

4.4. ArcelorMittal doit désormais inscrire l'effort d'investissement pour Florange dans ses orientations stratégiques

4.4.1. Au moment de l'OPA, ArcelorMittal s'est engagé à mettre en œuvre une stratégie offensive pour la sidérurgie européenne

Si la recherche d'économies d'échelle et la volonté d'accroître les parts de marché ont motivé pour partie l'OPA de Mittal sur Arcelor en 2006, c'est bien la possibilité de tirer parti des complémentarités possibles entre les deux groupes qui était au cœur de la stratégie présentée par Mittal :

complémentarité géographique : Mittal était surtout présent aux Etats-Unis et en Asie, alors que Arcelor était plutôt présent en Europe et en Amérique du Sud ;

- *complémentarité sur les produits* : Mittal avait pour point fort ses produits longs et ses approvisionnements en matières premières, alors qu'Arcelor se distinguait par ses produits plats.

Cette perspective était d'autant plus porteuse qu'elle s'inscrivait dans un contexte de forte demande.

Néanmoins, l'OPA et la fusion qui en a découlé ont vu se confronter deux modèles économiques : alors que le groupe Arcelor avait toujours placé l'innovation au cœur de sa stratégie et avait consacré un effort important à la R&D pour développer des aciers à fort contenu technologique et à haute valeur ajoutée, le groupe Mittal s'était plutôt positionné sur les aciers de commodité en mettant l'accent sur la compétitivité par les coûts.

Cette confrontation des modèles économiques a suscité des craintes que Mittal a dû apaiser, aussi bien en augmentant son offre initiale de rachat qu'en rassurant les partenaires sociaux et économiques sur la nature qualitative de son projet industriel, présenté finalement comme une stratégie offensive pour la sidérurgie européenne.

En annonçant qu'il ne reprendrait pas à son compte les projets de restructuration préparés par le management du groupe Arcelor dans le cadre du plan Apollo, Mittal est parvenu à apaiser les craintes que ce plan avait soulevées en Lorraine, notamment quant à l'avenir de la phase liquide.

Dans les faits, ArcelorMittal a effectivement maintenu en activité la filière liquide lorraine jusqu'aux mises à l'arrêt temporaire à partir de 2009, profitant pour ce faire de la période de croissance de l'activité sidérurgique. Si le niveau relatif des investissements courants n'a pas drastiquement chuté depuis 2006, le site n'a sur la même période connu que très peu d'investissements de transformation ou de croissance (l'essentiel de l'investissement se concentrant sur la maintenance ou l'environnement).

Dans le même temps, les phases répétées d'arrêt puis de redémarrage des hauts-fourneaux inscrivent l'action du groupe dans une stratégie de court terme peu lisible et anxiogène pour les salariés et les territoires concernés.

4.4.2. La stratégie développée depuis par le groupe a pourtant été marquée par d'autres priorités

4.4.2.1. Les priorités stratégiques définies par le groupe font peu de place à la sidérurgie européenne

Le rapport d'activités du groupe ArcelorMittal pour 2011 rendu public en mai 2012 présente les cinq objectifs stratégiques du groupe :

la santé et la sécurité du personnel ;

- *le maintien et l'amélioration de la compétitivité-coût ;*
- *l'accroissement de la ressource minière* : sur ce point , le rapport indique que le secteur minier représente 30 % de la profitabilité du groupe qui entend mettre en œuvre un ambitieux plan de croissance pour porter la production de minerai de fer de 54,1 millions de tonnes en 2011 à 100 millions de tonnes en 2016 ;
- *le renforcement du bilan par la réduction de la dette* : il est précisé que le groupe continuera à investir pour maintenir sa capacité de production, l'effort de R&D et la qualité des produits mais que les éventuelles acquisitions se feront sur des bases très sélectives et uniquement si elles s'avèrent stratégiques ; un désinvestissement sélectif d'actifs non stratégiques est également envisagé ;

les opportunités de croissance sur les marchés émergents : le groupe souligne qu'il a suspendu temporairement ses dépenses de croissance dans l'acier du fait des incertitudes liées à la crise de la dette souveraine dans la zone euro mais qu'il continuera à rechercher une croissance dans les marchés en développement.

