

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et
de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
Institut de l'Entreprise
Lafarge
La Poste
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} août 2005)

**DE CHAMPIONS NATIONAUX
À UNE ENTREPRISE EUROPÉENNE**

par

Guy DOLLÉ

Président de la direction générale du groupe Arcelor

Séance du 13 mai 2005

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Le groupe sidérurgique Arcelor est né d'une fusion entre l'espagnol Aceralia, le luxembourgeois Arbed et le français Usinor. Ces entreprises poursuivaient ainsi l'effort de concentration qui avait été entrepris depuis vingt ans dans les différents pays, généralement financé par les États, car l'industrie sidérurgique souffre chroniquement d'une plus faible concentration que celle de ses fournisseurs et de ses clients. Elle doit également relever de nombreux défis : la saturation des marchés des pays développés, l'explosion de la demande chinoise, la tentation permanente du raisonnement marginal. En interne, Arcelor doit convaincre ses cadres de la nécessité de transformation du groupe et harmoniser les différents types de management, afin de confirmer la réussite de cette opération de fusion, paradoxalement plus facile entre trois partenaires qu'elle ne l'aurait sans doute été à deux.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Guy DOLLÉ

Je serais très à l'aise pour vous parler de la fusion Usinor-Sacilor, qui a eu lieu en 1986. En revanche, il est sans doute un peu aventureux de faire le bilan de la fusion Arcelor au bout de trois ans seulement, dans une industrie aussi cyclique que la nôtre. Je vais cependant tenter l'exercice, en précisant que cette présentation reflète ma propre vision de ce qui s'est passé, et que d'autres interprétations sont naturellement possibles.

Les sept péchés capitaux

Ce projet de fusion est né du constat des "sept péchés capitaux" de l'industrie sidérurgique.

Tout d'abord, cette industrie a été destructrice de valeur : pendant la dernière décennie, le rendement moyen sur coût engagé de la sidérurgie mondiale a été inférieur au coût du capital engagé, avec cependant des disparités. Certaines entreprises sidérurgiques créent de la valeur, mais principalement dans les marchés dits "non matures", c'est-à-dire dans les pays en voie de développement.

Deuxièmement, il s'agit d'une industrie très capitalistique : il faut un euro de capital investi, soit sous forme d'immobilisations, soit sous forme de stocks, pour un euro de chiffre d'affaires.

Troisième "péché", le taux élevé de frais fixes induit un raisonnement marginal : chaque tonne supplémentaire produite est sensiblement moins coûteuse que la tonne moyenne, d'où la tentation de penser que plus on produit, plus on gagne de l'argent, sans songer que cette surproduction a un effet désastreux sur le prix du marché.

Quatrièmement, c'est une industrie peu concentrée. Il y a peu de temps encore, nous étions le premier sidérurgiste mondial, avec à peine 4 % à 5 % du marché mondial. Or nos fournisseurs sont en revanche très concentrés : les trois premiers mineurs de fer représentent 70 % à 80 % du marché mondial, et nous ont imposé en 2005 une hausse de 71,5 % du minerai de fer. Certains de nos clients sont également très concentrés, notamment dans des débouchés très importants comme l'automobile, l'emballage ou l'électroménager. Nous subissons ainsi un effet ciseau : au cours des vingt-cinq dernières années et en monnaie constante, le prix de l'acier a diminué d'1,5 % à 2 % par an, ce qui signifie que nous avons rendu à nos clients l'essentiel de nos efforts de productivité.

De ce fait, nous sommes obligés d'innover énormément : environ 50 % des aciers d'aujourd'hui n'existaient pas il y a quatre ou cinq ans. Mais cette innovation n'est pas perçue à sa juste valeur : chacun a constaté que les voitures ne rouillent plus, mais les caractéristiques mécaniques de ces nouveaux aciers, qui permettent d'alléger les véhicules tout en améliorant la sécurité, passent inaperçues du client final.

Un autre handicap important de la sidérurgie est qu'elle est fortement cyclique : la longueur du "tuyau", c'est-à-dire des stocks qui séparent cette industrie du client final, provoque des spéculations importantes, à la fois sur l'anticipation de l'évolution de l'économie et sur l'anticipation du prix de l'acier. La variation de la consommation n'est que de 5 %, parfois de 10 % pendant une brève période, mais la variation du prix de vente peut atteindre 30 %.

