



LAPLACE CONSEIL

L'AVENIR DE LA SIDERURGIE DE LIEGE

Rapport présenté par

Laplace Conseil

à la Sogepa et au Gouvernement Wallon ainsi qu'à
l'ensemble des travailleurs et des entreprises impactés
par le projet de fermeture du Chaud de Liège d'ArcelorMittal

Liège, le 16 janvier 2012



LAPLACE CONSEIL

IMPOSER SA VOLONTE AUX AUTRES, C'EST FORCE
SE L'IMPOSER A SOI-MEME, C'EST FORCE SUPERIEURE

LAO TSEU

L'AVENIR DE LA SIDERURGIE DE LIEGE

TABLE DES MATIERES

Synthèse des recommandations	P 4
Résumé	P 5 - 15
Chapitre 1 : Le projet de fermeture du chaud d'ArcelorMittal	P 16 - 30
Chapitre 2 : Se donner les moyens de sortir de la crise	P 31 - 35
Chapitre 3 : Les voies industrielles et commerciales d'une sortie de crise	P 36 - 43
Chapitre 4 : Entamer une discussion constructive avec ArcelorMittal	P 44 - 45
Annexe 1 : Le déclin de la sidérurgie de Liège depuis 40 ans	P 46 - 56
Annexe 2 : Articles de presse récents sur ArcelorMittal	P 57 - 59
Annexe 3 : Les auteurs de ce rapport	P 60 - 62

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

La fermeture du Chaud de Liège est irréversible. Le Froid est très menacé et son approvisionnement par Dunkerque ne garantirait pas son équilibre économique. Le financement complet par ArcelorMittal des coûts sociaux et surtout environnementaux pour la remise en état des sites fermés n'est pas assuré.

L'objet de la négociation qui s'engage est de trouver un équilibre juste entre le droit d'ArcelorMittal à réaliser une restructuration de son dispositif industriel européen, même au prix d'une fermeture, et ses devoirs envers la Région qui l'a accueilli et aidé ainsi que les travailleurs qui ont participé à créer la valeur de l'entreprise.

Pour mieux assurer cet équilibre, nous préconisons que les Liégeois se rassemblent entre eux, dans une **Commission de Réconciliation Liégeoise** qui regroupe cadres, ingénieurs, commerçants, employés et ouvriers, syndicalistes de terrain et permanents, mais aussi des fournisseurs, des sous-traitants, des représentants des pouvoirs publics communaux et régionaux, des médias, des universitaires et des organisations chargées de la reconversion.

Cette Commission aura pour objectif de comprendre, accepter et décider de modifier les causes systémiques qui ont conduit à la perte de confiance des actionnaires successifs dans la fiabilité sociale de Liège et à l'annulation ou au report des investissements qui auraient été nécessaires pour restaurer la compétitivité des usines de Liège.

Afin de rétablir la confiance entre les actionnaires et les travailleurs, cette Commission aura à adopter une plateforme commune pour mieux *cogérer* l'avenir de la sidérurgie de Liège selon les cinq axes que nous préconisons :

1. **Sécuriser le Froid** par la création d'une filiale industrielle et commerciale semi-autonome appartenant à ArcelorMittal et associant les syndicats et la Région à sa gestion et à son conseil d'administration selon des modalités équilibrées.
2. **Construire une aciérie électrique** à Chatelet pour produire des brames à laminier sur le train de Carlam/Carinox pour alimenter le Froid (150 M€).
3. **Affecter les profits de l'exploitation de la cokerie** et de la vente du coke à la réhabilitation des sites fermés (25 - 30 M€/an soit 250 M€ si la cokerie reste en activité jusqu'à la fin de son permis d'exploitation en 2022).
4. **Créer une société de défaisance** reprenant l'ensemble des actifs du Chaud qui sera financée en partie par les profits de l'exploitation de la cokerie tant qu'elle sera en vie et capitalisée par ArcelorMittal, éventuellement avec l'aide de la Région, pour garantir l'assainissement complet des sites à chaud en dix ans.
5. **Indemniser, entièrement par ArcelorMittal**, l'ensemble des travailleurs concernés par la fermeture.

L'AVENIR DE LA SIDERURGIE DE LIEGE

RESUME

ArcelorMittal a présenté le 14 octobre 2011 son « *Projet de réorganisation des activités du segment des Aciers Plats Carbone (Europe) dans le cadre de son site de Liège* ». Ce projet prévoit de fermer définitivement la sidérurgie à Chaud de Liège. En conséquence, ArcelorMittal a entamé la procédure « Renault » pour concrétiser son projet. Trois réunions d'explications ont déjà eu lieu avec le Comité d'Entreprise de Liège et deux avec le Comité Européen.

Comme indiqué par le titre de ce projet, la fermeture du Chaud de Liège est la conséquence d'une stratégie volontariste et pleinement réfléchie d'optimisation de l'outil industriel Européen d'ArcelorMittal et en particulier des capacités de production de la Business Unit Nord qui comprend Liège.

ArcelorMittal a en effet *décidé* de :

- Accroître les capacités des usines de Dunkerque, Gand et Brême de 1,6 Mt
- Transférer la production de coils pour Marcegaglia de Brême à Fos (0,5 Mt)
- Transférer la production de coils pour Nantes de Dunkerque à Aviles (0,2 Mt)

En outre, la Business Unit Nord a récemment perdu le marché des brames pour Europe qui était alimenté par Dunkerque et qui a été repris par Dillingen (0,8 Mt).

Ces *décisions et pertes de marché* d'ArcelorMittal libèrent une capacité à Chaud de 3,1 Mt qui permettent au Groupe de se passer de la capacité de Liège et d'annoncer son *intention* de fermeture.

Selon ArcelorMittal, la capacité du Chaud de Florange n'est pas nécessaire dans ce schéma industriel, mais les variations saisonnières de la demande rendent utile le maintien de l'usine pour assurer les pointes. Florange est pour l'instant à l'arrêt.

ArcelorMittal justifie également son projet de fermeture par une évolution des marchés qu'il estime défavorable et par la croissance des importations. ArcelorMittal mesure cette évolution par comparaison à la situation qui prévalait au début de l'année 2008. Or cette référence représente un record historique de la consommation en Europe, inégalé depuis 1974. Cette référence unique à un très haut de cycle n'est donc pas pertinente pour prendre des mesures drastiques et irréversibles.

Si l'on se réfère au marché moyen des dix dernières années, la situation actuelle et ses perspectives peuvent être considérées comme normale dans l'évolution cyclique de l'industrie, en particulier pour l'Europe du Nord. En clair, l'évocation d'une conjoncture difficile est exagérée par rapport à l'histoire sidérurgique récente et aux perspectives probables.

Néanmoins, selon ArcelorMittal, cette réorganisation des activités est indispensable pour contribuer à l'objectif financier d'augmentation de l'EBITDA du Groupe qui était de 6,2 milliards d'euros pour les 9 premiers mois de 2011, donc pour améliorer sa compétitivité à terme.

Naturellement, il faut mettre en relation les gains de cette restructuration avec les coûts de cette stratégie, pour l'essentiel les coûts sociaux et environnementaux de fermeture du chaud de Liège. Ces coûts sont très importants.

Afin de rentabiliser son *désinvestissement* à Liège, ArcelorMittal doit donc limiter sa contribution aux coûts de fermeture de Liège et trouver les moyens de faire supporter un maximum de ces coûts par la Région et les travailleurs. C'est tout l'enjeu de la négociation qui s'est engagée.

POURQUOI FERMER LE CHAUD DE LIEGE ?

La fermeture du Chaud de Liège est la conséquence d'un long déclin qui a débuté en 1970 lorsque Cockerill a renoncé à terminer la construction de Chertal, entamée à la fin des années soixante par Espérance-Longdoz (que Cokerill venait d'acquérir), afin de maintenir à Ougrée et Seraing ses hauts fourneaux, son aciérie et son train à bande (TBO), alors que la plupart de ces outils étaient déjà obsolètes à cette époque.

Au cours des quarante dernières années, les Liégeois, emmenés par les syndicats, ont adopté ou accepté une démarche quasi exclusivement revendicative, fondée sur la contestation permanente de toute évolution, le recours systématique à la grève, souvent accompagnée d'exactions et de saccages, la défense d'avantages acquis et la protestation contre toute modification des méthodes de travail rendue indispensable par les évolutions du marché européen de l'acier et les progrès de la concurrence.

Pendant toutes ces années, les dirigeants Liégeois, patronaux comme syndicaux, ont été incapables de formuler une vision commune de l'évolution indispensable de l'entreprise et plus encore de la faire partager à une base ouvrière désorientée par les crises successives et manipulée par des irresponsables incontrôlés.

Les Gouvernements nationaux puis régionaux ont apporté des aides considérables, à la limite des règles communautaires, pour financer les pertes, apurer les dettes, payer l'essentiel des coûts sociaux et redéployer l'économie régionale, mais ils n'ont pu faire entendre raison aux partisans de la contestation à outrance.

Cette attitude suicidaire, sans doute d'un petit nombre mais avec l'assentiment passif de la plupart, a découragé toutes les intentions des actionnaires successifs :

- Usinor au moment de la reprise en 1998 avait relancé Chertal en construisant une nouvelle coulée continue pour les aciers de haut de gamme avant de perdre progressivement confiance dans « la fiabilité sociale » de Liège et d'arrêter tout investissement dans le Chaud ainsi que prévu par le plan Apollo en 2002.
- Mittal, après le succès de son OPA sur Arcelor, annulait le plan Apollo, réfectionnait les hauts fourneaux d'Ougrée et de Seraing puis relançait la production sur la base espérée d'un nouveau contrat social. Bien que la productivité ait été améliorée, l'attitude à nouveau revendicative de Liège dès la première embellie de conjoncture a sapé la confiance de l'actionnaire et donné des arguments aux sites concurrents pour remettre à jour le plan Apollo au lendemain de la forte crise de 2009. Le plan Apollo se déploie à nouveau et celui-ci commence par la fermeture du Chaud de Liège.

En effet, l'attitude récurrente de Liège a contrasté fortement avec l'approche des usines concurrentes (tant celles d'ArcelorMittal que celles des autres sidérurgistes), en Allemagne (en particulier en Sarre), au Luxembourg, en France et en Flandre. Bien que faisant face aux mêmes défis de marché et de concurrence, elles ont su trouver, mieux qu'à Liège, des voies plus consensuelles de cogestion des défis économiques et sociaux.

De la sorte, la confiance en l'avenir sidérurgique a été mieux préservée dans ses pays et régions et les investissements indispensables de modernisation, voire d'expansion, ont été mis en œuvre à temps, ce qui a permis de réduire les coûts de production plus rapidement qu'à Liège et d'accroître le différentiel de compétitivité.

La fermeture définitive du Chaud de Liège est irréversible, car les retards successifs d'investissements de modernisation, imputables en grande partie au manque de confiance des actionnaires successifs dans la fiabilité sociale de l'entreprise, sont aujourd'hui trop importants pour être comblés de façon économique.

Cette réalité *systémique* dérangera beaucoup de personnes, mais ne sera une surprise pour aucun des acteurs et des observateurs du dossier sidérurgique liégeois.

Aujourd'hui, il faudrait au moins un milliard d'euros pour reconstruire une sidérurgie à chaud compétitive à Liège. Aucun investisseur privé ne prendrait le risque d'investir dans le renouveau de la sidérurgie à Chaud de Liège alors que le marché est déjà surcapacitaire; aucun investisseur public ne pourrait justifier devant ses électeurs ou la Commission un tel investissement au regard du nombre d'emplois directs qu'il serait possible de préserver.

Il est aujourd'hui trop tard pour réaliser des améliorations à la marge, notamment dans le domaine essentiel des économies d'énergie. Même si ces investissements permettent de réduire substantiellement les coûts, ils seraient insuffisants pour combler le handicap accumulé et surtout il faudrait alors anticiper le renouvellement complet de la cokerie dont le permis d'exploitation expire en 2022. Ce seul investissement coûterait plus de 350 M€.

Ce gâchis économique et social est d'autant plus affligeant que Liège est une « Terre de Feu » disposant de compétences reconnues mondialement dans ces industries, en particulier l'acier, de savoir-faire pointus et d'une expertise unique.

En outre, Liège jouit d'une localisation remarquable, connectée aux deux meilleurs ports d'Europe, Rotterdam et Anvers, par la Meuse et le Canal Albert, ce qui permet un approvisionnement parmi les plus compétitifs en matières premières et des débouchés au cœur de l'Europe. Liège est le troisième port fluvial en Europe après Paris et Duisbourg et est au centre d'un nœud logistique trimodal inégalé.

QUI VA PAYER LES CONSEQUENCES ?

Le projet de fermeture d'ArcelorMittal marque le point d'orgue de ce long déclin et laisse en suspens plusieurs questions essentielles pour l'avenir de la sidérurgie de Liège. ArcelorMittal n'a fourni à ce jour aucune réponse précise à ces questions, estimant que, dans le cadre de la procédure en cours, il convient d'abord d'acter le principe de la fermeture définitive avant d'en débattre des modalités.

Or, c'est exactement l'inverse qu'il convient de faire : la fermeture définitive du Chaud est l'aboutissement d'un processus entamé depuis 40 ans, mais le moment proposé par ArcelorMittal pour cette fermeture n'est ni figé ni dicté par des impératifs industriels ou commerciaux incontournables.

La fermeture immédiate ne doit donc être acceptée par les Liégeois que si les modalités et compensations proposées par ArcelorMittal font l'objet d'un accord juste entre l'entreprise, les travailleurs affectés par sa stratégie et la Région Wallonne qui subira toutes les conséquences indirectes de cette fermeture.

Nous recommandons en conséquence que le Comité d'Entreprise porte sans tarder la discussion sur ces modalités afin de mieux connaître les intentions d'ArcelorMittal avant de se prononcer sur la faisabilité d'accepter ou non la fermeture.

Cinq questions essentielles doivent trouver réponse pour valider si un équilibre juste peut être trouvé entre les droits de l'entreprise d'optimiser son outil industriel, même au prix d'une fermeture, et ses devoirs envers la Région qui l'a accueilli ainsi que les travailleurs qui ont participé à créer la valeur de l'entreprise. Il serait totalement inacceptable de laisser l'essentiel du passif à la Région et aux travailleurs, tandis que les bénéfices de la réorganisation européenne seraient engrangés ailleurs.

1. **Quel est l'avenir de la sidérurgie à froid** et de ses principales activités ? Fer Blanc pour emballage, aciers électro-zingués, aciers galvanisés pour l'automobile, aciers galvanisés et prépeints pour la construction, en particulier par dépôts sous vide. L'avenir de 2000 emplois directs est en jeu.

Des études sont en cours au sein d'ArcelorMittal pour établir un nouveau plan d'exploitation des trois unités de production de Fer Blanc de Liège, Nantes Basse-Indre et Florange, car ensemble ces trois unités tournent à moins de 50% de leur capacité. Le Fer Blanc de Liège a fait récemment plusieurs efforts de productivité mais la filière de Liège dans son ensemble n'est pas suffisamment compétitive.

La perte du Fer Blanc aurait des conséquences dramatiques pour l'équilibre de production du « 5-cages » qui l'alimente, car ce laminoir est le seul à Liège qui puisse produire des tôles de fines épaisseurs nécessaires notamment pour les lignes de galvanisation et de peintures et pour la production des tôles qui sont revêtues sous vide. Les coûts de production du laminoir « 5-cages » sont plus élevés que dans les autres laminoirs semblables du Groupe. La perte du « 5 cages » déséquilibrerait alors l'ensemble du Froid à Tilleur, Ramet et Kessales.

Les clients, en particulier ceux de l'automobile ont des contrats d'alimentation « en flux tendu » qui rendent nécessaires un approvisionnement possible par deux sites distincts. Tous les produits de Liège ont déjà un « back up » dans d'autres sites prêts à prendre le relai en cas de nouvel incident de « non fiabilité sociale ».

Outre ces aspects industriels, il est essentiel que soient améliorés les processus (a) d'affectation des commandes entre les sites, (b) celui de la relation directe entre clients et usines et (c) celui du développement produits et procédés, dans une volonté de transparence et d'équilibre entre tous les sites concernés de la BU Nord.

Nous estimons que le risque de fermeture progressive des usines de Tilleur, Ramet, Kessales et d'une partie de Flémalle (notamment ligne 5 sur support à chaud) est aujourd'hui très élevé, sauf à trouver un nouveau mode de fonctionnement qui permette de rétablir une confiance et une fiabilité sociale au moins égale à celle des autres sites de la Business Unit Nord.

Pour permettre le retour à ces conditions indispensables à l'avenir de cette activité majeure pour l'économie wallonne, nous préconisons qu'ArcelorMittal filialise le Froid de Liège et dote cette entité des moyens, notamment commerciaux, d'assurer au site une autonomie relative, en coopération étroite avec les autres unités à froid du Groupe, en particulier dans l'automobile. Tout en gardant la majorité de contrôle, ArcelorMittal inviterait au conseil d'administration de cette filiale des représentants syndicaux liégeois et des représentants de la Région qui seraient associés aux décisions stratégiques qui affectent l'avenir de cette entité.

Cette proposition a pour but de créer les conditions d'un fonctionnement plus efficace de la sidérurgie à Liège. Outre le fait que ce dispositif a force de loi en Allemagne, il est déjà utilisé avec succès à Liège dans la société CMI dirigée par Bernard Serin, ancien d'Arcelor. Cette société performante, contrôlée avec efficacité par ses deux actionnaires privés, accueille au sein de son conseil deux représentants syndicaux respectés et le président de la Sogepa. Le succès de cette entreprise tient en particulier à sa gouvernance moderne et sans tabous.

2. La solution d'approvisionnement en brames de Dunkerque est elle efficace ?

Dans sa présentation au Comité d'entreprise, ArcelorMittal estime que le bénéfice du transfert de la production de brames de Liège vers Dunkerque sera positif de 56 €/tonne (référence T2 2011).

L'analyse des sources d'écart montre que la moitié de ce gain (27 €/tonne) est factice en compte consolidé puisqu'il serait obtenu par le remplacement du contrat actuel d'approvisionnement « spot » par un nouveau contrat « long terme ». Ceci veut dire que sur base de la référence de T2 2011, Dunkerque vend actuellement avec profit des brames à Liège qui perd de l'argent.

Même avec ce transfert, le résultat moyen dans les conditions de référence, reste très faible et est estimé par ArcelorMittal à 7 €/tonne. Compte tenu des différences entre ligne de produits, ceci veut dire que pour plusieurs d'entre elles, en particulier pour le fer blanc, Liège continuerait de perdre de l'argent après alimentation par Dunkerque. La solution n'est donc pas pérenne et ne peut permettre de justifier le remplacement de la production de Liège par celui de Dunkerque.

