

Histoire de sidérurgiste

Interview avec Guy Dollé, ancien président de la direction générale d'Arcelor

Guy Dollé a été témoin et acteur de la transformation de la sidérurgie européenne entre 1970 et 2006. Dans cette interview, il évoque les relations entre le groupe français Usinor et l'ancienne ARBED, l'aventure Arcelor et l'avenir incertain d'une industrie devenue mondiale.

Monsieur Dollé, vous êtes Lorrain et vous avez fait vos études d'ingénieur dans les années 1960...

Guy Dollé: Je suis Messin de cœur, oui, mais pas de sang. Je suis arrivé en Lorraine à l'âge de trois ans. Mon père est venu à Metz pour refaire des vitraux de la cathédrale juste après la Seconde Guerre mondiale. J'y ai fait mes études, j'ai commencé ma carrière professionnelle à l'Institut de recherche de la sidérurgie (IRSID) à Maizières-lès-Metz, ma femme est Lorraine et mes deux enfants sont nés à Metz. Je suis donc très attaché à cette ville et à la Lorraine.

Quand avez-vous « découvert » le Luxembourg et que représentait-il alors pour vous ?

G. D. : Quand j'étais jeune, c'était l'occasion de longues balades à vélo depuis Metz pour aller acheter des chewing-gums... comme je ne fumais pas. Probablement, les chewing-gums y étaient moins chers et plus variés... Dans les années 1970, quand j'étais à l'IRSID, j'ai commencé à entendre parler de l'ARBED. L'ARBED, c'était le Luxembourg !

Guy Dollé, polytechnicien et ingénieur de formation, a été directeur général du groupe sidérurgique français Usinor pour devenir de 2002 à 2006 président de la direction générale d'Arcelor. Il a quitté le groupe suite au rachat d'Arcelor par Mittal Steel.

La Lorraine a-t-elle toujours été synonyme d'industrie lourde pour vous ?

G. D. : Oui, dès ma jeunesse. La Lorraine juste après la guerre, c'était le charbon et l'acier. Et, bien que je ne l'aie compris que beaucoup plus tard, ceci était la base de la

À cette époque, la sidérurgie était nationale, voire régionale : la Wallonie, la Flandre, la Lorraine, le Nord. Dans les faits, l'europanisation de la sidérurgie n'a commencé qu'à la fin des années 1990.

reconstruction de toute l'Europe de l'Ouest détruite par cette guerre. J'avais – et cela m'a certainement marqué dans mon choix professionnel – cette vision d'une Lorraine qui se redressait et qui travaillait au redressement de la France.

Pour quelqu'un de votre génération, c'était donc une évidence de devenir ingénieur ?

G. D. : Pas du tout. Je venais d'une famille modeste : mon père travaillait les vitraux, j'avais un grand-père bûcheron et un autre ouvrier-paysan. La famille ne connaissait pas l'industrie. C'est donc un hasard résultant de l'enseignement public. Après des tourments (j'ai perdu ma mère quand j'étais très jeune), j'ai fait preuve de

qualités en mathématiques et en physique. Ce qui fait que, quand j'ai eu mon bac, je m'apprêtais à aller à l'université pour devenir professeur. Mais le proviseur du lycée a dit à mon père qu'il fallait que j'entre en mathématiques supérieures pour viser une grande école. Je ne savais même pas ce que c'était. Je n'en avais jamais entendu parler. Mais bon, ça c'est très bien passé, et c'est comme cela que suis rentré à l'école Polytechnique et, qu'ensuite, j'ai découvert le métier d'ingénieur. Mais je n'avais jamais rêvé d'être ingénieur. Ce sont les événements qui m'ont guidé.

Vous avez commencé votre carrière dans la recherche...

G. D. : Je suis resté treize ans dans la recherche. L'IRSID était l'institut de recherche commun à tous les sidérurgistes français. Au début, une douzaine d'entreprises en étaient membres. À la fin, c'était surtout Usinor et Sacilor, c'est-à-dire l'est et le nord de la France. Comme j'avais beaucoup travaillé avec Usinor, surtout à Dunkerque, ils ont souhaité que je les rejoigne pour développer le progrès technique sur ce site. Ce fut le point de départ. Cela s'est très bien passé. Très vite, il y a eu la nationalisation de la sidérurgie française en 1981 avec le président Mitterrand. Nous avons élaboré un plan de développement de l'usine, dont je me suis occupé. Au bout de trois ans, j'ai été nommé

responsable de la production... Puis, rapidement, un nouveau poste de gestion du centre de profit Plaques et Tubes à créer... J'ai donc beaucoup, beaucoup tourné et j'ai vu un peu toutes les fonctions qu'on peut avoir dans une société, à part directement les fonctions commerciales et financières.

