxembourg)⁶⁹, la Sogepa et Usinor Belgium⁷⁰. L'objet de cet accord, valable jusqu'à la fin 2017, est la constitution de la SA Carsid. Celle-ci comprend d'une part l'ancienne filière intégrée de CS à Marcinelle, à savoir, outre la cokerie et l'agglomération de Dampremy, le HF4, l'aciérie et sa coulée continue et d'autre part la filière électrique, c'est-à-dire l'aciérie électrique et sa coulée continue. Carsid est défini comme une société commune de production de brames via les deux filières, la filière intégrée, destinée à fournir 1,8 Mt de brames à Duferco Clabecq ou à toute autre société du groupe Duferco, et la filière électrique, destinée à fournir 0,85 Mt de brames à CS et l'éventuel surplus à Duferco Clabecq. Pour le groupe Duferco, cet accord revient à substituer une filière intégrée compétitive à la phase à chaud de Clabecq (hors laminoir) et à compléter la production de l'aciérie électrique de Duferco La Louvière. Par ailleurs, l'accord permet à CS de garder, sans rationaliser ses sites de production, une aciérie électrique à disposition dans son périmètre.

⁶⁷ Il s'agit notamment du maintien de la phase liquide à Charleroi jusqu'en 2006 (mais sans engagement au-delà), d'investissements importants pour la Fafer, de la création d'une unité d'hydroformage dans le Hainaut, sans compter les engagements en matière d'environnement. Les seuls engagements respectés pour Charleroi concernent l'accroissement de capacité de Carlam.

⁶⁸ La Région wallonne détient en effet, via la Sogepa, 25% du capital de CS et un même pourcentage dans Duferco-Clabecq et Duferco-La Louvière.

⁶⁹ Filiales du groupe Duferco Investment International Holding Ltd, établi à Guernesey.

⁷⁰ Société en formation, associant Vulcain Holding à Couillet et Usinor.

Le capital social de Carsid, à savoir 80 millions €, comprend, pour 35 millions € l'apport par CS de la phase à chaud de Marcinelle, pour 25 millions € l'apport d'actifs par Duferco Clabecq (dont la coulée continue de Clabecq) et pour 20 millions € un apport en espèces de la part de la Sogepa⁷¹. Il est prévu que, fin décembre 2001, suite à plusieurs opérations de cession d'actions, le capital de Carsid soit détenu à 45% par Duferco Investment, à 30% par Usinor Belgium et à 25% par la Sogepa. Toutefois, étant donné l'absence d'accord de la part de la Commission européenne, l'apport de la Sogepa ne peut être libéré. Dès lors – et au moins à titre transitoire – le capital de Carsid s'élève à 60 millions € et sera détenu à 60% par Duferco Investment et à 40% par Usinor Belgium.

Par ailleurs, il est prévu - moyennant certaines conditions – qu'entre juin 2007 et juin 2015, Usinor Belgium peut exiger de Duferco Investment le rachat de ses parts (soit en espèces soit sous forme d'un droit de tirage de 2 Mt de brames sur Carsid) ; il en irait de même pour la Sogepa (au cas où son apport serait autorisé), mais pas avant 2013. En outre, Usinor Belgium s'engage à financer les besoins de trésorerie de Carsid à hauteur de 20 millions € pour moitié par un prêt remboursable fin 2003 et pour moitié par l'ouverture d'une ligne de crédit jusqu'à la fin 2005.

Au niveau des investissements, un montant total de 148,9 millions € est prévu sur la période 2001-2010. Le plan d'investissement comprend deux volets. D'une part, des investissements destinés à assurer la pérennité des outils (cokerie, agglomération, HF4, aciérie, coulées continues (cc2 et cc3) et aciérie électrique) pour 87,8 millions € en vue d'améliorer leur fiabilité et leur compétitivité. En outre, 21,6 millions € seront affectés au développement de la production (soit 13,5 millions € au transfert de la cc1 large de Clabecq et 7,2 millions € pour une unité de dégazage sous vide) vers des produits à plus haute valeur ajoutée. D'autre part, un total de 39,5 millions € sera consacré à des investissements environnementaux (dépoussiérage de l'agglomération, des cokeries et de l'aciérie)⁷².

L'accord Carsid implique donc la fin de la phase à chaud à Clabecq pour fin 2001 tandis que son laminoir modernisé occupera 460 travailleurs, divers projets de reconversion pouvant occuper 270 personnes ; quelque 130 travailleurs seraient transférés soit vers Carsid, soit vers la Louvière (pour la ligne de galvanisation prévue depuis 1999). À Charleroi les exigences de productivité impliqueront des pertes d'emplois par mise en préposition dans le cadre du plan Delta.

Il s'ensuit que le profil de la sidérurgie en Wallonie se modifie une fois de plus, particulièrement sur l'axe Clabecq-La Louvière-Charleroi, avec l'omniprésence du groupe Duferco, dans la position du dernier recours salvateur. En effet, après Clabecq, La

⁷¹ Cet apport reste toutefois conditionné à l'accord de la Commission européenne, qui n'est pas obtenu fin 2001 (et ne l'est toujours pas depuis), la Commission ayant été saisie d'une plainte de Corus arguant d'une aide publique en faveur de Carsid, aide constitutive d'une distorsion de concurrence. Or la Sogepa a envoyé le 16 octobre 2001 à la Commission une notification argumentée de son intervention dans Carsid comme ne constituant en aucune manière une aide publique.

⁷² La question environnementale revient à l'avant-plan suite à une étude de l'Institut scientifique de services publics (Issep), selon laquelle les installations sidérurgiques de Liège et Charleroi émettent des gaz à teneur en dioxine extrêmement élevée.

Louvière et Manage (création d'un Steel Service Center début 2001)⁷³, voici Carsid à Marcinelle. Toutefois, chez Duferco La Louvière, les prévisions optimistes formulées à l'occasion du plan d'investissement de septembre 2000 tardent à se réaliser et, fin novembre 2001, la paix sociale est rompue, pour des raisons de conditions de travail et de relations sociales. Entretemps, les investissements promis se font attendre, ce qui fait encore monter la tension sociale : c'est que, pour la ligne de galvanisation et les lignes de prélaquage (le Duferco Cold Project d'un montant de 205 millions €), les banques et le Ducroire autrichiens exigent de nouvelles garanties financières que l'équipementier Voest Alpine, choisi par Duferco comme maître d'œuvre de l'investissement (et chez qui Duferco avait déposé une garantie de 30 millions €), n'est pas à même de fournir, ce qui paralyse la mise en œuvre de celui-ci. Cette difficulté inattendue fragilise, fin 2001, la mise au point du système Carsid-Clabecq-La Louvière et surtout la verticalisation des produits de Duferco La Louvière. Avant d'analyser l'évolution ultérieure des sites contrôlés par Duferco en Wallonie, il importe de prendre la mesure de l'événement qui aura dominé toute l'année 2001 : l'annonce de la fusion Usinor-Arbed-Aceralia qui donnera naissance à Newco, qui prendra, fin 2001, la dénomination d'Arcelor. L'ensemble de la sidérurgie en Wallonie, mais plus particulièrement CS, sera soumise aux conséquences de cette fusion dès 2001 (la création de Carsid), mais aussi durant l'année 2002 et au début de l'année 2003.

⁷³ Ce Steel Service Center exerce, en un premier temps, de la sous-traitance pour la filiale française ANF du groupe Bombardier. Par la suite, il est appelé – avec 150 travailleurs – à assurer la finition de produits de La Louvière et sera équipé d'une dérouleuse, d'une fendeuse de coils et, probablement, d'une ligne de prélaquage de tôles dans l'aval de La Louvière.

4. NEWCO OU LA FUSION USINOR-ARBED-ACERALIA

La fusion entre les groupes Usinor, Arbed et Aceralia pour constituer le groupe Arcelor, premier producteur mondial d'acier, s'est déroulée en deux étapes. Dans la présente partie, qui couvre l'essentiel de l'année 2001, nous envisagerons essentiellement la phase Newco, c'est-à-dire l'amorce de la fusion des trois groupes précités, les principaux objectifs poursuivis par cette fusion mais aussi, et surtout, la composition, les objectifs et stratégies d'Usinor, Arbed et Aceralia. Seront également examinées les premières retombées économiques et sociales de la constitution de Newco. Dans la partie suivante, nous nous attacherons principalement à analyser les conséquences, pour la sidérurgie en Wallonie, de la seconde phase, à savoir – au cours de l'année 2002 – la constitution effective d'Arcelor après la réalisation des offres publiques d'échange entre les titres d'Arcelor et ceux des groupes qui le composent et l'introduction en Bourse du titre Arcelor.

Lors d'une conférence de presse tenue le 19 février 2001 les présidents d'Usinor (Fr. Mer), Arbed (J. Kinsch) et Aceralia (R. Alvarez-Rendueles) annoncent le projet de fusion de leurs trois groupes en une nouvelle société, provisoirement dénommée Newco. Cette fusion est motivée, selon eux, par les multiples avantages qu'elle présente pour les uns et les autres. D'une part, une plus grande attractivité pour les actionnaires: une création de valeur liée aux réductions de coûts et d'investissements, une optimisation de leur portefeuille d'actifs industriels, une croissance plus cohérente de l'offre et de la commercialisation des produits sidérurgiques en Europe, des possibilités significatives de développement hors Europe, des synergies en recherche-développement (R&D) et, enfin, une plus grande visibilité sur les marchés financiers. D'autre part, une politique industrielle générant, à partir d'un ensemble de synergies, des économies appréciables. Ainsi, outre des économies d'investissements (estimées à 350 millions € entre 2002 et 2005), des réductions significatives de coûts de production allant de 300 millions € dès 2003 à 700 millions € par an dès la fin 2006⁷⁴.

Cette politique implique, dans le cadre des synergies prévues, pour les aciers plats au carbone, une répartition optimale de la production entre les sites les plus performants en amont d'où il ressort que les capacités de production de la filière à chaud intégrée de Marcinelle (d'une capacité de 1,8 Mt) deviennent superflues. En outre, en aval, il s'agira d'opérer une restructuration et d'atteindre une plus grande proximité des sites de production par rapport aux clients (automobile, bâtiment, emballage, électroménager). Pour les aciers inoxydables, il est prévu d'optimiser la phase à chaud en Europe (et notamment de développer les capacités d'ALZ à Genk), de concentrer le laminage à chaud sur Carlam, d'adapter les capacités des laminoirs à froid⁷⁵ aux besoins des clients et de

⁷⁴ Soit 400 millions € en aciers plats, 180 millions € en achats et 100 millions € en inox et dans les frais généraux.

⁷⁵ Les sites français d'Ugine (Isbergues et Gueugnon) ne disposent pas d'un laminoir à chaud, mais sont dotés d'un laminoir à froid, alors que L'Ardoise ne fournit que des demi-produits. Carlam serait donc appelé à laminier à chaud tout l'inox d'Ugine, l'inox de la Fafer et d'ALZ-Genk, soit près de 2 Mt. Cf. ci-après la structure industrielle des trois groupes fusionnés.

concentrer, à moyen terme, près de Carlam les futurs sites de production. Par contre, le document de présentation de l'opération de fusion⁷⁶ ne donne aucune indication quant aux orientations en matière de produits longs, de distribution et de transformation.

L'opération de fusion proprement dite consiste en une triple offre publique d'échange, censée valoriser les titres Arbed et Aceralia. Les termes de l'échange sont les suivants (à réaliser à 75%) : 7 actions Aceralia contre 8 actions Newco, 1 action Arbed contre 10 actions Newco et 1 action Usinor contre 1 action Newco. Il s'ensuit qu'Usinor détiendra 56,5% de Newco contre 23,4% pour Arbed et 20,1% pour Aceralia (compte non tenu des participations croisées entre Arbed et Aceralia). Les principaux actionnaires de Newco deviendraient dès lors (sur base de leur participation au capital des trois groupes constituants, participation explicitée dans la section suivante) : les investisseurs institutionnels étrangers d'Usinor (27,2%), les investisseurs institutionnels français actionnaires d'Usinor (11,4%), l'État luxembourgeois (9,33%)⁷⁷, Staal Vlaanderen (4%)⁷⁸, les salariés d'Usinor (3,3%), les autres actionnaires stables d'Usinor (3,1%), la Société Générale de Belgique (SGB) (2,95%), les autres actionnaires d'Aceralia (13,07%)⁷⁹, d'Arbed (11,75%)⁸⁰ et d'Usinor (11,5%).

Le conseil d'administration comprend quinze membres et est coprésidé par J. Kinsch (Arbed) et Fr. Mer (Usinor). Le management comprend, outre F. Wagner, président de la direction générale, huit directeurs généraux⁸¹. Le siège social est établi à Luxembourg. Avant même l'aval de la Commission européenne, les intentions des trois groupes impliquent déjà en soi, dans les différents pays concernés, des conséquences industrielles et sociales. Auparavant, il convient toutefois de disposer d'une évaluation des potentialités des groupes engagés dans le processus de fusion et d'analyser les objectifs poursuivis et les stratégies appliquées au moment de la fusion.

4.1. LES GROUPES PARTENAIRES

Chacun des trois groupes, parties prenantes de la fusion Newco, présente un certain nombre de spécificités, en termes de capacités de production en aciers plats au carbone, en aciers longs ou en aciers inoxydables et spéciaux, de localisation des sites de produc-

⁷⁶ ACERALIA, USINOR, ARBED, *Donner à l'acier un nouvel avenir. Bâtir ensemble le futur*, 19 février 2001.

⁷⁷ Le montant de cette participation tient compte à la fois de la participation directe de l'État luxembourgeois dans Arbed (29,69%) et de cette même proportion détenue dans la participation d'Arbed en Aceralia, au vu des participations croisées entre Arbed (35% d'Aceralia) et Aceralia (9,38% d'Arbed). La même remarque vaut pour la Société Générale de Belgique, Staal Vlaanderen et les « autres actionnaires » d'Arbed et d'Aceralia.

⁷⁸ Suite à la reprise des actions Sidmar et ALZ, détenues par le holding Staal Vlaanderen lié à la Région flamande, par Arbed en échange d'actions Arbed, elles-mêmes transformées en actions Arcelor par la suite.

⁷⁹ Il s'agit des actionnaires autres que l'Arbed.

⁸⁰ Hormis l'État luxembourgeois, Aceralia, la SGB et Staal Vlaanderen.

⁸¹ Quatre d'entre eux occupent des fonctions relatives à l'ensemble du groupe : J.-Y. Gilet (suivi du plan industriel et des synergies), J.-L. Ricaud (l'alliance avec Nippon Steel), G. Ulacia (achats, R&D et systèmes d'information) et M. Wurth (finances). Les secteurs sont sous la responsabilité des quatre autres directeurs généraux : G. Dollé (aciers plats), R. Hudry (distribution, trading et transformation), R. Junck (produits longs) et P. Matthys (inox).

tion (en Europe et dans le monde) et de distribution. Pour saisir la portée du projet de fusion, il est dès lors utile de situer l'importance respective des trois groupes.

4.1.1. Le groupe Usinor

Le groupe Usinor s'est réorganisé, en janvier 1999, en 24 unités opérationnelles (en fonction des types de produits et des sites de production) et en 8 unités fonctionnelles regroupant les activités communes aux unités opérationnelles en matière de finances, d'achats, de ressources humaines et de recherche. Corrélativement, Usinor s'est recentré sur trois types d'activités⁸² : la production d'aciers plats au carbone, la production d'aciers inoxydables et de plaques spéciales, la transformation et la distribution.

La branche aciers plats au carbone comprend Sollac Atlantique (les sites de Dunkerque, Mardyck, Montataire, Desvres et Biache) qui dispose de trois hauts fourneaux (HF), quatre coulées continues (cc), un train à larges bandes à chaud (TLB), trois laminoirs à froid et six lignes de revêtement et occupe 6 700 personnes ; Sollac Lorraine (les sites de Sérémange, Florange, Mouzon et Strasbourg) qui dispose de deux HF, deux cc, 1 TLB, un laminoir à froid et cinq lignes de revêtement et occupe 4 200 personnes ; Sollac Méditerranée (sites de Fos-sur-Mer, Saint-Chély d'Apcher, Sagonte (Espagne), Seixal (Portugal), Piombino et Crémone (Italie)) qui dispose de deux HF, deux cc, un TLB, deux laminoirs à froid et six lignes de revêtement et occupe 5 600 personnes ; Cockerill Sambre (CS : sites de Charleroi et Liège) qui dispose de trois HF, trois cc, deux TLB, trois laminoirs à froid et huit lignes de revêtement et occupe 8 300 personnes ; EKO Stahl (site d'Eisenhüttenstadt (Allemagne)) qui dispose de deux HF, deux cc, un TLB, deux laminoirs à froid et trois lignes de revêtement et occupe 2 800 personnes ; CST (Companhia Siderurgica de Tubarao), site de Vitoria (Brésil), qui dispose de deux HF, deux cc et un TLB et occupe 3 300 personnes. À cela s'ajoutent deux laminoirs à froid et sept lignes de revêtement pour les unités d'emballage d'Usinor Packaging (France, Belgique) qui occupent 2 800 personnes. Au total, le groupe Usinor dispose, en aval, de trente-cinq lignes de revêtement et de seize unités de production de flans soudés. En 2000, la production d'acier brut pour aciers plats au carbone a atteint 18,8 Mt

La branche aciers plats inoxydables et plaques spéciales comprend cinq unités opérationnelles : Ugine, qui comprend trois sites : L'Ardoise (d'une capacité de 500 000 t avec 370 travailleurs), Gueugnon (d'une capacité de 430 000 t avec 1 617 travailleurs pour des produits à haute valeur ajoutée) et Isbergues (d'une capacité de 370 000 t avec 1 371 travailleurs pour des produits standards et une spécialisation pour le secteur automobile) ; J & L (les sites de Midland et Louisville (USA)) qui occupe 1 200 personnes ; Thainox (le site de Rayong en Thaïlande), unité de laminage à froid ; Acesita (le site de Timoteo, au Brésil) qui occupe 3 300 personnes ; Usinor Industeel (les sites de Charleroi (l'ex-Fafer), du Creusot et de Chateaufort) qui occupe 2 800 personnes. La production totale d'acier inox – comprenant pour 85% de produits plats – atteint quelque 2,3 Mt (y compris 0,8

⁸² Entre décembre 1998 et mai 1999, Usinor a cédé l'essentiel de ses activités en aciers longs spéciaux, à savoir : les activités roues et essieux ferroviaires à Freedom Forge Holding, Sogérail à Corus, Unimétal et ses filiales à Ispat International, Ascométal et Ascoforge au groupe Lucchini.

Mt pour les plaques spéciales et les produits longs inox). Ajoutons également Dillinger Hütte (Allemagne), une unité de production de tôles fortes. Au total, la production d'acier brut du groupe atteint ainsi quelque 21 Mt en 2000.

La branche transformation et distribution comprend trois unités opérationnelles : Usinor Tubes, qui dispose de sites en France, en Belgique (les Laminoirs de Longtain, producteur de tubes de gros calibre et Exma Belgium à Jemappes⁸³), en Italie, en Espagne et en Allemagne, parachève des tubes en acier à destination des secteurs bâtiment, biens d'équipement, transport de fluides et automobile ; Usinor Construction (qui comprend notamment les sociétés Hairoville et PAB), qui produit des profilés pour la construction de bâtiments résidentiels, publics et industriels ; Usinor Distribution, qui dispose en France (PUM et ses filiales), en Europe du Nord et Centrale, d'un réseau de centres de services spécialisés, soit dans le refendage de bobines et la fabrication de flans soudés, soit dans le négoce de produits sidérurgiques et plastiques pour le bâtiment.

Entre début 1998 et fin 1999, Usinor a procédé par ailleurs à plusieurs acquisitions et cessions. Outre l'acquisition de la Fafer et de la majorité dans CS et la cession des unités de produits longs déjà mentionnées, d'autres mouvements ont affecté le périmètre du groupe Usinor. Ainsi, en 1998, Usinor détient notamment 72% de Thainox, a acquis 35% du capital de Gestamp, filiale du groupe espagnol Gonvarri (transformation d'aciers plats au carbone, groupe dont Usinor détient 30%), 39,9% du capital d'Acesita (acier inox au Brésil) et 43,9% dans sa filiale CST, 39,9% du holding italien Finarvedi qui contrôle la société Arvedi (productrice d'aciers plats et inoxydables), ainsi que la totalité du capital de J&L. En 1999, Usinor a cédé Sogérail (produits longs) à Corus.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Usinor a atteint, en 2000, 15,733 milliards € (soit une hausse de 18,7% par rapport à 1999), générant un résultat net (part du groupe) de 759 millions € (contre une perte de 178 millions € en 1999). Dans ce chiffre d'affaires, la branche aciers plats au carbone intervient pour 58%, la part des aciers inoxydables et alliages atteint 23% et l'activité transformation et distribution 18%. L'essentiel de ce chiffre d'affaires a été réalisé dans la zone Euro (48,5%), en France (27,5%), aux USA (9,8%) et dans le reste de l'Europe (9,2%). Sur un total de 60 521 personnes occupées par le groupe, 53% le sont dans la branche aciers plats au carbone, 23% dans les activités aciers inoxydables et alliages et 17,5% dans la transformation et la distribution. Notons en outre que, fin février 2001, pour un capital social de 763,8 millions €, la structure de l'actionnariat d'Usinor présentait le profil suivant : 48,1% du capital étaient détenus par des investisseurs institutionnels étrangers (contre 55,7% début 2000), 20,2% par des investisseurs institutionnels français ((contre 21,6%), 7,7% en autocontrôle (contre 4,7%), 5,8% par les salariés (contre 4,1%), 5,5% par un groupe d'actionnaires stables⁸⁴ (contre 5,6%), tandis que 12,7% (contre 8,3%) étaient répartis dans le public, dont, début mars 2001, 5,05% ont été acquis par la CDC (Caisse des dépôts et consignations). Quant à son périmètre de consolidation, le groupe Usinor détient notamment la totalité du capital des

⁸³ Exma Belgium est une filiale du groupe Exma, contrôlé à 100% par Usinor et qui dispose de deux unités en France (Yutz et Lyon). Fin 2001, Exma Belgium est devenu un Tube Service Center, occupant une vingtaine de personnes pour la production, la distribution et le parachèvement de tubes.