De même, la sidérurgie européenne en tant que telle ne figure pas au rang des forces que le groupe ArcelorMittal identifie dans son rapport d'activité. Celles ci sont au nombre de cinq :

- *la qualité globale de l'actif*, usines sidérurgiques et mines : l'accent est mis sur la diversification sectorielle et géographique de l'actif et sur le fait qu'en 2011, la capacité de production hors Amérique du Nord et Europe génère 40 % de l'EBITDA de l'acier ;
- *un secteur minier de taille mondiale*, quatrième producteur de minerai de fer au monde ;
- *la politique de maîtrise des coûts* ;
- *le leadership mondial dans les aciers pour l'automobile* (18 % de part de marché au niveau mondial) ;
- *une structure du bilan améliorée.*

4.4.2.2. La stratégie du groupe est davantage marquée par des contraintes financières de court terme qu'inspirée par des considérations industrielles de long terme

Considéré comme relativement endetté, le groupe ArcelorMittal est très moyennement noté par les agences de notation (Standard & Poor's BBB-, Moody's Baa3) qui menacent de dégrader encore la dette à long terme du groupe laquelle pourrait alors être considérée comme spéculative. On peut cependant noter que le Thyssen Krupp Steel, le principal concurrent européen du groupe, a une note encore plus faible et continue néanmoins une stratégie de gains de parts de marché dans toutes ses activités.

La stratégie du groupe consiste à réduire autant que possible son endettement global ce qu'il est parvenu à faire seulement en 2009, la dette nette ayant à nouveau régulièrement augmenté depuis 2009 pour s'établir à 22,5 milliards de dollars en 2011. La tendance à l'augmentation ne semble pas résorbée au premier semestre 2012 malgré des cessions d'actifs non stratégiques réalisées depuis septembre 2011 pour plus de 2,7 milliards de dollars. Le poids de la dette s'est en effet alourdi depuis le début de l'année en raison de la réduction des cash flows, de pertes de change et du versement de dividendes à hauteur de 0,75 dollar par action soit un montant total d'environ 1,2 milliard de dollars (environ 1 milliard d'euros).

Parallèlement, la capitalisation boursière du groupe ArcelorMittal ne cesse de baisser, le cours de l'action s'établissant actuellement à son niveau historique le plus bas autour de 12 €. A ce cours, la capitalisation boursière du groupe s'établit à peu près au même niveau que sa dette nette.

La stratégie financière de court terme du groupe mise en œuvre pour tenter de maintenir le cours de l'action, recourir le moins possible à l'endettement, conserver une notation lui permettant d'emprunter à des taux acceptables fait passer au second plan la stratégie industrielle de long terme et oriente vers une politique d'investissement axée sur les secteurs les plus immédiatement rentables.

4.4.2.3. Cette stratégie se traduit par des choix d'investissements guidés par l'EBITDA et non par les volumes d'affaires, en privilégiant l'activité minière au détriment de l'activité sidérurgique

Sur les six segments du groupe ArcelorMittal au niveau mondial (Flat Carbone Americas, Flat Carbone Europe, Long carbone Americas et Europe, Afrique-Asie-CEI, Distribution et Mines), le segment Flat Carbone Europe auquel Florange appartient représente sur la période 2008-2011, une part relativement constante du chiffre d'affaires du groupe oscillant autour de 27-28 %. En comparaison, le segment Mines représente une part bien moindre du chiffre d'affaires, 2,6 % en 2008 et 5,5 % en 2011, même s'il faut noter la forte croissance de ce segment dont la part a plus que doublé sur la période.

En revanche, en termes d'EBITDA, la part du segment Flat Carbone Europe a sensiblement diminué passant de 26,5 % à moins de 15 % sur la période 2008-2011 alors que celle du segment Mines est passée de 6 % à 30,5 %, dans un contexte de division par quasiment 2,5 de l'EBITDA global du groupe.

Pour opérer ses choix d'investissement, le groupe ArcelorMittal semble avoir surtout privilégié cette dimension plutôt que de proportionner ses investissements au volume d'activité de chaque segment. La figure 42 représente la part de chaque segment du groupe dans le chiffre d'affaires, l'EBITDA et les investissements du groupe en 2008 et en 2011.