Et durant ces années, avez-vous eu des contacts avec l'ARBED ?

G. D. : À la fin de l'année 1992, il y a eu un accord très intelligent, de spécialisation, entre Usinor et ARBED. L'ARBED a échangé avec Usinor sa production de fils et de rails contre celle de palplanches et de poutrelles, aujourd'hui les deux grandes spécialités du Luxembourg. Grâce notamment à cet accord, l'ARBED est devenue leader mondial des palplanches et a acquis une réputation mondiale dans les grosses poutrelles. Voilà donc le début. C'est à cette occasion d'ailleurs que j'ai rencontré pour la première fois Joseph Kinsch.

À cette époque-là, tout le monde avait encore une vision nationale de la sidérurgie.

G. D. : Presque...

... sauf l'ARBED, qui était déjà une entreprise multinationale.

G. D. : Oui. Mais par hasard, comme avec le Brésil. Mais il y avait aussi la Sidérurgie maritime NV (Sidmar) à Gand. L'ARBED avait développé à partir des années 1960 les produits plats en Flandres. Ceci dit, au Luxembourg, Sidmar était considérée comme une entreprise luxembourgeoise – le capital provenant essentiellement de l'ARBED. Mais ailleurs, Sidmar était vue comme une entreprise flamande. La vision décentralisée du management de l'ARBED, qui laissait beaucoup de responsabilités, voire d'indépendance à la direction de Sidmar, favorisait cet état des choses. Il reste que l'ARBED avait cette vision européenne – qui est ensuite devenue réalité avec l'achat de Stahlwerke Bremen – et même mondiale, avec le développement des activités au Brésil. L'ARBED était donc un peu une exception. À cette époque, la sidérurgie était nationale, voire régionale : la Wallonie, la Flandre, la Lorraine, le Nord. Dans les faits, l'europanisation de

la sidérurgie n'a commencé qu'à la fin des années 1990.

Seulement à la fin des années 1990... ?

G. D. : Si l'on regarde attentivement, c'est à ce moment-là que Cockerill a été racheté par Usinor et que l'ARBED a repris Aceralia Corporación Siderúrgica (Aceralia). Quand je suis devenu responsable du plan et de la stratégie chez Usinor en 1995, j'ai passé les premiers mois à voyager pour voir différentes usines. Je suis allé en Slovaquie (la sidérurgie des pays de l'Est la plus performante), en Indonésie, en Chine, en Inde et en Russie, puis au Brésil un peu plus tard.

**Airbus a été le résultat d'une
volonté politique, alors qu'Arcelor
fut celui d'une volonté économique.
Jamais les gouvernements ne
sont intervenus pour nous
demander de faire cette fusion...**

Pourquoi avoir fait ce tour du monde ?

G. D. : J'avais le sentiment que, comme l'industrie sidérurgique se trouvait face à peu de fournisseurs de minerai et, en particulier pour les produits plats, face à des acheteurs constructeurs automobiles très concentrés, il fallait que le secteur se consolide à son tour pour ne pas être étouffé ! Cette concentration pouvait être européenne, mais pouvait aussi être mondiale, vu le développement d'un certain nombre de pays. Finalement, mes voyages n'ont pas eu de résultats dans l'immédiat. C'était un peu tôt pour Usinor, qui venait juste d'être reprivaté et dont l'endettement était encore important. Cela explique que l'on n'ait pas acheté en Slovaquie, alors que c'était une superbe opportunité finalement saisie par les Américains de US-Steel (qui est d'ailleurs, dans le secteur sidérurgique, la seule entreprise mondiale américaine). En Chine, nous avons mis un pied dans la porte, même si en 1995, c'était encore très tôt pour ce pays qui s'est concrétisé une décennie plus tard. En Inde, nous avons développé des relations fortes avec Tata Group. En Russie, cela s'est concrétisé par une filière commune dans le secteur automobile avec Severstal, entreprise

avec laquelle nous avons développé de très bonnes relations...