⁸⁴ À savoir : EDF (3,6%), Sidergal (Air Liquide) (1%) et le groupe Lucchini (0,9%).

différentes entités de Sollac, d'Ugine, d'Aster, de l'ex-Fafer et de J&L; il détient 99,8% de La Magona, 93,1% de Thainox, 76,3% de Carlam⁸⁵ et de PUM, 75% de Cockerill Sambre, Solmed, EKO Stahl et HIRONVILLE, 50% de Lusosider (Portugal), 48,75% de Dillinger Hütte Saarstahl, 39,9% de Finarvedi (Italie), 27,7% d'Acesita et 24,6% de CST.

4.1.2. Le groupe Arbed

Le groupe Arbed offre un profil plus diversifié qu'Usinor, dans la mesure où il comprend les huit secteurs d'activité suivants : produits plats et fer blanc, produits longs lourds, produits longs légers, acier inoxydable *, négoce, tréfileries, engineering et feuilles de cuivre. On se limitera ici à l'examen des secteurs directement liés à la production d'acier. Parallèlement, Arbed SA contrôle six sous-groupes : Aceralia, Sidmar, ProfilArbed, Belgo-Mineira, TradeArbed et TrefilArbed.

Le secteur produits plats et fer blanc comprend deux sites maritimes à production intégrée : Sidmar à Gand (Belgique) et Aceralia Planos à Gijón-Avilés (Espagne), et un site continental intégré, Stahlwerke Bremen (Allemagne), dont le lien avec la clientèle est assuré par Sidstahl. Au niveau des produits revêtus, le groupe dispose de 15 lignes de galvanisation au trempé : Galtec 1, Sidgal 2 et 3 (à Gand), Galtec 2 (à IJmuiden - Pays-Bas)⁸⁶, Segal (à Ivoz-Ramet)⁸⁷, Bregal 1 et 2 (à Brême), LDD et Galvalange (à Dudelange - Grand Duché)⁸⁸, Avilés 1 et 2, Echévarri, Lesaca, Galmed et Solmed⁸⁹ (en Espagne). L'électro-zingage est réalisé chez Sikel (à Genk), Ewald Giebel 1 et 2 (à Dudelange), Sidmed (à Sagonte)⁹⁰, le revêtement organique chez Decosteel (à Geel) et Legasa (Espagne), le fer blanc est produit à Echévarri et Avilés. En outre, Arbed contrôle cinq unités de production de flans soudés : Tailor Steel (à Genk, à Brême et à Holt - USA), Tailor Steel Sidmar (à Gand) et Tailor Metal (à Saragosse - Espagne). Enfin, le groupe produit des tubes soudés à Differdange (Grand Duché de Luxembourg), à Muldenstein (Allemagne), à Zalain et Mierres y La Felguera (Espagne), des tôles profilées à Geel et Berrioplano (Espagne) et des tôles pour moteurs électriques à Besançon. Cet ensemble est relié à un important réseau de centres de services et dispose de deux centres de recherche (à Gand et Avilés). Les principaux clients sont l'automobile, l'électro-ménager, l'emballage, le bâtiment, les installations sanitaires et la construction mécanique. En 2000, la production d'acier brut à destination du secteur produits plats et fer blanc a atteint 11,907 Mt (soit une hausse de 9,18% par rapport à 1999).

⁸⁵ Outre cette participation directe, Usinor détient 15% via Sollac et 4,84% via Fafer-Industeel, soit un total de 96,14% du capital de Carlam.

⁸⁶ Il s'agit d'un partenariat entre Sidmar et Corus pour une nouvelle ligne de galvanisation d'une capacité de 400 000 tonnes/an.

⁸⁷ Segal est contrôlée à parité (33,33%) par Arbed (via Sidmar), Corus (via Hoogovens) et Usinor (via Cockerill Sambre).

⁸⁸ Galvalange est contrôlée à parité (50%) par Arbed et Usinor (via Cockerill Sambre).

⁸⁹ Galmed est détenue à 51% par Arbed et 24,5% par Usinor, Solmed est contrôlée à 25% par Arbed et 75% par Usinor. Ces deux participations sont détenues indirectement par Arbed via Aceralia et par Usinor via Sollac.

⁹⁰ Sidmed est contrôlée en partenariat par Arbed (51%, via Aceralia) et Usinor (49%, via Sollac).

Les secteurs produits longs lourds et légers comprennent, pour les produits lourds (poutrelles, palplanches, profilés, aciers marchands) onze sites de production (dont huit aciéries électriques) : ProfilArbed à Esch-Belval et Differdange (Grand Duché), STUL (Société du Train Universel de Longwy) à Longwy, Stahlwerk Thüringen (Allemagne), Ares à Esch-Schiffange et Rodange (Grand Duché) et Aceralia Largos Perfiles à Verina, Olaberria, Bergara, Madrid et Saragosse. Les aciers longs légers (ronds à béton, fil machine) sont produits par les laminoirs d'Ares à Rodange, d'Aceralia à Gijon, de Belgo-Mineira (quatre laminoirs au Brésil), de Marcial Ucin à Bayonne et en Espagne. En 2000, le groupe Arbed a produit 11,68 Mt d'acier brut pour les produits longs (dont 56,15% pour les longs lourds et 43,85% pour les longs légers).

Le secteur acier inoxydable est concentré chez ALZ à Genk qui dispose d'une capacité de 1,2 Mt et occupe 1 507 travailleurs. Au total, la production d'acier brut d'Arbed atteint ainsi 24,8 Mt.

Quant au secteur négoce, il s'étend en Europe (Benelux, Allemagne, France, Espagne, Grande Bretagne, Italie, Europe centrale et orientale) et aux USA et, plus récemment, en Chine, en Malaisie, au Mexique et au Brésil. Ce secteur propose une large gamme de produits plats, longs et inox. Il vise à fidéliser une clientèle existante en répondant au mieux à sa demande (par exemple en Espagne, via Laminados Velasco) et propose, sur des nouveaux marchés, des produits non fournis par les distributeurs locaux⁹¹.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Arbed a atteint 13,232 milliards € en 2000 (soit une hausse de 24,4% par rapport à 1999), avec un bénéfice net (part du groupe) de 443,6 millions € contre 72,4 millions € en 1999. Ce chiffre d'affaires résulte pour 40,7% des activités en aciers plats et fer blanc, pour 25% des activités en produits longs, pour 7,1% des activités en acier inox et pour 19,8% des activités de négoce. Le groupe Arbed occupait 56 013 personnes, fin 2000, dont 42,9% dans la production d'aciers plats et de fer blanc, 25,1% dans la production de produits longs, 3% dans la production d'inox et 5,8% dans le négoce. Début 2001, le capital social d'Arbed (soit 495,46 millions €) était réparti entre l'État luxembourgeois (29,69%), Aceralia Internacional (9,38%), Société Générale de Belgique (groupe Suez) (9,35%)⁹², la Banque Générale du Luxembourg (3,04%) et BGL Investment Partners (1,31%), tandis que 47,23% des actions étaient réparties dans le public. Ajoutons qu'en 2000, Arbed a entrepris l'intégration complète de Sidmar et d'ALZ en reprenant à Gimvindus sa participation de 27,8% dans Sidmar et ses parts dans ALZ contre rémunération par des actions Arbed à l'issue d'une augmentation de capital ; la finalisation de cette opération dépend de l'aval de la Commission européenne. Notons enfin qu'Arbed détient notamment 100% de ProfilArbed, de TradeArbed, d'Aceralia Largos Perfiles, d'Aceralia Redondos, du groupe espagnol Aristrain, sans parler de l'intégration attendue de Sidmar et d'ALZ. Arbed détient également 69,67% de Stahlwerke Bremen, 55,8% de Belgo-Mineira et 35% d'Aceralia Corporacion Siderurgica, société de tête du groupe Aceralia, intégrée dans le périmètre de consolida-

⁹¹ C'est notamment le cas pour les centres de services de Belgo-Mineira au Brésil et d'Acindar en Argentine.

⁹² En décembre 2001, la SGB envisage de se retirer entièrement d'Arbed, en un premier temps par la cession de 4,30% de titres Arbed (pour 61 millions €) puis, en mars 2002, par la cession du solde, équivalent à 1% du capital d'Arcelor (pour 85 millions €).

tion d'Arbed⁹³. Cette participation dans Aceralia a été acquise en 1997 aux dépens d'Usinor. Le groupe Arbed est ainsi devenu l'actionnaire principal du premier producteur d'acier d'Espagne qu'il associe étroitement à ses options stratégiques.

4.1.3. Le groupe Aceralia

Le groupe Aceralia, troisième partenaire de la fusion, est en quelque sorte devenu le satellite d'Arbed, comme nous venons de le constater. Aceralia est issu de la privatisation de la sidérurgie espagnole (Ensidesa et Altos Hornos de Vizcaya) et a acquis en 1997 le contrôle du groupe Aristrain puis, en 1999, de Marcial Ucin. Aceralia Corporacion Siderurgica comprend les sociétés actives dans la production de produits plats, concentrées autour de Gijon-Avilés dans les Asturies, les sociétés Sidmed et Galmed à Sagonte, ainsi qu'une filiale, ACB, à Bilbao (contrôlée à 77,6%) dotée d'une coulée continue à brames minces laminant des coils à chaud. Dans les produits longs lourds (rails, poutrelles et profilés), Aceralia Largos Perfiles dispose d'une unité de production à Gijon et regroupe les anciennes usines Aristrain, tandis que, pour les produits longs légers, (ronds à béton, fil machine) Aceralia Largos Redondos comprend les sites des anciennes usines Marcial Ucin. Le secteur transformation est assuré par Aceralia Transformados, qui produit des tubes soudés, des aciers plats revêtus et des tôles profilées. Dans le négoce en Espagne, Aceralia contrôle les groupes Laminados Velasco (à 67%), Ros Casares (à 50%) et Gonvarri (à 30%). Notons en outre que la production d'acier brut de 9,3 Mt en 2000 est répartie entre 48% de produits plats et 52% de produits longs. Quant au processus de production, il comprend 47% de produits élaborés à partir du procédé de réduction-fusion du minerai⁹⁴ et 53% provenant d'aciéries électriques.

Outre Arbed, les principaux actionnaires du groupe Aceralia sont, fin 2000, la famille Aristrain (10,8%), le groupe Gestamp 6,67%⁹⁵, la famille Riberas-groupe Gonvarri (6,5%) et la famille Marcial Ucin (2%). En 2000, Aceralia a réalisé un chiffre d'affaires de 4 milliards € (en hausse de 20% par rapport à 1999 et un bénéfice net de 361,3 millions € (soit une hausse de 178% par rapport à 1999).

Si le groupe Usinor domine le trio en aciers plats au carbone et en aciers inoxydables, où il se situe parmi les premiers producteurs mondiaux en 2000, l'association Arbed-Aceralia s'affirme comme un des plus importants producteurs mondiaux d'aciers longs. Il n'est dès lors pas étonnant que leur fusion en Newco hisse ce nouveau groupe largement en tête du classement mondial des producteurs d'acier, avec une production conjointe de quelque 45,15 Mt en 2000. Reste à examiner dans quelle mesure cette fusion correspond à leurs objectifs respectifs et permet la mise en œuvre de leurs stratégies propres.

⁹³ Parallèlement, Aceralia détient 9,4% du capital d'Arbed.

⁹⁴ Pour un bref aperçu des principales innovations technologiques en sidérurgie, cf. M. CAPRON, « Les mutations de la grande industrie en Wallonie : le cas de la sidérurgie », *op. cit.*, pp. 70-77. Le procédé de fusion-réduction est conçu pour se substituer à la triade cokerie-agglomération-haut fourneau. La fonte est obtenue à partir d'un double processus : préréduction, c'est-à-dire désoxygénation du fer du minerai, dans des fours à cuve ou des réacteurs à lit fluidisé, puis fusion du minerai préréduit dans des réacteurs à massif de carbone ou à bain de métal liquide.

⁹⁵ Fin novembre 2001, 5,67% sont cédés à des investisseurs institutionnels, le groupe Gestamp ne détenant dès lors plus que 1% d'Aceralia.

4.2. OBJECTIFS ET STRATÉGIES D'USINOR ET D'ARBED-ACERALIA

Usinor a clairement affiché depuis 1999 son objectif de devenir leader mondial dans ses métiers de base, à savoir les aciers plats au carbone, la transformation et la distribution de produits sidérurgiques et les aciers inoxydables et de nouer, à cet effet, de nouvelles alliances « créatrices de valeur »⁹⁶. Pour ce faire, le groupe a mis en place une stratégie, industrielle et commerciale, multipolaire. En s'appuyant sur sa réorganisation interne, début 1999, en 24 unités opérationnelles, Usinor a opté résolument pour une stratégie commerciale et industrielle « orientée client ». Certaines de ces unités opérationnelles sont en effet liées à des secteurs-clients spécifiques : Usinor Auto à l'industrie automobile, Usinor Packaging au secteur emballage, Usinor Construction au secteur du bâtiment. Par ailleurs, Usinor Tubes fournit des tubes soudés à plusieurs types de secteurs-clients : construction, biens d'équipement, automobile, transport de fluides. Quant à Usinor Distribution, elle regroupe autour du holding PUM SA l'essentiel des activités de distribution du groupe (sociétés de négoce en aciers et plastique et Steel Service Centers), assurant des services de proximité au niveau de l'ensemble de l'Europe.

Si l'on considère le secteur automobile, premier marché du groupe avec 37% des livraisons en aciers plats au carbone, Usinor Auto offre une gamme étendue de produits et de services en aciers à haute résistance et aciers anti-corrosion. En outre, cette unité propose des activités de sous-traitance aux constructeurs : flans soudés, emboutissage et hydroformage de tôles, tout en leur fournissant une assistance technique sous la forme d'équipes pluridisciplinaires attachées aux différents constructeurs-clients. Usinor Auto agrège ainsi les fonctions de production, commercialisation, marketing et R&D pour s'ajuster au mieux aux besoins spécifiques de ses clients, notamment en Europe, au Brésil et aux USA en y recherchant la proximité géographique par rapport aux constructeurs. Usinor Auto répond ainsi à la globalisation du marché automobile, à la concentration accrue des producteurs, à la croissance de la sous-traitance et aux exigences techniques de sécurité, d'allègement de poids, de résistance à la corrosion, de standardisation des commandes et de flexibilité face aux variations de la demande.

Cette stratégie commerciale « orientée client » suppose toutefois une offre de produits de grande qualité, à haute valeur ajoutée, adaptés à la demande et fournis à des prix concurrentiels. D'où la triple exigence d'outils de production performants, de réduction incessante des coûts (achats, énergie, masse salariale) et de recours permanent à la R&D⁹⁷. Sans perdre de vue l'objectif de création de valeur : un taux de rentabilité de 12%, gage d'une valeur boursière attractive⁹⁸. À cet effet, Usinor a investi, entre 1996 et 1999, une moyenne de quelque 600 millions €, à la fois dans l'entretien et la modernisation des

⁹⁶ « L'ambition d'Usinor – devenir leader mondial dans ses métiers – devrait donc l'amener à être l'acteur de nouvelles alliances créatrices de valeur pour toutes les parties concernées par ses métiers » expliquait Fr. MER, in USINOR, *Rapport annuel 1999*, p. 4.

⁹⁷ Le groupe a consacré en moyenne 160 millions € par an à des activités de R&D en vue d'accroître la qualité et les performances de ses produits par l'amélioration des procédés de fabrication et le renouvellement de l'offre de produits et services à ses clients. Usinor dispose de treize laboratoires de R&D en Europe.

⁹⁸ Vu que l'on se limite aux stratégies commerciale et industrielle, on n'envisage pas ici les aspects motivation, flexibilité et formation permanente du personnel, respect de l'environnement, politique de gestion des ressources humaines, relations sociales, sécurité au travail, qui interviennent incontestablement dans la stratégie axée sur la satisfaction maximale du client.

installations existantes, dans l'accroissement des capacités d'outils performants et dans la mise en œuvre de nouvelles unités de production en aval. Quelques exemples dans la branche aciers plats au carbone⁹⁹ : chez Sollac, la modernisation des coulées continues de Fos-sur-Mer, la construction d'une nouvelle ligne de galvanisation chez Solmed à Sagonte, la modernisation de la ligne de laminage à froid de Mardyck ; chez CS, la construction d'une nouvelle coulée continue à Chertal, l'accroissement des capacités des TLB de Chertal et Carlam. Outre la stratégie de modernisation-croissance interne, le groupe Usinor a développé des stratégies de croissance externe (la prise de contrôle du groupe Cockerill Sambre)¹⁰⁰ et de partenariats (avec Arbed-Aceralia en Espagne) en vue de développer ses capacités de production, principalement dans l'aval sidérurgique. S'y ajoute un accord stratégique global conclu avec Nippon Steel en janvier 2001. Cet accord, « Global Strategic Alliance » – le premier grand projet récent d'Usinor¹⁰¹ – vise à développer la coopération entre les deux groupes pour « accompagner » la mondialisation de leurs principaux clients (automobile, emballage) par un meilleur service offert, l'utilisation de leurs ressources respectives, l'optimisation de leurs performances en R&D, des partenariats en achats et e-commerce, le partage de licences et des collaborations techniques en matière de transports, livraisons et gestion des stocks. Cet ensemble de stratégies ne permet toutefois pas à Usinor d'atteindre la taille requise pour devenir le numéro un mondial, d'où son second grand projet : réaliser une fusion avec d'autres grands producteurs européens, qui se concrétise en février 2001 avec la fusion Newco.

Les objectifs du groupe Arbed sont à la fois moins ambitieux et plus larges que ceux d'Usinor. Arbed vise en effet à figurer parmi les leaders en aciers plats et inoxydables et à consolider son leadership en produits longs lourds et légers, essentiellement en Europe et en Amérique, tout en cherchant à développer son réseau commercial en Asie. Simultanément, le groupe vise à atteindre dans ses différentes activités, un rendement annuel de 10% sur ses fonds propres. Arbed a donc mis en place une stratégie à trois axes, appelée « 3 M » : multiprocédés, multiproduits et multimarchés qui mérite d'être examinée.

La stratégie multiprocédés concerne l'exploitation industrielle de procédés de réduction-fusion du minerai (Sidcomet) pour la filière classique dans les usines maritimes et de traitement des co-produits sidérurgiques (Primus), notamment des poussières des aciéries électriques, pour la filière électrique dans les usines continentales. Une installation Sidcomet est mise en marche à titre expérimental chez Sidmar pour permettre d'accroître la production de fonte à un prix compétitif¹⁰².

⁹⁹ Il en va de même au niveau de la branche inox : construction d'une ligne intégrée de laminage à Isbergues (Ugine) et chez J&L, développement de Thainox, prise de contrôle de l'ex-Fafer, recentrage progressif du laminage à chaud sur Carlam.

¹⁰⁰ Cette prise de contrôle a notamment permis à Usinor de renforcer considérablement sa branche transformation et distribution autour des sociétés Haironville et PUM et d'établir, à partir d'EKOStahl, une tête de pont vers les marchés d'Europe centrale et orientale.

¹⁰¹ Ce premier grand projet consiste à « ...développer une coopération forte avec Nippon Steel, pour le bien commun de nos deux entreprises et dans l'intérêt des clients, auprès desquels nous resterons des concurrents », FR. MER, in USINOR, *Rapport annuel 2000*.

¹⁰² Toutefois, au moment de passer à l'exploitation industrielle, le procédé Sidcomet s'est heurté à d'importants problèmes techniques qui ont amené la direction de Sidmar à mettre fin à ce projet, destiné à pallier le manque d'acier brut pour alimenter les laminoirs, fin janvier 2002. La phase expérimentale, initiée en 1998, a coûté 30 millions €. Sidmar s'oriente maintenant vers l'expérimentation du procédé Primus.

La stratégie multiproduits permet au groupe de mieux faire face aux variations conjoncturelles et concerne les aciers plats et longs et l'inox. Dans ces trois secteurs, Arbed a appliqué conjointement des stratégies de croissance interne et externe basées sur d'importants plans d'investissement.