Compte tenu de ces incertitudes, si le Chaud de Liège devait être fermé, nous préconisons d'examiner avec attention un approvisionnement alternatif du Froid de Liège par des coils à chaud produit sur le train à bande de Chatelet (Carlam) et qui serait alimenté en brames par un four électrique à construire dans l'aciérie actuelle de Carinox qui appartient à la société Aperam, un spin-off d'ArcelorMittal contrôlé par les mêmes actionnaires.

Le coût de cet investissement devrait se monter à 150 M€ environ, ce qui est moins élevé que celui des augmentations combinées de capacités à Dunkerque, Gand et Brême, car l'aciérie de Carinox a été conçue pour accueillir deux fours électriques et les infrastructures existent déjà.

Cet investissement sécuriserait Liège pour un approvisionnement flexible et performant (85% des besoins de Liège peuvent être satisfaits par la voie électrique). Il serait aussi dans l'intérêt d'Aperam qui améliorerait fortement son taux d'utilisation aujourd'hui très insuffisant et ainsi, couvrirait mieux les frais fixes.

ArcelorMittal y gagnerait également puisque son objectif de réduction des capacités serait mieux rempli. Par contre, il faudrait fermer prochainement le TLB de Chertal qui est plus ancien et moins performant que celui de Carlam. La Région maintiendrait aussi une plus grande activité de production d'acier.

L'utilisation de ferrailles de recyclage réduit considérablement les émissions de CO₂, économise la consommation de matières premières et contribue à l'amélioration de l'environnement.

Nous recommandons qu'ArcelorMittal étudie attentivement cette option qui peut s'avérer « gagnant-gagnant » pour tous.

3. **Que faire de la cokerie d'Ougrée ?** Tel que nous le comprenons, l'intention d'ArcelorMittal est d'exploiter les deux dernières batteries de la cokerie jusqu'à la fin du permis d'exploitation en 2022 à raison de 550 Kt/an. Le coke produit sera transféré à Gand et Dunkerque à prix coûtant selon les règles comptables internes au Groupe.

Ce transfert libèrera à la marge une quantité équivalente de production dans les autres cokeries du Groupe, principalement la cokerie Prosper (Allemagne) récemment acquise par ArcelorMittal. Ce coke sera vendu à des concurrents à des prix de marché !

Dans les conditions actuelles de marché, le bénéfice de ce transfert sera de l'ordre de 25 à 30 M€ par an et pourrait augmenter dans les années à venir car l'Europe est structurellement déficitaire et doit importer des quantités importantes de coke. La Chine est un des seuls pays qui dispose d'excédents de capacités exportables ; *elle impose des taxes à l'exportation de 40% afin de compenser les externalités de cette activité (pollution, CO₂, etc.)*. L'Europe doit négocier trimestriellement des quotas chichement accordés.

Tel que prévu par ArcelorMittal, les bénéfices de cette exploitation, la seule activité restante à Ougrée et Seraing, échapperaient donc entièrement à Liège, tandis que la pollution particulièrement forte de cette unité obsolète lui resterait acquise en totalité. En outre, aucune provision n'est à notre connaissance constituée pour financer le démantèlement de cette cokerie en fin de vie et pour la remise en état du site.

Finalement, pour lier un peu plus le sort de cette cokerie et celle du Froid, ArcelorMittal vient de mettre en service une alimentation du recuit de Kessales par du gaz de cette cokerie en remplacement de gaz naturel. Cette alimentation se fait en parallèle de celle déjà existante pour la vapeur. Si l'on veut se séparer préventivement de la cokerie, il faudra au préalable construire une centrale à vapeur à Tilleur pour un montant estimé à 5 M€.

Nous estimons que cet ensemble de modalités, si elles étaient confirmées, serait absolument inacceptable par les Liégeois. Si cette cokerie continue de fonctionner, il faudra s'assurer que la totalité des profits de son exploitation soit entièrement utilisés pour contribuer à financer les travaux d'assainissement des sites d'Ougrée et de Seraing ainsi que celui de Chertal et contribuer à un fonds pour le démantèlement et l'assainissement de la cokerie en fin d'exploitation.

4. **Qui va payer pour la remise en état des sites fermés ?** Tel que nous le comprenons, ArcelorMittal avait prévu dans un premier temps une somme de 30 M€ au titre de la remise en état des sites fermés. Cette estimation initiale est dérisoire en regard des coûts totaux qu'il faudra mettre en œuvre pour assainir l'ensemble de la phase à chaud. En effet, certaines études font état d'un coût total de 10 à 20 fois supérieur.

Il faudra donc s'attendre à une négociation âpre avec ArcelorMittal, car ce poste représente le plus important enjeu financier de la négociation qui s'engage. Il faudra notamment convenir des modalités concernant les sites partiellement fermés, en particulier à Chertal aussi longtemps que le laminoir à Chaud restera en activité. Le délai de remise en état des sites devra également être examiné de très près.

Nous recommandons que la Région et ArcelorMittal créent ensemble une société de « défaisance » qui comprendra l'ensemble des sites et des outils du Chaud de Liège à Seraing, Ougrée et Chertal.

Cette société aura pour activité :

- *l'exploitation de la cokerie jusqu'à la fin de sa durée de vie utile,*
- *l'exploitation du laminoir à larges bandes qui travaillera à façon pour ArcelorMittal jusqu'à la mise en service de l'aciérie de Chatelet,*
- *le démantèlement des outils arrêtés et l'assainissement des sites.*

Le coke sera vendu par priorité à ArcelorMittal *au prix du marché*, de même que le service de laminage à façon.

Dans ces conditions, le profit envisageable par la vente de produits et services serait de l'ordre de 25 à 30 M€ par an, soit 250 à 300 M€ sur 10 ans si la cokerie tient jusqu'au bout de son permis d'exploitation et ceci permettrait de financer une partie significative des coûts d'assainissements.

Un « business plan » détaillé devra être établi et ArcelorMittal, avec l'aide éventuelle de la Région, injecterait le solde des fonds nécessaires pour assurer que les sites fermés seront entièrement réutilisable endéans les dix ans.

Une partie du personnel rendu excédentaire par les fermetures pourrait être affecté par priorité à ces activités selon des modalités à convenir et qui pourraient s'inspirer de la « Division anti-Crise » créée autrefois au Luxembourg pour parer aux pertes d'emplois liées aux fermetures de nombreux sites de la région.

5. **Qui va payer les coûts sociaux ?** Le départ de 581 travailleurs en CDI et de nombreux sous-traitants aura un coût important qui n'est pas encore chiffré aujourd'hui mais peut être estimé à 100 à 150 M€ au total. Les modalités qui seront employées pour le versement de ces indemnités ne sont pas connues.

Tel que nous le comprenons, ArcelorMittal espère qu'une partie importante sera prise en charge par les pouvoirs publics, sous forme de pré-retraites ou autres modalités équivalentes. ArcelorMittal limiterait sa participation à une « prime » supplémentaire, que certains estiment aux alentours de 40 000 € par personne. Le coût social qui serait supporté par l'entreprise serait alors de l'ordre de 25 M€, mais l'essentiel du coût serait supporté par la communauté.

Nous estimons que la totalité des coûts sociaux associés à la fermeture doit être supporté par l'entreprise, car ces coûts sont la contrepartie d'un désinvestissement dont les bénéficiaires profitent uniquement à l'entreprise. Quelles que soient les modalités de compensation retenues pour les travailleurs ayant perdu leur emploi, le coût social ne peut être supporté par la Région.

ENTAMER UNE DISCUSSION CONSTRUCTIVE AVEC ARCELORMITTAL

La négociation qui s'est engagée entre ArcelorMittal et ses travailleurs n'a pas pour objet la fermeture du Chaud, car celle-ci est irréversible; elle a pour objet de définir un mode de relation meilleur pour sécuriser le Froid et pour financer les coûts sociaux et environnementaux liés à la fermeture. Nous préconisons que cette discussion porte sur les cinq points mentionnés ci-dessus :

1. **Sécuriser le Froid** par la création d'une filiale industrielle et commerciale semi-autonome associant les syndicats et la Région à sa gestion et à son Conseil d'Administration selon des modalités équilibrées.
2. **Construire une aciérie électrique** à Chatelet pour produire les brames à laminier sur le train de Carlam/Carinox pour alimenter le Froid.
3. **Affecter les profits de l'exploitation de la cokerie** et de la vente du coke à la réhabilitation des sites fermés.
4. **Créer une société de défaisance** reprenant l'ensemble des actifs du Chaud à financer en partie par les profits de l'exploitation de la cokerie tant qu'elle sera en vie et à capitaliser par ArcelorMittal, éventuellement avec l'aide de la Région, pour garantir l'assainissement complet des sites à chaud en dix ans.
5. **Indemniser, entièrement par ArcelorMittal**, l'ensemble des travailleurs concernés par la fermeture.

Pour réussir cette négociation, nous recommandons, *et ce sera notre recommandation la plus forte de ce rapport*, que les Liégeois impactés par le projet de fermeture créent une « **Commission de Réconciliation Liégeoise** » à la Violette, en face du Perron des Libertés, afin de faire le deuil de cet héritage et de retrouver une solidarité qui transcende les clivages sociaux et politiques.

Cette commission devra être composée de Liégeois, cadres, ingénieurs, commerçants, employés, ouvriers, syndicalistes de terrain et permanents, sous-traitants, représentants des communes et des autorités politiques communales et régionales, des médias, de l'université et des entités chargées du redéploiement économique de la région et des organisations non gouvernementales, notamment impliquées dans la préservation de l'environnement. Ils partageront dans la dignité leurs peines et leur colère liées à ce projet, mais aussi feront l'autocritique d'un système liégeois qui ne peut plus continuer à fonctionner sans se réformer en profondeur.

Nous sommes conscients du caractère novateur de cette démarche qui peut paraître chimérique, cependant, nous croyons fermement que, sans elle, la presque totalité de la sidérurgie liégeoise et des emplois directs et indirects associés disparaîtront avant 5 ans sous les coups de la concurrence tant interne au sein d'ArcelorMittal qu'externe au Groupe.

Les participants de cette Commission pourront s'inspirer utilement de l'expérience de la Sarre, une région assez semblable à la Wallonie industrielle qui a réussi à retrouver l'indépendance de sa sidérurgie, perdue au lendemain de la guerre, à conserver une production d'acier quasi semblable à celle de 1974, l'année record pour la sidérurgie européenne et à faire dans le calme et la cogestion les ajustements industriels et sociaux nécessaires, notamment en fermant à temps les hauts-fourneaux devenus obsolètes de Völklingen mais en reconstruisant de plus grands et de plus compétitifs à Dillingen.

Les Sarrois ont choisi l'union de toutes leurs forces dans une situation très difficile et les Wallons peuvent s'en inspirer et les inviter à présenter leur expérience à cette Commission.

QUATRE OBJECTIFS

Cette Commission de Réconciliation devra déboucher sur quatre résultats tangibles :

6. Faire le deuil de la perte du chaud, comprendre, accepter et décider de changer les causes systémiques de ce déclin.
7. Générer un consensus Liégeois sur une plateforme commune de cogestion de la crise actuelle afin d'être plus efficace pour négocier avec ArcelorMittal.
8. Définir un point de vue partagé sur les objectifs à atteindre de cette négociation :
 - Objectifs d'évolution de la sidérurgie à froid et garanties de pérennité ;
 - Approvisionnement en coils à chaud compétitifs en provenance de Chatelet ;
 - Financement des coûts d'assainissement ;
 - Remise en état de l'ensemble des sites fermés ;
 - Compensations pour les travailleurs du chaud, directs et indirects.
9. Nommer une équipe pluridisciplinaire de négociateurs pour piloter la discussion avec ArcelorMittal dans le cadre de la procédure Renault en cours.

* ** *** **** ** * ** *

Nous espérons qu'un tel accord sera possible, car il nous paraît être dans l'intérêt des deux parties.

Cependant, les Liégeois doivent aussi se préparer à l'éventualité inverse. Dans ce cas, il faudra tenter de retrouver l'indépendance de Cockerill et s'inspirer à nouveau de l'exemple Sarrois qui y est parvenu à force de persévérance et grâce à la cohésion de toutes les forces vives du Land. ArcelorMittal a été contraint de céder une partie de sa participation dans Dillingen et ne détient plus qu'une position minoritaire sans possibilité de contrôle des décisions stratégiques.



Aujourd'hui, la jurisprudence européenne évolue rapidement pour limiter le droit des actionnaires à transférer des activités industrielles majeures d'une région à l'autre lorsque la nécessité économique n'est pas démontrée de façon indiscutable.

La position actuelle d'ArcelorMittal de construire des capacités nouvelles à Dunkerque, Gand et Brême pour fermer celles de Liège et ce pour un bénéfice très discuté et spéculatif pour Liège devrait, à notre avis, s'examiner sous l'angle de l'abus de droit si ce choix n'est pas compensé de façon adéquate. Si nécessaire, il faudra demander à la Justice Européenne de se prononcer sur ce point.

La reconstruction d'un ensemble indépendant serait difficile, mais pas impossible ni excessivement coûteuse, si les Liégeois acceptent alors de « faire la part du feu » et de se concentrer sur la création d'une entité pleinement autonome spécialisée dans le Froid, éventuellement associée à ArcelorMittal dans certains segments d'activités comme l'automobile, et alimentée en coils à chaud acheté sur les marchés mondiaux par des contrats à long terme. A l'évidence, le Chaud de Liège ne serait pas maintenu dans ce scénario et resterait fermé.

L'exemple de Duferco Belgium qui est alimenté en coils par le Russe NLMK dans des conditions très intéressantes est une piste qui mérite d'être examinée si le besoin s'en fait sentir. L'Italien Marcegaglia ne possède pas de chaud, mais seulement une participation minoritaire dans le train à bandes de Brême et est toujours un leader indépendant incontesté dans le sud de l'Europe, ce qui montre que des solutions existent.

Nous espérons qu'il ne sera pas nécessaire d'en arriver là et que le bon sens prévaudra, *de part et d'autre*.

CHAPITRE 1

LE PROJET DE FERMETURE DU CHAUD DE LIEGE PAR ARCELORMITTAL

Le 14 octobre 2011, ArcelorMittal a annoncé son intention de fermer définitivement l'essentiel de la phase à chaud de la sidérurgie liégeoise, déjà à l'arrêt conjoncturel, et a ouvert la procédure « Renault » pour mettre son plan en œuvre.

Ce plan repose sur la fermeture définitive et le démantèlement de l'agglomération d'Ougrée, des deux hauts fourneaux d'Ougrée et de Seraing, de deux des 4 batteries (K1 et K2) de la cokerie d'Ougrée, de l'aciérie et des coulées continues de Chertal ainsi que de l'adaptation de la production de vapeur et d'énergie électrique à Ougrée. Les services centraux et généraux seront réduits en proportion.

Dans la phase à chaud, seules resteront en activité deux batteries de fours à coke, une centrale datant d'avant guerre pour la production de vapeur et d'électricité destinée à l'usine à froid de Tilleur/Kessales et le train à large bande (TLB) de Chertal qui sera alimenté par des demi-produits (brames) en provenance de l'usine de Dunkerque.

Le plan conduira à la perte de 581 emplois directs et d'un nombre non précisé de sous traitants travaillant essentiellement dans la sidérurgie à chaud (estimé à 280), sans compter l'impact indirect sur d'autres sous-traitants et sur l'ensemble de l'économie locale.

Le Groupe a déjà appliqué une réduction de valeur comptable au bilan de sa filiale ArcelorMittal Belgium (impairment) de 85 M\$ correspondant à ces fermetures.

Cependant, les coûts (dépenses en cash contrairement aux réductions de valeur) correspondant à « la restauration et au nettoyage des sites, au schéma de départs volontaires et à d'autres coûts » seront enregistrés dans les comptes de la filiale lorsque « le dialogue social aura suffisamment progressé » (cfr. rapport trimestriel ArcelorMittal).

Selon diverses estimations, le coût social sera au minimum de 100 à 150 M€ et le coût de remise en état sera de 300 à 600 M€ selon le nombre de sites effectivement fermés et le degré de dépollution des sols envisagé.

JUSTIFICATION DE LA FERMETURE PAR ARCELORMITTAL

Selon ArcelorMittal, son intention de fermeture définitive est justifiée par trois facteurs « inéluctables » :

1. La baisse de la demande européenne d'aciers plats, en particulier pour la « Business Unit Nord » dont fait partie le site de Liège.
2. L'intensification de la concurrence et l'accroissement des importations extra-communautaires, en particulier de Chine et de Corée.
3. Le maintien d'un différentiel défavorable de coût (estimé à environ 50 €/tonne) de la brame produite à Liège par rapport au benchmark de la Business Unit Nord, malgré les progrès de productivité réalisés par le personnel. Ce différentiel est présenté comme incompressible car il serait lié à la localisation et la dispersion des outils de Liège.

CRITIQUE DES EXPLICATIONS FOURNIES AU COMITE D'ENTREPRISE

Les explications fournies par ArcelorMittal au Comité d'Entreprise sont partielles, spéculatives et en partie inexactes. Elles ne permettent pas de justifier en termes économiques la fermeture du chaud de Liège.

Or, par application de la législation issue de la controverse portant sur la fermeture de l'usine de Vilvorde par Renault, il appartient au Groupe souhaitant fermer une installation industrielle majeure d'apporter la démonstration crédible que cette fermeture est inévitable et pleinement justifiée par des contraintes économiques incontournables.

Les intentions d'ArcelorMittal ne peuvent donc être mises en œuvre.

1. RENTABILITE ECONOMIQUE POUR LE GROUPE DE LA FERMETURE DU CHAUD DE LIEGE

Dans sa communication au Comité d'Entreprise, ArcelorMittal envisage un gain de 56 €/t qui serait à porter au crédit de la fermeture du Chaud de Liège et du transfert subséquent de la production de brames vers Dunkerque.

Ce gain serait composé selon ArcelorMittal de 4 facteurs :

- (a) modification des prix de transfert des brames (27 €/t),
- (b) différentiel de coûts entre Liège et Dunkerque (34 €/t),
- (c) effet d'activité à Dunkerque (5 €/t),
- (d) coûts supplémentaire de transport des brames de Dunkerque vers Liège (-10 €/t).

Cette justification est incorrecte au plan économique pour les raisons suivantes :

- La moitié des économies (27 €/t) envisagée n'a aucun effet réel sur les comptes consolidés du Groupe puisqu'elles seraient simplement le résultat d'un changement dans les règles comptables de calcul du prix de transfert des brames de Dunkerque vers Chertal à savoir le remplacement des prix « spot » actuellement pratiqués par des prix « long termes » dont le mode de calcul n'est pas précisé (Cfr Comité d'Entreprise du 22 novembre 2011).
- Compte tenu d'une activité du chaud en 2011 de l'ordre de 2 Mt, le gain économique consolidé pour le Groupe serait donc au mieux de 58 M€ par an ($56 - 27 \text{ €/t} \times 2 \text{ Mt/an}$), selon les informations qui ont été communiquées au Comité d'Entreprise.
- Selon diverses estimations concordantes, il faudra provisionner puis financer 300 à 600 M€ pour réhabiliter les sites fermés. Il faut aussi ajouter les coûts sociaux pour les 581 ouvriers et employés, ainsi que, probablement, pour les sous-traitants qui prestent uniquement pour cette sidérurgie à chaud, soit au minimum 100 à 150 M€.