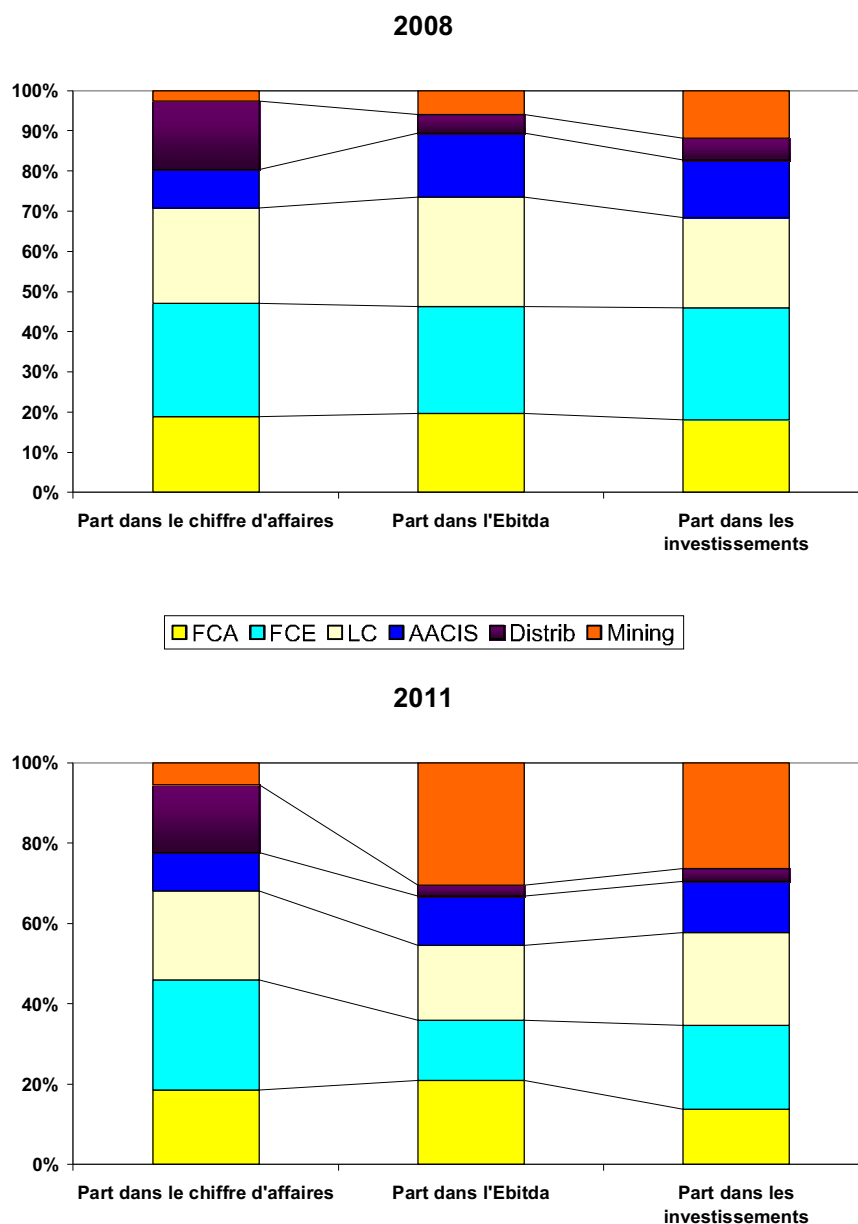


figure 42: Part des segments du groupe dans le CA, l'EBITDA, et les investissements

(Source : Factbook ArcelorMittal 2011, traitements CGEIET)

C'est ainsi qu'en 2011, pour 100 de chiffre d'affaires dans le segment minier, ArcelorMittal investit plus de 20, alors que pour le même chiffre d'affaires sur le segment Flat Carbone Europe, ArcelorMittal investit 3,2.

	2008	2009	2010	2011
Flat Carbone Americas	3,6	3,8	3,2	3,2
Flat Carbone Europe	3,8	4,7	3,1	3,2
Long Carbone Americas and Europe	3,6	3,2	3,2	4,4
Afrique Asie CEI	5,6	3,7	5,3	5,7
Distribution	1,2	1,0	0,8	0,8
Mines	17,3	12,9	12,0	20,2

Tableau 8 : Investissement rapporté au chiffre d'affaires, en %

(Source : Factbook ArcelorMittal 2011, traitements CGEJET)

La présentation des principaux projets d'investissements du groupe en cours dans le rapport d'activité se caractérise par l'absence de projets en Europe. Sont en effet cités trois projets miniers au Brésil et au Canada, deux projets pour le segment Flat Carbone Americas au Brésil et au Canada et un projet au Brésil pour le segment Long Carbone.