Ainsi, en produits plats, le plan d'investissement chez Sidmar (1999-2004) de 1 milliard € vise, d'une part, à accroître la valeur ajoutée des produits par la construction de nouvelles lignes de galvanisation au trempé (Galtec 2, Sidgal 2 et 3), d'une nouvelle ligne de revêtement organique (Decosteel), d'une usine à flans soudés (Tailor Steel Sidmar); d'autre part, à maîtriser les coûts de production et à amener la capacité de production de Sidmar à 6 Mt/an (agrandissement des hauts fourneaux, nouvelle coulée continue, projet Sidcomet). Chez Stahlwerke Bremen, une nouvelle ligne de galvanisation au trempé (Bregal 2) a été mise en service et le TLB de sa filiale Brema (en partenariat avec ALZ et Marcegaglia) a vu sa capacité augmentée à 5 Mt/an. En Espagne, le plan d'investissements défini lors de la conclusion du partenariat avec Aceralia (1997) a été finalisé et comprend deux nouvelles lignes de galvanisation au trempé (Avilés 2 et Solmed), la modernisation du TLB d'Avilés et une nouvelle ligne de revêtement organique, également à Avilés. À Dudelange, Ewald Giebel construit une ligne de revêtement organique. Enfin, Arbed a pris des participations dans deux sociétés, en Pologne et en Tchéquie.

En produits longs légers, Arbed a pris, via Belgo-Mineira, une première participation de 21,2% dans le capital d'Acindar en Argentine et Belgo-Mineira a construit un nouveau haut fourneau à Monlevade (Brésil), sans compte l'intégration du groupe Marcial Ucin en Espagne. Enfin, en matière d'aciers inoxydables, ALZ a décidé d'investir 166 millions € pour amener la production à 1 Mt, grâce à un second four électrique, et optimiser ses capacités en laminage à froid. Au total, pour les années 1999 et 2000, le groupe Arbed a procédé à quelque 2 milliards € d'investissements (acquisitions comprises).

Quant à la stratégie multimarchés, le réseau commercial du groupe Arbed couvre non seulement l'Europe et l'Amérique, mais s'étend également en Chine et dans le Sud-Est asiatique. Corrélativement, ProfilArbed et TradeArbed ont fondé e-ARBED Distribution, opérateur d'un site internet de vente en ligne des différents produits sidérurgiques d'Arbed sur le territoire européen.

Il ressort de cette triple stratégie que l'effort premier d'Arbed s'articule autour de deux axes principaux : d'une part la modernisation de ses outils, en amont et en aval, sur base d'une structure de R&D orientée vers la mise en œuvre de nouveaux procédés de fabrication et grâce à un effort d'investissement considérable; d'autre part, des plans d'investissement et des acquisitions pour étendre significativement ses capacités dans l'aval de haute qualité en produits plats (galvanisation au trempé, revêtement organique, flans soudés) et, dans une moindre mesure, en inox et en aciers longs légers (notamment en Amérique du Sud). Dans cette stratégie, la prise de contrôle (à 35%) d'Aceralia assure à Arbed la maîtrise du marché espagnol. Les objectifs et stratégies d'Aceralia s'insérant ainsi dans la politique générale d'Arbed, on se limitera à en évoquer brièvement les grandes lignes.

L'objectif d'Aceralia consiste à maintenir et à renforcer son rôle de leader en Espagne, tant en produits plats qu'en produits longs, notamment à destination du secteur automobile et de la construction. L'avantage stratégique d'Aceralia réside en sa grande flexibilité, par la combinaison des techniques de fusion-réduction du minerai en sidérurgie intégrée et de la filière électrique pour la production d'aciers plats et longs. Un plan global d'investissements de 962 millions € pour la période 1998-2002 vise à améliorer la rentabilité des outils, à réduire les coûts, à élargir l'offre de produits de haute valeur ajoutée et à développer la qualité des services offerts à la clientèle. Ainsi, en vue de renforcer sa présence dans le secteur automobile, Aceralia a construit une unité de flans soudés, Tailor Metal, à Saragosse et une unité d'hydroformage, Hidroacero (en partenariat avec Metalbages), sans compter les deux lignes de galvanisation au trempé déjà mentionnées. En matière de produits longs, Aceralia a procédé par croissance externe : la prise de contrôle du groupe Marcial Ucin lui a permis de renforcer sa position de leader en aciers longs légers, tout comme la prise de participation majoritaire (60%) dans Aspersa au niveau des aciers profilés. L'alliance stratégique avec Arbed a permis, en outre, à Aceralia d'accéder au réseau commercial d'Arbed, de bénéficier de son potentiel en R&D et de synergies dans l'approvisionnement en matières premières, tandis qu'Aceralia ouvrait à Arbed le contrôle du marché espagnol.

Au vu des objectifs et stratégies des uns et des autres, le projet Newco est susceptible de générer des résultats bénéfiques pour les groupes concernés puisqu'il consolide significativement leurs points forts, du moins au niveau des produits plats et de l'inox. Cette fusion ne constitue en outre pas une surprise complète au vu des synergies entre Sollac et Aceralia en Espagne et des rapprochements esquissés fin 2000 entre Usinor et Arbed en matière d'aciers inoxydables. La constitution de Newco engendre toutefois un ensemble de conséquences économiques mais aussi sociales qui ont suscité de la part des organisations syndicales, dans les entreprises et les pays concernés, des réactions à géométrie variable.

4.3. PREMIÈRES CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES DE LA FUSION

À l'analyse, le texte de la conférence de presse du 19 février 2001 annonçant l'opération de fusion Newco¹⁰³ et les déclarations subséquentes de Fr. Mer et J. Kinsch permettent de se faire une première idée de ses conséquences économique-industrielles. Pour rappel, Newco comprend, pour l'essentiel, quatre grands secteurs : les aciers plats au carbone, les aciers longs (lourds et légers), les aciers inoxydables, le secteur transformation et distribution. Tout d'abord, au niveau des aciers plats au carbone, le schéma industriel sera rationalisé. Cela implique notamment qu'en amont du processus de production ne seront retenus que les sites les plus performants et que, dans ce cadre, Usinor cherche à céder la phase à chaud de CS à Charleroi. En aval, la localisation des clients déterminera les restructurations à opérer parmi les différents sites de production. En pratique, cela signifie une préférence pour les sidérurgies maritimes intégrées (Dunkerque, Sidmar, Avilés,

¹⁰³ ACERALIA-USINOR-ARBED, *Donner à l'acier un nouvel avenir. Bâtir ensemble le futur.*

Sagonte, Fos-sur-Mer¹⁰⁴). Les sites intégrés continentaux (Sollac Lorraine (Florange), Brême, EKO Stahl et CS) pourraient subsister en fonction de leurs résultats, de la qualité de leurs produits et à condition que leur coût de production soit ou devienne sensiblement équivalent à celui des sites maritimes. À cet égard, les sites de Charleroi et Liège de CS cumulent les handicaps : Charleroi ne dispose pas d'aval et Liège, bien que sidérurgie intégrée, devra, d'après un audit réalisé par McKinsey en mai 2001, procéder – tout comme Charleroi – à des réductions de coûts significatives : c'est que le coût de l'acier produit par CS (soit 210 € la tonne) dépasse nettement celui des sidérurgies maritimes (178,5 € la tonne) On reviendra ci-après sur les conséquences sociales de ces constats, en particulier en termes d'emplois.

Dans ce secteur des aciers plats au carbone, Newco sera leader en détenant 10% du marché mondial, avec une gamme de produits rentables à haute valeur ajoutée (produits revêtus, flans soudés, produits hydroformés) à destination des secteurs de l'automobile, de la construction, de l'emballage et de l'électro-ménager. Son potentiel en R&D lui permettra de répondre au mieux aux attentes des clients, notamment en matière d'aciers à haute résistance.

Au niveau des produits longs, le texte d'annonce de la création de Newco n'évoque pas les adaptations à réaliser. Cela signifie que la gestion du secteur, déjà rationalisé et fortement modernisé au Grand Duché et en Espagne, est laissée aux mains d'Arbed-Aceralia, leader en Espagne pour les produits longs lourds et légers, leader en Amérique du Sud pour le fil machine et les produits tréfilés, leader en R&D dans la branche.

Pour les aciers inoxydables, le plan de développement d'ALZ est soutenu, le laminage à chaud des produits d'Ugine, d'ALZ (en partie) et d'Usinor Industeel devrait être concentré sur le TLB de Carlam, la production d'inox sera accrue à l'ex-Fafer de Charleroi (par un investissement dans un système AOD - Argon Oxygen Decarburation - adjoint au four électrique). Par ailleurs, les laminoirs à froid (Isbergues, Gueugnon et ALZ) seront davantage orientés vers les besoins spécifiques des clients. Dans cette branche aussi, Newco se positionne en tête, couvrant 16% du marché mondial, et offre un large éventail de produits (inox plats et longs, laminés à chaud et à froid, plaques spéciales), ses principaux concurrents étant Thyssen Krupp Stahl (13% du marché), AvestaPolarit (11%) et Acerinox (9%).

Enfin, le secteur transformation et distribution regroupe les réseaux d'Usinor et d'Arbed-Aceralia au niveau des centres de service acier, des activités de profilage et de tubes soudés. Il couvre non seulement l'ensemble de l'Europe, mais également les USA et l'Asie du Sud-Est, l'accord stratégique avec Nippon Steel étant étendu à Newco. Le nouveau groupe se profile également comme un des leaders mondiaux en matière d'e-commerce de produits sidérurgiques. En Europe, c'est sans doute dans la transformation-distribution que pourraient s'opérer des synergies et des rationalisations, destinées à intervenir progressivement, eu égard aux critères de la Commission européenne en matière de concurrence.

¹⁰⁴ Sans être intégré en aval, le site de Fos-sur-Mer approvisionne en laminés à chaud les sites en aval de l'Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal) et constitue, de ce fait, un point-clé du dispositif de Newco. La même remarque vaut pour Sagonte, où l'aval est prédominant.

Au total, avec une production d'acier brut cumulée de 45,15 Mt en 2000, Newco surclasse de loin tous ses concurrents au niveau mondial. Ainsi, en 1999, Posco avait produit 26,5 Mt, Nippon Steel 25,2 Mt, Corus 21,3 Mt, LNM-Ispat 20 Mt, Baoshan 16,7 Mt et Thyssen Krupp Stahl 16,1 Mt. Toutefois, cette suprématie est très relative. C'est que la production de Newco ne représente que 5,22% de la production mondiale de 846,2 Mt en 2000. La fusion Newco ne fait sans doute que prélude à un mouvement de fusions transnationales dans le secteur, s'avérant inévitable à terme aux yeux des grands groupes sidérurgiques face à l'intensification de la concurrence et la fragmentation actuelle du marché de l'acier. Nous y reviendrons, mais auparavant, il y a lieu d'analyser les répercussions sociales de ce projet de fusion et les réactions syndicales qu'il a suscitées.

4.4. LES RÉPERCUSSIONS SOCIALES

Les intentions affichées des dirigeants d'Usinor, d'Arbed et d'Aceralia n'ont pas manqué de susciter certains remous auprès des organisations syndicales concernées. Ainsi, la décision de passer outre à une information préalable à destination des représentants syndicaux pour privilégier une annonce publique a été ressentie comme une volonté de marginaliser les organisations syndicales dans le déroulement du processus de fusion. S'il y a eu, par la suite, une réunion du conseil d'entreprise européen d'Usinor et si Fr. Mer a été amené à expliciter les différents aspects du projet de fusion, c'est en bonne partie sous la pression des syndicalistes de CS, concernés au premier chef par les retombées sociales de la fusion. Non seulement la phase liquide du site de Charleroi de CS est citée nommément, mais la volonté de se recentrer sur les sites les plus rentables et de réaliser d'importantes économies venant se superposer aux programmes de réductions de coûts déjà mis en œuvre dans les différents groupes, notamment en matière de frais généraux, d'achats et dans les branches aciers plats et inox, ont eu de quoi inquiéter les travailleurs quant à la survie de leurs entreprises. Les réactions ont cependant été modulées de manière très variable en fonction des pays et des groupes ou filiales concernés.

Au Grand Duché de Luxembourg, la position d'Arbed dans la fusion s'est négociée au sein de la « tripartite sidérurgique » (État luxembourgeois, direction d'Arbed et organisations syndicales). Les syndicats luxembourgeois ont obtenu satisfaction sur plusieurs points, transposés dans le projet de fusion : maintien de la présence de l'État luxembourgeois dans Arbed et donc dans le capital et le conseil d'administration de Newco, qui devrait par ailleurs s'ouvrir à trois représentants syndicaux (un par groupe) et établissement du siège de Newco à Luxembourg. Enfin, les sites de production au Grand Duché sont confirmés et garantis, tout comme le statut des salariés et le maintien de l'emploi (sous réserve d'adaptations mineures). Les syndicats luxembourgeois n'ont toutefois pas informé au préalable leurs homologues des autres pays concernés, ce qui laisse à tout le moins peser une hypothèque sur les collaborations intersyndicales futures.

En France, les syndicats ont adopté une position mitigée : tout en pouvant comprendre les raisons d'Usinor d'initier cette fusion, ils ont manifesté – notamment en Lorraine et dans le Nord – leurs craintes au niveau du maintien de l'emploi. Même si Fr. Mer se veut conciliant en arguant de la pyramide des âges des travailleurs du groupe pour procéder, progressivement, à un ensemble de départs naturels par prépension et sans licenciement.

ments, c'est bien le non-remplacement des partants et donc la baisse du volume de l'emploi qui inquiète les syndicalistes. Ils n'ont toutefois recouru ni à des arrêts de travail ni à des manifestations de masse. Les craintes sont cependant plus aiguës sur les sites du Creusot et de Chateaufort d'Usinor Industeel, où l'on redoute des transferts de capacités inox vers l'ex-Fafer.

En Espagne, les revendications syndicales se focalisent sur le maintien du plan industriel et du volume de l'emploi tels que prévus dans les accords Aceralia-Arbed (1997). Ceux-ci avaient déterminé les principaux axes de la restructuration des entreprises espagnoles et, à première vue, la fusion ne devrait pas y donner lieu à des pertes d'emplois significatives.

En Allemagne, la décision a été prise de fermer un laminoir à froid chez EKO Stahl pour des raisons de surcapacités : plusieurs centaines d'emplois pourraient être en jeu.

C'est en Belgique que Newco a suscité le plus de remous sociaux, mais la situation est très contrastée entre la Flandre et la Wallonie. En Flandre, les plans d'investissement de Sidmar et d'ALZ ont été confirmés : il s'agit, dans les deux cas, de pièces maîtresses du futur dispositif industriel de Newco. Si les deux entreprises ont connu des turbulences sociales en avril-mai 2001, ponctuées par des arrêts de travail et une longue grève des employés de Sidmar, c'est en raison de conflits liés, en matière d'augmentations salariales, au renouvellement des conventions collectives d'entreprise pour 2001-2002 et non par rapport au projet Newco. Néanmoins, au vu de la dégradation de la conjoncture, la direction de Sidmar veut réduire ses coûts de 15% et annonce, à cet effet, un plan d'action 2001 en octobre, visant à procéder à une réduction de 900 emplois en trois ans, sur un total de 6 200 emplois, à des économies sur les achats et à des améliorations techniques, de manière à réduire son prix de revient de quelque 44 € la tonne. De même, chez ALZ, entre octobre et décembre 2001, l'ensemble du personnel (1 600 travailleurs) connaît diverses modalités de mise en chômage technique du fait de la faiblesse de la conjoncture en inox.

En Wallonie, la colère et l'inquiétude des travailleurs se manifeste plus vivement. Nous avons vu les réactions syndicales à l'annonce de la cession par Usinor de la phase à chaud de Marcinelle et la création de Carsid comme réponse aux revendications syndicales. Toujours à Charleroi, c'est l'avenir de la Fafer qui suscite la grogne sociale, car Fr. Mer reste toujours très évasif quant aux investissements prévus dans cette entreprise. C'est qu'Usinor critique les pertes encourues ces deux dernières années à la Fafer et annonce, dans la foulée, un changement de management et une restructuration impliquant 160 pertes d'emplois. En fait, les managers français ont fait fi des spécificités de la Fafer, réputée comme une PME sidérurgique performante sur des marchés bien particuliers (aciers spéciaux, tôles hors normes etc.), jusqu'à son intégration dans Usinor en 1998. À Liège, site de sidérurgie intégrée doté d'un aval performant en produits revêtus, les risques de cessions et/ou de pertes d'emplois sont apparus moins immédiats, ce qui n'enlève toutefois rien aux inquiétudes syndicales. En effet, la situation continentale du site pourrait, en cas de rationalisation de la production d'aciers plats au carbone, l'amener à être mis en concurrence, sinon avec les sites maritimes, du moins avec les autres sites continentaux.

La reprise de CS par Usinor avait fait l'objet de critiques¹⁰⁵ qui se vérifient à l'occasion de la constitution de Newco. À part le pôle inox de Carlam et malgré l'accord sur Carsid rien n'est tout à fait garanti pour l'avenir à moyen terme de CS. L'entreprise, dont les décisions étaient déjà muselées par Usinor et qui a vu partir bon nombre de ses cadres, ne représente plus qu'un pion sur le vaste échiquier où se positionne Newco. Aucune autonomie de décision, l'incessant défi de la performance pour compenser son handicap de sidérurgie continentale, l'absence de tout représentant du management au sein du comité de direction de Newco, autant de contraintes fortes qui pèsent sur l'avenir de CS. Ces contraintes se retrouvent dans les conclusions de l'audit McKinsey rendues publiques en mai 2001¹⁰⁶. Selon McKinsey, le coût de l'acier produit par CS est nettement plus élevé que celui des sidérurgies maritimes. Cette différence n'est pas seulement due à la localisation continentale de CS : sont également incriminés les emplois redondants, les lacunes du fonctionnement interne, le manque d'externalités. La solution d'après McKinsey ? Supprimer 1 200 emplois à Liège et 600 à Charleroi d'ici 2004, sans fermeture d'outils ni réduction de production. Dans cette perspective est mis au point début juillet un plan Delta pour CS, en vue de combler (à hauteur de 198,31 millions €) l'écart de compétitivité avec la sidérurgie maritime, via les pertes d'emplois évoquées¹⁰⁷. Les organisations syndicales ne s'y opposent pas, jugeant essentiel d'assurer la survie des outils en atteignant la rentabilité exigée par Usinor et d'obtenir des prépensions intéressantes. En contrepartie, l'accord social conclu fin juin 2001 prévoit notamment des hausses salariales, un système de valorisation des performances et l'externalisation de certains services en vue d'accroître la productivité.

Chez Duferco Clabecq, suite au projet Carsid, quelque 850 travailleurs garderaient leur emploi, sur le site (via la mise en œuvre par Duferco de divers projets locaux) ou ailleurs (Marcinelle, La Louvière¹⁰⁸), des solutions par prépension étant prévues pour les sidérurgistes excédentaires.

Enfin, l'avenir de la participation de 25% détenue par la Sogepa dans CS (que la Sogepa devait normalement conserver jusqu'en décembre 2005) n'est pas tranché dans l'immédiat. Or, en cas d'échange contre des actions Usinor, cette participation pourrait conférer à la Région wallonne quelque 4% du capital de Newco, mais sans lui offrir un réel pouvoir de décision.

Entretemps, Usinor a confirmé, le 27 mars 2001, l'investissement en un AOD (*Argon oxygen decarburation*), un outil permettant à la Fafer d'accroître significativement sa production d'inox en qualité et en quantité. À cela s'ajoute la confirmation de Carlam comme pôle inox du nouveau groupe, mais sans qu'il soit question, pour le moment, de créer, à proximité, un quelconque aval en inox. Ainsi, les investissements réalisés

¹⁰⁵ Cf. M. CAPRON, « Cockerill Sambre sous le contrôle d'Usinor ? », *op. cit.* ; H. DUPUIS et C. SCHARF, « Cockerill reçoit ses galants », *op. cit.*

¹⁰⁶ Cf. *La Libre Belgique*, 22 mai 2001.

¹⁰⁷ Celles-ci devraient s'effectuer, pour l'essentiel, par des prépensions dès 52 ans à la fin 2003, à l'exclusion de tout licenciement sec. En fait, au fil des mois, le nombre de pertes d'emplois prévisibles à l'échéance du plan Delta (fin 2003) s'est accru : on pourrait atteindre quelque 2600 unités.

¹⁰⁸ En septembre 2000, Duferco avait annoncé quelque 200 millions € d'investissements à La Louvière, essentiellement pour la construction d'une ligne de galvanisation et de lignes de prélaquage en aval, d'où la création prévue de 350 emplois.

(Carlam) ou annoncés (à la Fafer et à Fleurus)¹⁰⁹ permettent à Usinor (et donc à Newco) de sauver quelque peu son image de marque au Pays Noir tout en mettant la Région wallonne hors-jeu en matière de décisions stratégiques.

Il convient en effet de relativiser le rôle de la Région wallonne eu égard à l'ampleur de la fusion Newco. S. Kubla a œuvré à dégager le principe d'une solution pour la phase liquide de Charleroi, susceptible d'éviter une nouvelle hémorragie d'emplois, avec l'aval prudent des organisations syndicales. La région est néanmoins marginalisée dans Newco, sa présence dans CS ne lui ayant, en tout état de cause, pas donné la possibilité d'influer sur les décisions stratégiques d'Usinor.

