

## Le cas Mittal

Interview de Mme Françoise Gilain, journaliste, auteur, par Michel Jadot (ads 70)

*Madame Gilain est journaliste radio à la RTBF, où elle est attachée à la cellule économique. Auteur d'un livre<sup>1</sup> sur le sujet qui nous occupe, Madame Gilain était particulièrement bien placée pour en parler: elle a rencontré personnellement la plupart des protagonistes qui y sont cités, au plus haut niveau. Nous la remercions vivement d'avoir accepté de nous rencontrer et de nous éclairer par son témoignage sur ces événements qu'elle a vécus en temps réel.*



**Horizons: Mme Gilain, pourquoi ce livre? Des acquisitions de sociétés, il s'en passe tous les jours; chacune ne suscite pas nécessairement la rédaction d'un livre?**

**Mme Gilain:** Je suis l'évolution de la sidérurgie depuis plus de 10 ans. A ce titre, j'ai suivi de près la faillite des Forges de Clabecq, le rachat de Cockerill par Usinor, la fusion d'Usinor avec Arbed Aceralia. Lorsque l'affaire Mittal éclate, je la suis comme les autres. Pourtant il me semble que cette affaire est différente et cette impression fut confirmée par la suite. C'est ce qui m'a amenée à y consacrer un livre. Il faut dire que la chose m'avait déjà été suggérée lors de l'affaire des Forges de Clabecq. J'avais hésité à écrire un livre, mais j'avais finalement renoncé, un peu effrayée par la somme d'information à collecter, à structurer, puis à coucher sur le papier, en un laps de temps très court. Mais ici, j'ai vraiment eu envie d'en parler parce qu'il y a eu selon moi une rupture, un changement des règles du jeu.

**Horizons: Comment avez-vous fait ce livre?**

**Mme Gilain:** Comme je couvre l'actualité économique pour le journal parlé, j'ai le nez sur les événements qui se produisent, en particulier les OPA de cette nature. Je suis donc en première ligne pour glaner l'information quotidienne, mais ce faisant je me rends compte que je ne maîtrise pas le dessous des cartes: pourquoi les

protagonistes agissent de telle ou telle façon, à quel moment ils choisissent d'intervenir, pourquoi et à qui ils envoient des signaux...? Quelle est la logique sous-jacente de l'opération? J'ai voulu la comprendre. Je devais retourner vers les acteurs et les interroger sur leurs analyses, leurs motivations, pour pouvoir reconstituer le puzzle et écrire l'histoire de l'OPA telle qu'elle a été vécue par ses protagonistes.

Mon employeur, la RTBF, a trouvé que c'était une bonne idée. On a décidé de faire le livre en coproduction avec l'éditeur Jourdan. La RTBF m'a détachée 2 mois, car il n'était pas possible de mener le projet à bien «en plus du reste»: j'ai dû travailler non stop pendant plus de deux mois, week-ends compris. Le timing était serré: L'OPA s'est terminée en juillet, j'ai commencé le livre en septembre, on a imprimé en novembre et le livre est paru en décembre 2006.

**Horizons: Changement de logique, avez-vous dit?**

**Mme Gilain:** Mon premier sentiment en janvier 2006 a été: il y a un changement de logique, Arcelor va y passer. Pourquoi? Parce que la sidérurgie, industrie lourde, est affaire d'industriels. Or, ici, c'est sur les marchés financiers que Mittal a tendu son embuscade et que la bataille s'est déroulée; c'est via la bourse que Mittal a mené son attaque. Et ce sont les investisseurs qui ont décidé qui serait le vainqueur. Or Arcelor n'était pas prêt pour cela, Arcelor n'avait pas de politique actionnariale. 80 % du capital était en bourse. Arcelor n'était pas équipé pour contrer une telle OPA. Et cela explique pourquoi la bataille fut perdue pour le sidérurgiste européen.

