



## **D'une unité européenne à l'hyper-mondialisation**

### **I. DE 2003 à la mi-2006**

Après une lutte sociale intense qui a vu se constituer un front large regroupant syndicats (de l'entreprise et au plan sectoriel et interprofessionnel), patronat local, classes moyennes, pouvoirs politiques locaux, provinciaux, de la Région Wallonne mais aussi du niveau fédéral... une négociation longue de plusieurs mois (!) a débouché sur un accord portant sur deux volets.

D'abord celui portant sur les aspects économiques et intitulé « Projet d'Avenir d'Arcelor en Wallonie » dont la synthèse figure ci-après.

Au-delà des aspects industriels, de recherche... il comporte une particularité très originale. La Région Wallonne - même actionnaire très minoritaire - est appelée à jouer un rôle de gardien des accords et même de « chambre de recours » en cas de non-respect de ceux-ci, au travers de la capacité d'évocation et de convocation de « Réunions Tripartites » réunissant les responsables patronaux, syndicats et politiques du plus haut niveau.

Ensuite le volet social lié aux conséquences des décisions du groupe intégrant les formules de prépensions, les mécanismes de transferts entre secteur, les efforts de formation à mettre en œuvre, la gestion concertée de tous ces flux portant du principe qu'il ne pouvait y avoir licenciements.

### **II. SYNTHÈSE DU PROJET D'AVENIR**

Arcelor est devenu leader mondial du secteur de l'acier en 2002, suite à la fusion entre Aceralia, Arbed et Usinor. Cockerill Sambre s.a. présente en Wallonie depuis 1799 et ses filiales sidérurgiques composant l'U.O. Wallonie (cet ensemble étant dénommé ci-après CS), fait aujourd'hui partie de ce groupe leader. Arcelor entend poursuivre le développement de ses activités en Wallonie en s'appuyant sur le savoir-faire acquis au fil des ans ainsi que sur le souci de rencontrer au mieux et de manière rentable, les attentes de ses clients.

C'est dans cette perspective que le présent projet d'avenir a été élaboré de commun accord.

Ce projet d'avenir développe deux ambitions majeures.

**A. Faire d'Arcelor en Wallonie** une entreprise compétitive, fiable, appréciée de ses clients, respectueuse de l'environnement, organisée autour des activités suivantes :

- **Un pôle incontournable de production et de développement des tôles revêtues** au sein d'Arcelor en terme de qualité des produits, des services, d'innovation, de compétitivité économique. Arcelor y garantit également le maintien du non-revêtu à un haut niveau technique et économique.

- **Un pôle substantiel dans la transformation de la tôle.** L'aval du froid et du revêtu sera renforcé afin de constituer une force d'attraction pour des unités grandes consommatrices d'acier (électroménager, industrie automobile, bâtiment, emballage, ...). A cette fin, Arcelor utilisera de façon déterminée son réseau (clients, fournisseurs, sociétés internes au groupe) pour provoquer des investissements majeurs destinés à compenser les pertes d'emploi (2.700) engendrées par l'arrêt de la phase à chaud.

- **Un des pôles majeurs de Recherche et Développement du secteur des produits plats carbone**

- **Un pôle de classe mondiale de production à chaud d'acier inoxydable à Charleroi**

**B. Contribuer au redéploiement d'activités économiques** en vue de la création à terme d'autant d'emplois durables nouveaux que d'emplois perdus suite à la mutation industrielle.

## **MISE EN OEUVRE**

- Objectifs**
- > maintenir à Liège une production annuelle minimum de 2,9 millions de tonnes à haute valeur ajoutée jusqu'à l'an 2020 au moins
  - > développer dans l'aval de l'aval des capacités de consommation d'acier de nature à conforter le long terme.

- > garantir à Liège les conditions les meilleures pour son développement et assurer ainsi les compensations « emplois ».