Dernière difficulté : il existe une corrélation forte entre l'intensité de consommation d'acier et la richesse d'un pays (il y a beaucoup d'acier dans chaque dollar de PNB supplémentaire), mais ceci n'est vrai qu'au début de l'industrialisation, jusqu'à un PNB d'environ sept mille dollars par habitant. Cette croissance diminue fortement ensuite, pour se stabiliser lorsqu'on atteint vingt mille dollars de PNB par habitant. En clair, dans les pays matures, on ne peut espérer qu'une croissance d'1 % ou 2 % par an, alors qu'elle est de l'ordre de 4 % au moins dans les pays en développement : 80 % de l'accroissement de la consommation d'acier dans le

monde d'ici 2015 se fera dans les pays en développement, dont 60 % dans la zone dite BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

Les objectifs de la fusion

Cette fusion, comme la précédente, était destinée à corriger ces défauts : Usinor était le résultat de la concentration d'une vingtaine d'entreprises françaises et nous voulions poursuivre cette démarche afin d'améliorer notre puissance de négociation avec nos fournisseurs et nos clients, et de créer davantage de valeur.

Le deuxième objectif était de mieux gérer les capacités : même sans investissements, nous gagnons de 1,5 % à 2 % de capacité chaque année, ce qui couvre la croissance européenne. Or dans ce domaine, une baisse des prix n'a pas d'impact sur la consommation finale d'acier : ce n'est pas parce que la tonne baisse de vingt ou de cinquante euros que vous vous décidez à acheter une voiture ou un lave-linge. Il est certain qu'un métier plus concentré rend les acteurs plus raisonnables.

Par ailleurs, il permet de rationaliser les investissements. Au début de la fusion, chacun des trois acteurs avait un programme d'investissement dans de nouvelles lignes de galvanisation, car l'acier galvanisé gagne 5 % à 6 % par an actuellement en Europe. La fusion nous a permis de retarder ces investissements pour mieux les cadencer et les répartir en fonction des marchés et de leur rentabilité.

Le quatrième objectif était une réduction des coûts, évaluée à sept cents millions d'euros à l'horizon 2007, à la fois par des restructurations et par des transferts de bonnes pratiques. Enfin, nous souhaitions partager les dépenses de recherche, de R&D et de marketing.

Les préparatifs

La fusion s'est réalisée officiellement en mars 2002, entre Usinor, groupe implanté surtout en France et un peu en Wallonie, en Allemagne et au Brésil ; l'Arbed, groupe luxembourgeois, également implanté en Belgique, en Allemagne et au Brésil ; et Aceralia, filiale espagnole minoritaire de l'Arbed.

Cette fusion a nécessité de longs préparatifs. En août 2000, nous avons commencé à travailler avec Mac Kinsey en *clean team* : chaque société envoyait des renseignements à une équipe centrale étanche, de sorte qu'en cas d'abandon du projet, des informations confidentielles ne soient pas divulguées. En novembre 2000, nous avons abouti à un accord sur l'intérêt de réaliser cette fusion. Il nous a fallu encore deux mois pour nous mettre d'accord sur les parités, et en février 2001, nous avons annoncé notre projet de fusion.

Avant de la mettre en œuvre, nous devions obtenir l'autorisation de la Commission européenne. Une mauvaise surprise nous attendait : la commission a estimé que notre accord n'était pas assez "liant" au point de vue juridique pour qu'elle l'examine. Nous nous sommes remis au travail et nous avons présenté notre dossier final en juin 2001. Il a été accepté en octobre 2001, au prix d'un certain nombre de désinvestissements exigés par la commission (les *remedies*).

Entre-temps, compte tenu du caractère très cyclique de notre industrie, les performances entre Usinor, Arbed et Aceralia avaient évolué et nos deux partenaires ont demandé une correction des parités, ce qui a failli faire échouer le projet. Finalement, Francis Mer a accepté de renégocier la parité d'Usinor entre les accords de janvier 2001 et les annonces de novembre 2001, en acceptant une baisse de 2,7 %.

Nous avons donc pu annoncer en décembre 2001 la concrétisation de la fusion ; les échanges d'actions ont pu commencer et le nouveau groupe a été créé officiellement le 1^{er} mars 2002.

Les principes de la fusion

Le premier point abordé lors des négociations avait été celui de la localisation du siège. Dès la première réunion qui a eu lieu entre Francis Mer et Joseph Kinsch, PDG de l'Arbed, en juillet 2000, ce dernier lui avait déclaré qu'il n'obtiendrait l'accord de son actionnaire principal, l'État du Luxembourg, que si le siège du futur groupe était à Luxembourg. Francis Mer avait immédiatement accepté : « *Paris vaut bien une messe* »...