Pendant ce temps-là, en 1997, l'ARBED avançait aussi et concluait un partenariat avec Aceralia...

G. D. : Aceralia était clairement une pépite, compte tenu de ses installations et du développement économique attendu, à l'époque, de l'Espagne pour les dix ans qui suivirent. L'ARBED a très bien géré ce partenariat, fidèle à sa philosophie, privilégiant l'autonomie de ses participations, et en y envoyant Roland Jung. Quand on était en Espagne, on pensait aussi que les Espagnols étaient très autonomes ; mais quand on était au Luxembourg, on pensait que c'était une participation forte de l'ARBED. C'était le côté ambigu de l'ARBED. Parfois, il faut accepter de vivre dans l'ambiguïté, et tirer le fil plus tard pour que les choses deviennent claires.

Cela fait un peu partie de la culture luxembourgeoise de laisser les choses en suspens, dans l'ambiguïté, de ne pas trancher de manière trop nette...

G. D. : Je suis d'accord. Cela a certainement à voir avec la taille du Luxembourg : si on veut réussir quelque chose, on ne peut pas l'imposer par la force.

Dans les années 1990, l'ARBED a également racheté une usine à Brême...

G. D. : Autant Aceralia était une pépite, autant Brême était un problème. Les concurrents allemands avaient d'ailleurs souhaité fermer cette usine. La gestion d'une entreprise allemande n'est pas simple. L'ARBED, en son temps, avec Völklingen et Usinor en 1993, avec Saarstahl et Dillingen peuvent en témoigner... Le pouvoir de l'actionnaire y est souvent limité...

Venons-en à présent au rapprochement entre Usinor et l'ARBED. C'est Usinor qui s'est tourné vers l'ARBED ?

G. D. : C'est plus complexe que cela. Usinor avait fait l'acquisition de Cockerill-Sambre. L'ARBED était aussi candidate à l'époque, mais le règlement en cash l'avait découragée... De toute façon, ce n'était pas une entreprise très performante à l'époque,

si ce n'est dans la distribution. Francis Mer avait d'excellentes relations avec Edgar Schulz, qui était le patron de Thyssen-Krupp. Ils avaient, tous les deux, envisagé la possibilité d'un rapprochement entre Usinor et Thyssen. Ce rapprochement faisait du sens. Mais, il y aurait eu certainement quelques problèmes avec la Commission européenne... Et, finalement, le conseil de surveillance de Thyssen a décidé de mettre son industrie sidérurgique en Bourse (ce qui ne fut jamais réalisé) et de stopper les discussions. Ça a donné l'occasion du côté de l'état-major d'Usinor – et certainement aussi de l'ARBED – de s'interroger sur ce qu'il fallait faire en Europe. Nous avons donc réalisé une étude, en chambre, avec un consultant pour définir qui pourrait être le meilleur partenaire d'Usinor. En Europe, il y avait trois possibilités de rapprochement : Corus (qui était anglais et néerlandais), Thyssen (qui avait fusionné avec Krupp 7 ans auparavant) et l'ARBED. Vers juin 2000, il est apparu de manière évidente que le plus grand intérêt était dans un rapprochement avec l'ARBED. Le problème était que les relations entre Francis Mer et Joseph Kinsch n'étaient pas excellentes. Mais ils ont su dépasser leurs problèmes personnels et grâce leur soit rendue !

Pourquoi ces mauvaises relations ?

G. D. : Peut-être à la suite du dossier Aceralia. Mais peu importe... J'ai donc proposé à Francis Mer de téléphoner à Paul Matthys – qui était l'un des quatre membres de la direction générale de l'ARBED –, avec lequel j'avais de bonnes relations pour lui demander ce que serait la réponse de Joseph Kinsch si Francis Mer proposait d'aller le voir. Matthys a donc transmis le message et m'a rappelé pour me dire que Francis Mer serait le bienvenu.

Francis Mer était à ce moment-là le président d'Usinor ?