Parallèlement, les organisations syndicales qui, en appuyant les mouvements des sidérurgistes carolos, ont poussé la Région wallonne à s'engager, ont expérimenté toute la difficulté de se faire entendre – sans même parler de négocier! – par le futur co-président d'un groupe mondial. C'est pourquoi plusieurs centrales syndicales¹¹⁰, réunies à l'initiative de la CSC Métal, émettent en septembre 2001 un ensemble de revendications – en accord avec la Fédération européenne des métallurgistes (FEM) – portant sur l'information, la consultation et la participation des travailleurs dans Newco. Elles revendiquent ainsi cinq postes au conseil d'administration pour les travailleurs (un par pays concerné : France, Belgique, Espagne, Allemagne et Luxembourg). Au niveau du groupe Newco, trois structures d'information et de consultation devraient être créées : un comité de groupe européen pour les questions relatives à la stratégie européenne et mondiale de Newco, quatre comités d'entreprise européens sectoriels (acières plats, produits longs, inox et distribution-transformation) et une structure nationale permettant de réunir, par pays, les représentants syndicaux des sièges de Newco qui y sont établis. Pour la négociation, il est proposé de créer un organe de négociation collective où siègeraient des représentants de la FEM et des syndicats nationaux et qui traiterait, outre des restructurations, des conditions de travail, de la formation professionnelle, de la sécurité et des nouvelles technologies. Par rapport aux effets de la fusion, les organisations syndicales réaffirment leurs exigences de garantie du maintien de l'emploi, des outils, des investissements et des équilibres régionaux. Elles revendiquent en outre des engagements clairs, en cas de restructurations, quant à la recherche d'activités nouvelles et de reclassement des travailleurs.

4.5. DE NEWCO À ARCELOR

Avant que le projet Newco ne se transforme en une fusion effective, l'accord de la Commission européenne est requis : il fera l'objet d'une négociation entre la Commission et les dirigeants de Newco. Simultanément, les effets de la mauvaise conjoncture ont un

¹⁰⁹ En avril 2001, Usinor, via sa division Usinor Construction, et la branche isolation de Saint-Gobain annoncent la création conjointe, sur le zoning de Fleurus, d'une société productrice de panneaux sandwichs en acier et en laine minérale pour bâtiments non résidentiels. Cette entreprise, objet d'un investissement de 7,5 millions €, est dotée d'un capital de 2,5 millions € (72% Usinor et 28% Saint-Gobain) et pourrait occuper 40 travailleurs.

¹¹⁰ Il s'agit de sidérurgistes de la CFDT, de la CSC, d'IG Metall, de l'UGT et des Commissions ouvrières (Espagne).

impact sur la répartition des participations respectives des trois groupes au sein de Newco. Un autre élément, qui s'avérera important par la suite, concerne le destin de la convention de partenariat stratégique signée le 1^{er} décembre 1998 entre Usinor et la SWS. Elle fera l'objet d'un avenant conclu entre Usinor et la Sogepa le 19 décembre 2001. Ces événements méritent quelques explications.

La Commission européenne, chargée de prévenir tout abus de position dominante susceptible d'entraver la libre concurrence, avait formulé, début octobre 2001, un certain nombre d'exigences par rapport au projet Newco, notamment en termes de réductions de capacités et de cessions de filiales dans plusieurs segments d'activité. En réponse aux exigences de la Commission, les cessions décidées par les trois groupes composant Newco représentent quelque 1,5 milliard€ de chiffre d'affaires et portent notamment sur des capacités de 1,75 Mt de produits (dont 1,45 Mt de galvanisés). Il est ainsi question, pour Usinor, de céder son unité de laminage à froid de Strasbourg (Sorrall), l'unité d'électro-zingage de Beautor, les usines de Lusosider (Portugal) et Galmed (Espagne), productrices de tôles pour l'automobile, les participations d'Usinor et d'Arbed dans Segal (soit 66% du capital), ainsi que les 39% détenus par Usinor dans la ligne de galvanisation d'Arvedi (Italie). Pour Arbed-Aceralia, les cessions devraient concerner l'unité de distribution de Cofrafer (France), les 49% détenus dans l'unité de négoce de Bamesa (Espagne et Portugal), ainsi que la ligne de galvanisation de Dudelage¹¹¹. Suite à ces décisions de cessions, la Commission européenne accordera son aval, le 21 novembre 2001, à la fusion Newco.

À la fin 2001, les effets de la mauvaise conjoncture sont ressentis de manière inégale au niveau des trois groupes¹¹². C'est manifestement Usinor qui est le plus durement frappé : sa cotation a atteint son niveau le plus bas (8,3 €) depuis 1995. C'est que, si sa stratégie consistant à se centrer sur les produits plats à haute valeur ajoutée a connu des succès, elle présente aussi un revers, à savoir une plus grande sensibilité aux retournements conjoncturels affectant ses principaux clients, et notamment l'industrie automobile. Par contre, Arbed et surtout Aceralia ont mieux résisté, grâce à leurs produits longs (et notamment les ronds à béton pour Aceralia). Il s'en suit que la diversification résultant de la fusion Newco arrive manifestement à son heure, pour rendre le nouveau groupe moins sensible aux à-coups de la conjoncture de l'acier. Il en résulte aussi qu'Aceralia et Arbed s'estiment fondés à réclamer une révision des parités au sein de Newco.

C'est ainsi que, parallèlement aux discussions avec la Commission européenne et à l'issue d'une négociation serrée, les parts respectives des trois groupes dans Newco ont été réajustées et cette répartition approuvée par les trois conseils d'administration le 21 novembre. Ainsi, Usinor détient finalement 53,8%, Arbed 23,9% et Aceralia 22,3% contre, respectivement, 56,5%, 23,4% et 20,1% auparavant. En conséquence, les parités d'échange ont également été modifiées : 4 actions Newco pour 3 actions Aceralia, 43

¹¹¹ Début mars 2003, certaines cessions (Bamesa, Beautor et Sorrall, Galmed) sont réalisées. Les autres font encore l'objet de négociations.

¹¹² Pour ce qui est de CS, le déficit de 2001 atteint 120 millions €, une perte qui sera masquée par des plus-values sur cessions (et notamment la cession de PUM à Usinor) dont l'effet sera de transformer la perte 2001 en un bénéfice de 65 millions €, après une provision de 230 millions € pour les charges liées aux prévisions du plan Delta.

actions Newco pour 4 actions Arbed et 1 action Newco pour 1 action Usinor. Le lancement des offres publiques d'échange (OPE) est prévu à partir du 24 décembre 2001 en France, en Belgique et au Luxembourg et pour début janvier 2002 en Espagne. La clôture des offres est attendue pour fin février 2002, coïncidant avec le début de la cotation en bourse de Newco qui, depuis le 12 décembre 2001, a pris officiellement le nom d'Arcelor.

4.6. L'AVENANT À LA CONVENTION DE PARTENARIAT STRATÉGIQUE

Eu égard aux évolutions intervenues dans les entreprises sidérurgiques en Wallonie, la Sogepa et Usinor ont décidé, le 19 décembre 2001 (avec effet au 17 décembre 2001), d'actualiser la convention de partenariat stratégique conclue entre eux le 1^{er} décembre 1998 et entrée en vigueur le 9 février 1999, en se mettant d'accord sur un avenant¹¹³ à cette convention. Celui-ci, valable jusqu'au 9 février 2004, comprend les engagements pris et déjà tenus (troisième four de Carlam, nouvelle coulée continue à Chertal, réalisation partielle de l'amélioration du laminoir à froid de Tilleur), les engagements pris mais non encore réalisés (l'AOD de Fafer Industeel, la reconstruction du HF6 de Seraing), devenus caducs (la réfection du HF4 à Marcinelle suite à la constitution de Carsid) ou postposés (le centre de production de tubes hydroformés) et les réalisations supplémentaires (le prototype de dépôt métallurgique sous vide chez CS-Liège).

Plusieurs éléments de cet avenant méritent de retenir l'attention. Tout d'abord, il rappelle, en préalable, la convention d'échange de titres CS contre des titres Usinor, signée entre la Sogepa et Usinor le 17 décembre 2001. Cette convention prévoit que la Sogepa détiendra 8% du capital d'Usinor en échange de ses 25% (plus une action) de CS, titres qui seront apportés lors de l'OPE entre titres Usinor et Arcelor pour conférer à la Sogepa 4,29% du capital d'Arcelor. Suite à cet échange de titres « (...) les dispositions de la convention de partenariat stratégique relatives aux droits et obligations des parties en tant qu'actionnaires de Cockerill Sambre sont devenues caduques. Les parties entendent cependant maintenir différents principes et engagements relatifs à l'avenir de cette dernière, Usinor confirmant sa volonté d'assurer, dans le cadre du nouveau groupe Arcelor, le développement à long terme des activités de Cockerill Sambre. » (article 3 de l'avenant).

Comme précisé ci-dessus, cet avenant contient différentes considérations par rapport à des engagements pris par Usinor et non encore exécutés. Ainsi, l'avenant acte que : « L'installation à Charleroi de l'AOD nécessaire pour augmenter la production locale de brames en acier inoxydable sera menée à bien, en tenant compte de l'intérêt industriel d'Industeel Belgium, et les commandes nécessaires seront passées dans les premières semaines de l'année 2002, ce qui permettra une mise en service industrielle dans le début de l'année 2004. » (article 4.2) Charleroi deviendrait ainsi le leader mondial en inox laminé à chaud et « pourra connaître certains développements en aval » (article 4.2). Pour la reconstruction du HF6 à Liège, Usinor se porte fort de mettre cette question (ou une alternative équivalente) à l'ordre du jour du conseil d'administration de CS avant fin 2006

¹¹³ Avenant à la convention de partenariat stratégique Cockerill Sambre, 19 décembre 2001.

et de voter pour cette reconstruction. À défaut (c'est-à-dire en l'absence de notification en ce sens avant fin mars 2007 à la Sogepa), Usinor paiera à la Sogepa – si celle-ci le demande avant le 30 juin 2007 – un montant de quelque 19,335 millions €¹¹⁴. Pour le HF4 de Marcinelle, les engagements d'Usinor sont devenus caducs depuis la constitution de Carsid. Quant à l'unité de production de tubes hydroformés – à installer en principe dans le Hainaut – sa création est reportée après 2003, en l'absence d'une demande commerciale suffisante. En contrepartie, Usinor s'est engagé à créer à Fleurus, avec Saint-Go-bain, une unité de fabrication de panneaux sandwiches.

En matière sociale, la Sogepa et Usinor reconnaissent notamment la nécessité du plan Delta destiné à améliorer la productivité de CS et pouvant impliquer jusqu'à 2 600 pertes d'emplois, entre autres par recours à la prépension dès 52 ans. Si nécessaire, un plan de réduction des effectifs de CS pourrait aller au-delà du plan Delta. Par ailleurs, un nouveau programme d'intéressement des travailleurs de CS aux performances et au résultat a été soumis aux représentants syndicaux.

Par ailleurs, il est convenu que CS disposera d'un volume minimal annuel de 1,131 Mt de laminés à chaud qui serait absorbé par des entités d'Arcelor (à partir des commandes des groupes PUM et Haironville), si ce volume s'avère nécessaire pour assurer la meilleure charge des outils wallons. Par ailleurs, en aval, des investissements sont engagés pour l'unité de flans soudés à Liège et pour le parachèvement des tubes par laser à Jemappes. Pour le fer blanc, la production sera progressivement concentrée sur Tilleur (à hauteur de 260 000 tonnes), en parallèle avec la construction d'une ligne de prototype industriel de dépôt sous vide (dont une part importante sera destinée aux aciers d'emballage). En outre, l'avenant définit les compétences du conseil d'administration de CS¹¹⁵, en matière de décisions d'importance stratégique et notamment pour les investissements supérieurs à 12,5 millions €, pour le budget de CS et pour « une modification décisive et durable de la structure industrielle ou de l'organisation générale de Cockerill Sambre » (article 6). Il est également convenu, d'une part, qu'un organisme choisi par les organisations syndicales

¹¹⁴ Ce texte mérite d'être cité in extenso, au vu de ses répercussions ultérieures : « Usinor se porte fort pour le conseil d'administration de Cockerill Sambre de ce qu'il mettra la reconstruction de fin de programme du haut-fourneau n°6 de Liège ou, alternativement, la mise en œuvre des meilleurs schémas industriels possibles pouvant faire appel à d'autres technologies d'élaboration de l'acier ou d'autres développements de la production à son ordre du jour deux ans avant l'échéance de reconstruction de ce haut-fourneau et votera en faveur de cette reconstruction ou alternative.

Dès lors, dans l'hypothèse où ne seraient pas notifiés à la Sogepa, avant le 31 mars 2007 :

- un extrait d'un procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration de Cockerill Sambre tenue avant le 31 décembre 2006 démontrant que la reconstruction de fin de campagne du haut-fourneau n°6 à Liège ou, alternativement, la mise en œuvre des meilleurs schémas industriels possibles pouvant faire appel à d'autres technologies d'élaboration de l'acier ou d'autres développements de la production était à l'ordre du jour d'une réunion du conseil d'administration de Cockerill Sambre tenue avant le 31 décembre 2006, et

- un extrait d'un procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration de Cockerill Sambre tenue avant le 31 décembre 2006 (qui pourra être le même que celui visé ci-dessus) démontrant le vote en faveur de la reconstruction ou de l'alternative ainsi mise à l'ordre du jour de ce conseil,

Usinor paiera à la Sogepa, pour autant que cette dernière le demande avant le 30 juin 2007, un montant de dix neuf millions trois cent trente cinq mille six cent nonante cinq € (19 335 695,00 €). », Avenant à la convention de partenariat stratégique Cockerill Sambre, *op. cit.*, art. 4.3., pp. 8 - 9. On remarquera qu'implicitement l'échéance de reconstruction du haut-fourneau n°6 est fixée à fin 2008.

¹¹⁵ Une fois effectué l'échange de titres de CS contre des titres Usinor puis des titres Arcelor, les représentants de la Sogepa démissionnent du conseil d'administration de CS.

(en l'occurrence le cabinet français Secafi-Alpha) examinera chaque année les comptes de CS en vue de remettre aux organisations syndicales « (...) un rapport détaillé sur l'état et les perspectives de la société » (article 7). D'autre part est constitué un comité de concertation et de suivi CS-Sogepa, « (...) composé d'un nombre égal de représentants des parties dont au moins l'administrateur-délégué de Cockerill Sambre et un membre du comité de Direction de la Sogepa » (article 7). Ce comité se réunira une fois par semestre (ou à la demande d'une des parties) ; il est informé de tout projet de mesure nécessitant une adaptation significative de l'avenant ; toute mise en œuvre d'une telle mesure doit avoir, au préalable, fait l'objet d'une concertation au sein du comité. En outre, « Usinor veillera à ce que le contrôle des filiales et sous-filiales sidérurgiques et de transformation de métaux d'Usinor et de Cockerill Sambre situées, au 31 décembre 2001, en Région Wallonne ne soit pas cédé en-dehors du groupe Arcelor avant le 9 février 2004 sans l'accord de la Sogepa, qui ne pourra s'y opposer sans motif raisonnable » (article 8). Enfin, en cas de litige est prévu un arbitrage régi par les règles de la Chambre de commerce Internationale siégeant à Lausanne.

Comme on pourra le constater, eu égard à la situation des entreprises sidérurgiques en Wallonie fin 2002, on conviendra que cet avenant n'est pas dénué d'importance. Un point, en particulier, mérite quelques explications complémentaires. Dans la convention de partenariat stratégique conclue au 1^{er} décembre 1998, Usinor prend notamment des engagements fermes en ce qui concerne les HF de CS-Liège : dans l'article 10.3 de la convention en question, Usinor s'engage à réaliser les investissements prévus à l'article 2.5. de son plan stratégique (qui figure en annexe 5 de la convention), qui précise : « Usinor a pris connaissance et approuve le programme d'investissements *stand alone* de 24 milliards de francs belges de Cockerill Sambre pour la période 1999-2003 ainsi, d'ores et déjà, que la reconstruction du haut-fourneau 6 de Liège programmé en 2005-2006. » Que dit ce plan d'investissements *stand alone* (repris en annexe 1 du plan stratégique) ? Il prévoit, en son point 1 : « Liège : Haut-fourneau B : Reconstruction ; Liège : Haut-fourneau 6 : Réfection de mi-campagne ». Or le plan stratégique d'Usinor précise, en son article 2.1. : « La proposition d'Usinor est pleinement cohérente avec l'orientation *stand alone* de Cockerill Sambre. Elle prend également en compte la réalisation complète des investissements correspondants. À Liège, dans le département Coke/Fonte le haut-fourneau B sera reconstruit en 2001-2002 et la réfection de mi-campagne du haut-fourneau 6 sera réalisée en 2000-2001. »¹¹⁶ Or, il y a eu une réfection du HF B (Ougrée) en 1989-1990¹¹⁷, et également au cours de l'année 2000 mais sans que, semble-t-il, elle atteigne l'ampleur de la reconstruction annoncée. De même, le HF 6 (Seraing) a connu une réfection en 1993¹¹⁸ et une réfection en 2000, sans qu'il s'agisse, apparemment, d'une réfection de mi-campagne. En fait, l'avenant se réfère à la convention de partenariat stratégique du 1^{er} décembre 1998 qui traite des travaux de réfection de four pour le HF6 à Liège et le HF4 à Charleroi ; ce dernier, du fait de son intégration dans Carsid, n'est pas repris dans l'avenant. Dès lors, le seul HF6 devrait faire l'objet d'une réfection.

¹¹⁶ USINOR, *Bâtir un partenariat stratégique entre Cockerill Sambre et Usinor*, Annexe 5 de la convention de partenariat stratégique conclue le 1^{er} décembre 1998 entre la Société wallonne pour la sidérurgie et Usinor, pp. 7-8.

¹¹⁷ Cf. M. CAPRON, « Cockerill Sambre (1989-1997) », *op. cit.*, p. 27.

¹¹⁸ *Ibidem*, p.38.

Cette première étape de la fusion, la phase Newco, implique déjà, on l'a vu, un ensemble de projets censés mener à des synergies et à des économies importantes à moyen terme. Ces projets suscitent des réactions d'inquiétude et de grogne, à des degrés divers, parmi les sidérurgistes concernés. Mais en outre, la constitution de Newco, premier groupe mondial dans un secteur encore fort émietté¹¹⁹, induit chez un certain nombre de concurrents des mouvements de fusion, d'alliances et de synergies annonciatrices, sans doute, de regroupements plus vastes dans les années à venir, à l'instar des évolutions qui ont affecté l'industrie automobile. Il est dès lors intéressant de se rendre compte des mouvements qui commencent à affecter la sidérurgie mondiale.

4.7. LA SIDÉRURGIE MONDIALE AU SEUIL D'UNE ÈRE DE FUSIONS

Si le projet Newco n'inaugure pas les fusions, nationales ou transnationales, dans la sidérurgie européenne ou mondiale, il marque cependant une nette rupture dans l'ordre de grandeur des capacités de production et de distribution sur le marché mondial de l'acier. Jusqu'à présent, la fusion entre Thyssen et Krupp, la création de Corus (British Steel-Hoogovens), le rapprochement Arbed-Aceralia, la reprise de CS par Usinor et, plus récemment, l'alliance stratégique Usinor-Nippon Steel n'avaient guère dépassé les 20 Mt de capacités de production. Newco, en présentant une capacité supérieure à 45 Mt, induit manifestement un saut quantitatif, mais ne représente toutefois que 5% de la production mondiale d'acier. En outre, compte tenu des évolutions récentes évoquées ci-après, les cinq premiers groupes mondiaux ne totalisent que quelque 17,2% de la production, un degré de concentration très nettement inférieur à celui du secteur automobile par exemple.

C'est d'ailleurs par rapport à ce secteur que se constituent de nouvelles alliances et/ou fusions en réponse à Newco (et à l'alliance stratégique Usinor-Nippon Steel). Auparavant déjà, en 2000, Posco (Corée du Sud) et Nippon Steel avaient conclu une alliance stratégique¹²⁰, à la fois pour faire face à la concurrence européenne et en vue d'exploiter en commun leurs ressources en minerai et en charbon à l'étranger. Par ailleurs, en avril 2001, sont apparus une alliance technique entre Kawasaki Steel (Japon) et AK Steel (USA) dans les tubes pour auto, la fusion entre les producteurs japonais NKK et Kawasaki Steel, le projet d'alliance NKK-Thyssen Krupp, élargi à Kawasaki Steel, pour la fourniture de tôles à l'industrie automobile, le partenariat entre Kobe Steel (Japon) et Lucchini (Italie) pour renforcer leur présence dans le secteur automobile en Europe et en Asie. En décembre 2001, Kobe Steel et Nippon Steel concluent une alliance de coopération dans la production d'acier, l'achat de matières premières et les circuits de distribution de leurs produits, alliance étendue par la suite à Sumitomo Metal. En janvier 2002, Corus et Sumitomo Metal concluent une alliance pour des échanges de technologie en matière de produits sidérurgiques à destination de l'industrie automobile. En avril 2002, NKK et Kawasaki Steel finalisent leur alliance avec Thyssen Krupp : apport japonais d'une technologie de production de plaques d'acier légères et à forte résistance au groupe allemand

¹¹⁹ Rappelons que Newco ne produira que 5% de la production mondiale d'acier brut.