Le principe d'une fusion entre égaux avait ensuite été adopté. Dans les débuts, j'étais souvent interrogé : « *Sachant qu'une fusion sur deux échoue, alors qu'il ne s'agit généralement que de deux sociétés, quelle est selon vous la probabilité qu'une fusion entre trois sociétés réussisse ?* » Je ne savais trop que répondre, mais aujourd'hui, ayant vécu cette expérience, je pense que cela a été une chance : à trois, il y a très peu de risque qu'un des partenaires puisse imposer son modèle aux deux autres.

Le type de *corporate governance* que nous avons choisi est le modèle luxembourgeois, avec un conseil d'administration et une direction générale. Le conseil d'administration n'est composé que de non-exécutifs, avec un chairman lui-même non exécutif. À l'époque, les accords avaient abouti à ce qu'il y ait deux chairmen du conseil d'administration, Joseph Kinsch et Francis Mer. Le conseil compte dix-huit personnes, six de chaque société, dont un représentant syndical de chacun des pays des trois maisons mères. La direction générale compte huit personnes, avec à l'origine quatre membres issus d'Usinor, un d'Aceralia et trois d'Arbed. Aujourd'hui, l'un des Français a pris sa retraite, et il y a donc trois Français, deux Espagnols, deux Luxembourgeois et un Belge flamand. La langue officielle du conseil d'administration est le français, avec traduction simultanée pour les non-francophones. Pour le reste, nous utilisons l'anglais et nous avons la chance d'avoir très peu d'activités en Grande-Bretagne ou aux États-Unis, de sorte que nous pouvons parler *globish* sans complexe.

Nous avons choisi de nous donner le rôle d'architecte stratégique plutôt que d'opérateur corporate ou encore de holding financier corporate. L'activité a été organisée par secteurs opérationnels qui sont des centres de profits virtuels : ils n'ont pas d'existence légale, même s'ils regroupent un certain nombre de sociétés pays par pays. Les quatre secteurs sont les produits plats (50 % de l'activité), les produits longs (20 %), l'inoxydable (15 %), la distribution (15 %). Le directeur général de chaque secteur est responsable de ses résultats et fait partie de la direction générale.

Le projet de fusion a été piloté dès le départ par la future équipe de direction, qui a été nommée en avril 2001 et a travaillé jusqu'à mars 2002.

Pour le choix du nom, nous avons fait appel à un cabinet spécialisé. Il nous en a proposé un certain nombre, plutôt poétiques car la mode était alors aux noms grecs. Comme aucun ne nous convenait, nous avons composé le nom d'Arcelor à partir de *Ar* pour Arbed, de *ce* pour Aceralia, et de *lor* pour Usinor. Au début, les gens étaient un peu déçus, mais aujourd'hui ce nom s'est imposé et tout le monde en est satisfait.

Les road-shows internes

L'ensemble des salariés du groupe avaient été prévenus dès février 2001 du projet de fusion, mais ce n'est qu'à partir de la création officielle du groupe, en mars 2002, que nous avons pu les informer de ses modalités de mise en œuvre. Nous avons pour cela organisé des *road-shows* internes pendant un mois, afin de visiter la quasi-totalité de nos sites. Nous avons réuni huit mille cadres par groupes de deux à trois cents, à travers toute l'Europe mais aussi aux États-Unis et au Brésil, et leur avons présenté un programme qui tenait en quatre slogans.

« *Cash belongs to Arcelor* »

Le cash généré appartient à Arcelor, et non aux centres de profits répartis dans les différents pays. C'est le groupe qui gère les ressources et les réalloue sous forme d'investissements. Ce principe paraît naturel dans une grande société, mais il n'allait pas de soi.

« *Margins before volumes* »

Comme je l'ai expliqué à propos des sept péchés capitaux, les prix et surtout les marges doivent passer avant les volumes. Cette philosophie était déjà celle d'Usinor, mais moins celle de l'Arbed ou d'Aceralia, plus outsiders sur le marché : compte tenu de leur part de marché restreinte, un raisonnement marginal pouvait se concevoir. Nous avons dû imposer l'idée que lorsque le marché deviendrait difficile, nous serions les premiers à cesser la production.