**Horizons: Pourtant le paysage de la sidérurgie avait fort évolué dans la dernière décennie? Selon quelle logique, d'après vous?**

**Mme Gilain:** Il est vrai que le paysage avait fort évolué. Si on retrouvait dans l'actionnariat d'Arcelor, la Région Wallonne et l'état luxembourgeois, c'est parce que l'entreprise émanait des sidérurgies «nationales» de ces pays. Les Français, et les Espagnols avaient entièrement privatisé leur production d'acier, mais ils étaient aussi partie prenante du groupe Arcelor qui s'appuyait finalement

<sup>1</sup> Dont nous recommandons vivement la lecture à ceux que le sujet intéresse: Mittal Arcelor – Les dessous du bras de fer en co-édition chez RTBF et Jourdan Editeur – 2006 (ISBN 2-930359-80-3)

sur l'essentiel de la sidérurgie d'Europe de l'Ouest. Exception faite des sidérurgies néerlandaise et britannique qui ont fusionné dans Corus, un groupe qui est d'ailleurs passé lui aussi dans des mains indiennes, celles du groupe TATA.

Arcelor s'est constitué par fusion, mais l'opération était volontaire et elle s'est faite suivant une logique industrielle, suite à des négociations entre capitaines d'industrie. En revanche, l'opération Mittal s'est déroulée sur les marchés en fonction de critères avant tout financiers, avec des acteurs financiers dont certains, comme les fonds, ont surfé sur la vague.

**Horizons: Qui étaient les actionnaires d'Arcelor en dehors des états que vous avez cités?**

**Mme Gilain:** A côté des états, les détenteurs de capital étaient les petits porteurs, les institutionnels et les fonds d'investissement, bien sûr. Mais, certains de ces fonds, comme les «Hedge Funds» ont racheté des titres durant l'opération; ils sont montés en puissance et ont eu une influence déterminante sur l'issue de l'opération, en faisant passer leurs préoccupations de retour sur investissement avant tout autre impératif.

**Horizons: On voit bien la bifurcation qui est prise, mais où est le problème après tout?**

**Mme Gilain:** Le problème est que, lorsque les marchés décident de l'avenir des sociétés industrielles, c'est la vision à court terme qui prévaut, c'est la recherche de la maximisation de la valeur de l'entreprise pour l'actionnaire, la recherche du rendement immédiat, dont le corollaire est très souvent le déficit de vision à long terme. Or la vision est un impératif incontournable de la santé des entreprises, surtout dans l'industrie lourde où il faut plus de 2 ans pour construire la moindre usine: tels des supertankers, elles sont difficiles à manoeuvrer si ce n'est par anticipation.

**Horizons: Comment en est-on arrivé là?**

**Mme Gilain:** Arcelor porte sa part de responsabilité. Ses dirigeants ont été aveuglés par la position dominante de leur groupe, qui dominait le marché européen. Ils venaient de remettre leur maison en ordre, en désendettant la société; ils ont mésestimé les dangers de raid hostile, ignoré les mises en garde, ils n'ont pas pris les mesures qui s'imposaient. Dans ce business, il faut tout le temps être sur la brèche, sans un instant de répit.

Par ailleurs, les «divergences de vues» entre la direction générale et le conseil manoeuvré par Joseph Kinsch, ont ralenti certaines décisions stratégiques. Comme celle de modifier les statuts pour se protéger d'une OPA hostile ou celle de racheter ses propres actions pour faire monter le cours, ou encore celle d'augmenter le dividende versé aux actionnaires. Il y avait aussi les différences de mentalité entre Français, Luxembourgeois et Espagnols, sur la nécessité par exemple d'augmenter l'actionnariat salarié. Les prises de décisions souffraient de la diversité culturelle

du management. Ensuite, il faut dire que les Luxembourgeois d'Arcelor comptaient sur le gouvernement Junker pour leur donner un coup de pouce au moment de transposer la directive européenne sur les OPA. Ils espéraient obtenir des moyens de défense légaux contre l'offre hostile de Mittal Steel. Mais le lobby financier a manoeuvré en sens inverse. Enfin, au-delà de l'orgueil ou de l'impréparation relative des dirigeants, il faut dire que les autres protagonistes ont été d'une grande passivité: gouvernements, Commission européenne, syndicats, tous ont laissé faire, quasiment sans bouger.