Le « pay-back » économique de l'opération de fermeture du Chaud de Liège et du transfert à Dunkerque serait donc de l'ordre de 8 à 13 ans et ne peut en aucun cas être justifié sur un critère financier rationnel.

En outre, ce gain permettrait à peine au site de Liège de revenir à l'équilibre puisqu'il est prévu dans les conditions de référence retenues par ArcelorMittal un profit de 7 €/t soit à peine 1% du prix de vente moyen prévisionnel. La moindre baisse de la conjoncture ou la moindre hausse du prix des brames en provenance de Dunkerque replongerait Liège dans les pertes. Même dans le cas de base, les résultats de plusieurs lignes de produits, dont le fer blanc, resterait significativement négatif de sorte que l'approvisionnement par Dunkerque ne peut être considéré comme une solution pérenne.

En conclusion, l'argument économique présenté par ArcelorMittal pour justifier la fermeture est inexact.

2. BAISSÉ ANNONCÉE DE LA DEMANDE D'ACIER

ArcelorMittal présente au Comité d'Entreprise une vue particulièrement pessimiste des développements à moyen terme de la sidérurgie Européenne, exploitant de façon exagérée les incertitudes liées à la crise actuelle des dettes souveraines.

Pourtant, dans une présentation du 8 décembre 2011 à un séminaire organisé par Eurofer sur le marché de la construction, des dirigeants d'ArcelorMittal présentaient une perspective plus réaliste et prévoient une stabilisation de ce marché, le plus important pour Liège, en 2012 et une reprise progressive en 2013.

Dans sa communication au Comité d'Entreprise, ArcelorMittal se réfère à la situation de 2007 et du début de 2008 qui représente un haut de cycle historique (depuis 1974) et justifie la fermeture par la faible probabilité de revenir à ce haut de cycle.

Le retour à ce haut de cycle est improbable à court terme, mais la demande actuelle européenne est sur la voie d'une reprise lente depuis la crise de 2009.

Si l'on utilise comme référence la situation moyenne des dix dernières années, on constate que le niveau d'activité observé en 2011 peut être considéré comme normal.

Eurofer, l'association des producteurs européens, reconnaît également les risques mais prévoit (17 octobre 2011) une faible croissance de 2,6% pour la consommation d'acier en 2012 à comparer à 2011.

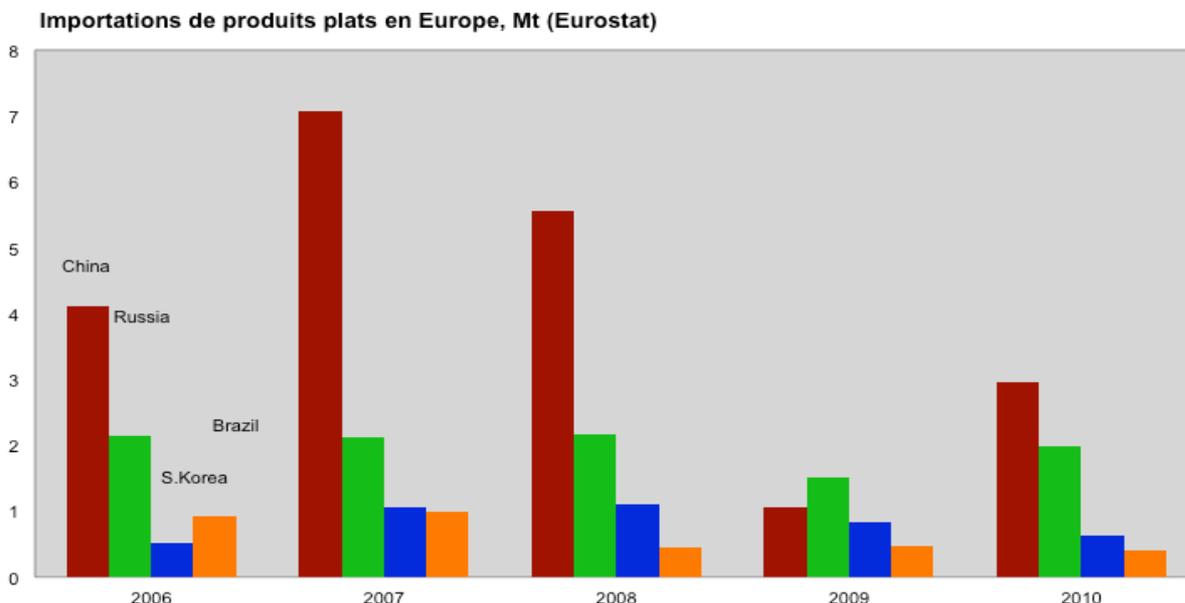
Le 9 janvier 2012, l'association des sidérurgistes allemands WV Stahl, prévoit que la demande d'acier sera aussi forte voire meilleure en 2012 qu'elle ne l'a été en 2011. Selon cet organisme, la sidérurgie allemande a tourné à 90% de ses capacités contre 80% pour la moyenne de l'Europe.

En conséquence, les craintes et incertitudes sur le marché de l'acier annoncées par ArcelorMittal sont excessives et ne peuvent permettre de justifier une fermeture définitive d'un site majeur de production d'acier.

3. INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE ET DES IMPORTATIONS

Parallèlement à cette baisse de la demande qui reste largement spéculative à moyen terme, ArcelorMittal invoque un accroissement des importations, notamment de Chine et de Corée.

L'analyse des importations de produits plats démontre au contraire que depuis 2007, les importations européennes en provenance de Chine ont été réduites de moitié de 7 Mt en 2007 à moins de 3 Mt en 2010. Les importations de Corée sont négligeables à moins de 1 MT par an, celles de Russie sont stables à 2 Mt et celles du Brésil ont presque totalement disparu.



Les tendances mensuelles de 2011 qui indiquent une augmentation ne sont pas significatives pour une prise de décision stratégique irréversible mais sont à nouveau mises en avant pour accroître le caractère « fatal » du plan d'ArcelorMittal.

De plus, ces prévisions de hausses des exportations sont contredites par l'OCDE dans son dernier rapport de Novembre 2011 ainsi que par l'association des distributeurs d'acier Eurometal qui prévoit une baisse des importations de 5% en 2012 et une hausse des exportations de 12%.

En effet, il faut noter que l'Union Européenne est restée un exportateur net d'acier tout au long de la décennie et que les exportations intra communautaires de Liège sont surtout destinées à l'Allemagne, la France, les Pays-Bas et d'autres pays d'Europe du Nord moins touchés par la crise actuelle.

Il faut donc conclure de l'analyse des trois raisons présentées par ArcelorMittal que la fermeture proposée ne se justifie par des critères économiques réels sauf si ArcelorMittal n'a pas l'intention de payer l'ensemble des coûts de fermeture et des coûts sociaux induits par sa décision.

LES RAISONS DU PLAN DE FERMETURE DU CHAUD DE LIEGE

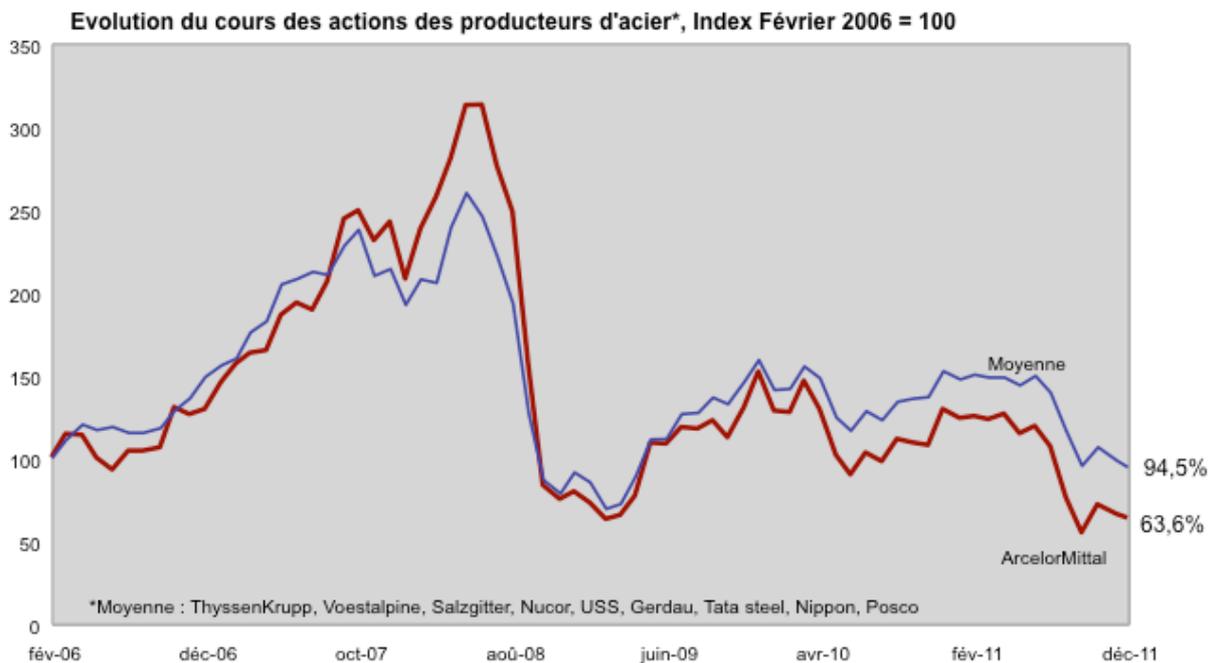
Depuis l'OPA sur Arcelor, le Groupe met en place une stratégie dans laquelle l'avenir de la sidérurgie liégeoise (ainsi que d'autres sites) est devenu d'importance marginale.

Cette stratégie se caractérise :

- D'une part, par une priorité croissante donnée au renforcement du Groupe dans l'amont minier (minerais de fer et charbon) jugé plus rentable et qui reçoit l'essentiel des investissements actuels.
- D'autre part, par des choix de consolidation de la production d'acier dans un nombre réduit d'usines et par la limitation au strict minimum, - certains ingénieurs affirment moins que le minimum -, des investissements de maintien, a fortiori de développement de la sidérurgie, en particulier en Europe.

Cette stratégie ne semble pas pour l'instant avoir la faveur des marchés financiers puisque les actions du Groupe ont perdu près de 35% de leur valeur depuis l'OPA alors qu'un panel de 9 grands sidérurgistes mondiaux, concurrents principaux d'ArcelorMittal n'ont aujourd'hui perdu que 5% en moyenne par rapport à la situation de février 2006.

Le décrochage relatif du cours de l'action du Groupe par rapport à celui de ses pairs semble s'être accéléré en 2009 lorsque la stratégie de Mittal est devenue plus apparente aux yeux des marchés.



PRIORITE A LA STRATEGIE MINIERE

Dans le cadre de ce rapport, il ne nous appartient pas de commenter la stratégie minière du Groupe au delà du fait que cette stratégie, financée par les profits de la sidérurgie, prive de très nombreuses usines des moyens nécessaires pour maintenir leur compétitivité face à la concurrence mondiale.

Nous nous référons au point de vue d'Edwin Basson, le nouveau Directeur Général de l'Association Mondiale de la Sidérurgie, Worldsteel, qui met en garde ses membres contre un excès d'enthousiasme pour l'acquisition d'actifs miniers en haut de cycle. (cfr. présentation du 8 Novembre 2011 [http://www.worldsteel.org /media-centre/speeches-and-presentations/basson-raw-materials.html](http://www.worldsteel.org/media-centre/speeches-and-presentations/basson-raw-materials.html))

CONCENTRATION DE LA PRODUCTION DANS UN NOMBRE REDUIT D'USINES

Depuis la fin des « Trente Glorieuses » en 1975 et le ralentissement de la demande d'acier en Europe accompagné d'une forte volatilité, les différentes usines européennes de production d'acier sont en concurrence acharnée et luttent pour leur survie et pour le maintien de leurs emplois.

Il y a une concurrence farouche pour un « gâteau qui se rétrécit » alors que les « appétits » (capacités) ne cessent de s'accroître.

Pour survivre, tous les sites cherchent à capturer la « part du voisin » (son fonds de commerce) pour le consolider avec le sien et mieux rentabiliser ses investissements de modernisation.

Lorsque les entreprises sont indépendantes, la concurrence entre usines est arbitrée par les clients (qui choisissent leurs fournisseurs parmi un large panel) et est encadrée par le droit européen de la concurrence. Même imparfait, ce système donne des règles claires, parfois dures, de comportement aux dirigeants et aux actionnaires.

Depuis la vague de consolidations qui s'est accélérée à la fin des années nonante, la concurrence *externe* s'est fortement réduite, mais la concurrence *interne* entre sites est devenue beaucoup plus forte. Malheureusement, les règles de cette nouvelle concurrence sont devenues moins claires.

En principe, l'actionnaire de contrôle va chercher des synergies pour diminuer les coûts de production et encourager ses usines à coopérer dans l'intérêt commun, mais en pratique, cette approche est souvent biaisée par les jeux de pouvoir internes, les arguments d'autorité plus ou moins vérifiés et la capacité de lobbying interne des représentants des différents sites. Ceci est particulièrement visible dans la Business Unit Nord dont fait partie le site de Liège.

La Business Unit Nord est composée, outre Liège, des usines à chaud de Dunkerque, Gand, Brême et Florange et plusieurs usines de transformation à froid (Mardyck, Montataire, Desvres). Les trois principales usines de cette Business Unit (Dunkerque, Gand et Brême) ont décidé des projets d'augmentation importante de leur capacité de production à chaud, ensemble de 1,6 Mt, et elles ont besoin du fonds de commerce de Liège (et vraisemblablement à terme de celui de Florange) pour justifier et rentabiliser ces augmentations.

La véritable raison de la fermeture du Chaud de Liège est de permettre les augmentations de capacités de production de ces trois usines et de rentabiliser ses augmentations quelles qu'en soient les conséquences pour Liège. Ce point essentiel est examiné ci-dessous.

PREFERENCE D'ARCELORMITTAL POUR LES UNITES DE DUNKERQUE, GAND ET BREME.

Aujourd'hui, les trois sites concurrents de Dunkerque, Gand et Brême ont mis en place un plan d'accroissement de leurs capacités de production à chaud de 1,6 Mt à l'horizon de 2016. Il est largement inspiré du plan Apollo conçu par Arcelor en 2002.

Le tableau prévisionnel des capacités présenté au Comité d'Entreprise de Liège est la parfaite illustration de cette stratégie.

<i>Capacité Mt/an</i>	2011	2013	2016	Δ
Dunkerque	6,6	7,0	7,1	0,5
Gand	4,7	4,8	5,2	0,5
Brême	3,4	3,5	4,0	0,6
Total « maritime »	14,7	15,3	16,3	1,6



Les augmentations de capacité des trois sites privilégiés ont commencé il y a plusieurs années depuis l'acquisition de Cockerill Sambre par Usinor en 1998 et se sont accélérés avec la création d'Arcelor puis d'ArcelorMittal.

Ainsi, l'usine de Gand, autrefois Sidmar, avait une capacité de 3 Mt au début des années quatre-vingt et elle est aujourd'hui de 4,7 Mt.

L'usine de Dunkerque vient déjà de réaliser une augmentation de capacité de 800 kt par modification de ses coulées continues. Elle tourne aujourd'hui à pleine capacité avec ses trois hauts fourneaux, ce qui ne s'était jamais vu dans le passé où le plus petit des trois hauts fourneaux (plus petit que ceux de Liège) était maintenu en réserve lors des réfections des deux autres fourneaux.

Très clairement, les projets de ces trois usines ne laissent aucune place pour le chaud de Liège, ni bientôt pour celui de Florange.

En outre, de nombreux investissements d'économies d'énergie et d'augmentation de capacité ont été réalisés sur les trois sites, alors qu'à Liège, aucun investissement significatif de ce type n'a été réalisé dans la phase à chaud de Liège depuis très longtemps.

C'est dans ce différentiel d'investissements de modernisation que se trouve l'origine de l'écart de coûts entre Liège et les autres sites concurrents et non dans la localisation ou la dispersion des outils ou encore une moindre productivité qui serait imputable à Liège.

LA FAUSSE JUSTIFICATION DE LA LOCALISATION « MARITIME »

Depuis le plan Apollo de 2002, les usines européennes ont été classées arbitrairement en usines « maritimes » supposées performantes ou en usines « continentales » supposées obsolètes, donc à fermer. Cet argument simpliste repose sur des contre-vérités qui sont malheureusement répétées en permanence par les syndicats, les experts et les médias, et induisent un sentiment de fatalité qui pèse depuis longtemps sur le site de Liège.

La localisation maritime permettrait, selon ArcelorMittal, de réduire le coût de transport des matières premières donc supprimerait un handicap « incontournable » très important.

Dans un article publié dans le « Steel Business Briefing » du 6 janvier 2012, des « sources syndicales » indiquent que l'Usine de Gand tourne à « pleine capacité » et que la proximité de la mer « est la clé de cette performance » car « les matières premières peuvent être transférées directement depuis les minéraliers sur des barges et ensuite directement dans l'usine ».

La même source ajoute que « ArcelorMittal poursuit une stratégie de concentration de la production dans les usines à faible coût, principalement celles qui ont un accès direct aux matières premières « maritimes ».

La réalité est tout autre. Les matières premières achetées pour les usines d'Europe du Nord d'ArcelorMittal proviennent des mêmes sources (Brésil, Australie et autres pour le minerai de fer ; Etats Unis, Australie et autres pour le charbon).

Le coût du transport maritime dépend tout d'abord de la taille des bateaux qui transportent le minerai et le charbon (effet d'échelle des minéraliers). La taille maximum des bateaux est limitée par la capacité des ports d'arrivées.

Ensuite, le deuxième poste est le coût de déchargement et de manutention jusqu'aux aires de stockage et enfin seulement l'acheminement ou non par barge fluviale jusqu'aux pieds des hauts fourneaux.

La taille maximum des ports de déchargements de la Business Unit Nord est la suivante :

- Dunkerque : 110 000 DWT
- Gand : 80 000 DWT (un projet très important subventionné par la Région Flamande et les Pays-Bas est à l'étude pour porter la taille maximum de l'écluse de Zelzate à 100 000 DWT)
- Anvers qui alimente Liège : 100 000 DWT
- Rotterdam qui alimente Liège : 350 000 DWT
- Brême : 70 000 DWT

Liège a donc accès aux plus grand port de la Région. Pour un transport de minerais depuis le Brésil (principale source pour l'Europe) l'avantage est 5 à 7 €/t. il est encore bien plus grand pour les minerais en provenance d'Australie.