« *One face to the customer* »

La troisième maxime consistait à ne conserver qu'un seul circuit de vente par métier, pour éviter les concurrences stériles. Je pense que c'est un des facteurs majeurs de la réussite de cette fusion.

« *Managers belong to Arcelor* »

Le dernier principe consistait à ce que les managers, et en particulier les top managers, soient gérés par Arcelor, et non par les *business units*. Là encore, c'est un principe de bon sens mais qui n'était pas évident pour tous.

Les orientations stratégiques

Il me paraissait également essentiel de communiquer très rapidement sur nos orientations stratégiques pour chacun des grands secteurs, même si certains de mes collègues y étaient réticents. Quand les salariés savent que vous êtes en train de prévoir des restructurations, il faut les informer dès que les décisions sont prises, même si certaines d'entre elles ne seront mises en œuvre que dix ans plus tard. Cela permet à chacun de comprendre ce qui va se passer, de s'adapter ou de trouver des solutions.

L'un des premiers travaux de la direction générale a donc été de définir notre structure de production à l'horizon 2010-2015, d'annoncer ce qui allait se passer entre 2002 et 2010 et de donner quelques indications sur ce que nous pourrions faire après 2010. Nous avons eu quelques problèmes en Wallonie, à cause d'une fermeture d'usine prévue relativement rapidement. En France, les restructurations prévues étaient à l'horizon 2008-2010, et ont donc suscité moins de réactions. Nous avons aussi mis en place un comité d'entreprise européen de quarante personnes, qui fonctionne bien et a été chargé de l'information sur les restructurations en question.

Nous avons également créé un groupe de travail qui réunit une quarantaine de cadres dirigeants, chargés de traiter de sujets d'intérêt général pour Arcelor. Il existe également un organe plus large, la convention des cadres dirigeants, qui réunit trois cents cadres parmi les sept mille que compte le groupe. L'objectif est d'aider à développer une culture Arcelor et de diffuser les informations.

Nous nous sommes interrogés sur l'utilité d'élaborer une charte des valeurs. Le responsable d'un petit groupe qui avait travaillé sur la question nous a projeté une série de six ou sept valeurs vraiment superbes, puis nous a indiqué qu'il s'agissait des valeurs d'Enron... À la suite de cet exposé, nous avons décidé de ne pas afficher de valeurs et de nous contenter de principes de responsabilité, que nous venons de compléter par un code éthique.

Enfin, nous avons mis en place le concept Arcelor de développement durable, avec quatre P : *Profit, Planet, People, Partners*, et un slogan, « *Steel solutions for a better world* ».

Les résultats

Aujourd'hui, Arcelor a un chiffre d'affaires de trente milliards d'euros et produit cinquante millions de tonnes d'acier. Le groupe réalise 72 % de son chiffre d'affaires en Europe et compte quatre-vingt-quinze mille personnes, dont 85 % en Europe. Il est coté en Bourse, avec près de 90 % de flottant. Le Luxembourg détient 6 % du capital ; la région wallonne un peu moins de 4 %.

Les résultats de l'année 2004 sont excellents. Ceux de la seconde partie de 2005 seront un peu plus difficiles, du fait du déséquilibre apparu entre la capacité de production et l'explosion de la demande chinoise, qui a eu des conséquences sur l'approvisionnement en matières premières. Les performances restent cependant tout à fait satisfaisantes.

Nous sommes en avance sur notre programme de recherche de synergies, et nous nous désendettions de cent millions d'euros tous les mois depuis trente-six mois. Ces résultats ont été obtenus grâce aux transferts de bonnes pratiques, notamment le contrôle des stocks et le contrôle des investissements, spécialités d'Usinor. La politique de prix qui avait été annoncée a été mise en œuvre.

Le nombre d'accidents avec arrêt a été divisé par trois en trois ans. Les restructurations ont été menées en appliquant le modèle social des trois sociétés mères : un accompagnement est proposé à chaque personne concernée et il n'y a pas de licenciement sec, sauf quand aucune solution n'a pu être trouvée, par exemple quand une personne n'accepte pas une mobilité géographique ; mais cela ne représente qu'un nombre infime par rapport à l'ensemble des restructurations.

Les raisons du succès

Le succès de l'opération tient tout d'abord au fait que chacun était convaincu de sa nécessité : une fusion est beaucoup plus difficile à mener lorsque la moitié des cadres estime que c'est une erreur. Le fait qu'il s'agisse d'une fusion entre égaux a également été déterminant, de même que notre volonté affirmée de communiquer. Récemment, nous avons organisé un deuxième *road-show* pour rencontrer à nouveau les sept mille cadres et leur expliquer notre stratégie de croissance mondiale.