Au total les investissements dans l'ensemble des quatre segments sidérurgiques du groupe sont passés de 4,3 milliards de dollars en 2008 à 3,4 milliards de dollars en 2011, 80 % de cet ensemble consistant en des investissements de maintenance et 20 % seulement en des investissements de croissance.

Le choix de concentrer la capacité d'investissement sur le secteur minier bien au delà de la part qu'il représente dans le chiffre d'affaires n'est pas exempt de risque à moyen terme. ArcelorMittal relève dans son rapport d'activité que le secteur des métaux et de la mine a décliné de 34% en 2011, chiffre finalement assez proche de celui du secteur de l'acier (-39%).

4.4.3. L'avenir de la sidérurgie est un enjeu d'intérêt général majeur pour les régions, la France et l'Europe qu'ArcelorMittal doit intégrer comme tel dans sa stratégie

4.4.3.1. La conservation d'une capacité de production sidérurgique dans la filière liquide en France est un enjeu stratégique national

Il est d'intérêt national de conserver sur le territoire français des capacités de production d'acier suffisantes dans la filière liquide.

Compte tenu des débouchés en aval dans l'industrie, la capacité globale de production de la filière liquide pour les aciers plats des sites de Dunkerque, Fos et Florange paraît constituer un plancher à maintenir. Par ailleurs la répartition de la capacité de production sur trois sites réduit la vulnérabilité globale.

La sidérurgie étant une industrie qui nécessite à la fois des capitaux élevés et une accumulation de compétences fortes, il est très improbable qu'une nouvelle implantation d'une filière liquide soit envisageable même dans le cas d'une reprise forte de la demande compte tenu de l'importance des ressources humaines et financières à mobiliser. L'échec

de Thyssen Krupp Steel dans la création d'une entité sidérurgique au Brésil en est une démonstration. Toute disparition risque de s'avérer irréversible. Dans cette optique, il existe un intérêt stratégique pour la France à conserver les trois unités de production existantes dans la filière liquide.

4.4.3.2. De façon plus générale, tout doit être fait pour sauvegarder en France les compétences et le savoir-faire dans le domaine sidérurgique

La sidérurgie est une activité amont. Ses produits sont intégrés dans toute l'industrie manufacturière : l'automobile est en particulier un client majeur de Florange.

La maîtrise des savoir-faire dans la sidérurgie doit être garantie à tous les niveaux (ingénieurs, techniciens, ouvriers) si l'on veut pouvoir développer en aval une production industrielle compétitive grâce à l'excellence des produits et des services associés. Ceci implique un effort constant de formation et de recherche.

4.4.3.3. Les enjeux de l'industrie sidérurgique pour le pays imposent une vision stratégique de long terme se traduisant par un effort constant d'innovation et d'investissement

ArcelorMittal conduit une stratégie conforme à ses choix, qui se traduit au niveau mondial par une orientation stratégique vers l'amont de la chaîne de valeur (mines), qui impacte l'activité sidérurgie : la séparation comptable des activités faisant ressortir un EBITDA plus faible dans la sidérurgie que dans les mines, les ventes internes du minerai et du charbon se font majoritairement aux prix du marché, les investissements sont concentrés sur le secteur minier et un sous-investissement affecte la partie sidérurgie.

Un pilotage de l'industrie sidérurgique organisé sur ces choix, qui paraissent marqués par des contraintes financières de court terme, ne répond pas aux enjeux de long terme que représente cette industrie pour la collectivité nationale et les bassins d'emplois concernés. Ceux-ci ne peuvent s'accommoder d'un sous-investissement chronique et d'une réduction de l'effort de R&D qui conduirait inéluctablement à l'obsolescence puis à la disparition de l'outil de production.

La question est d'autant plus légitime qu'en France, les trois sites de production d'acier plat appartiennent tous au même groupe ArcelorMittal ce qui crée une situation de monopole de production au niveau national.