Les ports de déchargements sont d'une efficacité très variable en fonction des implantations portuaires et des pratiques locales, syndicales et commerciales et les tarifs portuaires sont en conséquence très variables également.

Dunkerque est le moins performant et le plus coûteux des ports utilisés par la BU Nord. Rotterdam est de loin le plus performant avec un coût 5 fois moindre. Anvers est également très performant. Gand et Brême se situent entre Dunkerque et Anvers.

Enfin le coût supplémentaire du transport fluvial est de l'ordre de 5 à 7 €/t, soit du même ordre de grandeur que l'avantage à utiliser Rotterdam. En attendant l'agrandissement de son écluse de Zelzate, Gand transborde également du minerai depuis Rotterdam ou Anvers pour un coût comparable à celui de Liège.

Au total, Liège est une localisation au moins aussi « maritime » que ses rivales de la BU Nord,... mais quand on veut tuer son chien, on l'accuse de la rage.

ECHEC DE LA STRATEGIE MONDIALE ET PERTES DE PARTS DE MARCHÉ PAR ARCELORMITTAL

La réduction du nombre d'usines programmée par ArcelorMittal et dont Liège serait la première victime est tout d'abord la conséquence d'une volonté d'agrandissement des autres sites, en particulier Dunkerque, Gand et Brême. Mais l'échec de la stratégie d'expansion du Groupe et au contraire ses pertes de parts de marchés dans de nombreux pays amplifient cette volonté stratégique. La mauvaise stratégie du Groupe réduit sa « part du gâteau » et pousse encore plus les usines puissantes à se débarrasser de leurs collègues les plus faibles.

Lors de la création d'ArcelorMittal en 2006, Lakshmi Mittal avait présenté les ambitions mondiales du nouveau Groupe, le plus important par la taille et le premier sidérurgiste sur les marchés de l'Europe, de l'Amérique du Nord et du Sud, le premier également en Afrique et le deuxième en CIS.

Les ambitions en Asie, principalement en Chine et en Inde, étaient clairement affichées, même si la difficulté de croissance dans ces marchés était reconnue.

Cinq ans plus tard, Le Groupe n'a pu s'implanter de façon significative en Asie. Plus grave, il est sur la défensive sur les quatre autres continents et ses relations avec les « stakeholders » de nombreux pays sont devenues tendues, voire conflictuelles.

En 2006, la part de marché mondiale du groupe était de 9,4%, elle n'est plus que de 6,4% en 2010 et environ 6,0% en 2011. Si l'on excepte l'Asie, la région de plus forte croissance où le Groupe n'a su s'implanter de façon significative, la part de marché moyenne du Groupe en 2006 était de 20,4% et n'est plus que de 17,6% en 2010 et environ 16,7% en 2011.

En Europe, l'évolution des parts de marché a été plus contrastée car le Groupe a été le précurseur dès la fin de 2008 d'une réduction forte de sa production afin de préserver ses marges commerciales et semble prêt aujourd'hui à faire de même.

Selon les estimations d'ArcelorMittal, le Groupe disposait d'une part de marché de 29% à fin 2005, au moment de la création du Groupe. A mi 2011, cette part de marché était réduite à 24%. ArcelorMittal explique que, jusque mi 2009, la perte était imputable à la croissance des autres sidérurgistes européens, ce qui a été compensé après cette date, mais depuis la mi 2009, la perte est imputable à la progression des importations.

Nous avons rencontré récemment les responsables des achats de plusieurs grands clients d'ArcelorMittal. Pour la plupart, ils nous ont fait part de leurs insatisfactions profondes des performances d'ArcelorMittal et ils mettent en œuvre des plans d'action pour réduire le poids du Groupe dans leurs approvisionnements et pour diversifier leurs sources d'acier. Il faut donc craindre que l'érosion des parts de marché du Groupe ne se poursuive.

L'événement récent le plus marquant et inquiétant de l'évolution de la compétitivité du Groupe en Europe est sans doute la perte du marché des brames de Dunkerque pour alimenter le train à tôles fortes et la tuberie de Europipe (GTS) qui appartient à Dillingen et qui se situe dans l'enceinte de l'usine de Dunkerque.

Dunkerque présente cette perte de marché, liée à un investissement de Dillingen comme une raison supplémentaire de fermeture de Liège, car elle dispose ainsi d'un surplus de disponibilité de 800 kt.

Si Dunkerque, présenté comme une des usines les plus performantes du Groupe n'est pas en mesure de conserver un marché historique pour un client situé dans son site même, on est en droit de s'inquiéter si cette usine sera capable d'alimenter convenablement le train à bandes de Liège.

Outre la perte du marché d'Europipe, Dunkerque a perdu le marché de Basse-Indre (0,2 Mt) au profit de l'usine d'Aviles en Espagne et Brême a perdu son client et partenaire historique de Marcegaglia au profit de Fos-sur-Mer (0,5 Mt).

SYNTHESE DES CAUSES DE LA FERMETURE DU CHAUD DE LIEGE

En synthèse, l'intention de fermeture de la phase a chaud de Liège par ArcelorMittal n'est pas le fait d'une « fatalité incontournable » telle que présentée par ArcelorMittal, mais la résultante d'une stratégie d'augmentation de capacité de production dans d'autres usines proches et de transfert de certains fonds de commerce (Marcegaglia, Basse Indre) du Nord vers le Sud Europe.

Si ArcelorMittal entend poursuivre cette stratégie, il lui appartient au préalable de :

- *Présenter de façon convaincante les justifications économiques et de démontrer qu'une stratégie de maintien d'une activité du Chaud à Liège serait impossible rationnellement*
- *Présenter des garanties appropriées que l'entreprise honorera toutes les conséquences économiques, notamment le dédommagement des travailleurs licenciés et la remise en état complète des sites fermés.*
- *Présenter un plan crédible de maintien durable et rentable de la phase à froid si elle est alimentée par Dunkerque.*

LA SITUATION DE LA COKERIE D'OUGREE

Le projet d'ArcelorMittal conserve en activité une partie de la cokerie d'Ougrée. Cette cokerie est composée de quatre batteries dont deux, K1 et K2 datent de 1967/71 et ont une capacité de 275 Kt et les deux autres, S2 et S3 ont été reconstruites en 1982/83 et ont une capacité de 690 kt environ. Compte tenu de la perte par obsolescence d'un certain nombre de fours arrêtés dans chaque batterie, la capacité utile, après fermeture des deux batteries les plus anciennes serait au total de 600 kt pour une production prévue de 550 kt en 2012.

Le permis d'exploitation de la cokerie est valable jusqu'en 2022.

La cokerie est au cœur du dispositif de gestion de l'énergie du « Chaud » de Liège. Ce système comprend notamment deux centrales électriques alimentées par les gaz fatals de la cokerie et autrefois des hauts-fourneaux.

Ces centrales datent de 1937 et leur rendement de conversion de l'énergie thermique en électricité est très faible, environ la moitié d'une centrale moderne à cogénération. Aujourd'hui, les usines de Tilleur et de Kessales sont alimentées en vapeur de process par la centrale d'Ougrée.

ArcelorMittal a confirmé son projet de 2009 d'alimenter le recuit continu de Kessales en gaz de four à coke en remplacement de gaz naturel. Cet investissement a été décidé en 2010 et mis en service en novembre 2011, après l'annonce de la fermeture. Comme tout investissement, ce changement suppose une durée d'amortissement suffisante pour être rentabilisé et il est curieux de l'avoir lancé, alors que la cokerie est presque en fin de vie.

Lorsque la cokerie sera fermée, au plus tard en 2022, il faudra construire des chaudières de remplacement à Tilleur et remettre en service les brûleurs au gaz naturel des fours du recuit de Kessales. L'installation de chaudières de production de vapeur devrait représenter un investissement de l'ordre de 5 M€.

Les raisons économiques qui conduisent ArcelorMittal à conserver la cokerie en activité sont simples : le coke produit sera transféré à Gand et Dunkerque à prix coûtant selon les règles comptables internes au Groupe.

Ce transfert libèrera à la marge une quantité équivalente de production dans les autres cokeries du Groupe, principalement la cokerie Prosper (Allemagne) récemment acquise par ArcelorMittal. Ce coke supplémentaire sera vendu à des concurrents à des prix de marché !

Dans les conditions actuelles de marché, le bénéfice de ce transfert sera de l'ordre de 25 à 30 M€ par an et pourrait augmenter dans les années à venir, car l'Europe est structurellement déficitaire et doit importer des quantités importantes de coke. La Chine est un des seuls pays qui dispose d'excédents de capacités exportables ; elle impose des taxes à l'exportation de 40% afin de compenser les externalités de cette activité (pollution, CO₂, etc.). L'Europe doit négocier trimestriellement des quotas chichement accordés.

Tel que prévu par ArcelorMittal, les bénéfices de cette exploitation, la seule activité restante à Ougrée et Seraing, échapperaient donc entièrement à Liège, tandis que la pollution forte de cette unité obsolète lui resterait acquise en totalité. En outre, aucune provision n'est à notre connaissance constituée pour financer le démantèlement de cette cokerie en fin de vie et pour la remise en état du site.

Nous estimons que cet ensemble de modalités, si elles étaient confirmées, serait absolument inacceptable par les Liégeois. Si cette cokerie continue de fonctionner, il faudra s'assurer que la totalité des profits de son exploitation soit entièrement utilisés pour contribuer à financer les travaux d'assainissement des sites d'Ougrée et de Seraing ainsi que celui de Chertal et contribuer à un fonds pour le démantèlement et l'assainissement du site en fin d'exploitation.

LES MENACES QUI PESENT SUR LE FROID DE LIEGE

La situation du froid de Liège est très préoccupante et il faudra que les Liégeois soient particulièrement vigilants pour s'assurer de l'avenir de cette activité qui assure aujourd'hui 2000 emplois directs.

Il faut savoir que la surcapacité des usines à froid dans le Groupe est aussi importante que dans celle du Chaud et qu'il existe en projet un plan de rationalisation des usines à Froid comparable à celui du Chaud. Selon le « Factbook 2010 » d'ArcelorMittal, le taux d'utilisation moyen des laminoirs à froid dans le Flat Carbon Europe était de 67%, ce qui est très peu.

En particulier, des études détaillées sont en cours au sein d'ArcelorMittal pour établir un nouveau plan d'exploitation des trois unités de production de Fer Blanc de Liège, Nantes Basse-Indre et Florange, car ensemble ces trois unités tournent à moins de 50% de leur capacité. Le Fer Blanc de Liège a fait récemment plusieurs efforts de productivité mais la filière de Liège dans son ensemble reste déficitaire.

La perte du Fer Blanc aurait des conséquences dramatiques pour l'équilibre de production du « 5-cages » qui l'alimente, car ce laminoir est le seul à Liège qui puisse produire des tôles de fines épaisseurs nécessaires notamment pour les lignes de peintures et pour la production des tôles qui sont revêtues sous vide. Les coûts de production du laminoir « 5-cages » sont plus élevés que dans les autres laminoirs semblables du Groupe. La perte du « 5 cages » déséquilibrerait alors l'ensemble du Froid à Tilleur et Kessales.

Les clients, en particulier ceux de l'automobile ont des contrats d'alimentation « en flux tendu » qui rend nécessaire un approvisionnement possible par deux sites distincts. Tous les produits de Liège ont déjà un « back up » dans d'autres sites prêts à prendre le relai en cas de nouvel incident de « non fiabilité sociale ».

Outre ces aspects industriels, il est essentiel que soient améliorés les processus (a) d'affectation des commandes entre les sites, (b) celui de la relation directe entre clients et usines et (c) celui du développement produits et procédés, dans une volonté de transparence et d'équilibre entre tous les sites concernés de la BU Nord.

Nous estimons que le risque de fermeture progressive des usines de Tilleur, Kessales, Ramet et d'une partie de Flémalle (ligne 5 sur support à Chaud) est aujourd'hui très élevé, sauf à trouver un nouveau mode de fonctionnement qui permette de rétablir une confiance et une fiabilité sociale au moins égale à celle des autres sites de la Business Unit Nord.



COMPETITIVITE DES APPROVISIONNEMENTS EN BRAMES DE DUNKERQUE

Une usine à froid s'approvisionne à partir d'une ou plusieurs usines à chaud. Il n'est pas indispensable que l'amont à chaud soit physiquement proche de l'aval à froid, bien que ce soit souhaitable pour des raisons d'optimisation de l'énergie.

Cependant, il est indispensable que les relations techniques, logistiques, qualitatives et humaines soient très proches pour s'assurer de l'optimisation de la chaîne dans son ensemble. En effet les besoins en brames de Liège sont variés, en nuance, en formats, en traitements métallurgiques et ces brames doivent arriver dans un ordre qui permette une séquence de laminage optimale et qui minimise la constitution de stock toujours très coûteux.

Dunkerque alimente déjà quatre usines à froid à Mardyck, Montataire et Desvres ainsi que l'usine de Florange lorsque le Chaud de celle-ci est en arrêt conjoncturel. Il est important que s'établissent des règles de confiance entre tous les sites et que les priorités de production ne soient pas décidées au détriment de l'un ou l'autre site. Or, la confiance entre Liège et Dunkerque est fortement ébranlée par les annonces récentes mais aussi par les expériences du passé.

Outre la qualité des relations logistiques, il est évident que le prix de transfert des brames doit refléter un partage équitable de la marge et des risques encourus par l'amont et l'aval.

ArcelorMittal fait état pour l'avenir d'un prix de transfert basé sur une relation de « long terme » qui serait bénéfique à Liège. La formule qui serait établie, si ces intentions se confirment, devra faire l'objet d'une attention particulière, en ce compris ses implications fiscales.

AFFECTATION DES COMMANDES ET RELATIONS CLIENTS

Objectivement, les usines à froid de la BU Nord sont en concurrence pour les commandes des clients. Il est donc essentiel que l'équipe commerciale en charge des affectations soit parfaitement neutre et applique des règles claires, comprises et partagées sur les décisions d'affectation, quotidienne, hebdomadaire, mensuelle et annuelle.

Ceci demande a minima que des représentants de chaque usine participent au processus, que des indicateurs synthétiques d'affectation soient communiqués et que des voies de recours soient possibles si un site estime être défavorisé.

De même, les relations technico-commerciales avec les clients doivent être maintenues et cette interface majeure qui est une composante importante du « fonds de commerce » d'un site ne doit pas être centralisée, ni a fortiori monopolisée.



INVESTISSEMENTS DE MAINTIEN ET DEVELOPPEMENT PRODUITS

Les usines à froids de Liège doivent continuer d'investir pour maintenir leur niveau compétitif. Ces investissements doivent accompagner les développements produits pour lesquels il existe une réelle compétence à Liège, notamment dans le revêtement sous vide.

De même, les unités de Recherches et Développement doivent faire l'objet d'une attention particulière pour le maintien à long terme de la compétitivité de Liège et le regroupement de laboratoires, ainsi que les missions qui leur sont affectées doivent respecter des règles d'équilibre et être justifiées clairement.

En synthèse, si ArcelorMittal persiste dans son intention de fermer le Chaud, ces facteurs doivent constituer l'ossature d'un accord entre ArcelorMittal et les représentants du site de Liège pour définir l'avenir du Froid. En l'absence de garanties convaincantes sur ces facteurs, il faudra en conclure que les intentions d'ArcelorMittal ne s'arrêtent pas à la fermeture du Chaud.

CHAPITRE 2.

SE DONNER LES MOYENS DE SORTIR DE LA CRISE

ArcelorMittal a clairement exprimé son intention de fermer le Chaud de Liège et a entamé la procédure « Renault » pour arriver à ses fins. Comme indiqué au chapitre précédent, il appartiendra aux Liégeois de négocier que ArcelorMittal, s'il persiste, assume toutes les conséquences de son choix, c'est-à-dire la totalité des coûts sociaux, des coûts de fermeture et de réhabilitation des sites fermés ainsi qu'un plan stratégique efficace de viabilité pour le Froid.

Pour arriver à leurs objectifs, les Liégeois devront aussi faire leur autocritique et comprendre les raisons proches et lointaines qui ont conduit au déclin de la sidérurgie de Liège et aux pertes de compétitivité et d'influence des unités liégeoises.

Cette critique est indispensable pour éviter de recommencer les mêmes erreurs dont les conséquences seraient cette fois ci beaucoup plus rapides et conduiraient à la fermeture de la majeure partie du Froid, selon nous, dans moins de 5 ans.

En effet, aux yeux de tous les observateurs de la sidérurgie, le « système liégeois » actuel est la cause profonde de ce déclin qui a commencé il y a plus de quarante ans.

Ce « système » est créé par les désaccords profonds et les divisions récurrentes depuis des décennies entretenues par tous les acteurs liégeois concernés qui n'ont pas permis de prendre à temps les décisions stratégiques essentielles pour la survie de l'entreprise. Ce « système » est composé des syndicats, des ingénieurs, cadres et dirigeants, des actionnaires successifs, et des pouvoirs publics locaux.

- Les **syndicats** portent une part importante de la responsabilité de ce déclin historique. En effet, les syndicats ont adopté des positions le plus souvent intransigeantes motivées par le maintien à tout prix des situations acquises par leurs membres. Toutes les évolutions structurelles de l'industrie liégeoise, comme des modifications mineures de conditions de travail se sont accompagnées de grèves et de manifestations, parfois violentes, pour tenter de préserver le status quo.

La cogestion de l'évolution de la sidérurgie a toujours été refusée par les syndicats, contrairement aux modalités suivies notamment en Allemagne. (Il faut noter que les syndicats allemands en sont toujours sortis renforcés).

En outre, désaccords et surenchères ont été la norme entre FGTB et CSC ; les délégués permanents et régionaux ont souvent perdu le contrôle et leur autorité sur les délégués de base et ils ne parviennent plus à faire prévaloir la voie de la raison.



Enfin, des actions de plus en plus violentes, des pressions inacceptables sur les non grévistes et les sous-traitants, des séquestrations et des saccages ont exaspéré les dirigeants et actionnaires, aliéné une partie croissante de la population et découragé les bonnes volontés.

- **Ingénieurs, cadres et dirigeants** liégeois partagent cette responsabilité, car ils n'ont pas su négocier avec les syndicats un mode de gestion plus efficace des crises ou des simples divergences. Au contraire, ils ont été incapables depuis des décennies de s'entendre pour faire écouter la voix du bon sens. Ils ont fait état de divisions permanentes entre responsables (P. Delvaux vs J. Lecomte, Phenix Works vs Cockerill, Eurogal vs Segal, choix de la localisation du siège à Flémalle,...)