### **Mise en œuvre**

#### **a. de 2005 à 2009**

- 1** La production du haut-fourneau maintenu en fonctionnement sera optimisée afin de réduire au maximum les tonnages achetés « hors site ».
- 2** Ces volumes complémentaires seront acquis sous forme de brames permettant ainsi au TLB de Chertal d'être lui aussi utilisé au mieux économiquement ainsi qu'au titre des services qu'il permet.
- 3** sur cette période, et dès à présent, l'entreprise reverra sa politique de gestion de stocks de brames dont les défaillances provoquent de nombreux arrêts de ligne par manque d'alimentation.
- 4** la mise sous cocon retenue par le préaccord du 24 mai s'entend bien comme le maintien des outils concernés dans leur état de fonctionnement actuel.
- 5** cette mise sous cocon sera d'ailleurs, et dans la même logique, étendue à l'aciérie et notamment à la troisième cornue : les deux coulées continues fonctionneront en marche alternée.
- 6** le fonctionnement de l'aciérie fera l'objet d'un examen attentif afin qu'elle ne soit pas chargée à l'excès de produits délicats à réaliser pour sa propre stabilité technique.(ex. :toles/fortes Dufenco).
- 7** Arcelor ne pourra s'opposer valablement à toute initiative qui donnerait à la phase à chaud de Liège une durée de vie dépassant les dates prévues pour son arrêt.

#### **b. Après 2009-2010**

Cockerill produisant, comme aujourd'hui 2,9 millions de tonnes d'un carnet de haute qualité, diversifié a besoin d'une grande assurance d'un approvisionnement garantissant les quantités nécessaires avec les qualités requises pour un prix normal dans les délais exigés par ses clients et selon les cycles de fabrication. Pour rencontrer ces objectifs, quatre mécanismes seront mis en place :

- 1 alimentation du froid garantie auprès de deux sources au moins : (Dunkerque + une autre : Sidmar/CST?)
- 2 maintien de l'alimentation spécifique venant de Carlam (150.000t.) afin de continuer la livraison de grandes largeurs et de respecter les exigences d'épaisseur, de dureté et de planéité.
- 3 constitution d'un stock stratégique de brames à Liège de 15 jours de consommation, proportionné aux diverses qualités requises.
- 4 Arcelor s'engage à ce que les livraisons de brames soient effectives dans les quinze jours de la commande.

Il ne pourra être question de faire endosser par Cockerill le coût de cette immobilisation ou les frais de gestion et de logistique que cela provoquera.

## **INVESTISSEMENTS**

- Réaliser au plus vite les investissements prévus à ce jour.
- Accélérer le couplage décaperie – laminoir pour qu'il soit opérationnel dès 2004
- Réaliser à Liège la 1<sup>ère</sup> ligne nouvelle de galva dès que le groupe aura l'autorisation d'en construire à nouveau une en Europe.
- Accélérer la réalisation à Liège de l'outil industriel sous vide (avec une action majeure du commercial). Le prototype industriel doit produire dès 2004, les 40.000 tonnes envisagées. Cette technologie d'avenir doit concentrer davantage de forces que cela n'a été le cas jusqu'ici : cela est autant nécessaire pour l'accélération de la mise en œuvre que pour la visibilité interne et externe du projet. Il faut y mettre plus d'ambition.
- Réaliser (en liaison ou non avec d'autres) des lignes de transformation grosses consommatrices d'acier (ligne d'emboutissage, ferrage pour l'automobile ; ligne de grenailage – gouttes d'eau - ; développement de profilés pour le bâtiment...)
- La Région liégeoise dispose d'une remarquable expertise et d'un savoir-faire local considérable venant de l'installation et de la mise en exploitation des lignes actuelles : cela constitue un avantage incontestable à valoriser.

Arcelor va accélérer son investissement à Liège dans des secteurs prometteurs et lieux de ruptures technologiques tels que les dépôts/poudre, l'acier magnétique et les aciers THR...

Au-delà des investissements de maintenance, la division « Energie » sera dotée des équipements nécessaires pour alimenter valablement à long terme, tant techniquement que financièrement les unités du froid et de l'aval du froid tout en prenant en compte la période transitoire jusqu'à fin 2009.

Les réalisations d'investissements « compensateurs » doivent être en place avant les fermetures d'outils, les réorganisations de ceux-ci et cela en parallélisme avec les pertes d'emploi échelonnées dans le temps.

**Arcelor apportera dans un fonds ad hoc (constitué dans le cadre du redéploiement et de l'asbl Avenir du Pays de Liège) un montant par emploi non compensé équivalant au coût de l'investissement industriel par emploi : on prendra à cette fin le calcul moyen de ce critère au plan belge pour l'année précédant le constat de non-réalisation de l'objectif.**

**En tout état de cause, aucune ligne dans le froid ne pourra être arrêtée sans une compensation industrielle et d'emplois à même hauteur, sans quoi la même sanction que celle prévue au paragraphe précédent sera d'application.**

## **DYNAMIQUES COMMERCIALE, TECHNIQUE, LOGISTIQUE ET DE LA QUALITE**

Les volontés de faire de Liège un pôle incontournable, un pôle d'excellence, un pôle majeur en recherche, un pôle substantiel dans la transformation... doivent s'appuyer sur une dynamique commerciale très ambitieuse.