G. D. : Il en était le PDG. Joseph Kinsch, de son côté, était président (non exécutif) du conseil d'administration, et c'était Fernand Wagner qui était président de la Direction générale. Francis Mer est donc venu voir Joseph Kinsch en juillet 2000 et il a été décidé que l'on étudierait ensemble un rapprochement, sans pour autant échanger de données confidentielles.

Nous avons constitué, en toute discrétion, une « clean team » organisée autour de McKinsey : l'ARBED donnait des informations à McKinsey, Usinor donnait des informations à McKinsey, mais c'était une boîte étanche qui digérait ces informations et en appréciait l'intérêt, sans les divulguer aux autres parties concernées. En novembre, nous sommes arrivés ensemble à la conclusion que les synergies étaient importantes et qu'un rapprochement était possible, et très intéressant. Mais c'était encore là la partie facile. La partie difficile était de définir quelles allaient être les parités. La valeur d'Usinor était connue, car l'action était très liquide en bourse (flottant

Les gens estimaient – à juste titre je pense – qu'Arcelor valait mieux, même si le cours de bourse avait presque doublé. Le Conseil d'administration n'a été sensible à ces attentes que tardivement.

de 90 %). Au contraire, celle de l'ARBED était peu échangée, avec une prédominance du gouvernement luxembourgeois dans le capital. Le deuxième problème qui se posait était que, chez Usinor, nous pensions qu'il s'agissait d'un mariage à deux, alors que, dans les faits, cela s'est vite révélé être un mariage à trois entre Usinor, ARBED et Aceralia. Il a donc fallu beaucoup de temps – trois mois – pour se mettre d'accord sur les parités. Début 2001, la fusion a été annoncée. Cela a été un véritable coup de tonnerre dans le paysage sidérurgique. Nous devenions le numéro un mondial ; c'était la réalisation de quelque chose que les gens n'avaient pas anticipé.

Le fait que vous étiez à trois à négocier a-t-il compliqué la tâche ?

G. D. : 80-90 % des fusions échouent. Je pense a posteriori que, de fait, notre fusion à trois a été un facteur de succès. Parce que, quand vous êtes à trois, il est très difficile pour l'un d'imposer quelque chose. Alors que, quand vous êtes à deux, il y en a toujours un qui est plus gros, qui s'impose, et un autre qui se sent frustré. Des difficultés avec les autorités européennes, qui considéraient notre accord comme insuffisamment liant, ont retardé la mise en œuvre

puisque l'accord final de Bruxelles n'a été obtenu qu'en octobre 2001. Entre-temps, nous avons travaillé sur l'organisation de la société. Un comité d'intégration avec la future direction a été constitué. Mais il y avait eu un changement : Fernand Wagner, qui devait prendre la présidence de la Direction générale, du moins jusqu'à ce qu'il parte en retraite, a souhaité se retirer plus tôt. C'est comme cela que je suis devenu président de la Direction générale. En mars 2002, Arcelor a été mis en place. Voilà donc l'histoire de sa naissance. Un enfantement long, très long, trop long..., mais un beau bébé qui immédiatement a montré sa force !

Trop long ?

G. D. : Entre le moment où nous avons dit qu'il était intéressant de le faire au sens financier et celui où cela a été mis en place au sens légal, il s'est passé 16 mois...

Et c'est trop ?

G. D. : Beaucoup trop ! Dans une industrie cyclique, en 16 mois, beaucoup de choses changent...

Est-ce qu'Arcelor était un projet européen de politique industrielle comme l'était Airbus ? Peut-on les comparer ?

G. D. : Oui et non. C'est vrai que la seule comparaison, que l'on utilisait parfois en interne, était Airbus. Mais Airbus a été le résultat d'une volonté politique, alors qu'Arcelor a été celui d'une volonté économique. Jamais les gouvernements ne sont intervenus pour nous demander de faire cette fusion... Bien sûr, il a fallu l'accord du gouvernement luxembourgeois puisqu'il était l'actionnaire principal de l'ARBED. Ceci explique que, lorsque le président Kinsch nous a dit que pour cet accord, il fallait que le siège soit à Luxembourg, nous ayons immédiatement accepté.

Ce n'était donc finalement pas un projet européen ?