Les cadres et dirigeants ont aussi été incapables de « mettre sur la table » les solutions industrielles efficaces quand il était encore temps :

- En 1970, finaliser la construction de Chertal entamée dans les années soixante en y installant les hauts-fourneaux et une nouvelle cokerie.
 - En 1980, examen de 10 options stratégiques, mais aucune remise en cause de la stratégie de maintien coûte que coûte du Chaud exclusivement à Seraing.
 - Depuis 2000, aucun examen de la possibilité de remplacer les hauts fourneaux par des fours électriques ou des procédés innovants : tous les plans industriels capables de pérenniser le « Chaud » en région liégeoise sont restés dans les tiroirs.
 - Par contre, ils ont embrassé toutes les folies les plus ruineuses pour tenter de sauver Seraing, notamment par la construction de Valfil ou les tentatives de construire une coulée continue « Jumbo ».
- Les **directions générales et les actionnaires** successifs n'ont pas su faire preuve de vision stratégique : le dernier PDG Liégeois à temps plein fut le Baron Clerdent qui céda sa place au Français Julien Charlier en 1977 ! Après lui, tous les dirigeants qui se sont succédés ont géré Cockerill Sambre, soit brièvement, soit à temps partiel en parallèle d'autres responsabilités. Tous ont eu pour conviction que la sidérurgie de Liège ne pouvait s'en sortir seule et ont recherché des alliances et des partenaires (Arbed, Thyssen, Hoogovens et finalement Usinor) plutôt que de se concentrer sur les points forts de Liège (localisation et compétences).

Jean Gandois, fut le grand instigateur de la cession de la sidérurgie Wallonne sur la base d'un raisonnement profondément erroné qui considérait la sidérurgie Wallonne comme trop petite pour exister sur la scène internationale. Voest-Alpine, SSAB, Rautaruukki, Salzgitter, Dillingen, Saarstahl, Celsa, Beltrame, et plusieurs autres entreprises européennes ont apporté la preuve contraire que les entreprises intégrées de taille moyenne sont parfaitement viables dans le marché sidérurgique Européen et mondial à condition de s'adapter en permanence.

Les directions générales et les actionnaires ont également été incapables de gérer les fusions successives et d'enrayer les guerres des communes puis celles des bassins ; Cockerill Ougrée Providence vs Espérance Longdoz en 1970, Cockerill vs Hainaut Sambre en 1980, Cockerill Sambre vs Boël et Clabecq en 1990, Cockerill Sambre vs Usinor, Cockerill Sambre au sein d'Usinor puis d'Arcelor puis d'ArcelorMittal.

- Les **communes de la périphérie liégeoise**, Ougrée, Seraing, Flémalle, Herstal Tilleur, Jemeppe n'ont pas été en mesure de s'accorder sur une politique commune. Les rivalités ont été permanentes pour le partage des impôts locaux ; aucune proposition de péréquation n'a vu le jour qui aurait facilité le transfert d'activités entre les communes.
- Les « **Forces Vives** », universitaires, experts et les médias ont multiplié depuis près de quarante ans des controverses rémanentes et des déclarations à l'emporte-pièce sur l'intérêt de maintenir une sidérurgie à chaud à Liège. A force de prédire la chute inévitable de l'acier à Liège, celle-ci est arrivée. La reconversion nécessaire n'est pas très avancée, malgré de nombreuses initiatives louables, et l'image de marque de la région liégeoise comme les indicateurs de chômage sont désastreux.

Par contre, les **Gouvernements nationaux** successifs, puis les gouvernements **régionaux** ont fait tout leur possible pour aider la sidérurgie liégeoise, notamment en apportant des aides financières considérables, à la limite de ce qui est permis par les règles communautaires et supportées par les contribuables. Ils ont multiplié les initiatives et les injonctions mais ont du plier devant les manifestations des plus obstinés à ne pas évoluer même si cela devait obérer l'avenir.

Il faut souligner pour finir l'activité infatigable de la **Sogepa** et de son Président pour tenter, mais en vain, de faire émerger le bon sens quand il était encore temps.

Cette attitude généralisée à Liège a pénalisé les clients qui ont souvent demandé à être servis par d'autres sites plus fiables et a donné des arguments faciles aux concurrents internes de Cockerill. Fin décembre 2011, selon des sources non identifiées publiées dans les media, Renault, un client automobile majeur, aurait demandé au Groupe de ne pas stocker de coils à Liège, car le constructeur craint d'être pris en otage par des grèves et des obstructions liées à l'annonce de la fermeture.

En synthèse, les Liégeois ont été trop têtus, trop querelleurs, trop divisés, trop conservateurs et, en fin de compte, trop bêtes pour sauver leur héritage sidérurgique du naufrage. Cet héritage datait de 1825.

UN SURSAUT EST POSSIBLE

Malgré toutes ces discordes qui ont été, à notre avis, la cause majeure du déclin prolongé de leur sidérurgie depuis 1970, les Liégeois ont été à plusieurs reprises capables de sursaut et de faire des progrès rapides de performance, comme ce fut le cas autrefois avec les projets type Horizon 2000 ou Delta. Plus récemment, dans le Fer Blanc avec l'amélioration de la compétitivité de la filière via, entre autres, la rationalisation d'outils (et la réduction de capacité de 250 à 150 kt/an). Ensuite, pour réduire les coûts de transformation de la phase à chaud d'un montant de près de 50 €/tonne, dont près de 40 €/tonne de réduction de frais fixes par la mise en place d'organisations « lean ».

Les Liégeois sont également capables, lorsqu'ils le veulent, de faire preuve de pragmatisme et de démontrer leurs savoir-faire dans le métier difficile de sidérurgiste.

Aujourd'hui, il va falloir mobiliser beaucoup plus encore cette énergie positive pour trouver une issue raisonnable à cette crise afin de préserver l'essentiel : la sidérurgie de transformation à froid et le revêtement des tôles d'acier (zinc par galvanisation et électro zingage, étain, organique et de plus en plus par le procédé innovant Arceo).

Cette sidérurgie qui représente près de 2000 emplois directs peut encore être sauvée si la culture liégeoise de confrontation et de conservatisme est remplacée par une culture de cogestion dynamique par l'ensemble des forces vives de la région. Il n'est pas nécessaire pour cela d'adopter les formes juridiques utilisées avec succès en Allemagne et dans d'autres pays, mais il faudra en trouver l'esprit, les modalités et faire passer l'intérêt commun avant les divergences politiques, locales, syndicales ou sociales.

PROPOSITION

Pour sortir de cette situation qui fut si souvent pénalisante pour l'économie locale et régionale, nous recommandons, *et ce sera notre recommandation la plus forte de ce rapport*, que les participants mentionnés ci-dessus créent une « **Commission de Réconciliation Liégeoise** » à la Violette, en face du Perron des Libertés, afin de faire le deuil de cet héritage et de retrouver une solidarité qui transcende les clivages sociaux et politiques.

Il ne s'agit pas d'occulter les différences de point de vue, politique, philosophique, économique ou sociale qui sont normales dans une société démocratique moderne, mais de mieux faire la part entre l'intérêt général et les intérêts particuliers.

Les participants de cette Commission pourront s'inspirer utilement de l'expérience de la Sarre, une région assez semblable à la Wallonie industrielle qui a réussi à retrouver l'indépendance de sa sidérurgie, perdue au lendemain de la guerre, à conserver une production d'acier quasi semblable à celle de 1974, l'année record pour la sidérurgie européenne, et à faire dans le calme et la cogestion les ajustements industriels et sociaux nécessaires, notamment en fermant à temps les hauts-fourneaux devenus obsolètes de Völklingen mais en reconstruisant de plus grands et de plus compétitifs à Dillingen. Les Sarrois ont choisi l'union de leurs entreprises tandis que les Wallons jouaient à « la guerre des bassins ».

Ils ont aussi compris que le meilleur atout stratégique de la Sarre est la localisation centrale de ses usines au cœur de l'Europe du Nord, une des régions les plus industrialisées, ouverte sur le monde grâce à un accès fluvial au grand port de Rotterdam. En conséquence, les Sarrois font depuis plus de quarante ans tout ce qui est nécessaire pour améliorer les voies d'accès fluviales sur la Moselle et la Sarre.

QUATRE OBJECTIFS

Cette Commission de Réconciliation devra déboucher sur quatre résultats tangibles :

1. Faire le deuil de la perte du chaud, en accepter les causes et décider d'en changer.
2. Générer un consensus Liégeois sur une plateforme commune de cogestion de la crise actuelle afin d'être plus efficace pour négocier avec ArcelorMittal.
3. Trouver un point de vue partagé sur les objectifs à atteindre de cette négociation :
 - Evolution de la sidérurgie à froid et garanties de pérennité
 - Approvisionnement en coils à chaud compétitifs en provenance de Chatelet
 - Financement des coûts d'assainissement
 - Remise en état de l'ensemble des sites fermés
 - Compensations pour les travailleurs du chaud, directs et indirects.
4. Nommer une équipe pluridisciplinaire de négociateurs pour piloter la négociation avec ArcelorMittal dans le cadre de la procédure Renault en cours.

Nous sommes conscients du caractère novateur de cette démarche qui peut paraître chimérique, mais nous croyons fermement que, sans elle, la quasi totalité de la sidérurgie liégeoise et des emplois directs et indirects associés disparaîtront avant 5 ans sous les coups de la concurrence interne au sein d'ArcelorMittal et externe au Groupe.

Ces concurrents sont pour l'instant beaucoup mieux armés que les Liégeois et ils intensifieront sans aucun doute leurs efforts pour capter cet héritage et le fonds de commerce qu'il représente.

CHAPITRE 3.

LES VOIES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES D'UNE SORTIE DE CRISE

L'annonce de la fermeture définitive du chaud a provoqué la consternation et la colère à Liège, mais ce n'était pas une surprise. Depuis près de 40 ans, cette possibilité a été évoquée par tous les dirigeants successifs, avant le rachat par Usinor et plus encore par la suite.

Ces controverses récurrentes ont eu pour principal effet pratique de postposer chaque fois un peu plus les investissements de modernisation qui auraient été indispensables pour préserver la compétitivité du site. Pendant ce temps, les concurrents de Cockerill se sont continûment renforcés et ArcelorMittal a accéléré ce mouvement.

POURRAIT-ON REDEMARRER DURABLEMENT LE CHAUD ?

Ainsi que nous l'avons démontré dans notre étude de 2009, le principal handicap de la sidérurgie à chaud de Liège se trouve dans la gestion de l'énergie et en particulier dans celle des gaz coproduits par les hauts fourneaux et la cokerie.

Cette mauvaise valorisation a pour cause essentielle le manque d'investissements dans ce domaine de plus en plus critique compte tenu des coûts élevés de l'énergie et des contraintes croissantes d'environnement. Ce retard est particulièrement criant dans les centrales thermiques et d'autres installations de récupération des énergies en particulier dans les hauts-fourneaux (récupération de la contre-pression) et dans l'aciérie (récupération des gaz de soufflage dans les hottes).

La nécessité de ces investissements est connue depuis des décennies et les pouvoirs publics ont souvent proposé leur aide pour les cofinancer. A chaque fois, ces investissements ont été repoussés par les dirigeants successifs, compte-tenu des incertitudes sur la durée de vie résiduelle du Chaud. Arcelor avait annoncé en 2002 interrompre les investissements dans le Chaud dans le cadre du projet Apollo et ArcelorMittal, à l'exception du remplacement des réfractaires des hauts-fourneaux a poursuivi la même ligne.

Aujourd'hui les investissements cumulés qui seraient indispensables pour réduire le handicap de compétitivité sont trop importants pour être rentables.

La principale dépense à programmer serait bien entendu la cokerie qui arrive en fin de vie. Son permis d'exploitation expire en 2022 mais les experts qui connaissent bien cette installation ne sont pas certains qu'elle puisse « tenir » jusque cette date.

De fait, ArcelorMittal annonce aujourd'hui la fermeture partielle de deux des quatre batteries dans l'immédiat et cela est dû essentiellement à la vétusté de ces petites batteries.

Le remplacement d'une cokerie de cette importance coûterait environ 300 à 350 M€ ; celui des centrales, au moins 100 M€ ; les investissements divers à Ougrée et Seraing à l'agglomération et aux hauts fourneaux ajouterait sans doute 100 M€ pour un total de plus de 500 M€ à Seraing.

A Chertal, plusieurs centaines de millions seraient nécessaires à l'aciérie et au train à bande pour maintenir ces installations en bon état de fonctionnement.

La plupart de ces investissements seraient nécessaires pour pallier le retard accumulé et permettre de fonctionner dans des conditions comparables à celles des autres sites de la BU Nord d'ArcelorMittal. Ils seraient indispensables mais ne réduiraient pas totalement le handicap structurel de l'ensemble.

Celui-ci ne serait réduit que par le regroupement de l'ensemble de la phase à Chaud sur le site de Chertal comme il avait été décidé en 1970, mais les investissements seraient tels aujourd'hui (1 milliards d'euros au moins) qu'ils ne sont plus envisageables économiquement.

En synthèse, le retard d'investissement est trop important aujourd'hui et, malgré les efforts récemment entrepris par le personnel pour réduire les coûts opérationnels, il est trop tard pour espérer le rattraper.

Il faut noter que ces retards obèrent l'avenir à moyen terme, mais ne peuvent aucunement justifier la fermeture aujourd'hui qui est exclusivement motivée par la volonté d'ArcelorMittal d'accroître la capacité des usines de Dunkerque, Gand et Brême et de concentrer la production dans ces usines.

UNE AUTRE STRATEGIE EST POSSIBLE POUR LE CHAUD

L'approvisionnement en brames au départ de Dunkerque est le point faible de la stratégie d'ArcelorMittal pour sécuriser le Froid de Liège. En effet, selon les propres estimations du Groupe présentées au Comité d'Entreprise, le gain du transfert d'activité est faible et pour moitié factice.

Dans les conditions de références retenues par ArcelorMittal, une partie importante du carnet du Froid de Liège, notamment le Fer Blanc, resterait en perte si l'alimentation en coils était faite par de brames de Dunkerque laminées à Chertal.

En outre, la compétitivité de Dunkerque peut être mise en doute puisqu'il vient de perdre son plus gros client en volume, la société Europepe (GTS), filiale de Dillingen en Sarre.

Il faut s'interroger pour comprendre comment une usine relativement petite, continentale selon la définition d'ArcelorMittal, bien plus éloignée de l'Océan que Liège puisqu'il lui faut s'approvisionner par Rotterdam via le Rhin puis la Moselle puis la Sarre, parvient à être compétitive en renvoyant ces brames vers Dunkerque. Dans le même temps, Dunkerque estime rentable d'envoyer des brames vers Florange située à 70 km seulement de Dillingen !

Compte tenu de ces incertitudes, si le Chaud de Liège devait être fermé, nous préconisons d'examiner avec attention un approvisionnement alternatif du Froid de Liège par des coils à chaud produit sur le train à bande de Chatelet (Carlam) et qui serait alimenté en brames par un four électrique à construire dans l'aciérie actuelle, dite de Carinox.

Cette solution serait bénéfique pour les Wallons et pour ArcelorMittal pour les raisons qui seront exposés ci-dessous

CAPACITE ET COUT D'INVESTISSEMENT

Les livraisons de produits finis du Froid de Liège sont en année moyenne de l'ordre de 2,0 Mt ce qui entraîne des besoins en coils à chaud de l'ordre de 2,2 Mt.

Il serait possible de construire dans l'enceinte de l'usine de Chatelet un four électrique UHP de 180 t dont la capacité serait de l'ordre de 1,8 Mt. Le projet a déjà été envisagé et chiffré de façon assez précise à 150 M€.

Cette somme est relativement faible, car l'aciérie, construite en 2005, avait été conçue dès l'origine pour accueillir deux fours électriques et les infrastructures ont été bâties en prévision de cette extension. Ce coût est très certainement inférieur aux investissements de capacités cumulés envisagés à Dunkerque, Gand et Brême.

L'analyse du carnet de commande du Froid de Liège montre que 85% du carnet actuel peut aujourd'hui être réalisé par un four électrique recyclant de la ferraille.

Seule une petite partie du carnet exige des niveaux très faibles de résiduel qu'il est plus économique de produire à partir de minerais vierges. Ces brames, pour un volume résiduel de 400 kt au maximum seraient produites à Dunkerque ou à Gand.

Le laminoir de Carlam est un des plus modernes d'Europe. Construit en 1976, il a été constamment modernisé et est particulièrement adapté aux produits de haut de gamme ; il est utilisé pour le laminage de la totalité des aciers inoxydables d'Aperam, société nouvellement créée qui a les mêmes actionnaires d'ArcelorMittal.

La capacité de Carlam est de 4,2 Mt en acier au carbone. Cette capacité est quelque peu réduite dans le cas d'aciers inoxydables qui ont un temps de laminage plus long. Elle est néanmoins largement suffisante pour assurer la production actuelle et prévisible des coils à chaud inoxydables d'Aperam et l'ensemble des coils à chaud nécessaires pour le Froid de Liège.

FAISABILITE TECHNIQUE

Aujourd'hui, la production d'aciers plats de haut de gamme par la voie électrique ne pose plus aucune difficulté technique. ArcelorMittal dispose déjà d'une telle unité à Sestao en Espagne qui résulte de la conversion de l'ancienne société Altos Hornos de Vizcaya et a été construite pour remplacer d'anciens hauts-fourneaux. ArcelorMittal connaît bien également la société Arvedi en Italie avec laquelle des contacts techniques existent depuis longtemps.

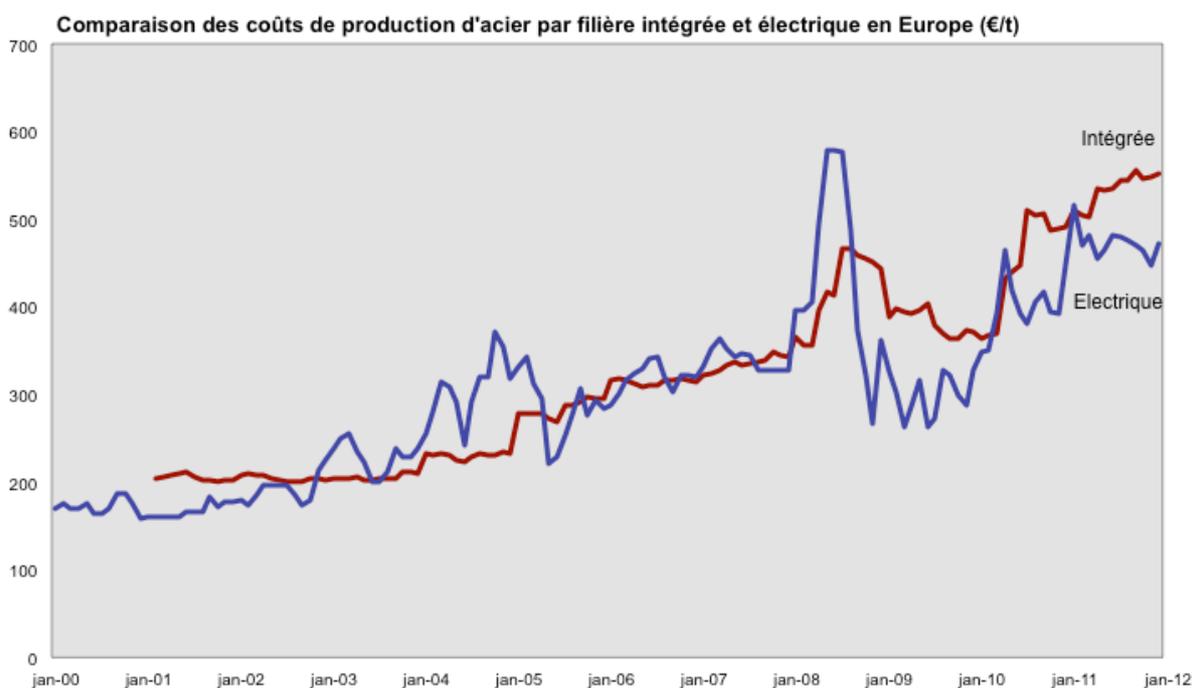
ArcelorMittal possède également une JV aux Etats Unis, Gallatin, qui fonctionne sur le même principe. Il existe aux Etats Unis 14 usines de ce type d'une capacité combinée de 25 Mt et appartenant à 7 entreprises indépendantes. Cette technologie est donc éminemment mature.