Les difficultés

La principale difficulté à laquelle nous nous heurtons actuellement est l'absence de mobilité géographique entre entités, qui touche principalement l'Espagne et l'Allemagne. On peut organiser le transfert des bonnes pratiques de façon institutionnelle, mais cela fonctionne beaucoup mieux quand il est porté par des personnes effectuant une mobilité. En son temps, la réussite de la fusion Usinor-Sacilor, par exemple, s'expliquait par la facilité des échanges entre Dunkerque et Fos, l'absence de problèmes linguistiques et de problèmes d'éducation. Pour y remédier, nous avons essayé d'encourager dans Arcelor des déplacements de trois à six mois sans mobilité de famille. Nous sommes également en train de créer des agoras, c'est-à-dire des rencontres thématiques régulières entre cadres sur des sujets importants.

Un de mes regrets est de n'avoir pas fait réaliser d'audit culturel des différentes sociétés, comme j'en avais eu l'intention à l'origine. Je ne crois pas au concept de culture d'entreprise dans un groupe comme Arcelor, et d'une façon plus générale je ne crois pas qu'on puisse changer la culture des gens : on peut tout au plus la comprendre. Le retard qu'a pris l'opération nous a amenés à repousser ce projet, et une fois la fusion faite, j'ai pensé que c'était trop tard. Or cela nous aurait permis de mieux comprendre certaines des difficultés que nous rencontrons dans la négociation puis dans l'intégration. Par exemple, pour un Flamand,

une fois qu'une décision a été prise, on la met en œuvre ; lorsqu'un Français prend une décision, c'est tout au plus indicatif : elle peut évoluer par la suite.

Enfin, pendant une période de fusion, l'entreprise a tendance à s'occuper d'elle-même plus que de ses clients ; notre image clientèle n'a pas progressé autant que nous l'aurions voulu, en tout cas pas dans tous les domaines.

Conclusion

Aujourd'hui, nous considérons que la phase d'intégration est terminée, et que nous entrons maintenant dans la phase de transformation.

Au niveau macro, nous souhaitons faire passer la répartition du chiffre d'affaires, qui était de 85 % en Europe et de 15 % en dehors de l'Europe de l'Ouest, à un rapport de 50/50 à l'horizon 2010, non pas en réduisant l'exposition en Europe en valeur absolue, mais grâce à une importante croissance externe, en particulier dans la zone BRIC.

Au niveau micro, nous voulons devenir leaders en termes de coûts, améliorer la fidélisation de nos clients, développer l'esprit d'entreprise de nos salariés, et ce à tous les niveaux.

Enfin, nous sommes en train de réfléchir à une transformation de notre organisation, qui est aujourd'hui centrée sur les métiers. Nous aimerions prendre davantage en compte la dimension géographique, en la couplant avec la dimension métier.

DÉBAT

L'architecte stratégique

Un intervenant : *Que recouvre cette fonction d'architecte stratégique que vous vous êtes attribuée ?*

Guy Dollé : L'objectif était de ne pas se contenter d'être une holding financière, mais de ne pas être non plus un opérateur, puisque nous voulions travailler de façon décentralisée. Le terme d'architecte signifie que nous nous intéressons à toutes les démarches, les acquisitions, les plans qui sont de nature à changer profondément les performances de l'entreprise, et celui de stratégique que nous ne devons pas travailler sur le court terme, mais sur les moyen et long termes.

Int. : *Quels sont vos leviers d'action pour jouer ce rôle ?*

G. D. : L'affectation des ressources rares : les investissements matériels ou de croissance, et l'affectation des managers-clés.