G. D. : C'était un projet européen de rationalisation, mais ce n'était pas un projet politique européen. Avec la fusion, Arcelor se retrouvait d'un coup très présent au Brésil (Belgo Mineira, Acesita, CST). Nous étions donc devenus en quelque



© Marcel Schroeder. Photothèque de la Ville de Luxembourg

sorte une entreprise mondiale en même temps qu'européenne. Nous avons l'idée de constituer éventuellement une société européenne, mais ce projet n'a pas abouti, la Commission européenne n'ayant pas à ce jour donné un contenu précis et attractif à une telle structure.

Quelles étaient les forces et faiblesses d'Arcelor ?

G. D. : Sa force évidente était sa puissance. Mais aussi la qualité de ses produits et son innovation. Arcelor était une puissance forte dans l'automobile : tous les constructeurs présents en Europe étaient ses clients. Quant à sa faiblesse, du moins au début, elle était double : un endettement trop élevé et le fait que c'était majoritairement une entreprise européenne. Vers 2002, il y avait donc un fort travail de rationalisation à faire. Trois ans plus tard, à la demande des actionnaires, l'endettement avait presque disparu, les investissements étaient optimisés grâce aux synergies et on était en train de devenir beaucoup moins européen.

Quelle critique formuleriez-vous a posteriori ?

G. D. : La critique que l'on peut nous faire n'est pas liée spécifiquement à la gouver-

nance. Mais le conseil d'administration n'a peut-être pas répondu assez rapidement à la nouvelle attente des actionnaires. Ceux-ci, qui nous avaient critiqués pour notre endettement à l'origine, souhaitaient – une fois que nous n'étions plus endettés – qu'on leur « rende » une partie de l'argent. Mais, en théorie, un rachat d'actions ne se « justifie » pleinement que si la manière dont vous utiliserez l'argent en interne s'avère être moins rentable pour l'actionnaire que son utilisation en externe. Clairement, les actionnaires les plus volatils avaient senti qu'Arcelor avait une valeur bien supérieure à celle de la Bourse. Compte tenu des performances et du rôle de leader, les gens estimaient – à juste titre, je pense – qu'Arcelor valait mieux, même si le cours de bourse avait presque doublé. Le conseil d'administration n'a été sensible à ces attentes que tardivement.

Comment avez-vous réagi à ce danger d'OPA qui se profilait ?

G. D. : Nous étions quelques-uns à sentir que nous étions sous la menace. Un an avant l'OPA, nous avons donc décidé de mettre en place un petit groupe, dirigé par Michel Wurth, qui travaillait avec Publicis

et la Deutsche Bank pour voir ce qu'il fallait faire pour se protéger... sachant que, pour certains, une OPA qui ne serait pas 100 % cash était juridiquement impossible.

Arcelor avait adopté le modèle de gouvernance de l'ARBED. Cette culture d'entreprise constituait-elle une force ou une faiblesse ?

G. D. : Au sens de la *corporate governance*, Arcelor avait repris le modèle luxembourgeois de l'ARBED. Selon moi, c'était une force. La séparation entre un président du conseil non exécutif et une direction générale exécutive et collégiale est une bonne organisation. Elle crée la nécessité de plus et mieux expliquer au conseil d'administration les projets avant de les faire approuver. Cette séparation évite donc l'impérialisme et l'autisme. Quant à la représentation des syndicats par trois administrateurs (avec tous les pouvoirs qui y sont rattachés), elle a constitué un point très positif.

Par rapport aux relations avec les syndicats, y avait-il une spécificité luxembourgeoise ?

G. D. : Au Luxembourg, le syndicalisme est moins politique. En France, la CGT par exemple, même si c'est sensiblement moins vrai aujourd'hui, était très proche du Parti communiste. La CGT refusait donc de fait le capitalisme. Quant aux syndicats luxembourgeois, ils ne remettent pas en cause les fondements du capitalisme. Cela ressemble un peu à l'Allemagne. Vous savez, je raconte toujours ce qui m'est arrivé à Brême lorsqu'il a fallu mettre en place un plan d'efficacité et de productivité. Ce plan m'a été présenté lors d'une de mes visites par le leader local d'IG Metall ! Pour un Français, c'est impensable ! En vérité, ce genre de relation de confiance peut aussi exister en France, mais elle doit souvent rester souterraine.

Et quelles étaient les relations avec le gouvernement luxembourgeois ?