¹²⁰ Nippon Steel détient 3% du capital de Posco, qui détient 1,1% de celui de Nippon Steel.

qui produira ces plaques, notamment pour l'usine Toyota de Valenciennes. Le même mois, Lucchini crée avec Sidenor (Espagne) une filiale commune à laquelle est fait apport des filiales de produits longs Ascometal (Lucchini) et Sidenor Industrial. Par contre, en novembre, Corus renonce à réaliser son projet de fusion avec CSN (Companhia Siderurgica Nacional, Brésil) vu les incertitudes pesant sur les marchés. Simultanément, Nippon Steel, Sumitomo Metal et Kobe Steel étendent leur alliance : ils concluent des accords bilatéraux de coopération et de prises de participations croisées pour améliorer leur productivité après restructuration. Enfin, aux USA, les difficultés de la sidérurgie accélèrent les fusions : en janvier 2003, US Steel rachète National Steel en faillite pour atteindre une capacité annuelle de production de 25 Mt d'acier brut et, début février, International Steel Group reprend les actifs de Bethlehem Steel en faillite.

Objectif commun à la majeure partie de ces alliances et fusions : se placer en ordre utile, notamment par rapport au secteur automobile, où un nombre réduit de grands constructeurs concluent des contrats plus rares mais plus importants, pour l'obtention desquels la concurrence s'accroît entre sidérurgistes. Elle s'étend d'ailleurs au niveau mondial, les zones-clés à cet égard étant l'Union européenne, l'Europe de l'Est, le Sud-Est asiatique, la Chine, les USA et l'Amérique latine. Si les dirigeants de Newco s'estiment en bonne position en Europe et en Amérique latine (sans oublier l'alliance avec Nippon Steel), ils cherchent, à terme, à acquérir des positions sur le marché nord-américain qui pourrait leur offrir des opportunités.

La mondialisation de la concurrence entre groupe producteurs d'acier ne concerne cependant pas la seule industrie automobile. Les autres secteurs-clients (bâtiment, emballage, électro-ménager) font également l'objet d'affrontements incessants. Toutefois, le fait de s'imposer et de se maintenir comme leader sur un de ces segments ne suffit pas, les groupes sidérurgiques n'étant jamais à l'abri des variations conjoncturelles affectant leurs principaux clients et donc eux-mêmes par ricochet. C'est pourquoi il leur faut soit s'ouvrir à une production multiproduits d'acier, comme c'est le cas de Newco, soit se diversifier dans des produits hors acier. De toute manière, pour faire la course en tête, les groupes ont besoin d'une solide assise financière, à la fois en vue d'améliorer la qualité de leurs produits par un effort incessant de R&D et pour doter leurs outils des dernières innovations technologiques. À cet effet, il leur est primordial de satisfaire l'actionnaire, d'où l'obsession de la « création de valeur », c'est-à-dire de la croissance boursière basée sur un taux de rentabilité élevé des productions, généré par des réductions permanentes de coûts et le renforcement du service rendu au client. Dans la compétition sidérurgique, comme ailleurs, les vainqueurs seront ceux qui, ayant pu s'unir, peuvent d'autant mieux répondre, en qualité de produits et en flexibilité de production, aux desiderata de leurs clients et aux attentes de leurs actionnaires.

Une fois constitué, le groupe Newco paraît en mesure de relever ce défi. À condition toutefois que ses dirigeants aient la capacité de maîtriser la mise en œuvre de la fusion, notamment eu égard à la coexistence, dans ce conglomérat, de quelque 110 000 travailleurs, de cultures fort différentes dont l'harmonisation devrait sans nul doute prendre pas mal de temps. À condition aussi d'établir un système de relations collectives de travail où les droits des travailleurs soient effectivement pris en considération. Dans cette perspective il revient aux organisations syndicales des différents pays concernés par la fusion

Newco, non seulement de revendiquer la mise en œuvre d'un comité d'entreprise européen, mais, plus encore, de créer sans tarder des relations suivies entre délégations des différents groupes (Usinor, Arbed, Acelalia et leurs filiales). Dans cette optique, est mis en œuvre un échange permanent d'informations. La perspective pourrait être de mettre au point un ensemble de propositions ou de revendications communes sur lesquelles les travailleurs seraient prêts à se mobiliser, qu'il s'agisse des modalités de la fusion, de l'emploi, des investissements, etc., sans trop se leurrer sur l'efficacité d'une présence syndicale au conseil d'administration de Newco¹²¹.

Dès la fin 2001, comme nous l'avons vu, Newco prend la dénomination d'Arcelor, inaugurant ainsi la deuxième phase de la fusion. Arcelor sera définitivement constitué une fois réalisées les OPE sur les titres de ses composantes et son introduction en bourse, en février 2002. À partir de ce moment les dirigeants d'Arcelor n'auront de cesse de poursuivre la réalisation des objectifs qu'ils avaient publiquement affichés en février 2001, lors de l'annonce de cette fusion. Leur politique industrielle et financière ne sera pas sans effets sur la configuration de la sidérurgie en Wallonie, qu'il s'agisse de CS-Liège, mais aussi du conglomérat constitué par les différentes filiales de Duferco. Avec, en finale, de lourdes menaces pesant sur la phase à chaud de CS Liège début 2003.

¹²¹ Même si les syndicalistes peuvent y glaner des informations, ils risquent de se retrouver paralysés par la confidentialité des débats et dans l'incapacité de peser sur les décisions stratégiques, sans compter, une fois les décisions prises, la difficulté d'organiser une mobilisation pour les contester de l'extérieur.

5. L'EFFET ARCELOR EN WALLONIE (2002)

Après l'aval accordé par la Commission européenne à la fusion moyennant un ensemble de cessions, et après l'adoption de la dénomination Arcelor, le nouveau groupe peut œuvrer à sa mise en place définitive. La première étape consiste en la réalisation des différentes OPE et à l'introduction en bourse d'Arcelor. Simultanément, les différents organes du groupe adoptent leur profil définitif, de manière à rendre Arcelor opérationnel sur le marché mondial en appliquant les stratégies appropriées en vue de la réalisation de ses objectifs. Il en découle, en une seconde étape, des conséquences directes pour CS, Carlam et la Fafer au cours de l'année 2002. Par ailleurs, les filiales de Duferco en Wallonie se trouvent aux prises avec plusieurs problèmes dont la solution, au moins partielle, résultera du rapprochement progressif entre Duferco et Arcelor. L'analyse portera, pour l'essentiel de cette seconde étape, sur les événements de l'année 2002 qui ont contribué à orienter le destin des entreprises sidérurgiques en Wallonie.

5.1. LA CONSTITUTION D'ARCELOR

Les OPE sont lancées par Arcelor à partir du 24 décembre 2001. Lors de la première clôture des OPE, le 31 janvier 2002, il apparaît qu'Arcelor a recueilli 93,35% du capital d'Usinor et 98,32% des actions d'Arbed. Le 15 février, l'OPE sur Aceralia a recueilli 94,79% des actions du groupe espagnol. L'OPE est cependant réouverte jusqu'au 8 mars. À l'issue de cette seconde opération, Arcelor détient finalement 97,58% des actions Usinor, 99,43% des actions Arbed et 95,03% des actions Aceralia. Les trois groupes sont désormais des filiales du holding Arcelor, tout en conservant leur personnalité juridique propre. En outre, dès le 18 février, Arcelor est entré simultanément sur les bourses de Paris, Luxembourg, Bruxelles et Madrid. À Bruxelles, le titre Arcelor a ouvert à 14,68 € pour clôturer à 15 €. Le chiffre d'affaires d'Arcelor atteint 29 milliards € et le groupe emploie quelque 110 000 personnes dans le monde. Du fait du calendrier de sa constitution, le groupe Arcelor n'a pu que publier *pro forma* ses résultats pour 2001 (résultant de l'addition des résultats de ses trois composantes), à savoir une perte de 388 millions € contre un bénéfice de 1,636 milliard € en 2000. Ce résultat reflète la forte dégradation du marché mondial de l'acier en 2001. Il faudra, en fait, attendre les résultats 2002, qui seront connus fin février 2003.

Le capital d'Arcelor est détenu à 58% par des actionnaires institutionnels (soit 31% par des fonds de pension anglo-saxons et 27% par des institutionnels français, un pourcentage qui les rend «incontournables»), à 14,4% par le public, à 7% par l'État luxembourgeois, à 4,9% par JMAC BV (groupe Aristrain), à 4,29% par la Sogepa (Région wallonne), à 3,3% par les salariés, à 2,6% par Staal Vlaanderen (Région flamande)¹²², à 2% par EDF, à 1% par la Banque Générale du Luxembourg et à 0,5% par le groupe Lucchini. Au 1^{er} mars 2002, l'assemblée générale des actionnaires a arrêté la composition

¹²² De 4,5%, cette participation a été ramenée à 2,6%, le produit de la vente ayant servi à apurer les dettes de Gimvindus.

du conseil d'administration, qui comprend dix-huit membres, y compris ses deux co-présidents, J. Kinsch et Fr. Mer¹²³, son vice-président J.R. Alvarez Rendueles et trois représentants des travailleurs : J. Castegnaro (Luxembourg), I.F. Toxo (Espagne) et J. Lapeyre (France)¹²⁴. Le conseil d'administration a constitué deux comités. Le comité d'audit (composé de J.R. Alvarez Rendueles, J.-Y. Durance, H. De Koker et G. Schmidt) est chargé d'assister le conseil d'administration dans le contrôle du groupe. Le comité de nominations et de rémunérations (composé de J. Kinsch, Fr. Mer, J.R. Alvarez Rendueles et J.-P. Hansen) est chargé de proposer au conseil d'administration la politique de rémunération des membres de la direction générale et les nominations au conseil d'administration et à la direction générale. Outre G. Dollé, nommé administrateur délégué (CEO), la direction générale comprend sept membres¹²⁵.

Au niveau de la régulation des relations sociales au sein d'Arcelor, un accord est signé le 27 mai 2002 entre la direction générale et les représentants des organisations syndicales, instituant un comité d'entreprise européen (CEE)¹²⁶. Le CEE constitue un organe d'information et de consultation visant «à développer le dialogue social entre la Direction générale et les représentants du personnel»¹²⁷ dans les matières économiques et sociales stratégiques et transnationales. Il s'agit donc d'un champ de compétence étendu, couvrant notamment la sécurité au travail, les fusions et cessions, les fermetures, la situation économique, financière et sociale, les investissements, la formation, etc. (cf. l'énumération reprise dans l'article 3 de l'accord). Le CEE comprend, outre les dix membres du *top-management* d'Arcelor, 47 membres du groupe salarial (avec une pondération en fonction du nombre de travailleurs représentés par pays)¹²⁸. Un comité restreint (CR) émane du groupe salarial pour assurer la continuité des travaux du CEE, coordonner les

¹²³ Fr. Mer quittera la présidence en juin 2002 pour devenir ministre de l'Économie et des Finances du gouvernement Raffarin. Depuis ce moment, J. Kinsch préside seul le conseil d'administration d'Arcelor. J. Pachura sera nommé administrateur le 30 août en remplacement de Fr. Mer.

¹²⁴ Les autres membres du conseil d'administration sont le Prince Guillaume de Luxembourg (administrateur de la Banque Générale du Luxembourg), D. Bouton (directeur général de la Société Générale), J.-Y. Durance (membre du comité exécutif du Crédit Lyonnais), J.-P. Hansen (à l'époque administrateur délégué de Tractebel (groupe Suez) et devenu *chief operating officer* de Suez), U. Hartmann (président du conseil d'administration d'EON AG), R.H. Martin (représentant de la Corporacion JMAC), H. De Koker (président du conseil d'administration de Vancaen PLC, il fut responsable du service d'études des fractions parlementaires du VLD), D. Melin (consultant Emadys), F.J. de la Riva Garriga (vice-président du conseil d'administration de Fertiberia SA), G. Schmidt (secrétaire général du Ministère de l'Économie du Luxembourg), S. Silva de Freitas (vice-président de Banco Itau (Brésil)) et F. Wagner (président du conseil d'administration de Sidmar). Le secrétariat du conseil d'administration est assuré par P. Junck. On remarquera la disparité de profil et de positionnement des deux représentants «belges» : H. De Koker est clairement profilé comme représentant politique de la Région flamande, tandis que J.-P. Hansen apparaît d'abord comme le représentant d'un des fournisseurs d'énergie d'Arcelor et, accessoirement, comme pouvant défendre les intérêts de la Région wallonne, sans perdre de vue qu'en bonne gouvernance chaque administrateur est censé défendre d'abord les intérêts de la société.

¹²⁵ Il s'agit de J. Chabanier (achats, recherche, e-commerce, alliance avec Nippon Steel), J.-Y. Gilet (inox), R. Hudry (distribution et négoce), R. Junck (produits longs), P. Matthys (planning stratégique et synergies), G. Ulacia (produits plats) et M. Wurth (finances).

¹²⁶ Le CEE a tenu sa première réunion le 19 juillet à Luxembourg.

¹²⁷ ARCELOR, Accord sur le comité d'entreprise européen Arcelor, 27 mai 2002, article 2.

¹²⁸ En Europe le groupe Arcelor compte, en 2001, 100 456 travailleurs, soit 10 474 en Allemagne, 22 124 en Belgique (y compris Carsid, CMI et CMP, soit quelque 2 500 travailleurs, sortis du groupe en 2001-2002), 18 724 en Espagne, 38 714 en France, 2 081 en Italie, 7 189 au Luxembourg et 1 150 aux Pays-Bas.

activités du groupe salarial et «assurer la circulation des informations entre les institutions représentatives des travailleurs» (article 6).

En matière d'objectifs et de stratégies, Arcelor assure la continuité par rapport aux intentions exprimées à l'occasion de l'annonce de la fusion Newco. Ainsi, les synergies visées devraient permettre de réaliser 300 millions € d'économies fin 2003 (dont 58% en aciers plats et 12% en inox) et atteindre 700 millions € fin 2006 (47% en aciers plats et 12% en inox)¹²⁹. En outre, la fusion permettra de réaliser des économies de l'ordre de 350 millions € à l'horizon 2005 par rapport à la somme des projets d'investissements des groupes pris séparément. Par ailleurs Arcelor est engagé dans plusieurs types d'opérations début 2002 : outre l'opération Carsid, Arcelor et le groupe russe Severstal créent, en avril 2002, une société conjointe, Severgal (75% Severstal et 25% Arcelor) destinée à produire 400 000 t d'acier galvanisé pour l'automobile, Usinor lance le projet de création au Brésil de Vega do Sul, laminoir à froid (800 000 t.) et unité de galvanisation (400 000 t.) à destination du secteur automobile. Enfin, Arcelor et Nippon Steel signent un accord avec Tata Iron Steel (Inde) à qui sera fournie une assistance technique par rapport au secteur automobile en Inde¹³⁰.

Quant à ses objectifs, « (...) le Groupe Arcelor entend devenir un acteur global, dont l'objectif est de bénéficier de l'effet de taille pour proposer une offre globale tout en réduisant les coûts et les risques financiers, afin d'améliorer les performances et la rentabilité et de créer de la valeur pour ses actionnaires, ses clients et ses salariés »¹³¹. En termes financiers, il s'agit d'obtenir, à moyen terme, « (...) un rendement sur capitaux engagés de 15% avant impôts en moyenne sur le cycle, et de viser à une réduction sensible du ratio dettes nettes/fonds propres par rapport à la situation actuelle »¹³². Telle sera en effet l'obsession des dirigeants d'Arcelor : réduire les coûts par tous les moyens, éliminer les surcapacités, et se fixer un objectif de rentabilité élevé susceptible, en tout cas, de satisfaire ses actionnaires. Autrement dit, Arcelor privilégie les marges bénéficiaires par rapport aux volumes de vente en adaptant, au besoin, le taux d'utilisation des capacités de production. Une telle politique implique un ensemble de conséquences pour les différents secteurs d'activité d'Arcelor.

En produits plats au carbone, Arcelor est leader mondial avec une production de 31 Mt en 2000 et ses unités couvrent la gamme des produits plats minces (bobines à chaud et à froid, produits revêtus galvanisés au trempé, électrozingués et revêtus organiques) et les tôles fortes en y associant des activités de transformation à destination notamment de l'automobile (bandes refendues et flans soudés multi-épaisseurs). La stratégie consistera à donner la priorité, en production en amont (la phase à chaud), aux sites maritimes pour

¹²⁹ À noter que les synergies ne semblent pas concerner le secteur des produits longs.

¹³⁰ Au cours de l'année 2002, d'autres opérations seront réalisées ou projetées : fin août, le rachat par TrefilArbed de 96,5% de Stahlcord Austria ; en décembre, une *joint venture* en Chine est envisagée entre Arcelor, Nippon Steel et Baoshan Iron and Steel et, au Brésil, Arcelor projette, en partenariat avec le producteur de minerai de fer CVRD, de racheter les parts détenues par Acesita (producteur d'inox plat dont Arcelor contrôle 27,7%) dans le sidérurgiste brésilien CST : Acesita détient, via sa filiale (à 50,5%) Acos Planos do Sul, 37,3% de CST, dont Arcelor détient déjà 24,6%. Enfin, les projets d'extension aux USA sont provisoirement suspendus après l'échec des discussions, en vue d'une fusion, avec Bethlehem Steel en septembre.

¹³¹ ARCELOR, *Prospectus d'admission à la Bourse de Luxembourg*, 19 décembre 2001, p. 71.

¹³² *Ibidem*, p. 72.

améliorer la productivité et diminuer les coûts. En aval (la phase à froid), il s'agira de restructurer et spécialiser la production pour accroître la flexibilité et optimiser le service aux secteurs-clients : construction automobile, électroménager, construction et génie civil, construction mécanique et emballage industriel. Ainsi, par rapport au secteur automobile, grâce aux investissements en cours et à l'alliance avec Nippon Steel, la même offre de produits et services sera proposée sur les marchés importants : dans l'Union européenne, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud (Vega do Sul), en Russie (Severgal), en Turquie (Borcelik) et en Europe centrale et orientale (EKO Stahl). En outre, Arcelor fournit un appui technique et des produits élaborés (flans soudés, tubes, techniques d'emboutissage et d'hydroformage) aux constructeurs.

Le secteur des produits longs et des tréfileries (où Arcelor est un des premiers producteurs avec 12 Mt d'acier brut en 2000) comprend les produits longs lourds (poutrelles, profilés, palplanches, rails, aciers marchands), les produits longs légers (ronds à béton, fil machine) et les produits tréfilés (steelcord *, acier doux (fils galvanisés, grillages) et acier dur (fils précontraints)), relevant à la fois de la production et de la transformation. De manière générale, Arcelor est bien implanté dans ces différentes activités dans l'Union européenne et en Amérique du Sud. Il vise à développer ses circuits de distribution en étendant sa couverture géographique à partir des unités de production d'Arbed et d'Aceralia.

En aciers inoxydables (plats et longs), en aciers alliés (alliages de nickel, chrome, cobalt et titane) et plaques spéciales (notamment à destination de l'industrie pétrolière et gazière), Arcelor se positionne comme un des leaders mondiaux avec une production de 2 Mt d'acier brut en 2000. Les principaux clients sont l'électroménager et l'équipement ménager, l'automobile (pots catalytiques), le bâtiment, l'industrie (alimentation, chimie, pétrole). À travers des plans de réduction de coûts et des synergies (Ugine-ALZ, pôle inox chez Carlam, restructuration d'Industeel), le groupe retrouve une compétitivité sur un marché parfois très cyclique (variations du cours du nickel notamment). Les secteurs distribution, transformation et *trading* couvrent un ensemble d'activités, principalement en Europe. Ainsi, la distribution comprend notamment les centres de services avec mise à disposition des clients de produits sur mesure, le négoce acier et plastiques. Les activités de transformation concernent essentiellement les secteurs du bâtiment, des travaux publics et du génie civil. Le *trading* assure une présence commerciale hors Europe par cette activité d'achat et de revente de produits sidérurgiques.

Enfin, au niveau de la R&D, les moyens de recherche des dix-sept centres et laboratoires du groupe sont mis en commun en vue d'atteindre les objectifs suivants : développement de nouveaux produits ayant des propriétés mécaniques (aciers à très haute résistance) et/ou de surface (procédés de revêtement par dépôt sous vide) répondant mieux aux besoins des clients ; réduction des coûts de fabrication notamment en accroissant la flexibilité des processus de production ; prise en compte des aspects environnementaux. Par ailleurs, les recherches se poursuivent en matière de préréduction et de fusion de minerais et de coulées continues à brames minces mieux adaptées aux exigences de qualité des produits sidérurgiques. Le budget consacré à la R&D atteint quelque 175 millions € en 2002.