Négociateur à trois

Int. : *Votre remarque sur l'avantage d'être trois dans la négociation me paraît lumineuse. La théorie des jeux résout complètement la question du jeu à deux et laisse entendre que la suite en découle facilement, mais il n'en est rien : à trois, tout change, parce que chacun a intérêt à s'allier avec un autre contre le troisième, et cette propriété valant pour les trois, il y a toujours intérêt à s'allier avec quelqu'un. Dans un jeu à deux, au contraire, ce que l'un gagne, l'autre le perd. Cette particularité du jeu à trois atténue considérablement l'agressivité globale du système.*

Gestion du cash

Int. : *Vous avez évoqué le principe selon lequel le cash appartient à Arcelor. Ce principe est une pomme de discorde dans les grandes sociétés que je connais. Imaginons une entité en Bolivie : son patron n'aura qu'une obsession, dissimuler le cash pour disposer d'une marge de liberté dans ses investissements.*

G. D. : Nous redistribuons une part importante du cash sous forme d'allocation de ressources, mais il est parfois difficile de faire admettre à des cadres européens que leur cash va servir à faire de la croissance externe en Chine... En ce qui concerne le Brésil, nous leur avons démontré que la croissance s'était faite grâce à l'augmentation de capital, et non avec l'argent des usines européennes. Mais cela ne vaut qu'une fois. Ce sera à nous de les convaincre de l'utilité de cette croissance mondiale. Nous devons aussi mettre en œuvre des dispositifs de contrôle efficaces. Il est essentiel que nous soyons en mesure d'affirmer que le cash appartient à Arcelor, ne serait-ce que vis-à-vis des agences de notation : au moins 85 % de la trésorerie doit être gérée par le groupe pour qu'elles acceptent d'établir une notation.

N'offrir qu'un visage au client

Int. : *PSA a adopté un principe exactement contraire à celui selon lequel il ne faut présenter qu'un visage au client : les réseaux commerciaux de Peugeot et de Citroën, non seulement s'ignorent, mais se font concurrence. L'idée est qu'avec une fusion des marques, le groupe perdrait le capital de fidélité des clients à chacune d'entre elles. Est-ce que parce que votre produit, en dépit de son caractère innovant et performant, reste une commodité, que vous avez adopté une stratégie différente ?*

G. D. : On peut gagner beaucoup d'argent et créer beaucoup de valeur avec des commodités ! Le tout est de s'assurer des avantages stratégiques propres à ce genre de produit. Le slogan *One face to the customer* ne s'applique pas à la distribution vers les petits clients, pour laquelle nous avons conservé des marques différentes, en particulier en France. En revanche, pour les clients qui commandent des quantités importantes, il n'y a plus qu'un réseau de vente et qu'un interlocuteur. Dans ce métier, dix ou vingt euros de plus sur un produit qui se vend quatre cents ou cinq cents euros, c'est énorme : notre résultat net par tonne d'acier en 2004, qui est une excellente année, est compris entre trente et quarante euros... Or dans une négociation avec un client on a très vite fait de perdre dix ou vingt euros.

En ce qui concerne les marques, nous les avons conservées pour le moment, mais nous allons probablement décider très bientôt d'appeler toutes nos usines Arcelor, quitte à maintenir le nom d'origine à côté. Les enquêtes faites auprès de nos managers montrent qu'ils se reconnaissent bien dans le nom d'Arcelor ; il serait dommage de ne pas le valoriser.

Développer l'intrapreneuriat

Int. : *Comment comptez-vous développer l'intrapreneuriat au sein d'Arcelor ? Patrice Simounet, le directeur de la SODESI, nous avait expliqué comment le développement de l'essaimage contribuait à attirer dans l'entreprise des gens ayant l'esprit d'entreprendre.*

G. D. : Nous avons fait travailler des cadres sur cette question et nous avons également regardé ce qui se fait à l'extérieur, par exemple le programme "Coup de pouce" de Gaz de France. Je dois dire que c'est une question sur laquelle nous ne sommes pas très satisfaits pour le moment de nos résultats.

Int. : *On dit souvent que pour entreprendre il faut à la fois du talent et la rage au ventre : sans talent, on n'arrive à rien, mais si on n'a pas la rage au ventre, c'est-à-dire un besoin énorme de reconnaissance, on n'entreprend pas forcément. Est-ce compatible avec le fait d'être salarié d'un grand groupe comme le vôtre, où existent de nombreuses autres façons d'être valorisé ?*

Int. : *Il arrive souvent que les dirigeants adressent à leurs collaborateurs des injonctions contradictoires. En l'occurrence, il est difficile de demander à vos cadres de devenir des entrepreneurs tout en confisquant les ressources financières qui leur permettraient de prendre des initiatives.*

G. D. : Les ressources financières sont tout de même affectées de préférence à ceux qui ont montré, à travers leurs résultats, qu'ils étaient capables de les faire fructifier. Elles sont attribuées selon une procédure précise, qui met en avant la rentabilité et la croissance.