G. D. : Avant l'OPA, les relations étaient indirectes : elles passaient par les représentants du gouvernement luxembourgeois au conseil d'administration. Les discussions sur la poursuite des restructurations et ses conséquences au Luxembourg étaient essentiellement menées par les directeurs généraux luxembourgeois. Je n'y participais

pas directement. Pendant l'OPA, le gouvernement luxembourgeois ou ses représentants ont eu des positions contrastées.

Contrastées ou ambiguës ?

G. D. : Contrastées et ambiguës.

Vous avez côtoyé quelques responsables luxembourgeois. Commençons par John Castegnaro.

G. D. : C'est quelqu'un de responsable. Un partenaire qui défendait ses idées, mais avec lequel on peut construire. J'entretenais des relations de confiance avec les syndicats luxembourgeois et j'ai toujours eu un profond respect pour M. Castegnaro qui siégeait au conseil d'administration. C'est un homme droit qui exprimait ce qu'il pensait. C'est une force.

Georges Schmit, le représentant du gouvernement luxembourgeois au conseil d'administration d'Arcelor...

G. D. : Je ne le connaissais qu'à travers le CA. Il a fait son travail d'administrateur. C'était quelqu'un qui connaissait bien les documents, qui les examinait attentivement avant les réunions. Il était là pour défendre l'actionnaire qui l'avait désigné, à savoir le gouvernement luxembourgeois.

Joseph Kirsch...

G. D. : C'est un grand homme de la sidérurgie européenne. Quand, ultérieurement, on jugera ce que Joseph Kirsch a fait d'une ARBED « moribonde » à la fin des années 1960, en passant de la filière fonte à la filière électrique (et ils étaient nombreux à avoir été contre ce passage), on se rendra compte que Joseph Kirsch a sauvé la sidérurgie au Luxembourg. Sans ce passage, il n'y aurait plus de sidérurgie au Luxembourg, ou quasiment. Il a ensuite accepté cette fusion qui en a fait le leader mondial.

Michel Wurth...

G. D. : J'ai beaucoup d'estime pour Michel Wurth. Il a un aspect rigide... ou plutôt, strict. Mais c'est un homme qui ne déroge pas à ses idées et qui a des qualités humaines fortes. Au sein d'Arcelor, nous avons souhaité le préparer à une évolution impor-

tante de ses fonctions en le faisant quitter la direction financière et en le nommant responsable des produits plats pour qu'il fasse la preuve de ses qualités à occuper un poste de management encore plus important.

Luc Frieden, en charge de l'élaboration de la loi sur les OPA...

G. D. : Je ne l'ai rencontré qu'une fois. Sans faire de commentaire sur la personne, la concordance, malheureuse de fait, entre l'OPA sur Arcelor et le vote de la loi luxembourgeoise sur les OPA m'a toujours étonné. Bien évidemment, le Luxembourg

En Europe, la sidérurgie ne peut être performante que si elle a des clients européens performants, c'est-à-dire une chaîne industrielle efficace.

n'est pas une république bananière. Une loi ne peut pas, et ne doit pas, être définie dans l'intérêt d'une seule industrie. Mais celle votée me semble avoir beaucoup d'insuffisances par rapport à celles des grands pays européens. En tous cas, on est resté très loin des envolées lyriques de certains politiques du début de l'OPA.

Une insuffisance peut-être voulue ?

G. D. : Ce n'était sûrement pas une erreur. Je pense – mais peut-être à tort – que certains n'étaient pas malheureux de voir l'ex-ARBED, dont ils avaient critiqué l'attitude impérialiste et arrogante des décennies précédentes, en difficulté. Et dans la relativité entre l'importance de l'industrie et l'importance de la finance, il y a eu un changement de pied. Et certains en étaient satisfaits.

Jeannot Krecké, ministre de l'Économie et du Commerce extérieur à l'époque de l'OPA

G. D. : Un comportement et un homme très ambigus... Vous savez, les hommes, on les voit sous un angle différent dans la difficulté ou dans la facilité...

Le débat s'est rouvert ces derniers mois. Les Luxembourgeois se posent aujourd'hui la question s'il ne faut pas tout faire pour garder une industrie sur le sol luxembourgeois.