COMPETITIVITE ECONOMIQUE

La compétitivité de cette filière est dépendante des prix relatifs de la ferraille et de l'électricité d'une part, du minerai de fer et du charbon à coke d'autre part.

Aujourd'hui, les possibilités d'arbitrage entre les deux filières sont tellement nombreuses que, dans les faits, les mouvements des prix des matières premières et énergies sont presque parfaitement corrélés. Les marchés à terme se mettent en place, impulsés par la volatilité de cours mondiaux et assurent la convergence croissante entre les matières substituables.

Nous avons réalisé une comparaison entre les prix de revient des deux filières qui démontrent que l'équilibre stratégique est atteint depuis plusieurs années et que la compétitivité ne dépend plus du choix de matières premières mais de l'efficacité avec laquelle elles sont transformées en produits finis.



DISPONIBILITE EN FERRAILLES ET QUALITE

Il faut s'assurer en outre de la disponibilité de ferrailles de bonne qualité et à faible taux de résiduels.

L'Europe du Nord, région développée depuis très longtemps, représente un gigantesque réservoir de ferrailles, un des deux plus importants avec celui des Etats Unis. L'Europe du Nord ne parvient pas à consommer toute la ferraille générée localement et est un des premiers exportateurs nets au monde, en particulier vers la Turquie.

Il transite annuellement plus d'un million de tonnes de ferrailles par le port d'Anvers et plus de 4 Mt par celui de Rotterdam, soit le double des besoins nouveaux qui serait créés. Notons enfin que le taux d'aciérie électrique en Europe (42%) est bien inférieur à celui des Etats Unis qui est de 61% et que cela n'empêche pas les Etats Unis de continuer d'exporter dans le monde entier près de 20% de leur production de ferrailles.

En ce qui concerne la qualité, ArcelorMittal est le premier fournisseur d'acier pour l'automobile en Europe avec une part de marché estimée à 29%. ArcelorMittal dispose de contrats de récupérations de chutes neuves avec tous les grands constructeurs. Par le canal de sa centrale d'achats ESPRA avec d'autres sidérurgistes (Ascometal et Vallourec), ArcelorMittal a accès au meilleur gisement disponible. Celui-ci est moins bien valorisé dans les usines intégrées qui ont moins besoin de ferrailles à bas résiduels.

UNE PROPOSITION « GAGNANT-GAGNANT »

Notre proposition peut être mise en œuvre pour renforcer la compétitivité et la sécurité du froid de Liège, celle de l'inoxidable d'Aperam, celle de la BU Nord, ce qui renforcera d'autant celle de la Wallonie. Elle demandera une forte coopération entre Liège et Charleroi pour la faire émerger.

1. **Sécuriser l'approvisionnement du froid de Liège :** L'approvisionnement en coils à chaud en provenance directe de Charleroi est plus efficace et plus court que celui en brames vers Chertal puis en coils vers Tilleur, qui nécessite une double rupture de charge et une complexité logistique plus grande. Le train à bandes de Carlam est plus robuste et d'avantage modernisé que celui de Chertal. Ce dernier demanderait des investissements importants pour parvenir au même niveau technique. L'approvisionnement par un fournisseur dédié est évidemment un atout pour la coopération logistique indispensable entre l'amont et l'aval.

Malheureusement, cette option entraînerait la fermeture du TLB et des pertes d'emplois directs à Liège qu'il faudra compenser. L'augmentation des emplois à Charleroi ouvrira des postes qui devront être réservés en priorités aux travailleurs de Liège, mais on sait que la mobilité est généralement faible.

2. **Réduire les coûts de transformation d'Aperam.** L'implantation d'un deuxième four dans l'aciérie doublerait la taille et permettrait de partager les frais fixes de cette aciérie de sorte que chaque partie n'en supporterait que la moitié environ. Il en va de même pour l'utilisation du train à bandes de Carlam qui est très sous-employé aujourd'hui. L'abaissement des coûts de production des coils inoxydables qui résulterait du partage des frais fixes avec Liège serait un atout important dans la bataille concurrentielle de l'inox en Europe qui est très surcapacitaire également. Un accord de « Take or Pay » est courant dans l'industrie et peut être mis en place sans grandes difficultés.
3. **Réduire les coûts d'investissements et les surcapacités d'ArcelorMittal.** La solution proposée, construire un four électrique à Carinox, est moins coûteuse en investissements que d'accroître la capacité sur les trois sites de Dunkerque, Gand et Brême. Cette solution permet également de fermer le train à bande de Liège donc de contribuer à la réduction des surcapacités souhaitée par ArcelorMittal, notamment pour ses discussions avec les autres sidérurgistes Européens. Au plan opérationnel, les coûts notamment logistiques, serait réduits. La gestion d'une aciérie électrique est également plus souple que celle des hauts fourneaux, ce qui permet une adaptation plus aisée aux fluctuations de la conjoncture.
4. **Sécuriser les meilleurs outils sidérurgiques de la Wallonie.** En assurant une bonne utilisation des meilleures usines en Wallonie, le Chaud de Charleroi et le Froid de Liège, les responsables wallons assurent un avenir plus stable et plus durable aux entreprises et aux emplois associés.

POURRAIT-ON CONSTRUIRE UN FOUR ELECTRIQUE À CHERTAL ?

Nous avons longtemps milité en faveur d'une solution liégeoise pour l'avenir du Chaud et recommandé à plusieurs reprises d'investiguer la possibilité de reconstruire une sidérurgie intégrée à Chertal ainsi qu'il avait été envisagé par Espérance-Longdoz à la fin des années soixante. Nous avons expliqué comment les nouvelles technologies pouvaient réduire les coûts d'investissements et permettre un nouveau départ.

Aujourd'hui, il serait techniquement possible de construire un four électrique à Chertal et de l'intégrer à l'aciérie existante qui serait reconvertie. Cependant, les difficultés abondent comme le prouve l'échec de Gandrange ou celui plus relatif de Boël.

Premièrement, les coûts en seraient beaucoup plus importants et l'ensemble moins compétitif qu'à Charleroi, car il ne bénéficierait pas de l'effet de taille lié à la mutualisation avec la production d'acier inoxydable. On estime le coût d'une telle conversion à 250 M€ au moins sans compter les modernisations indispensables au train à bandes.

Les coûts de transformations de la ferraille en coils à chaud serait supérieur de 20 à 25% à ceux de Charleroi compte tenu de cette moindre échelle et ne serait pas compensés par la moindre distance (25 km entre Chertal et Tilleur, 90 km entre Chatelet et Tilleur).

Après tant de temps perdu et devant les menaces réelles et immédiates sur le Froid de Liège qui emploie 6 à 8 fois plus de personnes, nous pensons aujourd'hui qu'il faut adopter la voie de la raison telle qu'elle nous est présentée par la Sarre. Les Sarrois ont sacrifié à temps leurs hauts-fourneaux de Völklingen pour sécuriser l'activité sidérurgique de Dillingen et préserver leur autonomie. C'est ce qui fait leur force aujourd'hui. C'est le défi pour la Wallonie à présent.

PRESERVER LE FONDS DE COMMERCE DU FROID A LIEGE

Un approvisionnement efficace en coils à chaud est une condition sine qua non pour l'avenir du Froid de Liège, mais cette condition n'est pas suffisante. Il faut en outre que :

- Les outils du Froid soient maintenu convenablement et que les nouvelles technologies soient mises en place progressivement ;
- Le contact avec les clients, l'affectation des commandes et la relation technico commerciale avec les usines soient gérés de façon impartiale et dans l'intérêt commun ;
- Les développements produits et procédés soient poursuivis en relation étroite avec les usines concernées.

DISPOSER D'OUTILS ET D'INFRASTRUCTURES COMPETITIVES

Les outils de la sidérurgie à Froid de Liège sont globalement compétitifs et plusieurs figurent parmi les meilleurs du Groupe. Deux points de vigilance sont à signaler : le relativement moins bon état de la décaperie isolée et du laminoir à froid « 5-cages » ainsi que la relative fragilité de la filière Fer Blanc. Il conviendra dans les années futures de développer un réel plan pluriannuel d'investissement de maintien de ces outils.

Heureusement, les lignes de revêtement métallique et/ou organique sont de classe mondiale, à condition également que les investissements de maintien soient régulièrement réalisés.

Selon nos estimations, les investissements de maintien des outils du Froid, tous sites confondus, devraient s'élever à 20 - 25 M€/an.

Enfin, il est capital de garder le leadership acquis en produits revêtus. A ce titre, l'investissement stratégique d'installation d'une cellule JVD (procédé au vide de dépose de zinc) sur la ligne de recuit continu de Kessales (60 - 65 M€) devrait être réalisé sans attendre.

ETRE AU SERVICE DES CLIENTS

Ce sont les clients qui procurent l'activité. Au-delà des optimisations globales d'allocations des commandes aux sites, in fine l'activité d'un site ne sera pérenne que si ses clients sont satisfaits, en termes de qualité, de service et délai du produit livré.

Pour garantir cette performance, il est aujourd'hui acquis que la relation client-fournisseur doit être « intime ». Le fournisseur doit connaître les besoins de chacun de ses clients, les besoins explicites mais aussi ceux moins formalisés mais qui sont de véritables facteurs clés de succès dans son métier.

La sidérurgie à froid de Liège doit donc disposer d'un portefeuille client dédié et de forces commerciales propres pour servir ses clients. Des ressources de marketing et de développement doivent également être allouées à ces clients, ressources pilotées par une force commerciale dédiée.

Aujourd'hui, les représentants liégeois sont quasiment exclus du département commercial de la Business Unit Nord qui affecte les commandes entre les cinq sites.

Il importe donc qu'au sein de cette unité, une meilleure égalité des chances soit respectée et que la concurrence interne entre sites soit maîtrisée par les instances centrales.

De même, le centre de Recherche et Développement installé au Sart Tilman est intégré dans l'organisation du CRM. Les activités des chercheurs de ce centre sont peu dédiées aux clients servis par la sidérurgie à froid de Liège. Il conviendra à l'avenir de rééquilibrer l'utilisation de ces ressources au profit de la production liégeoise afin de pérenniser la relation commerciale

Cela suppose en contrepartie que les coûts de transformation, la qualité et le niveau de service soient globalement équivalents entre les sites.

Il est clair dans ce contexte que le site à Froid liégeois doit faire à nouveau la preuve de sa capacité à livrer sans interruption les clients prioritaires, notamment dans l'automobile et le Fer Blanc.

Il est impératif de ne pas se cacher devant des déclarations de bonne foi. La confiance entre Liège et son actionnaire est fortement ébranlée et il faudra mettre en place également un groupe de travail ad hoc pour rétablir par des actes réciproques cette confiance indispensable pour l'avenir.

Pour permettre le retour à ces conditions indispensables à l'avenir de cette activité majeure pour l'économie wallonne, nous préconisons qu'ArcelorMittal filialise le Froid de Liège et dote cette entité des moyens, notamment commerciaux et de développement produits, d'assurer au site une autonomie relative, en coopération étroite avec les autres unités à froid du Groupe, en particulier dans l'automobile. Tout en gardant la majorité de contrôle, ArcelorMittal inviterait au conseil d'administration de cette filiale des représentants syndicaux liégeois et des représentants de la Région qui seraient associés aux décisions stratégiques qui affectent l'avenir de cette entité.

CHAPITRE 4

ENTAMER UNE DISCUSSION CONSTRUCTIVE AVEC ARCELORMITTAL

La mise en œuvre d'un plan d'avenir doit comprendre quatre volets :

- (a) un avenir stable pour le Froid,
 - (b) une aciérie électrique à Charleroi,
 - (c) une réhabilitation complète des sites fermés,
 - (d) un dédommagement approprié des travailleurs qui perdent leur emploi,
- Il demandera une très forte cohésion des équipes qui négocient avec ArcelorMittal dans le cadre de la procédure Renault qui vient de débiter.

Nous sommes d'avis que Liège peut avoir un meilleur avenir au sein d'ArcelorMittal si un nouvel équilibre plus juste s'établit au sein de la Business Unit Nord et plus généralement au sein de la division Flat Carbone Europe.

Pour parvenir à ce résultat, il faudra que les Liégeois commencent par se réconcilier entre eux comme nous l'avons proposé par la création d'une « Commission de Réconciliation ». Cette étape est indispensable et urgente pour restaurer la crédibilité de Liège dans la négociation qui s'est engagée depuis peu.

Il y a trop de divisions entre les Liégeois, trop de points de vue divergents, trop de malentendus, trop d'extrémisme parfois, pour espérer faire le poids face à l'actionnaire et aussi face aux concurrents internes, Dunkerque, Gand et Brême, qui devraient plutôt être des partenaires.

En particulier, les manifestations, les grèves, les séquestrations et autres actions de force à Liège n'ont aucun effet sur l'actionnaire installé à Londres ni sur les décideurs de la Business Unit Nord installés à Gand et Luxembourg.

Par contre, ils irritent encore plus les clients qui se plaignent ouvertement du manque de fiabilité de Liège et ont toute liberté de choisir d'autres fournisseurs.

La grève est un droit qu'il ne s'agit pas de vouloir limiter, mais qu'il faut employer à bon escient, c'est à dire lorsqu'elle peut faire infléchir la position des décideurs. Dans le cas présent, il est évident que le recours à une grève locale ne peut avoir que des répercussions négatives pour ceux qui y ont recours et aucune pour ceux qui sont censé la subir.

Il faut donc trouver des moyens plus efficaces pour s'opposer au plan actuel d'ArcelorMittal *qui est inacceptable*, tant dans sa présentation actuelle que dans ses modalités d'applications et surtout pour le manque de perspectives pour le Froid.

Les arguments présentés à ce jour au Comité d'Entreprise sont erronés et doivent donc être rejetés. Les intentions de fermetures ne peuvent donc être mise en œuvre.

Dans le cadre de la procédure Renault, il faudra donc inciter ArcelorMittal à négocier avec une équipe soudée, pluridisciplinaire, calme et décidée, et si nécessaire, il faudra recourir aux voies légales et juridiques prévues par la procédure.

Deux possibilités émergeront de cette procédure, si cette équipe parvient à la mener à bien :

- Soit ArcelorMittal rencontrera les demandes de cette équipe ou proposera des modalités équivalentes acceptables qui permettront de forger un nouvel avenir pour la sidérurgie Liégeoise et la Région dans son ensemble.
- Soit ArcelorMittal refusera ces demandes ou fera des contre-propositions insuffisantes.

Nous espérons qu'un accord sera possible, car il nous paraît être dans l'intérêt des deux parties de retrouver une confiance réciproque en l'avenir.

Cependant, les Liégeois doivent aussi se préparer à l'éventualité inverse. Dans ce cas, il faudra tenter de retrouver l'indépendance de Cockerill et s'inspirer de l'exemple Sarrois qui y est parvenu à force de persévérance et grâce à la cohésion de toutes les forces vives du Land. ArcelorMittal a été contraint de céder une partie de sa participation dans Dillingen et ne détient plus qu'une position minoritaire sans possibilité de contrôle des décisions stratégiques.

Aujourd'hui, la jurisprudence européenne évolue rapidement pour limiter le droit des actionnaires à transférer des activités industrielles majeures d'une région à l'autre lorsque la nécessité économique n'est pas démontrée de façon indiscutable.

La stratégie actuelle d'ArcelorMittal de construire des capacités nouvelles à Dunkerque, Gand et Brême pour fermer celles de Liège pour un bénéfice très discuté et spéculatif pour Liège devrait, à notre avis, s'examiner sous l'angle de l'abus de droit. Si nécessaire, il faudra demander à la Justice de se prononcer sur ce point.

La reconstruction d'un ensemble indépendant serait difficile, mais pas impossible ni excessivement coûteuse, si les Liégeois acceptent alors de « faire la part du feu » et de se concentrer sur la création d'une entité autonome spécialisée dans le Froid, éventuellement associée à ArcelorMittal dans certains segments d'activités comme l'automobile, et alimentée en coils à chaud achetés sur les marchés mondiaux, par exemple par des contrats à long terme. A l'évidence, le Chaud de Liège ne serait pas maintenu dans ce scénario et resterait fermé.

L'exemple de Duferco Belgium qui est alimenté en coils par le Russe NLMK dans des conditions très intéressantes est une piste qui mérite d'être examinée si le besoin s'en faisait sentir. L'Italien Marcegaglia qui ne possède pas de Chaud mais seulement une participation minoritaire dans le laminoir de Brême est toujours un leader indépendant incontesté dans le sud de l'Europe et montre que des solutions existent.

Nous espérons qu'il ne sera pas nécessaire d'en arriver là et que le bon sens prévaudra, *de part et d'autre*.

ANNEXE 1

LE DECLIN DE LA SIDERURGIE LIEGEOISE DEPUIS 40 ANS

La sidérurgie est une industrie du long terme ; les décisions d'implantation, d'investissement et de choix technologiques engagent l'avenir sur plusieurs générations.

Elles sont toujours prises sur la base de la confiance dans l'avenir, ce qui engendre un cercle vertueux :

Confiance => investissement => avenir assuré => confiance accrue.

Mais si cette confiance est entamée, alors ce cercle, (ce système) peut devenir vicieux :

Méfiance => report des investissements => perte de compétitivité
=> restructuration => méfiance accrue.

Les décisions d'investissements sont toujours difficiles, car il faut changer les habitudes, fermer à temps les vieux outils, déplacer la production sur des sites mieux adaptés, choisir les bonnes technologies, apprendre de nouveaux métiers, abandonner les anciens, accroître sans relâche la productivité, simplifier les organisations, travailler mieux ensemble.

C'est le rôle des actionnaires, des dirigeants, des ingénieurs de proposer à temps ces évolutions en concertation avec les syndicats et les élus locaux, régionaux et nationaux. C'est ce qui a mal fonctionné à Liège depuis très longtemps.