4.4.4. Un dialogue stratégique doit être conduit entre l'Etat et ArcelorMittal pour établir, si possible, les bases d'une convergence d'intérêts

Ce dialogue stratégique a vocation à élaborer une vision aussi partagée que possible avec le groupe pour ce qui concerne le maintien d'une activité économique d'intérêt national, la préservation des emplois et des compétences dans cette activité et le développement des territoires. Ce dialogue peut aussi intégrer l'ensemble des sujets communs à l'Etat et au groupe : dépollution et remise en état des sites, gestion du patrimoine foncier, aides à la recherche, aides au titre de l'activité partielle de longue durée et exonérations de charges liées²⁸.

Il devra déboucher sur des engagements en matière d'investissements, en particulier sur le site de Florange, et sur des engagements en matière de R&D et organiser des relations plus étroites et régulières entre l'Etat, les territoires, le groupe et ses salariés.

Si le dialogue stratégique avec le groupe ArcelorMittal aboutit au constat que la sidérurgie en Europe présente moins d'intérêt pour le groupe ArcelorMittal que pour les territoires concernés, chaque partie devra examiner les solutions à apporter à une divergence d'intérêt majeure. Ces solutions pourraient alors passer par une évolution de l'actionnariat, dans le cadre d'un projet industriel de long terme. Des réflexions sont en cours, en France et en Europe sur les outils juridiques propres à ce type de situation. Lors de la dernière session parlementaire, des débats suscités par plusieurs dossiers emblématiques ont ainsi conduit au dépôt d'un projet de loi à l'Assemblée Nationale française²⁹.

4.5. Si une nouvelle évolution de l'actionnariat devait avoir lieu, un véritable projet industriel et une gouvernance renouvelée devraient en être les pierres de touche

Un nouveau changement d'actionnaire devrait bien sûr s'appuyer sur un projet industriel de long terme prenant en compte les priorités d'intérêt général. Il devrait aussi s'accompagner de règles de gouvernance permettant de mieux associer les territoires au

²⁸ Au plan financier, depuis 2009, les indemnités (allocation spécifique + supplément d'indemnisation au titre de l'activité partielle de longue durée) versées à ArcelorMittal pour le seul site de Florange s'élèvent à 4,2M€. Sur l'hypothèse d'un salaire mensuel brut moyen, cotisations patronales incluses, de 3700€, le montant de l'exonération de cotisations dont bénéficie l'employeur pour toute heure chômée est estimé à 4,5M€, soit au total 8,7M€ pris en charge par la collectivité (AS + APLD + exonérations de charge) pour Florange au titre du chômage partiel depuis 2009. Pour l'ensemble du groupe ArcelorMittal, la prise en charge par la solidarité nationale (AS+APLD+exonérations de charges) depuis 2009 est estimée à 16,5M€.

²⁹ La proposition de loi N 4412 du 28 février 2012 présentée par François HOLLANDE, Jean-Marc AYRAULT, Alain ROUSSET, Aurélie FILIPPETTI, Jérôme CAHUZAC, Laurent FABIUS, Arnaud MONTEBOURG, Alain VIDALIES, Michel LIEBGOTT, François LONCLE, François BROTTES, George PAU-LANGEVIN, Gérard CHARASSE, Christian HUTIN et les membres du groupe SRC prévoit notamment qu'en cas de cessation d'activité d'un site, un mandataire est nommé pour chercher des repreneurs, et que « Lorsque le mandataire a estimé qu'au moins une offre était pertinente et que l'entreprise refuse d'en accepter une, le tribunal de commerce peut prononcer la cession du site ou de l'activité [...] ».

devenir des sites. Le périmètre concerné par un éventuel changement d'actionnaire doit être optimisé pour garantir la viabilité de l'opération.

De même, un nouvel actionnaire potentiel devrait présenter des caractéristiques maximisant les chances de succès d'un tel projet. Ces chances peuvent être rassemblées autour de différents profils :

- un industriel du secteur puissant dans son propre territoire mais absent d'Europe et présentant un bon niveau d'intérêt pour la technologie pourrait trouver dans cette acquisition l'occasion de devenir « global »,
un industriel européen pourrait y voir la perspective de devenir un « champion régional » - sous réserve que son projet ne consiste pas à reprendre la clientèle pour simplement l'orienter vers ses usines historiques - ,
- au-delà de ces deux profils types, chaque projet mérite examen en fonction de son propre potentiel de succès.