G. D. : Compte tenu de l'importance de la finance, ce problème se pose de manière caricaturale au Luxembourg mais, en fait, c'est le vrai problème de l'Europe entière. On ne peut pas devenir simplement des parcs nationaux et des sociétés de service. On doit garder une industrie. Et c'est possible ! À condition de ne pas lui mettre un sac de 50 kg sur le dos, car vous n'allez pas gagner un marathon, alors que tous les autres courent en maillot. Tout en étant conscients des terrains sur lesquels la bataille est perdue d'avance et de ceux sur lesquels, grâce à l'innovation technique, vous pouvez être performants.

Comment voyez-vous la situation de la sidérurgie aujourd'hui ?

G. D. : En 10 ans, le paysage a beaucoup changé. À l'époque, la Chine était un acteur de seconde zone. Aujourd'hui, elle représente 50 % de la production et du marché sidérurgiques mondiaux. Les conditions d'exercice du métier sur le plan commercial et des matières premières ont, elles aussi, profondément changé. La demande de minerai de fer et l'aspect de quasi-trust des groupes mineurs ont entraîné une explosion non justifiée du prix. Celui-ci a été multiplié par quatre en trois ans. Voyez-vous, des réserves de minerai de fer, il y en a pour des siècles, mais le problème des réserves de charbon coke est une vraie menace. L'aspect mondialisation sur les matières premières est devenu extrêmement prégnant. Rétrospectivement, la décision de l'ARBED de passer en filière électrique avec de la ferraille s'est révélée très pertinente. Enfin, pour certains sidérurgistes, dont la partie européenne d'Arcelor, l'évolution irréversible, selon moi, du marché européen de l'automobile est aussi une menace préoccupante.

La sidérurgie est donc toujours en crise.

G. D. : En Europe, la sidérurgie ne peut être performante que si elle a des clients européens performants, c'est-à-dire une chaîne industrielle efficace. Compte tenu du fait qu'on n'a pas de matières premières en Europe et des coûts de main-d'œuvre élevés, on ne peut durablement exporter vers les pays tiers. À part quelques spécialités – les palplanches, les grosses poutrelles –, ce serait de l'ordre du rêve ! Si nous n'avons

pas un tissu industriel d'utilisateurs efficace ici en Europe, près de chez nous, l'Europe sera en très grande difficulté. C'est tout le problème de l'absence d'une politique industrielle européenne. Par ailleurs, je pense qu'il va se produire en Chine un traumatisme par rapport à la sidérurgie, comparable à ce qui s'est passé en Europe dans les années 1960, avec des conséquences terribles sur la sidérurgie mondiale.

C'est-à-dire une crise de surproduction ?

G. D. : Plutôt une stagnation du marché. En 10 ans, le marché s'est multiplié par six. Or, la consommation d'acier de la Chine commence à stagner. Et puis, il y a en Chine un mélange entre sidérurgie moderne et sidérurgie extrêmement peu efficace qui date du temps de Mao et qui présente des problèmes de productivité et d'environnement terribles. En dépit du pouvoir politique chinois, les 600 millions de tonnes sont produites par une multitude de sociétés. Ce ne sont pas les mêmes types de sociétés capitalistes qu'en Europe. Elles sont très influencées par les pouvoirs régionaux, pour lesquels ce sont des sources de revenus fiscaux essentiels. Comme c'est un pouvoir peu démocratique, on pourrait penser qu'il serait facile d'imposer la diminution ou la rationalisation de la production, ce que n'a pas été capable de faire l'Europe dans les années 1960. Mais, en réalité, il est très difficile de faire respecter les décisions du pouvoir central sur le terrain, dans les régions.

Par le passé, Arcelor s'est beaucoup investie dans le développement durable. Or, aujourd'hui, on a l'impression que l'industrie sidérurgique agit comme un des facteurs de blocage dans les discussions sur les réductions des émissions de CO₂.

G. D. : Là aussi, c'est une longue histoire. Dans la sidérurgie traditionnelle, faite à partir de minerai de fer, on produit deux tonnes de CO₂ par tonne d'acier. Dans la filière électrique, faite à partir de ferraille, une tonne d'acier produit 500 kg d'émissions de CO₂. C'est-à-dire quatre fois moins.

Parce que l'électricité remplace le coke comme source d'énergie ?