Pour comprendre la situation actuelle, il faut reconstituer l'historique de la sidérurgie liégeoise, non pas pour blâmer les décideurs du passé, mais pour identifier des pistes et des ébauches de solutions ainsi que les conditions à réunir pour sortir enfin des crises récurrentes.

LES ORIGINES DES IMPLANTATIONS DES OUTILS DE COCKERILL

Jusqu'à la fin du XIX^{ème} siècle, le fer et la fonte étaient produits à partir de minerais locaux et de charbon de bois des forêts voisines, tandis que la force motrice était produite par les hommes, les animaux de trait et les chutes d'eau des rivières.

Les usines se sont donc implantées dans des vallées étroites où se trouvaient ces ressources en abondance avec un minimum de transport. Il reste encore des sites en exploitation, par exemple à Marchin. A l'étranger, les centres historiques des vallées de l'Orne et de la Fench en France ou de Donawitz en Autriche en sont des exemples connus.

PREMIERE MOITIE DU XXEME SIECLE

Les inventions de la machine à vapeur et du coke de haut fourneau en Angleterre ont permis une première révolution technologique qui a conduit à un accroissement très rapide de la production.

De nouvelles générations d'usines sont sorties des vallées pour s'installer le long des grands fleuves et permettre le transport des matières premières ainsi que des produits finis sur de plus longues distances.

Liège, traversé par la Meuse, possédait de riches mines de charbon et a pu se développer rapidement pendant toute la première moitié du XX^{ème} siècle. Cependant, il était déjà apparent *avant la dernière guerre* que les sites de Seraing et d'Ougrée devenaient exigus et que les dénivelées des terrains à flanc de colline entraînaient des surcoûts logistiques pénalisants.

LES TRENTE GLORIEUSES

Après la seconde guerre mondiale, au début des « Trente Glorieuses », l'industrie sidérurgique européenne a connu un essor très rapide et la production en Europe du Nord a crû pendant une dizaine d'années à plus de 10% par an, ce qui est le rythme de la Chine aujourd'hui.

Les technologies ont évolué de plus en plus rapidement : l'invention des aciéries à l'oxygène LD (en l'honneur des deux usines autrichiennes de Linz et Donawitz) en 1952 ainsi que le perfectionnement des fours électriques pour recycler efficacement les ferrailles ont été déterminants.

Sous l'influence de la technologie japonaise, la taille des outils, en particulier des hauts-fourneaux, des aciéries et des laminoirs a progressé pour atteindre des dimensions optimales d'usines de l'ordre de 4 à 5 Mt par an.

En parallèle, l'épuisement des mines de charbon en Wallonie et des mines de fer en Lorraine a coïncidé avec la mise en exploitation d'énormes gisements de très haute qualité en Australie, au Brésil et dans d'autres pays lointains.

Enfin, l'abaissement du coût de transport maritime lié au gigantisme croissant des minéraliers (aujourd'hui plus de 300 000 tonnes) a entraîné une nouvelle révolution dans la production d'acier.



Ces tendances étaient apparentes dès le début des années soixante. Aussi, tous les grands sidérurgistes européens ont mis en chantier des programmes très ambitieux de reconstruction de leurs usines en site vierge (greenfield), proche des grands ports en eau profonde et d'une superficie suffisante pour atteindre la taille minimale de 5 Mt,... tous sauf les sidérurgistes liégeois.

Ainsi, dans les années soixante, Usinor a décidé de construire son usine de Dunkerque et de fermer son site historique de Denain, Sacilor a décidé de construire Solmer sur la Méditerranée, Italsider de fermer son site de Cornigliano et de construire Tarente et Arbed de construire Sidmar à Gand.

Thyssen en Allemagne a reconstruit ses unités de production à l'embouchure du Rhin et de la Ruhr, car l'importance du fleuve permettait de transporter aisément les matières premières depuis le port de Rotterdam, le plus puissant d'Europe.

La sidérurgie liégeoise des années soixante était composée de deux groupes : Cockerill-Ougrée (plus Providence à Charleroi) et Espérance-Longdoz. Ces deux groupes étaient contrôlés par les deux grands holdings belges, respectivement la Société Générale et la Banque Bruxelles Lambert.

Espérance-Longdoz avait compris la nécessité de relocaliser sa production sur un site nouveau et avait acquis les terrains de Chertal situés idéalement dans l'angle formé par le canal Albert et la Meuse, donc avec un accès direct aux ports d'Anvers et de Rotterdam. Espérance-Longdoz avait commencé la construction de l'usine de Chertal par celle de l'aciérie et du train à chaud. Les pieux des fondations du premier haut-fourneau avaient déjà été battus...

Cockerill avait également compris cette nécessité et décidé de participer à la construction de Sidmar aux cotés de l'Arbed.

A la suite de difficultés financières d'Espérance Longdoz, les deux holding de contrôle avaient décidé de rapprocher Espérance de Cockerill afin de constituer un ensemble plus puissant ayant ensemble une taille suffisante pour affronter la concurrence qui s'étendait de plus en plus à l'ensemble de l'Europe. Or la Belgique, un des plus grands producteurs mondiaux rapporté à l'échelle de la population, était aussi un grand pays exportateur d'acier.

La mise en œuvre de ce rapprochement signifiait la fermeture à brève échéance des hauts-fourneaux d'Ougrée et de Seraing ainsi que de l'aciérie d'Ougrée et du vieux train à bandes acquis de seconde main des Etats-Unis dans le cadre du plan Marshall. Celles-ci auraient dû avoir lieu dans le courant des années septante.

Mais ces fermetures auraient été compensées par la création à 25 km seulement d'une usine entièrement neuve sur un site vierge permettant de mettre en place un flux rationnel des matières. Ce site aurait employé moins de personnels que celui qui travaillait à Ougrée et Seraing et a suscité de nombreuses oppositions, en particulier de la FGTB. En outre, la FGTB n'était pas aussi dominante à Chertal qu'à Seraing ou elle disposait d'un quasi monopole syndical.



La proximité des outils aurait permis des échanges efficaces d'énergie entre la cokerie et les hauts-fourneaux qui produisent des excédents et les laminoirs qui les consomment. Une centrale thermique à haut rendement aurait pu être construite pour brûler le surplus de gaz et produire l'essentiel de l'électricité nécessaire à la marche des outils.

La proximité des outils aurait permis une gestion commune des stocks de produits intermédiaires, la mise en place de moyens communs de maintenance et de nombreuses autres économies d'échelle.

Outre les gains logistiques et énergétiques, la proximité des hommes et des systèmes d'information aurait permis une gestion plus harmonieuse de la chaîne et de l'étendre rapidement à l'aval à froid qui devait également être modernisé (usines de Jemeppe et de Tilleur notamment).

Or, pour un ensemble complexe de raisons, cette stratégie de bon sens ne fut pas mise en œuvre.

Cockerill revendit sa participation dans Sidmar et le nouveau groupe décida d'arrêter les développements de Chertal et de se reconcentrer sur Seraing et Ougrée. Il fut même envisagé un temps de démanteler Chertal et de déplacer les outils neufs sur le site historique.

C'est cette décision funeste de 1972 qui a scellé le sort de la sidérurgie de Liège.

Tous les participants à cette décision en partagent la responsabilité : les actionnaires qui ont préféré des économies à court terme, les dirigeants qui ont conforté leurs pouvoirs, les ingénieurs qui n'ont pas su faire entendre le bon sens industriel, les syndicats qui ont fait pression pour rester dans leurs bastions et les communes qui n'ont pu s'entendre sur une nouvelle répartition des impôts locaux assis sur la force motrice.

Le coût cumulé depuis 40 ans de cette funeste décision est énorme, il représente en valeur d'aujourd'hui environ 25 €/tonne sur une moyenne de 3,0 Mt/an pendant 40 ans soit 3 Milliards d'euros dépensés en fumée (littéralement en CO₂) ! Cette somme aurait permis de construire une usine flambant neuve de 3 Mt de capacité soit la capacité actuelle du Chaud avec deux hauts fourneaux !

La pénalité logistique à l'aval est tout autant considérable. Par exemple, en 40 ans il n'a pas été possible d'achever la liaison ferroviaire entre Chertal et Tilleur et les coils à chaud doivent toujours transiter par le dépôt de Renory avant de parvenir aux décaperies par une noria de camions.

Le surcoût de cette liaison (camionnage, stocks, dégradation de produits, retour d'usines, incompréhensions diverses) est estimé à 10 €/t pour 2 Mt par an pendant 40 ans, soit 800 M€, ce qui aurait permis de reconstruire l'usine de Tilleur !

Cette noria continue après Tilleur pour transporter les bobines à Jemeppe Kessales, puis à Flémalle, Ramet, Eurogal et Marchin, chaque site conservant évidemment ses particularités, ses habitudes et ses organisations dans un souci d'autonomie incompatible avec la notion de « chaîne » de production.



Le « Froid » de Liège est tout aussi dispersé que le « Chaud ». L'intégration très lente et controversée de Phenix Works et de Cockerill a été un autre exemple de la difficulté des Liégeois à travailler ensemble

LE DEBUT DE LA CRISE

Le premier choc pétrolier de 1975 a sonné la fin des Trente Glorieuses et marqué le début de la restructuration de la sidérurgie wallonne qui y était mal préparée.

La logique industrielle aurait voulu que l'on accélère le transfert d'activité sur Chertal. En effet, s'il était compréhensible de continuer à faire tourner les vieilles unités lorsque la demande et les prix le permettaient, il devenait progressivement suicidaire de s'accrocher aux unités obsolètes lorsque la demande n'était plus là.

Or c'est exactement l'inverse qui se produit : toutes les forces du bassin liégeois, notamment syndicales, se sont mobilisées pour préserver les anciennes unités de Seraing et d'Ougrée bien que leur obsolescence ait été clairement mise en évidence par plusieurs rapports de consultants internationaux, McKinsey et Nippon Steel.

Plusieurs épisodes calamiteux ont marqué cette période troublée, en particulier la construction de Valfil, un train à fil énorme destiné à absorber l'acier excédentaire produit dans l'aciérie d'Ougrée lorsque le vieux TBO serait fermé.

Comme ce laminoir était encore trop petit pour l'aciérie, Cockerill fit appel à Nippon Steel pour concevoir une coulée continue «mixte» destinée à produire en outre des brames pour Chertal ! Ce projet fou fut arrêté à temps par la Commission Européenne.

A peine construit, Valfil fut victime d'un incendie puis reconstruit au frais des assurances avant d'être revendu à la Chine l'année suivante pour une bouchée de pain. Même le démantèlement de l'outil, jusqu'au dernier boulon, fut facturé à Cockerill.

Des sommes considérables furent ainsi englouties dans cet acharnement. On estime qu'entre 1975 et 1981, les investissements à Ougrée et Seraing ont été cinq fois supérieurs à ceux qui furent réalisés à Chertal. Et le tout en pure perte.

LE PLAN GANDOIS

Au milieu des controverses qui perturbaient encore plus le fonctionnement des usines et décourageaient les bonnes volontés, le Gouvernement fit appel à Jean Gandois pour trouver une solution qui devait régler les problèmes de l'acier wallon tant à Liège qu'à Charleroi.

Ce grand patron réussit à trouver un accord politique et social très important pour nationaliser l'ensemble de la sidérurgie de Liège et Charleroi, refinancer le Groupe et trouver un accord social de restructuration et de réduction d'effectif par appel massif aux prépensions. Sans cet accord, la faillite aurait été inévitable et bien plus coûteuse encore.

Comme convenu avec le Gouvernement, il identifia et fit nommer son successeur, le Français Raymond Lévy qui fit un travail remarquable, mais du repartir beaucoup trop tôt pour prendre la direction de Renault après l'assassinat de Georges Besse par Action Directe.

Dans le cadre d'un marchandage pour mettre fin anticipativement au contrat de Raymond Lévy, il fut négocié entre les deux gouvernements que Jean Gandois reprendrait ses fonctions passées, mais à temps partiel.

Préoccupé par ses autres responsabilités, il se révéla un manager autoritaire qui ne réussit pas à constituer une équipe performante autour de lui (nonobstant plusieurs individualités de talent) ni à éteindre la « Guerre des Bassins » entre Liège et Charleroi. En se réfugiant à Bruxelles, la nouvelle direction pouvait certes travailler avec plus de sérénité, mais elle s'éloignait encore plus des réalités du terrain.

En particulier, Jean Gandois ne réussit pas à infléchir la politique de maintien à outrance du site d'Ougrée/Seraing pour relancer Chertal. Ensuite il se convainquit et persuada son actionnaire que Cockerill-Sambre ne pouvait pas rester indépendant et devait s'allier avec un autre sidérurgiste Européen.

Après étude, le choix se porta sur Usinor. S'il avait pu se libérer des contraintes communautaires, le partenaire de son choix aurait sans doute été Arbed et sa filiale Sidmar qui présentait de bien plus grandes complémentarités.

Contrairement aux craintes des Liégeois, cette alliance aurait pu être profitable aux usines wallonnes, car plusieurs managers à Gand connaissaient l'intérêt du site de Chertal et l'auraient sans doute développé en parallèle avec celui de Zelzate. Encore aujourd'hui, des dirigeants flamands reconnaissent que, dans l'absolu, implantation de Chertal est au moins égale à la leur, car Liège a un accès direct à Anvers et Rotterdam, tandis que le site gantois est limité par l'écluse de Zelzate qui n'accepte pas des bateaux de plus de 70 000 tonnes de capacité. Un projet a d'ailleurs été lancé pour construire de nouvelles écluses permettant le passage de bateaux de 100 000 T.

LA PERIODE USINOR

L'alliance avec Usinor en 1998 débuta sur un malentendu : pour les Wallons, c'était une fusion et pour les Français, une acquisition. De plus, un seul des membres senior de l'équipe de Cockerill Sambre accepta de participer aux instances dirigeantes du nouveau Groupe et les quitta rapidement.

Usinor avait de grands espoirs dans l'avenir de Liège, en particulier compte tenu de sa grande compétence dans le revêtement. Usinor fut le premier à réinvestir à Chertal dans une coulée continue pour aciers plats de haut de gamme et à procéder à plusieurs modernisations, dont le 3^{ème} four de Carlam.

En particulier, le premier dirigeant des unités belges fut Bernard Serin qui entreprit de moderniser les pratiques managériales, de relancer l'activité et d'accroître la productivité.

Lorsqu'il prit son indépendance et s'occupa de CMI, il montra tout son talent et a prouvé qu'il n'y a pas de fatalité pour l'industrie à Liège et qu'il est possible de construire une entreprise leader en choisissant soigneusement sa stratégie et en s'entourant des meilleures compétences.

En signant une acquisition magistrale en Inde, il a montré également qu'il était possible de s'implanter dans les pays émergents et d'en profiter localement.

LA PERIODE ARCELOR

Cependant, l'histoire était en marche accélérée et Usinor s'alliait à Arbed et Aceralia pour créer Arcelor, le premier sidérurgiste européen. Rançon de sa taille, cette nouvelle entreprise comprenait alors 10 lignes à chaud et autant de trains à large bande, ce qui amplifia fortement la concurrence interne.

Le nouveau leader mondial avait de grandes ambitions et pouvait enfin s'affranchir des contraintes nationales ou régionales qui avaient trop pesé dans le passé.

Son poids dans plusieurs secteurs-clés de l'économie européenne, comme l'automobile, lui permettait de jouer un rôle de premier plan, notamment pour améliorer l'image de marque de l'acier et relancer cette industrie qui avait trop souffert des restructurations passées.

Cependant, les dissensions internes se firent vite ressentir, en particulier pour décider des investissements. Chaque site réclamait des investissements de maintien, de modernisation ou d'expansion et les discussions étaient d'autant plus âpres que chacun était conscient que ces investissements protégeaient les usines et contribuaient à garantir leur avenir individuel.

Il fallait donc faire des choix. La direction d'Arcelor décida alors un vaste plan stratégique destiné à définir les évolutions des outils industriels du Groupe.

L'intention était louable : la dispersion des outils entraîne des surinvestissements qui ne peuvent tous être financés ; il faut faire des choix de long terme et décider des usines qui en bénéficieraient et de celles qui en seraient privées, donc devraient fermer au cours des dix années suivantes. Il fallait communiquer ces décisions longtemps à l'avance pour permettre la reconversion des sites industriels affectés.

Cette approche était maladroite sur le plan politique : tous les sites condamnés ont vigoureusement protesté contre ces conclusions ; les pouvoirs publics régionaux ont - à juste titre - protesté contre ces décisions et ont initié de longues négociations pour obtenir des compensations ou des engagements de reconversions.

La confiance a été ébranlée dans de nombreux bassins et plus tard, lorsque Mittal a lancé son OPA en promettant d'annuler Apollo, de nombreux « stakeholders » ont milité plus ou moins ouvertement en faveur de l'OPA.

Surtout la stratégie proposée était inefficace, voire malhonnête et indigne du grand consultant qui avait aidé le groupe dans ses choix. Le critère principal mis en avant pour trier les usines a été celui de la localisation : Les « bonnes » usines étaient « maritimes » et les « mauvaises » étaient « continentales ». La raison en était les coûts d'approche des matières premières.

Cette causalité simpliste est à l'évidence fausse. Plusieurs usines « maritimes » sont « bonnes » car elles ont été construites récemment en site vierge avec des outils modernes de grande capacité et un flux logistique efficace. Plusieurs usines « continentales » sont « mauvaises », car elles ont été construites et reconstruites plusieurs fois avec un flux logistique et énergétique pénalisant et des outils généralement plus anciens et de plus petite taille. La localisation n'y est pour rien.

Il existe de nombreux contre-exemples de fermeture d'usines « maritimes » par exemple, Mondeville, Port Talbot, Sagonte ou Cornigliano. De même il existe de très nombreuses usines continentales très performantes, à commencer par Thyssen, mais aussi, Salzgitter, Voest Alpine, Dillingen, Saarstahl, Kosice, et la plupart des usines Russes. Toutes les usines américaines, bonnes ou mauvaises, sont continentales et toutes les usines Japonaises, bonnes ou mauvaises, sont maritimes.

Cependant, en utilisant un critère incontournable – il est impossible de changer sa localisation – Arcelor induisait une notion de *fatalité* particulièrement pernicieuse. Les usines « maritimes » se sont senties sécurisées et ont réduit leurs efforts de progrès, comme ce fut le cas à Fos.

Et les usines « continentales » ont baissé les bras. Ainsi, au moment de l'annonce du plan Apollo en 2002, Cockerill finalisait un plan volontariste d'économie, le plan Delta lancé par Bernard Serin, qui prévoyait des économies de 350 M€ par an moyennant des investissements de 80 M€ environ.

Les investissements n'ont pas été accordés, en particulier dans le chaud, et les économies ne sont pas venues non plus. Seuls les gains de productivité ont été réalisés par le personnel de Liège dans un espoir non récompensé d'infléchir la décision des dirigeants.