Comme beaucoup d'autres producteurs sidérurgiques, Arcelor a été affecté par les décisions prises par l'administration Bush, le 6 mars 2002, suite aux pressions du lobby des sidérurgistes nord-américains et eu égard à la situation catastrophique du secteur aux USA (pratiquement la moitié des 70 producteurs sont soit en faillite soit sous concordat et quelque 63 000 emplois sont en jeu)¹³³. Ces mesures consistent en l'imposition de droits de douane de 20 à 30% sur les produits sidérurgiques importés, essentiellement pour les bobines à chaud. Pour les produits plus élaborés il y a instauration de taxes et de quotas à l'importation. Il s'en suivra un long contentieux avec l'Union européenne, mais aussi avec la Russie et le Japon notamment, au niveau de l'OMC. Le conflit est aplani, fin septembre, par la mise au point d'un système d'exceptions et de compensations pour les producteurs non américains, l'Union européenne renonçant, pour sa part, à taxer les importations américaines. Arcelor est concerné à hauteur de 1 Mt de produits plats (tôles, bobines et brames). Au total, pendant plusieurs mois, quelque 3% de la production d'Arcelor ne sont plus exportés vers les USA et le groupe, comme les autres producteurs européens, est confronté à un reflux de produits à bas prix détournés des USA.

Nous avons présenté brièvement les éléments de la constitution ainsi que les objectifs et stratégies des principaux secteurs d'activité du groupe Arcelor début 2002. Concrètement, la mise en œuvre des politiques et stratégies va exercer un impact en Wallonie, impact direct sur les filiales CS, Carlam et Fafer-Industeel et indirect sur les filiales du groupe Duferco dont il s'agit d'analyser l'évolution durant cette année 2002

5.2. L'ÉVOLUTION DES FILIALES D'ARCELOR ET DE DUFERCO EN WALLONIE

L'avenir des filiales d'Arcelor en Wallonie se dessine, au cours de l'année 2002, en étroite dépendance par rapport aux objectifs et stratégies du management d'Arcelor. Pour CS Liège, l'impératif premier consiste à améliorer ses résultats par l'application stricte du plan Delta, mais même cet effort ne semble pas suffisant aux yeux des dirigeants d'Arcelor. Entre Fafer-Industeel et Carlam s'installe un lien de dépendance quant à l'avenir, le sort de Fafer paraissant lié à la décision d'investir ou non en amont de Carlam. Avant d'examiner quelque peu cette évolution, il n'est pas inutile de rappeler ce que présente Arcelor dans notre pays en termes d'emplois fin 2001. En Flandre, le groupe occupe quelque 9 086 sidérurgistes et notamment 6 102 chez Sidmar¹³⁴ et 1 491 chez ALZ. En Wallonie, Arcelor occupe quelque 6 455 travailleurs chez CS SA à Liège, auxquels il faut ajouter 1 303 travailleurs dans les filiales du groupe CS¹³⁵. À Charleroi, 166 travailleurs sont occupés aux Laminoirs du Ruau, 654 chez Carlam et 1 091 chez Fafer-Industeel (ne sont pas comptabilisés ici les quelque 1 400 travailleurs de Carsid). Enfin,

¹³³ En fait, en 2001, les producteurs US ont subi les effets conjugués de la baisse de la demande et des prix de vente, d'un dollar fort, des importations à bas prix, du poids croissant de leurs 600 000 retraités et du système des soins de santé à leur garantir.

¹³⁴ Chez Sidmar, il est prévu de diminuer l'emploi de 900 unités à l'horizon 2004.

¹³⁵ À savoir 29 travailleurs chez CSFS (finances), 66 chez CSTB (flans soudés), 303 aux Tôleries Delloye Mathieu, 405 chez Disteel et Disteel Cold (distribution), 83 chez Eurogal, 144 chez Oxybel (parachèvement), 62 chez RDCS (recherche), 99 chez Somef (transport) et 112 chez Metalprofil.

les Laminoirs de Longtain et Exma-Belgique à Jemappes occupent quelque 190 personnes. Soit un total de quelque 9 400 personnes dans les filiales en Wallonie.

En ce qui concerne CS Liège, c'est surtout la phase à chaud¹³⁶, c'est-à-dire l'agglomération, les HFB (Ougrée) et HF6 (Seraing), l'aciérie, les coulées continues et le TLB de Chertal, dont l'avenir apparaît progressivement de plus en plus problématique au travers des discours de J. Kinsch et surtout de G. Dollé. Le 8 mars, J. Kinsch rappelle la nécessité de voir déboucher le plan Delta sur des résultats probants, faute de quoi la phase à chaud pourrait être menacée. Les syndicats réagissent, estimant que le plan Delta suit correctement son cours et rappelant les efforts consentis par les travailleurs. Par ailleurs, ils protestent, en mai, contre la fermeture de la ligne de fer blanc de Flémalle qui aurait dû être compensée par la construction d'une ligne de prototype industriel de revêtement par dépôt sous vide.

Début septembre c'est G. Dollé qui revient à la charge. D'une part, il confirme la décision prise en juin, de geler pour dix-huit mois les investissements stratégiques sur les sites continentaux¹³⁷. D'autre part, commentant les résultats de CS Liège au premier (perte de 39 millions €) et au deuxième trimestres (perte de 19,5 millions €), il estime que « Cockerill Liège a un résultat moins bon que les autres sites produisant des aciers au carbone. C'est la seule unité à avoir des pertes de cette importance. J'ai dit que ces résultats dans les produits plats sont inacceptables. Ce n'est pas neuf. »¹³⁸ Il ajoute que les quatre sites continentaux (Florange, Liège, Brême et EKO Stahl) font l'objet d'une étude comparative destinée à déterminer lequel devra fermer pour manque de rentabilité et eu égard aux excès de capacités en produits plats. Les propos de G. Dollé suscitent de vives réactions syndicales, selon lesquelles la direction de CS elle-même¹³⁹ estime être en avance sur les prévisions du plan Delta, que la gestion courante et la fiabilité de l'outil s'améliorent et que le plan ne produira tous ses effets que début 2004. Autrement dit : si les résultats ne sont pas bons, ils s'améliorent indiscutablement. Peu après, le 17 septembre, G. Dollé informe S. Kubla de ce qu'Arcelor ne peut garantir qu'il sera en mesure d'appliquer les engagements pris par Fr. Mer (en référence à l'avenant de la convention de partenariat stratégique Usinor-Sogepa du 19 décembre 2001). Toutefois, le 23 septembre, Arcelor annonce l'implantation dans la sidérurgie à froid à Ramet du prototype de ligne de galvanisation par dépôt sous vide, issu des recherches du RDCS. Cette ligne sera opérationnelle en 2005 et occupe quinze travailleurs pour un investissement de 15 millions €¹⁴⁰.

Le 22 octobre, une explosion de gaz à la cokerie d'Ougrée fait deux morts et vingt-sept blessés et relance la polémique relative à la question de la sécurité face aux réductions de personnel résultant de l'application du plan Delta : pour les syndicats, ce déficit de sécu-

¹³⁶ À l'exception de la cokerie d'Ougrée qu'Arcelor juge indispensable pour l'alimentation de ses hauts-fourneaux.

¹³⁷ Y compris, pour CS Liège, le projet d'une centrale électrique de cogénération en accord avec Electrabel, d'un montant de 124 millions €.

¹³⁸ G. Dollé, *Le Soir*, 5 septembre 2002.

¹³⁹ Selon A. Bouchard, CEO de CS, 800 travailleurs sont soit prépensionnés, soit inscrits sur les listes des partants et quelque 60 millions € d'économies ont déjà été réalisés.

¹⁴⁰ Par ailleurs, à la mi-novembre, Arcelor annonce un projet d'investissement de 2,2 millions € en Skinplate (acier revêtu d'un film PVC) chez Distel Cold à Sclessin, dont la production devrait passer de 11 000 à 25 000 t.

rité est lié aux rationalisations (il y a déjà eu deux morts par électrocution en 2002), ce que conteste la direction qui prétend faire de la sécurité une de ses priorités. Par ailleurs, durant la première moitié du mois de novembre, l'unité de Kessales est à l'arrêt pour une question de réorganisation du travail et de sécurité en lien avec le plan Delta : la direction veut réduire l'emploi de 191 à 117 travailleurs (alors qu'il était prévu d'en garder 153). Une grève générale à CS Liège est évitée de justesse, un accord intervenant le 22 novembre qui ramène le nombre de travailleurs à 130, moyennant une analyse de risques préalable à toute future réorganisation.

Dès le début novembre, la FGTB de CS Liège réclame de la Région qu'elle rachète CS pour opérer un portage en attendant de trouver un autre partenaire industriel, ce que refuse le ministre de l'Économie du gouvernement wallon S. Kubla. Lors du CEE d'Arcelor, le 4 décembre, G. Dollé précise qu'il n'y aura pas de déblocage des investissements sur les sites continentaux avant la fin du second semestre 2003, mais sans agenda concret pour le moment. Par ailleurs, il a été décidé d'investir dans un accroissement des capacités de production de Sidmar et dans la réfection de son HF, dans un accroissement des capacités de Dunkerque et dans la modernisation de l'aciérie d'ALZ, tandis que des investissements sont prévus au Brésil. Au rayon des économies, des réductions d'emplois sont programmées à Liège (plan Delta), chez Sidmar, à Brême (réduction de 1700 emplois à l'horizon 2005) ; l'unité française de Biache (422 personnes) a été fermée, tout comme la Société du train universel de Longwy dont le personnel est transféré à Belval ; enfin, le volume de l'emploi sera réduit de 175 unités chez Fafer Industeel.

Pour les produits plats, il existe des surcapacités de 2,5 Mt, tandis que 5 Mt au moins s'avèrent non rentables. Au niveau des sites continentaux, l'étude comparative Apollo, toujours en cours, fait déjà apparaître des différences de coûts de production par tonne de brames. Pour les sites continentaux, ces coûts varient de 195 € par tonne (CS-Liège) à 178 € (Brême) contre une moyenne de 164 €/t. sur les sites maritimes. Une projection à l'horizon 2006, tenant compte des plans de rationalisation en cours, laisse encore subsister une différence moyenne de 13 €/t. en faveur des sites maritimes. Dans cette perspective, – et compte tenu des progrès réalisés d'ici 2006 par la concurrence – il restera des capacités non rentables, ce qui rend les investissements problématiques sur les sites continentaux. Selon G. Dollé, les décisions seront prises au cours du premier trimestre 2003.

Ces informations ont de quoi inquiéter sérieusement le front commun syndical de CS Liège qui refuse, d'une part, tout arrêt de la phase à chaud dont l'effet serait de fragiliser la phase à froid et qui, d'autre part, incite fermement la Région wallonne à empêcher toute fermeture d'outils à Liège, la solution du «portage» étant à nouveau évoquée. Après une rencontre avec G. Dollé, le 10 décembre, le ministre Kubla, tout en estimant qu'Arcelor doit respecter les engagements pris par Usinor envers la Sogepa (cf. l'avenant précité), commence à émettre des doutes quant à la réfection (à hauteur de 50 millions€) du HF6 à Seraing. En cette fin d'année, la tension monte entre le front commun syndical et la Région wallonne d'une part et Arcelor d'autre part, mais sans qu'aucune décision ne soit encore intervenue dans le chef du groupe sidérurgique.

Pour ce qui est de Fafer Industeel et Carlam, G. Dollé explique, en juillet, les deux options possibles : soit on adjoint un AOD à la Fafer (un investissement de 70 millions €),

soit on implante une aciérie électrique et une coulée continue pour la production d'inox en amont de Carlam (un investissement de 235 millions €). En septembre, des démarches sont entreprises pour obtenir un permis d'urbanisme relatif à des terrains à Chatelaineau. Pendant ce temps, des rumeurs semblent se confirmer à propos de Fafer: des discussions sont entamées pour réaliser des synergies avec Dillinger Hütte (producteur en Sarre de tôles fortes hors dimension, dont Arcelor détient 51%). À la mi-décembre, on laisse entendre que Fafer pourrait ne plus faire partie du *core business* d'Arcelor, mais aucune décision n'est encore prise, ni pour la cession de Fafer, ni pour les investissements en amont de Carlam.

Dans le secteur « tubes », il apparaît, en septembre, qu'Arcelor s'orienterait vers une cession, partielle ou totale, qui concernerait aussi les Laminoirs de Longtain et Exma-Jemappes. En fait, il est fait état de contacts avec des repreneurs potentiels: le groupe espagnol Condesa (dont Arcelor détient 49%) et le groupe turc Borusan. Au total, si la situation des filiales d'Arcelor en Wallonie est incertaine pour CS Liège, la Fafer et les unités de production de tubes, mais relativement plus rassurante pour Carlam, fin 2002 la situation des filiales de Duferco est, elle aussi, assez contrastée.

On a vu que, ces dernières années, l'implantation du groupe Duferco s'est significativement renforcée en Wallonie. Fin 2002, le groupe occupe 555 personnes à Clabecq, 1 267 à La Louvière, 1 306 chez Carsid (60% Duferco et 40% Arcelor), 156 à Manage et 39 à Jemappes¹⁴¹. L'évolution de ces filiales a connu, au cours de l'année 2002, un certain nombre de turbulences qu'il convient d'examiner quelque peu.

Chez Duferco Clabecq, la phase à chaud a été mise à l'arrêt le 31 décembre 2001, entraînant quelque 200 pertes d'emplois (par prépension) et 120 transferts (vers La Louvière et Carsid), 130 travailleurs étant en outre réorientés vers le laminoir qui occupe dès lors quelque 560 personnes. Vu l'arrêt anticipé de la phase à chaud, les projets de diversification sur le site sont abandonnés et, étant donné les retards au niveau de la réorganisation de Carsid, le laminoir de Clabecq sera en partie alimenté en brames depuis Dunkerque, à partir de la mi-février. Toutefois, dès le mois d'avril la situation de Duferco Clabecq se détériore rapidement pour atteindre des pertes de l'ordre de 4 millions €. Cette dégradation financière est surtout liée, au-delà de la faiblesse de la conjoncture et des prix de vente, à la diversité des sources d'approvisionnement du laminoir en brames (à partir de Dunkerque, Carsid, Chertal et l'Ukraine), dont les caractéristiques engendrent des problèmes techniques à l'enfournement et obligent l'entreprise à immobiliser un stock considérable et coûteux de brames pour pouvoir répondre aux besoins des clients. Par ailleurs, la coulée continue, qui aurait dû être transférée vers Carsid en vue de la production de brames adaptées au laminoir, ne l'est toujours pas.

L'inquiétude des travailleurs se manifeste par une grève de vingt-quatre heures visant notamment à mettre sous pression l'assemblée générale extraordinaire du 16 juillet, afin qu'elle prenne des mesures susceptibles de pérenniser le laminoir, d'autant que les fonds propres sont inférieurs à la moitié du capital social. Cette assemblée décide de poursuivre les activités, après avoir identifié les causes des pertes récurrentes: un excès d'effectifs qui pèse sur les frais généraux et le prix de revient, la diversité de l'approvisionnement en

¹⁴¹ Au total, le groupe Duferco occupe quelque 8 700 personnes dans le monde.

brames, des baisses de productivité, de prix de vente et de commandes. L'assemblée générale adopte dès lors un plan de redressement en quatre points. Tout d'abord, un nouveau système d'approvisionnement en brames : des négociations sont entamées avec la Fafer pour la livraison de 220 000 t de brames adaptées, à un prix compétitif; Carsid fournira 120 000 t., Dunkerque 100 000 et Chertal 150 000 t de brames de qualité avec des délais de livraison améliorés. Ensuite, la réduction des coûts : diminution de l'emploi vers un total de 430 travailleurs par accélération des départs en prépension, de nouveaux transferts vers Carsid et quelque 60 pertes d'emplois parmi les employés et cadres ; réduction de la sous-traitance et diminution de 15 à 20% des frais généraux. En troisième lieu, au niveau commercial, il s'agira de redéployer le carnet de commandes par une pénétration accrue des marchés de l'Union européenne, d'améliorer le service, la qualité et les délais de livraison et, en outre, de viser la croissance des commandes de brames aplaties et de tôles à tubes. Enfin, d'une part, 15 millions € seront investis dans la modernisation du laminoir et, d'autre part, le capital sera augmenté, via Duferco Investment Luxembourg, le 12 août, à concurrence de 20 millions € (à charge de Duferco) après apurement d'une perte de 5 millions €. Il en résultera finalement un *cash flow* de 10,9 millions € à consacrer aux investissements.

Malgré cet apport de capitaux frais, la situation ne s'améliore pas : faute d'une solution adéquate pour l'alimentation en brames – la négociation avec la Fafer étant au point mort – les tôles ne sont toujours pas vendues à des prix compétitifs. Dès lors, Duferco Clabecq se retrouve, en décembre 2002, dans une situation critique qui requiert une nouvelle capitalisation à défaut d'un accord avec la Fafer qui apparaît de moins en moins probable.

Dans les premiers mois de 2002, A. Gozzi, président et administrateur délégué de Duferco La Louvière, se trouve dans l'impasse du fait de l'absence de solution pour assurer la verticalisation des produits, notamment en matière de galvanisation et de prélaquage. C'est que le projet d'implanter une ligne de galvanisation (d'un montant de 220 millions €) par l'intermédiaire de Voest Alpine est bloqué, Voest Alpine se trouvant dans l'incapacité d'offrir les garanties demandées par les banques créditrices. Début juin, A. Gozzi examine dès lors trois hypothèses à partir d'une production de 1,8 Mt de coils laminés à chaud : soit 450 000 t de produits galvanisés (hypothèse Voest Alpine) et 100 000 t de prélaqués à Manage ; soit 650 000 t de coils à chaud, 50 000 t de produits skinpassés, 440 000 t de produits décapés et 150 000 t de coils à froid ; soit renforcer la deuxième hypothèse par la reprise des unités de Beator et Sorral (Strasbourg) qu'Arcelor doit céder et qui produiraient 300 000 t de produits galvanisés et 100 000 t de prélaqués, mais Arcelor n'a pas encore pris de décision. En toute hypothèse, il s'impose de renforcer (par un investissement de 5 millions €) les capacités de décapage pour les porter à 800 000 t. Enfin, A. Gozzi réaffirme le maintien de l'aciérie électrique et du train à fil (Fibo), toujours déficitaire. Cela n'empêche pas une grève de 24 heures, les travailleurs voulant obtenir un calendrier précis en matière d'investissements.

Au mois d'août, Duferco La Louvière obtient un prêt de 10 millions € de Duferco Investment Luxembourg, notamment pour financer l'accroissement des capacités en décapage et le renforcement du laminoir à froid. Début septembre, Duferco fait une offre d'un montant de 45 millions € pour Beator et Sorral (à qui Duferco La Louvière livre-

rait des coils à froid), offre financée à concurrence de 15 millions € par Duferco sur fonds propres et de 30 millions € récupérés par Duferco suite à la rupture des négociations avec Voest Alpine : donc pas d'unité de galvanisation à La Louvière, ni d'unité de prélaquage à Manage¹⁴². Parallèlement, Duferco La Louvière décide de remettre en service la coulée continue à billettes (Cobil) pour alimenter le train à fil à hauteur de 225 000 t et réduire dès lors significativement sa dépendance par rapport à une alimentation externe en billettes. C'est le 9 décembre qu'intervient un accord entre Duferco et Arcelor pour la reprise par Duferco des unités de Beautor (341 emplois) et Sorral (223 emplois), moyennant l'accord de la Commission européenne. La nouvelle entité s'appellera Duferco Coating et sera une filiale de Duferco Belgium. Quelques jours plus tard, on apprend qu'Arcelor va acquérir le laminoir de Pallanzeno (en Sicile) et 49% de l'unité de San Zeno di Naviglio (Brescia) appartenant à Duferco. San Zeno (200 travailleurs) produit 700 000 t de demi-produits longs, dont 40% sont laminés à Pallanzeno (180 travailleurs).

Ce double accord – après celui de Carsid – renforce les liens entre Duferco et Arcelor et permet à Duferco La Louvière d'assurer sa verticalisation, gage de sa survie à moyen terme. Au niveau de Carsid, il est à noter que cette entité n'est opérationnelle que depuis fin 2001, mais sans apport financier de la Sogepa vu l'absence d'accord de la part de la Commission européenne. Cela implique que le système Carsid-Clabecq-La Louvière n'est devenu opérationnel qu'avec un certain retard, selon le schéma opérationnel suivant : Carsid alimente pour 250 000 t de brames le laminoir de Clabecq (approvisionné en outre par Chertal et Dunkerque) et pour 1,25 Mt le TLB de La Louvière qui est, en outre alimenté pour 650 000 t par son aciérie électrique.

Fin 2002, la situation des filiales de Duferco en Wallonie est donc contrastée : fragilité financière chez Clabecq, débouchés futurs en galvanisation et prélaquage pour La Louvière et une viabilité pour Carsid qui dépendra néanmoins de la réfection du HF4 avant 2007 et des décisions à prendre par Arcelor pour renforcer le pôle inox de Carlam. En effet, si le TLB de Carlam, renforcé en amont, est entièrement dédié au laminage de l'inox, la question des débouchés de l'aciérie électrique de Carsid se posera, sauf si elle venait à se substituer à un HF4 qui ne serait pas réfectionné. Mais dans ce cas, la production de l'aciérie électrique ne suffirait pas, à elle seule, pour alimenter l'ensemble du système Carsid-Clabecq-La Louvière. Cela signifie que tous les problèmes des filiales de Duferco en Wallonie sont loin d'être réglés. Toutefois, début 2003, l'attention se portera essentiellement sur le sort de la phase à chaud de CS-Liège.