Combien de temps pour une fusion réussie ?

Int. : *Vous considérez que la phase d'intégration est terminée, or vous avez souligné vous-même que c'est seulement au bout de nombreuses années qu'on peut tirer un bilan.*

G. D. : Il est certain que c'est un processus très long. Chez Nippon Steel, qui a fusionné il y a trente-huit ans, les salariés précisent encore systématiquement quelle est leur origine : Fuji ou Yawata... Pour la première fois a été nommé récemment un dirigeant Nippon Steel, c'est-à-dire quelqu'un qui est entré dans l'entreprise après la fusion. Je me suis amusé à écrire quelques pages où je comparais la transformation d'une entreprise avec la transformation métallurgique : l'une des façons d'obtenir différents types d'acier à partir de l'alliage du fer et du carbone consiste à faire varier le temps de refroidissement...

Positionnement sur le marché

Int. : *On dit que les sidérurgistes européens ont su conserver de bonnes parts de marché en se tournant vers la fabrication d'aciers spéciaux et en restructurant à temps, alors que les États-Unis ont pris du retard. Qu'en est-il ?*

G. D. : Francis Mer comparait souvent les restructurations en Europe, au Japon et aux États-Unis, en remarquant qu'en Europe, et notamment en France, ces restructurations avaient été financées par le contribuable ; au Japon, par le client, car jusqu'à récemment, les clients japonais payaient l'acier à des prix très supérieurs à ceux du marché international ; et aux États-Unis, par les actionnaires. D'après lui, c'est à cause de son incapacité à financer les restructurations que la sidérurgie américaine, qui était la première au monde dans les années cinquante, est devenue obsolète dès les années 1970, faute d'avoir pris le virage de ruptures technologiques comme la coulée continue. Autre explication, la forte syndicalisation de la main-d'œuvre, d'où le développement, à partir des années 1980 et 1990, du concept de *mini-mills* qui produisent aujourd'hui 50 % des produits plats aux États-Unis : les coûts d'investissement sont plus faibles et les *mini-mills* emploient systématiquement de la main-d'œuvre non syndiquée. Pour toutes ces raisons, la sidérurgie américaine n'est pas un vrai concurrent pour nous. La question se pose d'ailleurs de savoir si nous devrions ou non être présents en Amérique du Nord : notre particularité est d'être très bien placés dans l'automobile, avec 15 % de part de marché mondial, sans être présents aux États-Unis ni au Canada, qui représentent le tiers des véhicules mondiaux.

Int. : *Comment vous positionnez-vous en termes de qualité ?*

G. D. : Il faut distinguer la qualité technique de la qualité totale, qui englobe le management, les relations sociales, etc. En termes de qualité technique, nous sommes clairement dans les meilleurs ; nous n'avons souvent que quatre ou cinq concurrents, deux Japonais, Thyssen et deux autres européens en Allemagne. En Chine, par exemple, Arcelor est le symbole du haut de gamme et de la performance ; c'est pourquoi les Chinois préféreraient que ce soit Arcelor qui se développe dans leur pays plutôt que Mittal Steel, qui est un financier mais n'a pas une image de qualité. En termes de qualité totale, certains de nos cadres se sentent un peu frustrés parce que sur le plan du management, ils estiment que nous avons un peu reculé par rapport à nos pratiques d'avant la fusion. Nous avons l'intention de diffuser notre modèle de management, particulièrement efficace dans tout ce qui concerne les produits plats.

Int. : *Ne peut-on craindre que l'industrie sidérurgique européenne disparaisse à moyen ou long terme ?*

G. D. : Il est certain qu'en Europe de l'Ouest, nous ne pouvons envisager qu'une croissance molle. Sachant que notre main-d'œuvre est chère, que nous n'avons pas de matières premières, et que par ailleurs, pour une part significative, nos produits sont des commodités pour lesquelles le critère de coût est déterminant, nous devons faire en sorte que le coût rendu sur un port européen soit égal à celui des meilleurs producteurs russes, brésiliens, indiens, qui ont un avantage énorme en termes de coût de main-d'œuvre, mais un gros désavantage en termes de logistique. Par ailleurs, nous devons être capables d'élaborer et de proposer à nos clients des solutions acier qui leur permettent de se différencier par rapport à leurs concurrents occidentaux.