A cette époque également le « manque de fiabilité sociale » de Liège devenait une préoccupation croissante car il perturbait la production et le service au client et induisait un doute de plus en plus grand sur l'intérêt de moderniser les usines de Liège.

Par exemple, il était indispensable et tout à fait rentable de remplacer les deux centrales énergétiques d'Ougrée et de Seraing qui sont complètement obsolètes et ont un rendement dérisoire par rapport à une centrale moderne à cogénération. Malgré un pay-back assez favorable, cet investissement « évident » n'a jamais été réalisé compte tenu de l'incertitude sur l'avenir des hauts fourneaux.

Il faut insister sur le caractère particulièrement désastreux de cet épisode Apollo, car il a puissamment contribué à renforcer l'impression de *fatalité* qui pèse sur l'acier liégeois. Après des décennies de restructurations, de contestations, de plans divers et de faux espoirs, il est normal que même les meilleures volontés soient découragées.

En particulier, les media continuent de répercuter ce concept d'usines maritimes et continentales pour tenter d'expliquer la situation, mais ils anesthésient encore un peu plus les bonnes volontés et contribuent à renforcer un climat qui oscille entre résignation et colère de plus en plus violente.

LA PERIODE ARCELORMITTAL

Lakshmi Mittal est un brillant ingénieur et un sidérurgiste convaincu et convainquant qui a compris avant d'autres que l'acier restait indispensable dans une économie moderne, même s'il en faut moins dans les pays développés que dans les pays émergents.

Il a bâti sa fortune et son groupe en rachetant « bon marché » des usines dont personne ne voulait, en particulier en Europe Centrale et en Amérique du Nord. Son rêve était de faire de même dans les pays émergents, en particulier les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

L'acquisition d'Arcelor était un « coup » remarquable car elle lui permettait de regrouper ses usines à faible coût pour des produits courants avec d'autres usines plus modernes et présentes sur les aciers plus sophistiqués.

En outre, l'accès à la taille mondiale offrait des perspectives d'économies d'échelle et de leadership qui étaient déjà réalisées dans d'autres industries telles que le pétrole, l'aluminium ou le ciment.

Mittal avait bien compris le parti qu'il pouvait tirer du plan Apollo et il s'est habilement servi des mécontentements induits dans plusieurs régions pour gagner la bataille face à la direction d'Arcelor.

Mittal, l'homme qui croyait à l'acier et qui y mettait les moyens, a suscité beaucoup d'espoirs, notamment lorsqu'il a relancé les hauts-fourneaux de Liège. Mais, dans le même temps, les relations se tendaient entre le nouvel actionnaire et les usines liégeoises, toujours pour ce problème de « fiabilité sociale ».

A l'évidence, les Liégeois n'ont pas compris l'inefficacité croissante de leur attitude revendicative auprès d'un actionnaire qui gère 12 lignes à chaud en Europe et peut se passer aisément de l'une d'entre elle sans affecter sa capacité à générer des profits.

La crise financière qui a éclaté en 2008 a bouleversé toute cette situation. Confronté à l'automne 2008 à une chute de la demande apparente d'acier de près de 50% jamais vue auparavant, ArcelorMittal a réagi très rapidement, très efficacement mais également très brutalement.

Alors que le déstockage se poursuivait dans toute la filière, ArcelorMittal imposait l'arrêt temporaire de la moitié de ses hauts-fourneaux en Europe et autant en Amérique du Nord. Même le Brésil avait du ralentir ses hauts fourneaux, pourtant classés parmi les plus performants au monde.

Grâce à son leadership incontesté dans l'industrie mondiale, la décision d'ArcelorMittal a été suivie par la plupart des concurrents de sorte que les surstocks ont pu être résorbés progressivement et l'industrie a pu éviter des baisses de prix calamiteuses pour les écouler.

De fait, l'année 2009 a été la plus terrible de l'histoire sidérurgique. Le chiffre d'affaire d'ArcelorMittal a été divisé par deux et pourtant, l'entreprise a réussi à terminer l'année à l'équilibre des comptes. Auparavant, une baisse de la production de 1% entraînait une baisse des prix de 3% ce qui précipitait rapidement l'industrie dans un abîme de pertes.

ArcelorMittal a ainsi changé de paradigme de régulation : autrefois, la production, en particulier celle des hauts-fourneaux était peu flexible, de même que les emplois, et la variable d'ajustement était les profits. Leur absence répétée avait été la cause de nombreuses faillites et avait entraîné la nationalisation des trois quarts de l'industrie lors de la « Crise Manifeste » de 1980.

En arrêtant temporairement les hauts-fourneaux, ArcelorMittal changeait de variable d'ajustement et faisait porter tout l'effort sur la production, donc sur les emplois et les sous-traitants.

L'ajustement fut brutal mais nécessaire. Il a accéléré les mutations en cours dans l'industrie sidérurgique et notamment la financiarisation de plus en plus grande des décisions stratégiques.

Autrefois, le critère social était trop pesant, mais aujourd'hui c'est l'inverse qui est en train de se passer et le critère financier l'emporte toutes autres considérations.

Il ne s'agit pas d'un jugement d'ordre moral ou politique, mais simplement d'une constatation que l'on est passé d'un mode de gestion à court terme fondé sur la préservation des emplois à un autre mode de gestion à court terme fondé sur la préservation des profits. C'est toujours une perspective à court terme alors que l'acier exige des décisions équilibrées sur des critères de long terme.

Il est possible de visualiser les choix stratégiques en sidérurgie comme un tabouret à trois pieds : l'argent, les hommes, les outils. Une longueur différente d'un des trois pieds déséquilibre le tabouret quel que soit le pied trop court ou trop long.

Parallèlement à ce basculement de priorités, Mittal, l'homme de l'acier, a également changé de politique de management. Progressivement, le fonctionnement d'ArcelorMittal s'est fait plus autoritaire, plus concentré, plus secret et plus bureaucratique. Il en résulte un mécontentement grandissant, une hémorragie de talents et une apathie croissante qui est une cause importante des difficultés du Groupe.

Enfin, le basculement récent de l'axe de croissance du Groupe pour donner la priorité aux développements miniers est le signe qu'ArcelorMittal a changé profondément et pas dans l'intérêt des sidérurgistes, qu'ils soient continentaux ou maritimes.



LEÇONS DE L'HISTOIRE DE COCKERILL

Cockerill était à la croisée des chemins en 1970 et s'est engagée sur la mauvaise voie quand l'entreprise a décidé de se replier sur son bastion historique de Seraing et non d'évoluer dans la direction qui était pourtant clairement indiquée.

La situation actuelle est la conséquence de plus de 40 ans de décisions marquées par le conservatisme et le manque de fiabilité de la plupart des anciens décideurs, actionnaires, dirigeants, ingénieurs et ouvriers de Cockerill ainsi que par un « esprit de clocher » et un manque criant de solidarité entre les syndicats et les responsables politiques locaux où sont implantés les usines qui constituent la « chaîne » de fabrication.

ArcelorMittal, l'actionnaire actuel de Cockerill, n'a fait que constater les dégâts de cette vision à court terme et de particularismes locaux. Il élimine progressivement les maillons les plus faibles de cette chaîne et les remplace par des maillons plus robustes, hélas situés en dehors de la Région.

Revenir sur un aussi long chemin est très difficile et peut-être même illusoire, cependant, il faut être lucide et comprendre que la voie choisie autrefois est une voie sans issue et que l'on a atteint le cul-de-sac. Il restera à faire demi-tour.

ANNEXE 2

ARTICLES DE PRESSE RECENTS SUR ARCELORMITTAL

ARCELORMITTAL GHENT TO RUN FLAT OUT IN 2012: UNIONS

Friday, 06 January 2012

ArcelorMittal's Ghent steelworks in northern Belgium is currently working at a little under 100% capacity utilization, union sources confirm to Steel Business Briefing. The strip products plant is expected to be able to continue producing at close to full capacity for the rest of 2012.

ArcelorMittal Ghent's proximity to the sea is key to its sustainability, unions note. Raw materials can be transferred directly from seagoing ships to barges and then directly to the plant, they note. Other sites, such as Liège where the hot end has now been permanently shut down, are also more spread out than Ghent, further adding to transportation costs.

ArcelorMittal is pursuing a strategy of concentrating production at lower cost plants, mainly those with direct access to seaborne natural resources, as previously reported.

There are no foreseeable problems that could halt production at the steelworks this year, unions tell SBB. A vote on strike action at the plant in December failed to achieve the necessary two-thirds majority, SBB understands.

The integrated plant has two blast furnaces with a combined pig iron capacity of 4.4m tonnes/year, SBB notes.

RENAULT ASKS ARCELORMITTAL 'NOT TO STOCK COILS' AT LIÈGE

Friday, 30 December 2011

Renault, the France-based auto manufacturer, has asked ArcelorMittal not to stock its material at ArcelorMittal Liège, where the material is re-rolled, Steel Business Briefing learns from local press reports.

A local ArcelorMittal representative confirmed that the steelmaker had agreed to the request, SBB understands from local reports. The French carmaker was apparently concerned that further strike action could disrupt the carmaker's 'just in time' supply chain.

Local media reports suggest that this move could increase ArcelorMittal's production and delivery costs by €10-15/tonne.

ARCELORMITTAL STRATEGY 'NOT ERODING MARKET SHARE'

Friday, 16 December 2011

ArcelorMittal's strategy of idling high-cost facilities in Europe is allowing the group to "retain market share at a competitive cost", a company spokesman tells Steel Business Briefing.

The company denies that its strategy will cause the group to lose market share within Europe, as had been claimed in an SBB report yesterday. The strategy will also protect the group "should the environment become recessionary," it says.

In some countries the group has actually increased capacity, such as France where the restart of the large furnace at Fos-sur-Mer has more than offset the loss of capacity from the temporary idling of two BF's at Florange.

Market observers concur, noting that ArcelorMittal's willingness to balance output with demand has helped limit the European market's structural oversupply after the global economic downturn.

ARCELORMITTAL TO KEEP FLORANGE LIQUID PHASE IDLED IN Q1 2012

Monday, 14 November 2011

ArcelorMittal informed the unions last week that the liquid phase at its plant in Florange, eastern France, will remain temporarily idled until the end of Q1 next year, Steel Business Briefing learns from union sources.

In addition to that, the company is also set to lower further tinplate production at the site, due to a drastic fall in orders received during the second half of 2011. The No 2 tinning line at the site is expected to be temporarily halted early in 2012.

Last month the French industry minister, Eric Besson, assured delegates at Worldsteel's annual meeting in Paris that the liquid phase at the Florange works would restart in due course.



AM DUNKIRK AT 90%, SUPPLYING OTHER GROUP PLANTS

Tuesday, 18 October 2011

ArcelorMittal's plant in Dunkirk, northern France, is currently producing liquid steel at 90% of its installed capacity, Steel Business Briefing learns from a site visit.

The plant, ArcelorMittal's biggest plant in Europe, is currently operating all three of its blast furnaces with a total output of around 9,000-9,400 tonnes/day of liquid steel. At present 40% of slab output is being sent to the company's rolling mills in Florange and Liège where no melting is taking place, and this could increase in light of the permanent closure of steelmaking at Liège.

Finishing lines at Dunkirk are working at 80% of capacity. "We could lower this if needed, we are always adapting to demand," a source at the plant says. Order-books for the fourth quarter are not yet full as clients, mainly in the automotive industry, are adopting a wait-and-see attitude and keeping stocks low as the fiscal year-end approaches.

Overall, operating rates at Dunkirk have been between 80-90% since the start of the year, according to one official. They fell as low as 50% during the 2008-09 financial crisis, SBB notes.

ArcelorMittal Dunkirk produces hot rolled coil, cold reduced coil and hot-dip galvanised coil, mainly for the automotive sector. It has a liquid steel capacity of 6.7 million tonnes/year and can produce 4.7m t/y of hot rolled coil. It is using around two-thirds of slab production for its internal rolling lines.

ANNEXE 3

LES AUTEURS DE CE RAPPORT

Ce rapport a été rédigé par Marcel Genet, Président de Laplace Conseil, un cabinet indépendant qu'il a créé en 1995. Il a travaillé en collaboration étroite avec Cédric Orban, Président de COMC et ancien de Cockerill ainsi que d'ArcelorMittal.

MARCEL GENET

Marcel Genet est né à Liège ; il a obtenu son diplôme d'ingénieur civil à l'Université de Liège. Après un séjour à l'étranger et l'obtention d'un MBA de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie, il est entré en juillet 1979 au bureau de Bruxelles du cabinet de Conseil de McKinsey.

Ce dernier achevait la publication d'un rapport très important sur l'avenir de la sidérurgie Belgo-Luxembourgeoise qui a eu un retentissement majeur dans l'industrie et a notamment permis la signature des « Accords d'Hanzinelles » qui fixaient les rôles privilégiés de chaque sidérurgiste et accordaient notamment à Cockerill un leadership dans les aciers à Froid et Revêtus.

Marcel Genet a effectué toute sa carrière de consultant dans l'industrie de l'acier et a participé à de très nombreuses étapes de la restructuration de la sidérurgie Européenne et wallonne en particulier. Cette expérience lui a permis d'avoir un regard de long terme sur les forces et faiblesses de l'industrie wallonne et des moyens de la renforcer.

En particulier il a réalisé les missions suivantes en Wallonie :

- Entre 1979 et 1980, il a co-animé l'opération AVS-AVO à la demande du gouvernement belge (Ministre Claes). Cette opération avait pour but de réduire les coûts de production de l'Acier à Liège et Charleroi.
- En 1980, après la promulgation par la Commission de l'état de Crise Manifeste (article 58 du traité CECA), il a participé pour le compte de la Commission et du Gouvernement Belge (qui était en charge des cinq secteurs nationaux), à une étude portant sur l'avenir de la sidérurgie à chaud Wallonne et pour aider à identifier le nombre nécessaire de lignes à Chaud (qui était à l'époque de quatre).
- A la même époque, il a animé une mission pour déterminer les besoins futurs de coke pour la sidérurgie belge et a conclu que les innovations technologiques pouvaient permettre de ne plus reconstruire de nouvelles cokeries, pour autant que les sidérurgistes adoptent ces innovations de façon volontariste.



- En 1981 et 1982, à la demande de la Commission Européenne, il a successivement audité les « 10 options stratégiques » préparées par Cockerill puis audité le Plan Gandois pour s'assurer que ce plan rencontrait les conditions de viabilité prévues par le Traité CECA.
- A partir de 1984, il a étendu ses missions à plusieurs autres pays européens, en particulier en France où il a réalisé de très nombreuses missions pour Usinor et Sacilor sous la direction de Francis Mer.
- En 1995, il a aidé le Gouvernement Wallon à trouver une issue positive à la faillite de Clabecq et à sa reprise par le Groupe Duferco.
- En 1997 et 1998, il a aidé la Sogepa/SWS à se préparer à l'évolution de l'actionnariat de Cockerill Sambre et avait énoncé les conditions souhaitables *pour réaliser une fusion*.
- En 1998, il a été nommé par le Tribunal de Commerce de Mons pour être un des quatre commissaires au sursis pour recommander une issue au concordat de Boël et a participé ensuite à plusieurs missions pour le compte de la Sogepa afin d'aider à la reprise de l'usine par Duferco.
- En 2000, il a travaillé pour la division Aciers pour Emballage du nouvel ensemble Usinor/Cockerill afin de définir un mode d'organisation plus efficace pour cette division qui comportait, outre Liège, trois usines de Fer Blanc en France.
- En 2002, il a piloté le projet Delta pour l'ensemble des usines à Chaud et à Froid de Liège qui étaient dirigées par Bernard Serin. Le projet (qui amplifiait l'opération Horizon 2000 entamée avant la fusion avec Usinor) avait permis de trouver des économies pour 350 M€ moyennant des investissements de 80 M€. Ce plan permettait de produire de l'acier à Liège au même prix de revient qu'à Dunkerque ou Gand. Malheureusement, le plan Apollo était décidé au même moment qui a conclu à l'arrêt des investissements de la phase à Chaud de Liège. La plupart des investissements prévus par le plan Delta n'ont pas été réalisés et le déclin du Chaud a été accéléré.
- En 2006, il a conseillé la Sogepa pour mieux comprendre les enjeux de l'OPA de Mittal.
- En 2009, il a réalisé un audit de la sidérurgie wallonne, alors en pleine crise comme toute la sidérurgie mondiale, et a mis en évidence le retard d'investissement dans le secteur de l'énergie, en particulier à Liège.



CEDRIC ORBAN

Cédric Orban est ingénieur civil de l'Université Catholique de Louvain et détient également un diplôme en économie de gestion de la Vrije Universiteit Brussel.

Son parcours professionnel s'est déroulé dans l'industrie de l'acier. Il a tenu des positions variées, en opérationnel, en stratégie et en tant que consultant. Il a longtemps travaillé à Liège.

Cédric Orban commence sa carrière professionnelle à Kessales, en tant que responsable de la Cellule d'Améliorations Techniques. Après quelques années, il devient le responsable d'exploitation du Recuit Continu.

Il rejoint la Steel Practice de McKinsey en 1990, dirigée par Marcel Genet, et mène une vingtaine de missions dans le secteur de la sidérurgie.

En 1996, Cockerill Sambre le rappelle pour rejoindre la Direction de la Stratégie et du Plan. Il y mènera deux projets stratégiques : l'élaboration du plan Horizon 2000 et ensuite la participation à toutes les discussions avec les partenaires potentiels en vue de la création d'un partenariat stratégique pour Cockerill Sambre.

Quelques mois après l'acquisition de Cockerill Sambre par Usinor, il devient le Directeur de la Stratégie du Groupe Usinor rapportant au CEO.

Il participe activement aux travaux de rapprochement avec Arbed-Aceralia jusqu'à la création d'Arcelor.

Début 2002 il rejoint le métier des aciers inoxydables en charge du Business Développement du Secteur. Durant cette période il élabore le plan de restructuration des aciéries d'Europe qui conduit à la construction de Carinox.

En 2006 il prend des fonctions opérationnelles chez Uginé ALZ (qui deviendra Aperam Europe). Il est ainsi responsable du Pole Automobile et Industrie, pilotant la force de vente et étant le gestionnaire des usines de Genk (B) et Isbergues (F).

En 2009 il quitte le groupe ArcelorMittal pour fonder son cabinet de conseil en management et organisation, spécialisé dans l'acier (« COMC »).

A ce titre, début 2010, il effectue pour la branche Distribution (AMDS) une mission de revitalisation d'activités industrielles dans la région liégeoise suite à la forte restructuration d'Oxybel.

En 2011, il a mené une quinzaine de projets d'organisation et de développement, en particulier dans la sidérurgie, dont deux projets pour ArcelorMittal et deux projets pour Aperam. Il aura également mené des projets dans la région liégeoise, notamment pour CMI et Techspace Aero.