¹⁴² Suite aux revendications des travailleurs de Manage, Duferco décide, à la mi-septembre, d'investir 800 000 € dans une découpeuse laser pour la sous-traitance au profit de Bombardier et prévoit le transfert de deux lignes de découpage d'une filiale française de Duferco vers le site de Manage. Ce faisant, l'objectif de 180 emplois devrait être atteint à Manage en 2004.

6. LA FIN DE LA PHASE À CHAUD DE COCKERILL SAMBRE - LIÈGE ?

6.1. UNE DÉCISION PRESENTIE

La tension sociale, déjà perceptible à CS-Liège fin 2002, s'accroît fortement début janvier 2003, dans la mesure où il apparaît de plus en plus probable que le conseil d'administration d'Arcelor devrait décider du gel des gros investissements dans la phase à chaud des différents sites continentaux (Brême, Liège, Florange, EKO Stahl). Dès lors, les acteurs syndicaux et politiques affirment clairement leurs positions.

Pour les sidérurgistes FGTB du bassin liégeois, il s'agit de garder une sidérurgie intégrée à Liège. Ils commencent par interpeller des ministres wallons et des parlementaires liégeois ; ensuite ils exigent que la Région, actionnaire à 4,29% d'Arcelor, obtienne le respect des engagements conclus (c'est-à-dire le respect de l'avenant à la convention de partenariat stratégique Usinor-Sogepa du 19 décembre 2001) ; en cas de refus d'Arcelor, ils prônent une stratégie de rupture (pas question de voir une tonne en provenance de Sidmar alimenter la sidérurgie à froid) et demandent d'une reprise provisoire (le « portage ») par la Région de la phase à chaud en attendant de trouver un repreneur industriel. Pour sa part, la CSC souhaite un dialogue pour la prolongation de la phase à chaud jusque 2010 ; elle estime que la Région doit intervenir activement, notamment via « son » administrateur J.-P. Hansen ; elle se dit sceptique par rapport au « portage » réclamé par la FGTB car CS n'est plus propriétaire de ses outils, est dépouillé de son réseau commercial et, au surplus, l'opération se heurterait au veto de la Commission européenne. Les deux organisations syndicales évaluent à 2 333 travailleurs les pertes directes qui résulteraient de l'arrêt de la phase à chaud. Celle-ci comprend en effet l'agglomération, les HFB et HF6 (736 travailleurs), l'aciérie (742 travailleurs) et le TLB (380 travailleurs) de Chertal et quelque 475 travailleurs occupés dans les services communs avec la phase à froid¹⁴³.

Le 14 janvier, le gouvernement wallon réagit à son tour. Le ministre Kubla dit envisager de vendre la participation de la Sogepa dans Arcelor (valorisée à quelque 300 millions €) pour pouvoir en investir le produit dans la reconversion de la région liégeoise. Cette suggestion sera unanimement rejetée car on croit y voir un abandon de la lutte pour le maintien d'une sidérurgie intégrée avant même d'avoir entamé le combat. S. Kubla développera dès lors d'autres éléments d'une stratégie publique wallonne : d'une part, demander à la Sogepa d'intervenir lors de l'assemblée générale du 25 avril pour questionner les dirigeants d'Arcelor sur leur stratégie, sur la structure et la répartition des coûts du groupe, sur la productivité de la phase à chaud de Liège ; d'autre part, développer des contacts avec les responsables politiques des autres régions visées ; par ailleurs, engager la

¹⁴³ Quant aux pertes d'emplois indirectes, elles sont estimées à 880 chez les sous-traitants, 3 674 chez les fournisseurs et quelque 2600 au niveau des commerces et services. L'impact social total pourrait donc induire la perte de quelque 9500 emplois. N'oublions pas non plus les pertes de rentrées fiscales pour les communes environnantes.

discussion avec Arcelor pour obtenir des réfections légères susceptibles de prolonger la durée de vie des HF ; attirer également l'attention des dirigeants d'Arcelor sur le coût de l'assainissement des sites qui seraient désaffectés. Enfin, il refuse clairement toute forme de portage par la Région. Le ministre-président J.-C. Vancauwenberghe (PS) se veut tout aussi ferme en exigeant d'Arcelor le respect de ses engagements, mais aussi plus opérationnel : il convoque pour le 21 janvier une réunion du conseil des ministres restreint (lui-même, S. Kubla (MR), J. Daras (Écolo) et M. Daerden (PS)) et les organisations syndicales pour mettre au point une position commune face à Arcelor. Cette réunion débouche effectivement sur l'adoption d'un ensemble de revendications communes. Il s'agit tout d'abord d'exiger l'application complète des accords Usinor-Sogepa (consignés dans l'avenant du 19 décembre 2001) et notamment la décision de réfection du HF 6 avant le 31 décembre 2006 ; une garantie de débouchés, hors périmètre de CS, pour 1,131 Mt jusqu'au 31 décembre 2006, si c'est nécessaire pour assurer la meilleure charge des outils ; les investissements à effectuer à Charleroi pour en faire un pôle inox mondial. En second lieu, la vérification de l'absence de tout traitement discriminatoire à l'encontre de CS-Liège par la validation des paramètres de l'étude Apollo (qui fonde l'option de geler les investissements sur les sites continentaux), à savoir l'impact des flux de matières et des flux financiers, de la politique de gestion, de la politique d'investissements et de la politique commerciale sur les performances de CS-Liège. À cet effet, il y aurait lieu de convoquer le comité de concertation et de suivi CS-Sogepa et de soumettre les comptes à l'examen de la Secafi. En outre, le gouvernement wallon utilisera les moyens juridiques adéquats pour faire respecter les engagements pris. Enfin, comme actionnaire, il attire l'attention d'Arcelor sur l'effet destructeur de valeur d'un non-respect des engagements supérieur au gain de productivité attendu d'un désinvestissement par rapport à la phase à chaud de CS-Liège¹⁴⁴.

Le 22 janvier, le conseil des ministres restreint rencontre K. Kinsch et G. Dollé. La rencontre est un échec, Arcelor maintenant sa logique économique et financière consistant à privilégier les lignes à chaud maritimes. Toutefois, la décision de non-investissement est du ressort du conseil d'administration à qui il revient d'avaliser la stratégie envisagée par le management d'Arcelor. Le 23 janvier, le ministre Foret (MR) décide de modifier le permis d'environnement d'Arcelor pour y inclure l'obligation de remise en état des sites qui seraient condamnés. Ainsi, à la veille du conseil d'administration, les acteurs politiques et syndicaux wallons concernés par l'avenir de CS-Liège ont affirmé leurs positions. Mais cela suffira-t-il pour faire reculer Arcelor ?

6.2. UNE DÉCISION PRISE

Lors de sa réunion du 24 janvier, le conseil d'administration d'Arcelor a constaté l'existence d'une surcapacité de quelque 2,5 Mt dans la production d'aciers plats et un

¹⁴⁴ Le 23 janvier, le gouvernement wallon reprend ces différentes revendications dans une lettre adressée à MM. Kinsch et Dollé, en soulignant la responsabilité des administrateurs en cas de non-respect des dispositions de l'avenant.

volume de quelque 6 Mt de commandes non rentables¹⁴⁵. En conséquence, «(...) il a donc demandé à la direction générale de préparer toutes les mesures nécessaires en vue de la concentration des investissements futurs sur les sites les plus compétitifs afin de garantir la position du groupe dans son ensemble. Il en résulterait que les investissements importants de réfection des hauts fourneaux dits 'continentaux' ne seraient pas réalisés» (extrait du communiqué de presse d'Arcelor). Le conseil d'administration prévoit en outre la mise en place des accompagnements sociaux pour la reconversion des travailleurs et la réindustrialisation des bassins visés. Enfin, il annonce la construction d'une nouvelle aciérie électrique en amont du TLB de Carlam¹⁴⁶, mais la décision officielle ne serait prise qu'au printemps, sans doute lors de l'assemblée générale du 25 avril.

Cette décision, qui avalise les propositions de la direction générale sera, par la suite, précisée sur plusieurs points auxquels il convient de prêter attention. Tout d'abord, le différentiel de coût de production, par tonne de brames issues de la phase à chaud, entre sites maritimes et sites continentaux, constitue un des motifs de la décision. Sur base du coût en 2001, compte tenu de l'incidence des entretiens et/ou des conflits sociaux ayant provoqué des arrêts de production et eu égard au profil de production spécifique à chaque site, le coût par tonne de brames atteint 195 € à Liège, 185 € chez EKO Stahl, 181 € à Florange et 178 € à Brême, face à un coût moyen de 164 € pour les sites maritimes. À comparer au coût de 120 €/t. chez CST (Brésil). Une projection à l'horizon 2006, compte tenu des différents plans de rationalisation, fait apparaître, pour les sites continentaux, un coût variant entre 163 et 170 €/tonne et, pour les sites maritimes, entre 150 et 155 €/tonne. Il subsisterait donc au mieux un différentiel de quelque 13 €/tonne, qui justifierait la décision de ne plus investir dans la phase à chaud des sites continentaux puisque, vu les progrès réalisés par la concurrence, il subsisterait des capacités non rentables. Ensuite, les échéances de fermeture, les HF et le tonnage des produits plats laminés à chaud concernés. Fin 2004, il s'agit, à Brême, du HF BF3 d'une capacité de 1,5 Mt, mais le HF BF2 (2,5 Mt) n'est pas concerné. À Liège, en 2005-2006, les HF B et 6 d'une capacité totale de 3,4 Mt. En 2006, chez EKO Stahl, le HF 1, d'une capacité de 0,5 Mt, mais le HF 5A (1,7 Mt) n'est pas concerné. En 2009-2010, à Florange, les HF P3 et P6, d'une capacité totale de 2,6 Mt. Soit, au total, une capacité de production de 8 Mt. Or, en 2001, Arcelor produisait 32 Mt de brames ; les investissements prévus à Sidmar, Fos, Dunkerque et Avilès permettraient d'atteindre 35 Mt en 2006. Les réductions de capacités engendrées par les fermetures prévues ramèneraient la capacité totale à quelque 27 Mt en éliminant les surcapacités et la majeure partie des tonnes dites «non rentables». Les pertes d'emplois directs concerneraient 1 700 sidérurgistes à Liège, 1 550 à Florange et plusieurs centaines à Brême et EKO Stahl soit, au total, plus de 4 000 emplois.

Pour Liège, G. Dollé estime qu'à l'horizon 2005-2006 il serait possible de procéder à 1 200 mises en prépension, tandis que l'investissement en amont de Carlam créerait quelque 400 postes de travail. Selon lui, le problème des surcapacités et des capacités non rentables se pose cependant dès 2003 : en toute logique, il faudrait même procéder im-

¹⁴⁵ En produits plats, la capacité de production d'Arcelor (en ce compris les investissements prévus sur les sites maritimes) se répartit entre 22,7 Mt pour les sites maritimes et 12,5 Mt pour les sites continentaux.

¹⁴⁶ Cet investissement devrait probablement induire la fermeture du site de L'Ardoise et peut-être celui d'Isbergues.

médiatement à l'arrêt du chaud continental concerné. Il estime néanmoins qu'Arcelor, en annonçant sa décision maintenant, se donne le temps de régler le problème social des sureffectifs, de proposer des solutions pour la remise en état des terrains libérés et d'aider à la réindustrialisation du bassin liégeois : « (...) On proposera à chacun une offre d'emploi dans un bassin pas trop éloigné correspondant à ses caractéristiques. Et nous remettons en état les sites en démontant les équipements, cela donnera du travail à 250 personnes pendant deux ans chez nos sous-traitants. Et ensuite, on remettra en état les terrains : on ne sait d'ailleurs pas très bien ce qu'on y trouvera. »¹⁴⁷ Par ailleurs, G. Dollé réfute l'accusation de non-respect des engagements : selon lui, si l'on a prévu des pénalités, c'est que l'hypothèse d'un non-investissement n'était pas écartée. Il ajoute qu'Arcelor tient à la sidérurgie à froid à Liège, car ses installations sont performantes et elle est proche de ses marchés, mais il est indispensable d'y mener à bien le plan Delta. Quant à une cession de la phase à chaud, il faudrait étudier les éventuelles propositions dans l'intérêt d'Arcelor, donc pas question de vendre à un concurrent.

Nonobstant les déclarations de H. De Koker¹⁴⁸, administrateur représentant Staal Vlaanderen, il semble bien que la décision ait été prise malgré l'opposition de J.-P. Hansen¹⁴⁹ et des administrateurs syndicaux. La décision suscite en tout cas une vague d'oppositions à Liège, mais aussi, dans une moindre mesure, au niveau des autres sites, à laquelle la direction d'Arcelor ne s'attendait peut-être pas.

6.3. UNE DÉCISION CONTESTÉE

Si, pour les analystes, la décision d'Arcelor était prévisible, l'objectif étant de ramener le taux d'endettement de 73% à quelque 50%, elle n'a pas surpris non plus les opposants, mais plutôt accru leur détermination à la contester. Au niveau syndical tout d'abord. La Fédération européenne des métallurgistes (FEM) considère qu'il aurait fallu informer les travailleurs, via le comité d'entreprise européen, avant toute prise de décision : la procédure prévue par la loi Renault n'a pas été respectée. Le 27 janvier, lors d'un conseil d'entreprise extraordinaire de CS, la direction a confirmé la décision d'Arcelor, mais il a été convenu d'un audit externe pour établir un inventaire complet du patrimoine de CS. Dès la fin janvier, les sidérurgistes FGTB et CSC de CS-Liège conviennent d'une stratégie commune articulée autour de quatre axes : la suspension de l'application du plan Delta, une demande de soutien de la part de la Région wallonne, l'exercice de pressions sur Arcelor pour qu'il change sa décision et la mise en place d'un calendrier d'actions. Le 7 février, une première action comprend vingt-quatre heures de grève à CS-Liège et une manifestation à Seraing qui réunira 6 000 personnes. Le 13 février, une délégation de CS-

¹⁴⁷ G. DOLLÉ, *La Nouvelle Gazette*, 25 janvier 2003.

¹⁴⁸ Selon H. De Koker, malgré leurs objections et réserves, ni les syndicalistes ni J.-P. Hansen ne se seraient opposés finalement à la décision : « M^r Hansen n'était pas inconditionnellement opposé. Il sait qu'à long terme, la survie de Liège ne peut être obtenue. Mais en définitive, on n'a pas voté et tout le monde a été d'accord. » (*De Morgen*, 25 janvier 2003, notre traduction).

¹⁴⁹ Sans remettre en cause le raisonnement industriel de la direction, J.-P. Hansen aurait estimé ne pas pouvoir donner son accord en l'absence de données chiffrées irréfutables ; il a proposé de postposer la décision au mois de février, ce qui a été refusé. Il a, sans succès, questionné la direction sur la possibilité de prolonger la vie des HF par des réfections mineures.

Liège se rend au Parlement européen à Strasbourg¹⁵⁰. Le 17 février, des délégués syndicaux FGTB et CSC séquestrent, dans un amphithéâtre du Sart-Tilman, des membres de la direction de CS, dont l'administrateur délégué A. Bouchard. Cette action symbolique prend fin le lendemain. Le 19 février, à l'occasion de la visite du couple royal à Liège, Albert II marque son intérêt pour la problématique de la phase à chaud : les sidérurgistes y voient un signe de soutien à leur lutte. Le 24 février a lieu la deuxième réunion avec le *kern* : l'objectif commun consiste à obliger Arcelor à négocier. Le 25 février, les sidérurgistes de CS manifestent symboliquement devant la bourse de Paris pour dénoncer l'influence des fonds de pension dans le capital d'Arcelor. Le 27 février, 250 sidérurgistes français et allemands manifestent devant le siège d'Arcelor à Luxembourg. Enfin, le point d'orgue provisoire de cette série d'actions est incontestablement la manifestation interprofessionnelle qui réunit, le 12 mars, quelque 50 000 personnes à Liège. L'objectif syndical est, par cet ensemble d'actions qui visent à atteindre l'image de marque d'Arcelor, d'obtenir l'ouverture de négociations avec la direction d'Arcelor.

De son côté, après avoir jugé inacceptable la décision du conseil d'administration d'Arcelor pour non-respect de ses engagements et attitude discriminatoire envers Liège, le gouvernement wallon s'engage d'une part dans une série de contacts (notamment avec le gouvernement fédéral, avec le président du conseil régional de Lorraine, avec le Premier ministre français)¹⁵¹ ; d'autre part, S. Kubla s'assure des conseils de J. Gandois et d'autres experts à qui il est demandé de trouver des alternatives à la fermeture des HF, d'évaluer les outils de production de CS, de rechercher d'éventuels partenaires pour la reprise de la phase à chaud et d'évaluer les investissements requis pour consolider la sidérurgie à froid. Enfin, le gouvernement wallon recourt aux services de plusieurs cabinets d'avocats, dont Déminor, un cabinet spécialisé dans la défense des intérêts minoritaires, pour envisager les démarches juridiques possibles à l'encontre de la décision d'Arcelor, et ce sous différents aspects : la défense des droits de l'actionnaire minoritaire, même si ceux-ci sont moins garantis en droit luxembourgeois qu'en droit belge ; le respect des procédures prévues par la loi Renault ; la vérification des données comptables et financières avancées par Arcelor pour justifier sa décision. Le 10 février, le *kern* et une délégation du gouvernement fédéral rencontrent MM. Kinsch et Dollé : une rencontre infructueuse, sauf que – tout en restant sur leurs positions – les patrons d'Arcelor acceptent une rencontre, le 13 mars, avec le gouvernement wallon et les organisations syndicales. L'objectif du gouvernement wallon, via ces différentes démarches, est d'obliger Arcelor à respecter ses engagements (d'où l'appel aux juristes et à Déminor) ou, à défaut, d'obtenir une solution alternative rencontrant l'objectif de maintien d'une sidérurgie intégrée à Liège et, en un premier temps, un espace de négociation avec Arcelor. En outre, il s'agit également d'initier des démarches en vue d'établir un projet de reconversion économique

¹⁵⁰ Le commissaire européen à la Consommation, D. Byrne, estime qu'Arcelor a respecté les règles du savoir-vivre social. Pour sa part, le Parlement européen vote une motion de soutien aux revendications des sidérurgistes, critique Arcelor et demande à la Commission une étude de l'utilisation des fonds communautaires pour la formation et la reconversion des sidérurgistes.

¹⁵¹ De son côté, la Sogepa a obtenu, le 27 janvier, une réunion du comité de concertation et de suivi CS-Sogepa. Son président, L. Froidmont, a exprimé, face aux explications d'A. Bouchard justifiant la décision d'Arcelor, ses plus nettes réserves par rapport au non-respect des engagements inclus dans l'avenant et mis en question l'étude à la base de la décision d'Arcelor, notamment quant à une attitude discriminatoire envers CS-Liège.

du bassin liégeois, notamment via l'asbl Avenir du Pays de Liège qui regroupe les « forces vives » de la région. Celles-ci, qu'il s'agisse des mandataires politiques ou des interlocuteurs sociaux, semblent décidées à viser cet objectif commun qu'est le redéploiement économique de Liège¹⁵².

Arcelor, par la voix de G. Dollé, ne manque pas de réagir aux oppositions qui se manifestent. Le 28 janvier, G. Dollé réaffirme l'importance de la sidérurgie à froid, des produits revêtus et de la R&D à Liège, tout en mettant en garde contre les effets néfastes de l'arrêt du plan Delta. S'il le faut, Arcelor ira en justice pour que soit vérifiée la légalité de sa décision qui n'est d'ailleurs en rien discriminatoire. Le 14 février, G. Dollé hausse le ton : « La non-réfection des hauts-fourneaux à Liège et sur les autres sites continentaux est une orientation irréversible. À Liège, des adaptations sont possibles pour permettre aux outils de tourner encore quelques mois, six, mais pas au-delà de 2005-2006. »¹⁵³ Il s'agit pour Arcelor de conserver le froid et le revêtu à Liège en y consacrant des investissements normaux. Quant à l'investissement en amont de Carlam : « Nous n'avons pas décidé cet investissement. (...) Il est fort probable que nous le décidions. La décision devrait être prise à la fin du mois d'avril à la date où nous aurons les offres économiques de chacun des constructeurs. C'est probable, mais ça pourrait ne pas se faire, sinon on aurait immédiatement pris la décision. Cette aciérie inox correspond à 235 millions d'euros d'investissement. »¹⁵⁴ G. Dollé justifie en outre le projet d'investissement d'Arcelor en Pologne¹⁵⁵ par la proximité du charbon et du coke. Par ailleurs, la Sogepa envoie, le 25 février, une mise en demeure à Usinor en lui demandant de confirmer le respect de ses engagements, en se démarquant de la décision d'Arcelor. Le 27 février, Arcelor réagit dans une lettre à J.-C. Van Cauwenberghe : le groupe stigmatise les insinuations tendancieuses de la Région wallonne quant au non-respect de ses engagements. Le ministre-président réaffirme son désaccord avec la décision d'Arcelor qui provoquera des dégâts sociaux importants dans une région dont le gouvernement wallon entend bien défendre les intérêts, y compris par la voie juridique. Le 28 février, G. Dollé réplique que, si le plan Delta n'est pas exécuté dans les phases à chaud et à froid, Arcelor pourrait, dans une pure logique financière, arrêter la phase à chaud avant 2006, car dès septembre il n'a plus besoin d'elle.