La recentralisation du commercial au niveau du groupe provoque déjà aujourd'hui d'importants dysfonctionnements : méconnaissance de la gamme des produits (en lignes de peinture ou galva), inexistence ou quasi de contacts avec le client final,... ce qui empêche une bonne perception du marché et de l'autre côté une insuffisante maîtrise des produits réalisés.

Au-delà donc de l'intégration dans le groupe, il s'agit d'y faire vivre Cockerill et pas simplement d'y entendre la stratégie du groupe.

Des relais fonctionnels de haut niveau doivent être chargés de relayer au niveau central les attentes, les opportunités, les développements mis en évidence à Cockerill afin de conquérir des volumes ambitieux.

Cela doit fonctionner avec un **vrai département commercial**, à la dimension des ambitions du projet d'entreprise, logé à Cockerill même avec des spécialisations marchés-produits pour optimaliser toutes les productions nouvelles (les niches), les processus en développement et en même temps capter les besoins du marché. En contact direct avec la clientèle, cet interface de référence au sein du groupe constituera une charnière majeure dans le redéploiement du froid et de son aval.

Dans une même logique d'unité opérationnelle cohérente, Cockerill continuera à disposer des outils de planification des commandes, des flux et de gestion des productions pour pouvoir assumer la relation la meilleure qui soit avec les clients. Cockerill dispose d'un savoir-faire qu'il faut conserver et mobiliser. Cela est intimement lié à la gestion de la logistique et à la recherche d'une meilleure rencontre avec le marché.

## **TRANSPARENCE**

Il ne pourra être imputé à Cockerill de frais liés à la restructuration tels les coûts de logistique, de stocks tampons ou ceux provenant des effets d'échelle négatifs venant de l'arrêt de la 1<sup>ère</sup> ligne à chaud. La fermeture d'un haut-fourneau ne peut être pénalisante pour le froid et cela doit être plus vrai encore au-delà de 2009-2010.

Pour éviter à Cockerill, toute discrimination et/ou ne pas être pénalisé par un alourdissement des coûts (qu'il s'agisse des flux matières, des coûts opérationnels, des prix de transferts internes) un Comité de suivi spécifique chargera tant les réviseurs de l'entreprise que la Sécafi d'étudier la comparabilité des outils des divers sites et des raisons des écarts éventuels.

## **RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

Si l'avenir de liège repose pour une bonne part sur l'automobile et le bâtiment, le centre de recherche doit être dédié pour l'essentiel à ces développements :

- une autonomie hiérarchique et des affectations budgétaires sérieuses
- un renforcement et le rattachement fonctionnel des DAT aux activités de production
- une véritable dynamique en liaison avec le CRM et les autres centres.

Arcelor s'emploiera à faire naître, au-delà de son cercle propre, des entreprises utilisant brevets ou licences que la recherche aurait pu faire aboutir sans que cela soit retenu directement par le groupe.

## **VOLET SOCIAL**

Un accord global n'est concevable que si tout le chapitre social a pu être négocié de façon satisfaisante.

**Au plan interne** de Cockerill, tous les éléments relatifs aux garanties de revenu, au statut des prépensions, au statut des personnes transférées, aux fonds sociaux, devront être intégrés à ce protocole d'accord : Arcelor prendra les engagements nécessaires pour traduire juridiquement (convention collective) et financièrement (provisions et dépôts bancaires) les dispositifs négociés dans l'entreprise.

Arcelor mettra en place, en négociation avec les organisations syndicales, un ambitieux programme de formation pour tous les personnels. La DRH veillera particulièrement à renforcer les compétences de l'encadrement.

**Au plan externe à Cockerill**, la Région wallonne et l'Etat fédéral seront invités à mettre en place un mécanisme de prépension couvrant le bassin sidérurgique afin que les travailleurs victimes de la fermeture ne soient pas lésés une seconde fois comme travailleurs de seconde zone parce qu'occupés par sous-traitants ou co-traitants.

## **REDÉPLOIEMENT DE LA RÉGION**

Au-delà de la responsabilité directe d'Arcelor dans la reconstitution de 2.700 postes de travail perdus par l'arrêt de la phase à chaud, Arcelor s'engage à collaborer, de manière pro-active, avec les forces vives de l'Avenir du Pays de Liège pour le redéploiement régional.