Ceci pose la question de la frontière de notre métier, à la fois en amont et en aval. Autrefois, les sidérurgistes étaient également mineurs ; aujourd'hui, ce n'est plus le cas et toutes les usines sont en bord de mer pour faciliter l'approvisionnement mais aussi l'acheminement des produits vers nos clients. Mais demain, qui seront nos clients ? Quels clients industriels resteront en Europe ? La distribution constitue une part importante de notre activité, mais ne faudrait-il pas développer également d'autres services ? Devrions-nous devenir lamineurs-emboutisseurs ? Pour l'instant, ce n'est pas l'option que nous prenons, car l'emboutissage est une activité tout aussi capitaliste que la sidérurgie. En revanche, nous envisageons, au lieu de nous approvisionner en minerai d'Australie ou du Brésil, d'importer des demi-produits que nous produirions nous-mêmes à l'étranger.

Le développement en Chine

Int. : *Vous avez parlé de vous développer en Chine ; mais l'Inde n'offre-t-elle pas un marché tout aussi intéressant ?*

G. D. : En potentiel, sans doute, mais la situation n'est pas du tout la même. La Chine a mis cinquante ans pour passer de zéro à cent millions de tonnes d'acier consommées, quatre ans pour passer de cent millions à deux cents, et elle va mettre trois ans pour passer de deux cents à trois cents. Malgré cette progression spectaculaire, la consommation par habitant n'est encore que de deux cent vingt kilos, alors que la moyenne en Europe est de quatre cents kilos et au Japon et en Corée de six cents kilos. L'Inde, pour sa part, sera sans doute un gros consommateur à l'horizon 2015, mais pour l'heure la consommation par habitant n'est que de trente-cinq kilos, faute d'infrastructures. Au risque d'être un peu provocateur, je pense qu'on ne pourrait pas imaginer dans un pays démocratique une croissance de la sidérurgie comparable à ce qu'elle est en Chine aujourd'hui.

Int. : *Quel type de management allez-vous adopter dans ce pays ?*

G. D. : C'est une question de fond. Même en Europe, il existe des différences sensibles, par exemple entre la France et l'Espagne. Nous avons un modèle de management extrêmement performant au Brésil, par la qualité des installations, de l'encadrement et du personnel. On y retrouve la situation qu'a connue la sidérurgie japonaise dans les années 1970 ou la sidérurgie française à la fin de la guerre : cette industrie en pleine croissance a une très bonne image et du coup un excellent recrutement. Comment transposer ce modèle en Chine ? Nous devons être chinois en Chine, et en même temps nous souhaitons mettre en place, là-bas comme ailleurs, les principes de responsabilité que nous avons définis.

La cotation boursière

Int. : *Sachant que le capital d'Arcelor comprend 90 % de flottant, ne peut-on craindre que le groupe se fasse prochainement racheter ?*

Int. : *D'après ce que vous avez indiqué, on comprend mal que les actionnaires puissent s'intéresser à la sidérurgie : cela ne paraît pas un secteur très rentable.*

G. D. : La sidérurgie représente un investissement intéressant pour ceux qui savent vivre avec les cycles et en comprennent les logiques. L'action de l'ex-Usinor variait de huit à vingt euros ; celle d'Arcelor de treize à dix-neuf euros. Aujourd'hui, tous les analystes recommandent l'achat, car ils savent que notre fusion est un pas déterminant dans la consolidation de notre métier au niveau mondial et le rééquilibrage des forces avec nos fournisseurs et nos clients. Les milieux financiers sont rassurés sur notre capacité à délivrer de bons résultats et à nous désendetter. Mais nous devons maintenant réussir notre croissance dans les zones en fort développement pour l'acier et pour cela nous devons réévaluer notre action pour à la fois financer cette croissance et mieux équilibrer les parités avec les sociétés américaines ou japonaises. Il faut que nous parvenions à mieux valoriser l'image de marque très positive que nous avons chez l'ensemble des analystes et des actionnaires, en communiquant sur nos performances et en leur prouvant qu'Arcelor est un groupe bien géré, responsable, capable de surmonter les cycles et d'offrir, partout dans le monde, un service unique et des produits de qualité.

Présentation de l'orateur :

Guy Dollé : ancien élève de l'École polytechnique, a fait toute sa carrière dans la sidérurgie, d'abord dans la recherche, puis à divers postes de responsabilité et de direction générale avant d'être nommé, en 2002, président de la direction générale du groupe Arcelor ; il est également président de la Fédération française de l'acier et président d'Eurofer.
www.arcelor.com

Diffusion août 2005