Par ailleurs, on apprend le 27 février les résultats du groupe Arcelor pour 2002. Le chiffre d'affaires a atteint 26,594 milliards € (contre 27,512 milliards € en 2001), avec une perte nette de 121 millions € (contre 339 millions € en 2001) et un endettement de 5,99 milliards € (contre 6,51 milliards €). Le chiffre d'affaires est en recul de 2,6% en aciers plats, en hausse de 7,4% pour les produits longs, stable pour l'inox et en recul de 1% pour la distribution. Quant aux fonds propres – 8,8 milliards € en 2001 – ils atteignent 8,1 milliards € ; les investissements – 1,6 milliard € en 2001 – se chiffrent à 1,4 milliard €.

¹⁵² La seule fausse note viendra d'une recommandation du groupe Fortis à ses agences liégeoises : il s'agit de repérer les fournisseurs et sous-traitants de CS pour évaluer l'impact d'une éventuelle fermeture sur ces entreprises et de signaler les situations préoccupantes. Cette attitude est vivement condamnée par les acteurs politiques, économiques et sociaux.

¹⁵³ *La Libre Belgique*, 15-16 février 2003.

¹⁵⁴ *Ibidem*.

¹⁵⁵ Arcelor serait candidat – mais LNM-Ispat et US Steel également – à la reprise du complexe PHS (Polski Huty Stali), soumis à privatisation et produisant 70% de l'acier polonais.

Néanmoins, le résultat opérationnel se redresse nettement en 2002 : 780 millions €, par rapport à un résultat négatif de 200 millions € en 2001.

Dans ce contexte d'amorce d'un redressement, on sent le ton monter entre, d'une part, les syndicats et le gouvernement wallon et, d'autre part, la direction d'Arcelor. C'est pourquoi S. Kubla s'emploie, le 11 mars, à calmer le jeu : selon lui, la rencontre tripartite sera un échec si Arcelor en reste à sa décision et si les organisations syndicales ne veulent négocier que le maintien de la phase à chaud. Il faut à la fois lutter pour une sidérurgie intégrée et pour obtenir des investissements susceptibles de renforcer la sidérurgie à froid. Mais, en même temps, S. Kubla prévient que, s'il y a blocage, le gouvernement wallon lancera des actions judiciaires, à commencer par un recours devant la Chambre de commerce internationale à Lausanne. En outre, lors de la grande manifestation interprofessionnelle du 12 mars, les leaders syndicaux réaffirment leur détermination à obtenir, le lendemain, un calendrier de négociation avec un délai de survie pour la phase à chaud : « Ca passe ou ça casse. »

Il semble bien que le succès de cette manifestation ait amené les dirigeants d'Arcelor à arrondir quelque peu les angles lors de la rencontre du 13 mars. En effet, plusieurs éléments ressortent de cette rencontre : Arcelor veut rester un acteur important de la sidérurgie en Wallonie et se dit prêt à négocier, avec les organisations syndicales « un projet d'entreprise d'avenir en Wallonie » dans les secteurs où il est présent (acières plats, inox, distribution, R&D), en y intégrant une réflexion sur « les modalités de l'évolution de la phase à chaud dans le cadre des impératifs de compétitivité de la société »¹⁵⁶. À cet effet, des négociations débiteront le 20 mars avec les organisations syndicales et une nouvelle rencontre tripartite évaluera, le 10 avril, l'avancement de ces négociations. Entretemps, le gouvernement wallon suspend toute action juridique, mais les syndicats n'entendent reprendre l'application du plan Delta qu'en fonction des résultats des négociations. Il y a donc une ouverture, puisqu'Arcelor accepte de négocier, mais elle ne préjuge en rien d'une modification significative de sa décision. La négociation permettra de se rendre compte des éventuelles concessions qu'il sera possible d'obtenir. L'incertitude demeure donc, à la mi-mars, quant à l'avenir de la sidérurgie intégrée chez CS-Liège.

Pour ce qui est du bassin de Charleroi, tout n'est pas réglé non plus. S'il est très probable que la décision officielle d'implanter une aciérie électrique et une coulée continue inox en amont de Carlam sera communiquée fin avril, le sort de Fafer Industeel continue à susciter des inquiétudes. En effet, on apprend le 11 mars l'échec des négociations avec Dillinger Hütte. C'est que le groupe allemand, sollicité pour reprendre l'ensemble des sites d'Industeel (Fafer, Chateaufort et Le Creusot) a refusé de reprendre Le Creusot eu égard aux pertes structurelles affectant cette entreprise. Faute d'autre repreneur, Fafer reste dans Arcelor, mais il semblerait que les plaques à haute valeur ajoutée produites par la Fafer soient ensuite envoyées, pour finition et commercialisation, vers Le Creusot, au détriment de la Fafer dont l'avenir continue à susciter les appréhensions syndicales.

Quant aux filiales de Duferco, si l'acquisition de Beautor et Sorral est finalisée pour fin mars, assurant ainsi la verticalisation de La Louvière, tous les problèmes ne sont pas pour autant résolus. Au niveau de Duferco Clabecq, il semble établi que l'approvisionnement

¹⁵⁶ Communiqué de presse du 13 mars 2003.

se fera pour 0,5 Mt à partir de Carsid (avec adaptation de sa coulée continue, ce qui requiert l'accord d'Arcelor), un dispositif qui serait opérationnel dès avril 2003. Carsid alimenterait en outre La Louvière en brames à concurrence de 1,2 Mt. Selon F. Chindemi, administrateur délégué de Carsid, outre 12,5 millions € investis dans l'aciérie électrique pour amener sa capacité à 850 000 t à destination de Carlam, 24 millions € ont été engagés en décembre 2002 pour une petite réfection du HF 4 et la modernisation des coulées continues, de quoi rendre ces outils opérationnels jusque 2008. Toutefois, la question d'une réfection plus importante du HF 4 à l'horizon 2007-2008 reste posée sans obtenir de réponse pour le moment. Enfin, chez Duferco La Louvière, quelque 109 emplois jugés excédentaires sur 1 270 seront soit affectés chez les sous-traitants (parc à mitrailles et à coils), soit au Fibo. Par ailleurs, A. Gozzi vient de réussir à écarter une menace de grève en proposant un compromis lors du renouvellement de la convention salariale pour 200-2004. Il estime en outre que l'année 2003 sera positive pour La Louvière après deux années de pertes (et notamment quelque 70 millions € en 2002).

Au total, les entreprises sidérurgiques en Wallonie se trouvent donc confrontées à un ensemble d'incertitudes que la conjoncture sidérurgique pour le moins mitigée n'aide pas à dissiper. Par ailleurs, ces entreprises n'ont plus leur destin en mains, puisque les décisions stratégiques les concernant sont prises à Luxembourg ou à Lugano, en fonction des intérêts des groupes Arcelor et Duferco.

CONCLUSION

Nous avons vu qu'en l'espace de six à sept ans les entreprises sidérurgiques situées en Wallonie ont dû, pour diverses raisons, s'intégrer dans des groupes multinationaux qui décident de leur destin en fonction de leurs intérêts spécifiques. Pour certaines entités (la sidérurgie à froid à Liège, Carlam), la survie paraît assurée à moyen terme. Par contre, le sort de la Fafer est très incertain et si, jusqu'à présent, les filiales de Duferco ont réussi à éviter le pire, leur avenir n'en est pas pour autant garanti. Sans compter que le maintien de la phase à chaud à Liège n'est, à la mi-mars, aucunement assuré. En effet, même si la décision du conseil d'administration d'Arcelor peut faire l'objet d'une négociation, rien ne laisse présager que la direction infléchira sa volonté de ne plus investir dans les phases à chaud des sites continentaux.

Manifestement, la stratégie d'Arcelor s'oriente, en matière de production d'aciers plats au carbone, en un premier temps vers une concentration de la production sur les sites maritimes. Il n'est pas impossible qu'en un second temps la production de brames soit, pour l'essentiel, concentrée dans des usines, notamment brésiliennes, proches des matières premières et travaillant à des coûts (entre autres salariaux) nettement inférieurs. Elles approvisionneraient les sites, maritimes ou continentaux, producteurs des produits revêtus à haute valeur ajoutée, à proximité de leurs clients, du moins en Europe, sans exclure des délocalisations ultérieures. Il n'est pas exclu non plus qu'à moyen terme Arcelor cherche à s'étendre, aussi bien aux USA que dans le Sud-Est asiatique avec la Chine en point de mire, sans compter les marchés de l'Europe de l'Est. Mais cela ne se fera, pour « une stratégie 'orientée client' » dans une large mesure qu'en fonction des développements à l'échelle mondiale de leurs clients et notamment de l'industrie automobile. Dans l'autre secteur qui concerne la Wallonie, à savoir la production d'acier inoxydable, Carlam peut être appelé à jouer un rôle majeur, mais la concurrence mondiale pourrait là aussi compliquer la situation à moyen terme.

Dans la logique financière qui est celle d'Arcelor et au vu des exigences de ses principaux actionnaires (et notamment les fonds de pension), c'est la rentabilité qui est déterminante. Or pour le moment, étant donné la conjoncture internationale et ses répercussions sur le marché sidérurgique, la valorisation boursière d'Arcelor s'est plutôt muée en dévalorisation continue. Cotée aux environs de 12 € par titre début janvier 2003 (après des débuts fringants en février 2002, aux alentours de 15-16 €), la valeur boursière d'Arcelor – comme celle de bien d'autres sociétés – n'a fait que plonger: 10,49 € début février, 9,9 € à la mi-février, 9,08 € début mars et aux environs de 8,5 € à la mi-mars. La décision du conseil d'administration du 24 janvier n'a en rien inversé la tendance, le titre cotant à 11,34 € le 24 et à 10,8 € le 27 janvier. C'est dire que, de toute manière, Arcelor est condamné à miser à fond sur les synergies, les rationalisations, la réduction des coûts dans tous les domaines pour accélérer son désendettement et, en même temps, à pousser la R&D pour innover sans cesse face à des concurrents se débattant dans les mêmes difficultés.

Dans ce contexte, il est rien moins que certain que la durée de vie de la phase à chaud chez CS-Liège puisse être prolongée. Il pourrait cependant être intéressant pour Arcelor

de maintenir par exemple le TLB de Chertal, dans la mesure où les bobines (coils) à chaud qu'il produit sont parfaitement adaptées aux besoins de la sidérurgie à froid liégeoise. Ce qui pourrait très bien ne pas être le cas des coils provenant de Sidmar ou de Dunkerque. Par ailleurs, il s'agit, pour les représentants syndicaux de CS-Liège, d'obtenir un maximum de garanties quant au renforcement de la sidérurgie à froid et de la recherche et aux investissements qui y seraient liés. En outre, il s'agit également de prendre au mot G. Dollé quant aux éventuelles opportunités de reclassement ou de reconversion des travailleurs de la phase à chaud et à la participation d'Arcelor à la réindustrialisation du bassin liégeois. Au-delà de belles paroles, quels seraient donc les projets d'Arcelor en la matière ? Mais, tout en formulant ces revendications, il sera difficile d'éluder la question de savoir si Arcelor respecterait des engagements futurs. Enfin, quelle que soit l'issue des négociations relatives à l'avenir de la sidérurgie intégrée à Liège, les «forces vives» liégeoises ne peuvent plus ignorer l'urgence de la problématique de la reconversion économique : c'est dès maintenant qu'il y a lieu de définir et de commencer à opérationnaliser des projets concrets, compte tenu des compétences existantes et des moyens financiers disponibles ou à mobiliser.

À Charleroi, l'urgence concerne le destin de la Fafer pour laquelle, étant donné les projets d'investissement en amont de Carlam, un projet industriel précis doit être réclamé. Par ailleurs, un avenir est possible pour le système Carsid-Clabecq-La Louvière. Nous en avons évoqué les potentialités, mais aussi les contraintes, notamment financières, qu'il ne faudrait pas sous-estimer.

Enfin, il est sans doute prématuré de procéder à un essai d'évaluation des stratégies de résistance à Arcelor développées par les organisations syndicales et le gouvernement wallon autour de la problématique de la phase à chaud de CS-Liège. Limitons-nous à une double remarque. D'une part, les organisations syndicales ont choisi de procéder à des ripostes graduées – sans se lancer dans des grèves à risque suicidaires – pour arriver à fédérer autour de leurs revendications un large consensus liégeois matérialisé par la réussite de la manifestation du 12 mars. De même, un début de riposte au niveau européen mérite d'être souligné car, à l'avenir, il forcera sans doute Arcelor à mieux tenir compte des intérêts légitimes de l'ensemble des travailleurs du groupe. La direction d'Arcelor a été contrainte d'entrouvrir la porte des négociations pour la phase à chaud de Liège. Mais rien n'est gagné et ce serait sans doute une erreur de se focaliser exclusivement sur son maintien envers et contre tout, au détriment notamment de la poursuite du plan Delta et de l'avenir de la sidérurgie à froid. D'autre part, le gouvernement wallon a eu raison de rester ferme par rapport au respect des engagements contractés par Usinor et Arcelor. Il lui reviendra, si Arcelor persiste à refuser toute concession, d'activer les recours juridiques et, en toute hypothèse, de faire valoir ses droits lors de l'assemblée générale du 25 avril prochain. La question du respect des engagements peut être sujette à litige. Par ailleurs, Arcelor ne semble pas avoir respecté, initialement en tout cas, la procédure prévue par la loi Renault pour l'information et la consultation des travailleurs ni les compétences du conseil d'administration de CS en la matière. Ses dirigeants ont été plus obnubilés par leur stratégie de groupe que soucieux d'une logique sociale respectueuse de l'avenir des personnes dont le sort est remis en cause par ses décisions.

Il reste que les mois à venir pourraient s'avérer cruciaux quant au maintien – voire, pour certains sites, au développement – d'une activité sidérurgique dans la Région wallonne, tout en sachant que ce n'est plus ici que seront prises les décisions stratégiques susceptibles de modeler le destin de la sidérurgie en Wallonie.

19 mars 2003

GLOSSAIRE

Acier inoxydable : Il se distingue de l'acier normal (ou acier au carbone) par sa teneur en chrome et, dans certains cas, en nickel. Cet acier résiste mieux à la rouille et aux autres facteurs de corrosion.

Acierie : La fonte y est affinée dans des convertisseurs : par soufflage d'oxygène, la fonte est débarrassée du carbone et d'autres résidus pour devenir de l'acier qui, après passage dans un four poche, est versé dans une coulée continue.

Agglomération : Dans cette installation, le minerai de fer est broyé et calibré en gros grains qui s'agglomèrent sous l'effet de la chaleur.

Billette : Demi-produit d'acier à section carrée obtenu, après découpe, à la sortie de la coulée continue et destiné à devenir, après laminage, un produit long: fil machine, rond à béton, profilé, etc.

Blooming : Dans le processus classique de la phase à chaud (avant la mise en œuvre de la coulée continue), c'est un train de laminoirs dégrossisseur transformant les lingots en blooms, demi-produits destinés à devenir des produits longs après laminage.

Brame (ou slab) : Demi-produit d'acier à section rectangulaire obtenu, après découpe, à la sortie de la coulée continue et destiné à devenir, après laminage, un produit plat : tôle ou bobine (coil).

Coil ou Bobine : Rouleau de tôle fine (de l'ordre de moins de 1 mm à 3 mm d'épaisseur) issu des laminoirs (à chaud ou à froid) après décapage.

Cokerie : Installation de distillation du charbon à très haute température, par chauffage au gaz ou au mazout, pour le transformer en coke, riche en carbone.

Coulée continue : Moule sans fond, refroidi par arrosage sur ses parois. À la sortie du moule, la croûte extérieure de la coulée est suffisamment épaisse et solide pour contenir l'intérieur liquide et l'acier est découpé, à la longueur voulue, en brames ou billettes.

Flans soudés : Technique d'assemblage de tôles de dimension et d'épaisseur différentes par soudure au laser.

Four poche : Four utilisé pour un second affinage de l'acier liquide entre le convertisseur ou le four électrique et la coulée continue.

Haut-fourneau : Installation où l'on injecte par le haut une dose de coke pour cinq doses de minerai aggloméré. On y insuffle par le bas de l'air très chaud qui brûle le coke. La chaleur dégagée par la combustion liquéfie et transforme le minerai en fonte.

Hydroformage : Technique d'emboutissage de tôles sous une presse hydraulique.

Laminoir : Installation composée de plusieurs ensembles (des « cages ») de cylindres d'acier ou de fonte tournant en sens inverse, entre lesquels passe le demi-produit à laminer et qui l'amincissent progressivement.

Sidérurgie à chaud ou phase amont de la production d'acier :

La phase à chaud de la production peut s'effectuer selon deux types de filières :

- a) La filière fonte : à partir du coke et des minerais de fer agglomérés introduits dans le haut-fourneau on fabrique la fonte, qui est transportée vers l'acierie où elle se transforme en acier par élimination de la majeure partie du carbone et des impuretés qu'elle contient. L'acier liquide, après passage dans un four poche, est versé dans une coulée continue qui fournit des demi-produits plats (les brames) ou longs (les billettes). Ceux-ci seront ensuite, après réchauffage dans des fours, soumis à un processus de laminage dans les laminoirs à chaud pour pren-

dre la forme de tôles ou de bobines (pour les produits plats laminés par des trains à large bande – TLB – à chaud), de fil machine, de ronds à béton, de poutrelles etc. (pour les produits longs).

- b) La filière électrique : des ferrailles sont enfournées dans un four électrique, vaste cuve dans laquelle on descend, une fois qu'elle est chargée et recouverte, des électrodes en graphite entre lesquelles est produit un arc électrique. La chaleur dégagée par cette opération fait fondre les ferrailles qui, après affinage dans un four poche, sont versées, sous forme d'acier liquide, dans une coulée continue. Puis le processus continue comme pour la filière fonte.

Sidérurgie à froid ou phase aval de la production d'acier : À l'issue du laminage à chaud, les bobines refroidies sont amincies par passage dans un laminoir à froid. Les bobines destinées ensuite à être revêtues peuvent l'être de différentes manières :

- par galvanisation au trempé: application d'un revêtement de zinc par voie thermique ;
- par électrozingage: après passage par le recuit (réchauffement de l'acier pour faciliter son usinage), le revêtement de zinc s'effectue par électrolyse ;
- par étamage : après le recuit, les bobines sont revêtues d'une couche d'étain, le produit final étant du fer blanc ;
- par revêtement organique : dépôt, au-dessus de la couche de zinc, de peinture ou d'un film plastique.

Skinpass : Installation de laminage de surface, après le passage dans le laminoir à chaud, en vue d'améliorer la planéité des coils.

Steelcord : fil dur, un des produits issus du laminage des billettes.

Steel service center : Centre de distribution d'acier où sont entreposés des produits d'acier de qualité, forme et dimension variées et qui peuvent, sur commande, être découpés, refendus et emballés sur place.

Derniers Courriers hebdomadaires parus

- 1760 La reconnaissance et le financement de la laïcité (II)
Par Jean-François Husson, Caroline Sägesser
- 1761 Le tissu industriel wallon : secteurs et actionnariat
Par Anne Vincent, Marcus Wunderle
- 1762-1763 Les dispositifs de sécurité avant et après le 11 septembre 2001
Par Thierry Coosemans
- 1764-1765 L'évaluation des politiques publiques. Six études de cas au niveau fédéral
Par Steve Jacob, Frédéric Varone
- 1766-1767 Le monde pénitentiaire : des propositions à la réalité
Par Jean Detienne
- 1768-1769 Bouddhismes en Belgique
Par Bernard De Backer
- 1770 La formation des coalitions dans les communes bruxelloises
Par Jean-Paul Nassaux
- 1771-1772 La libéralisation du secteur ferroviaire et ses conséquences en Belgique
Par Franklin Dehousse, François Gadisseur
- 1773 Le renforcement de la sécurité intérieure de l'Union européenne
Par Thierry Coosemans
- 1774-1775 La réforme des provinces en Wallonie
Par Frédéric Doms
- 1776-1777 La Convention européenne. Genèse et premiers résultats
Par Cécile Barbier
- 1778 Le travail intérimaire
Par Catherine Delbar, Évelyne Léonard
- 1779 La circonscription de Bruxelles-Hal-Vilvorde et les réformes électorales de 2002
Par Jacques Brassinne de la Buisserie
- 1780 La loi du 13 février 2003 ouvrant le mariage à des personnes de même sexe
Par Christelle Arend-Chevron
- 1781 Implantation syndicale et taux de syndicalisation (1992-2000)
Par Étienne Arcq, Magali Aussems
- 1782 La controverse sur les conventions collectives flamandes
Par Andrée Debrulle, Étienne Arcq
- 1783-1784 Bilan de l'exercice des compétences transférées par la Communauté française
Par Raphaël Born
- 1785 Index 2002