Des acteurs économiques se sont manifestés auprès des pouvoirs publics pour signaler leur disponibilité à étudier une telle hypothèse. Dans tous les cas, et quel que soit le profil d'un éventuel actionnaire alternatif, un tel projet serait jugé à l'aune de ses perspectives industrielles de long terme, et non dans une optique spéculative de court terme.

4.5.1. L'option locale autour du seul site de Florange suppose la réunion d'un certain nombre de facteurs clé de succès

L'option d'une société indépendante à Florange part du principe qu'une société autonome serait la mieux à même de tirer profit d'un site intégré comme celui de Florange. Cependant, des décennies de concentration dans le secteur sidérurgique ont modifié considérablement le paysage industriel et la reconstitution d'une société Florange nécessiterait la résolution de certains sujets:

- le site de Florange est désormais lié au plan opérationnel à plusieurs autres sites du groupe ArcelorMittal en Lorraine, dans d'autres régions de France (Nord-Pas de Calais, Pays de Loire) et au Luxembourg (Dudelange) auprès desquels il trouve soit des approvisionnements, soit des débouchés ;
aucune organisation commerciale n'est mise en place au niveau du site et la reconstitution d'un portefeuille de clients et d'une activité commerciale propres sera donc nécessaire;
- la capacité de négociation d'une petite unité de production autonome pour l'achat des matières premières est réduite, surtout dans le contexte de tension sur ces marchés qui prévaut depuis plusieurs années ;
- la manière de conserver l'accès à des capacités et à des résultats de R&D à l'échelle des enjeux du site de Florange qui se distingue par sa capacité d'innovation devra être définie avec vigilance. Par ailleurs, les brevets actuellement détenus par ArcelorMittal devraient être disponibles pour la nouvelle entité, impliquant la conclusion d'accords de licence.

Dans le cas de la reprise du site de Florange seul, l'opérateur industriel devrait idéalement partager la culture technique qui a historiquement marqué le site. Le FSI, les instances d'investissement publiques locales ou des fonds d'investissements privés intéressés par le secteur pourraient participer au tour de table.

4.5.2. L'option nationale permettrait une cohérence entre les priorités de l'industrie nationale et celles de l'entreprise dans le domaine sidérurgique

L'hypothèse où l'ensemble des activités sidérurgiques du groupe ArcelorMittal sur le territoire français trouverait un nouvel actionnaire est, d'un strict point de vue industriel, beaucoup plus cohérente³⁰.

Elle impliquerait de construire l'avenir sidérurgique du pays en s'appuyant sur les complémentarités des différents sites de production, notamment Florange, Fos et Dunkerque. Cette solution permettrait ainsi de constituer un groupe autonome à une échelle suffisamment importante : le groupe disposerait en effet d'une capacité de production d'acier brut de 14,3 million de tonnes³¹, ce qui en ferait le deuxième sidérurgiste européen juste derrière ThyssenKrupp (avec 17,5 Million de tonnes).

Disposant de trois usines à chaud et d'un réseau cohérent de sites à froids, le groupe posséderait en outre l'avantage d'entretenir une proximité suffisante par rapport à ses clients sur tout le territoire, tout en maintenant la possibilité d'approvisionnement alternatif en cas de problèmes sur un site particulier, ce qui constitue une exigence de nombreux clients (et de la totalité de la clientèle dans le secteur automobile).

Un tel groupe serait nécessairement tourné significativement vers l'export, compte-tenu des marchés visés. Ainsi, la compétitivité à l'export des produits nécessiterait un travail soutenu et permanent à la fois sur le volet coût, mais aussi sur le volet technologique (innovation, R&D).

Enfin, il convient de noter qu'une telle solution serait soumise en partie aux mêmes aléas qu'une solution impliquant Florange seule (difficultés de commercialisation, achats, etc...), tout en offrant une surface qui facilite leur résolution.

4.5.3. Au niveau des marchés, l'option européenne présente une forte pertinence

L'intérêt d'un scénario où le périmètre objet d'un changement d'actionnaire porte sur l'ensemble des activités sidérurgiques du groupe ArcelorMittal en Europe ou, au minimum,

30 La question du coût correspondant à un tel changement d'actionnaire s'apprécierait alors en fonction de l'actif et du passif (engagements, notamment en matière de remise en état des terrains) liés au périmètre correspondant.

³¹ Source : ArcelorMittal Factbook 2011