Arcelor apportera, dans ce cadre, une expertise spécifique et une disponibilité de spécialistes.

## **RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LA RÉGION**

Une convention spécifique avec la Région intégrera les points suivants, régissant son intervention :

- Intégration des éléments repris dans les accords intérieurs
- Intervention dans la recherche
- Normes et mode de réhabilitation des sols et mise à disposition
- Maintien du périmètre
- Maintien de la propriété d'actions
- Formalisation en textes juridiques de garanties prévoyant sanctions et pénalités lourdes en cas de défaillance. La Région veillera de toute façon à ce qu'on exploite toute opportunité de reprise des unités, y compris du chaud, dépassant la durée de vie prévue jusqu'ici par Arcelor.
- La Région Wallonne exigera de toute façon le maintien d'au moins une ligne à chaud en Wallonie.

## **DISPOSITION FINALE**

Toute entorse à l'un quelconque de ces points et du pré-accord conclu pour le chaud (tant dans ses volets industriel que social) rend caduque ce protocole et également les dispositions liées aux diverses synergies et accords tel Delta.

### **III. BILAN DE L'ACCORD INDUSTRIEL DU PROJET D'AVENIR SUR LIEGE À JANVIER 2006**

#### **Les éléments majeurs non réalisés (jusqu'ici)**

##### **A. Dans le cadre d'Arcelor même :**

- ✚ projet « énergie »  
La recomposition d'un département énergie au départ des besoins du froid et d'une clientèle industrielle captive constitue un axe important de redéploiement (avec Electrabel, l'unité TGV de la SPE ?...) : malgré de nombreuses études, il n'y a rien sur la table alors qu'au départ le projet dépassait 25 millions d'euros.
- ✚ étude et présentation de possibilités du bassin de Liège pour un projet d'une nouvelle ligne de revêtement dans le Nord de l'Europe - rien -.
- ✚ axer des revalorisations autour de Mosacier et d'Oxybel : les deux entreprises sont sur la voie d'une faillite organisée (230 travailleurs au total).
- ✚ nouveaux projets dans l'aval de l'aval  
S'il y a eu plusieurs annonces d'une implantation possible d'une ligne d'emboutissage, **rien n'est concrétisé.**
- ✚ concentration de toute la gestion administrative et commerciale dans un nouveau bâtiment. Il y a eu concours d'architectes, volonté d'implantation dans différents sites du bassin mais **rien n'est décidé.**
- ✚ anticipation, sans concertation, de la fermeture du 1er haut fourneau et modification unilatérale de différents éléments de l'accord (exemple : mise sous cocon).

##### **B. Dans le cadre du redéploiement**

Si Arcelor a bien répété sa volonté de compenser les 2.700 emplois directs perdus, cette intention ne se concrétise pas si ce n'est de façon très limitée, dans des projets de très petite dimension et dans des activités à ce point éclatées que cela ne peut constituer une dynamique cumulative.

## **Les catastrophes majeures liées à l'arrivée d'Arcelor**

### **A. L'arrêt des lignes à chaud avec en particulier**

- deux hauts-fourneaux très performants
- une nouvelle coulée continue (2002) de 100 millions d'€
- une intégration complète (chaud et froid, avec cokerie, aggro...)

### **B. Avec en conséquence**

- dépendance d'approvisionnement
- insécurité sur le froid ; flux de matières incohérent et risque pour le bassin d'un approvisionnement inégal en quantité et qualité.
- effet cumulatif faisant perdre au total 10.000 emplois à Liège.

### **C. Décalage important entre centres de recherche et potentialités du froid (surtout le secteur automobile).**

### **D. Insécurité permanente liée au carrousel incessant des cadres supérieurs, des structures administratives et juridiques, des interlocuteurs de base.**

### **E. Augmentation très forte des prix vers les clients gros consommateurs qui se sont plaints très fortement (voir Agoria).**

### **F. Retrait de la préoccupation « automobile » dans les compétences du centre de recherche de Liège.**

### **G. Il ne faut pas oublier que la position trop majoritaire d'Arcelor dans le secteur de l'acier galvanisé a contraint à la cession de Ségal vers le groupe Hoogovens ce qui a privé les lignes à chaud de Liège d'un important débouché.**

José VERDIN.

Décembre 2006.