G. D. : Non, à cause de la ferraille qui remplace le minerai. Ce qui produit le CO₂,

c'est le carbone utilisé pour réduire l'oxyde de fer du minerai dans les hauts fourneaux. Mais il faut noter que, par rapport au besoin de production d'acier par an, il n'y a pas assez de ferraille disponible. Il faut donc produire du fer neuf à partir de minerai de fer. Quand on parle de permis de CO₂, on parle de prix d'environ 20 à 30 dollars par tonne de CO₂ ; ce qui fait 40 à 60 dollars par tonne d'acier neuf produite. Cela représente 10-20 % du prix de vente. C'est énorme ! Si seuls les Européens ont à payer ce quota de CO₂, cela signifie la mort de la sidérurgie européenne. 60 dollars d'augmentation des prix de revient, c'est absurde !

La sidérurgie a [...] pu traverser la crise de 2009 sans trop de drames. La question aujourd'hui est : comment va-t-elle réagir à la stagnation et aux menaces qui se profilent à travers la Chine ?

C'est plus que le prix de main-d'œuvre pour les aciers de base. Le problème de CO₂ dans la sidérurgie doit être réglé, et il devra être réglé au niveau mondial. Or, à mon sens, ceci est extrêmement difficile. Il faudrait inventer un concept d'« acier vert », c'est-à-dire, à l'entrée des frontières soit l'acier est vert (il a soutenu le permis CO₂), soit il doit payer un impôt équivalent. Sinon on va tuer la sidérurgie européenne et, à terme, les producteurs exotiques prendront le marché tout en produisant plus de CO₂ que les usines ouest-européennes.

Vous n'avez pas d'espoir que l'on trouve une solution au niveau européen sur la question du CO₂ ?

G. D. : Vous voulez que je vous dise le fond de ma pensée ? L'Europe est très importante, mais, dans la production de CO₂ au niveau mondial, à terme, il faut regarder vers les États-Unis, vers la Chine ou vers l'Inde. L'acier européen ne représente même plus 20 % de la production mondiale. Et, comme il y en a une part importante à partir de ferrailles, cela doit représenter environ 10 % de la production de CO₂ de la sidérurgie mondiale. Ne demandons pas à la sidérurgie européenne de faire tout... Elle est cependant l'animatrice, avec la recherche ULCOS, d'un grand pro-

jet visant à une diminution drastique de la production de CO₂ avec la filière fonte, mais cela demande beaucoup d'argent et du temps. Arcelor a été et continue à en être le moteur.

Vous attendez-vous à un nouveau bouleversement dans la sidérurgie ?

G. D. : Les bouleversements arrivent soit dans des moments de crise, soit dans des moments d'euphorie. Aujourd'hui, nous sommes plutôt dans une période délicate, mais qui fait suite à une période d'euphorie durant laquelle les gens avaient caché quelques noisettes. La sidérurgie a donc pu traverser la crise de 2009 sans trop de drames. La question aujourd'hui est : comment va-t-elle réagir à la stagnation et aux menaces qui se profilent à travers la Chine ? Il est quand même frappant de voir que, depuis la création d'ArcelorMittal, rien n'a bougé dans la sidérurgie mondiale. Chacun reste sur ses gardes pour l'instant. Mais il se passera quelque chose.

Quelle forme cette réorganisation prendra-t-elle ?

G. D. : Manifestement, il y aura restructuration massive de la sidérurgie chinoise. Ce n'est pas possible qu'avec 600 millions de tonnes produites, le plus grand groupe chinois ne représente pas plus de 2 % de la production mondiale. Et qu'ArcelorMittal, qui est le leader, n'en représente que 7 à 8 %. Quant à l'Europe, Thyssen s'est un peu internationalisée en investissant beaucoup au Brésil et aux États-Unis. Pour le reste, j'attends. Mais je ne m'attends pas – à tort peut-être – à beaucoup de changements en Europe : la législation européenne est tout simplement trop contraignante. Il faudrait que la Commission européenne se persuade enfin que le marché pertinent n'est pas l'Europe, mais le monde. Même si les échanges intercontinentaux d'acier ne sont pas phénoménaux, les échanges immatériels des prix et leur connaissance en font de fait un marché mondial.

Monsieur Dollé, merci pour ces explications !

(L'entretien a eu lieu le 10 janvier 2011. JST)