**Horizons: Mais ne pensez-vous pas que les phrases «un peu émotionnelles» de Guy Dollé au moment où l'affaire a éclaté trahissaient une vision assez unidirectionnelle du développement industriel et économique, du Nord**

**vers le Sud, sans vouloir admettre que les choses puissent se passer dans l'autre sens? C'est peut-être ce qui explique le passage par les marchés financiers dans le sens Sud Nord et par l'industriel dans le sens Nord-Sud?**

**Mme Gilain:** Tout d'abord, il faut voir à qui attribuer la paternité de toutes les phrases mises dans la bouche de Guy Dollé. Pour ce qui est de parfum d'Arcelor et de l'eau de Cologne de Mittal, c'est vrai, il l'a dit publiquement et il m'a confirmé plus tard qu'il ne le regrettait pas car cette image montrait bien les différences entre les deux groupes. Arcelor se concentre sur le haut de gamme, alors que Mittal produit autant de commodités que d'aciers plus élaborés. Arcelor s'est débarrassé de ses produits conventionnels, mais il est leader sur les segments à haute valeur ajoutée. Ce n'est pas le cas de Mittal et c'est aussi une des

raisons de l'OPA de Mittal.

**Horizons: Mais, les patrons venus d'ailleurs ne vont-ils pas gérer les entreprises acquises ici, conformément au modèle occidental?**

**Mme Gilain:** C'est précisément ce qui m'inquiète, en un sens, lorsque ce modèle est le modèle financier anglo-saxon et non le modèle d'entreprise européen. Dans ce modèle-là, ce sont les marchés qui décident et il suffit d'avoir l'argent pour acheter le savoir faire de ses concurrents.

Mittal est «opportuniste» dans le bon sens du terme: il va rouvrir un haut-fourneau à Liège, parce que la demande d'acier est élevée et les prix aussi; donc Liège va produire – plus cher que les sites maritimes et que d'autres sites continentaux, sans doute – mais il va vendre, car la demande est là.

Mittal a un suivi financier très précis et rigoureux; il met la pression sur les gens, il a le contrôle des opérations, du bon sens managérial et une bonne équipe. Tout cela est très conforme au modèle occidental. Mais il ne faut pas se leurrer: il pourra tout aussi bien carguer les voiles, si besoin en est, lorsque cette demande s'essoufflera; il va tenir compte des circonstances conjoncturelles et gérer en fonction de ces impératifs.



**Horizons: Ce que nous avons vu est-il atypique ou prémonitoire?**

**Mme Gilain:** Je pense que cette OPA - lancée de manière hostile - est la première d'une longue série. On voit bien dans le modèle anglo-saxon que les autres parties prenantes (stakeholders) n'ont rien à dire. «Les actionnaires sont les propriétaires de la maison, le management est locataire». Et les salariés, les clients ou les collectivités locales n'ont qu'à bien se tenir. Ce sont les investisseurs qui décident de l'avenir de l'entreprise. Dans les pays asiatiques à forte croissance, il se crée des fortunes considérables. Les nouveaux investisseurs ne se contenteront pas d'acheter chez nous des biens manufacturés, mais aussi, en l'absence d'obstacle, les manufacturiers eux-mêmes.

**Horizons: Faut-il s'en inquiéter?**

**Mme Gilain:** Je pense que oui. L'Europe se montre particulièrement vulnérable. Elle est ouverte à tout vent.

Comparez notre permissivité à l'attitude des Etats-Unis qui n'hésitent pas à éconduire les prétendants menaçants. Chevron-Texaco a lancé une offre d'achat sur le groupe pétrolier UNOCAL quand il était en ligne de mire du chinois CNOOC en juin 2005. CNOOC a été tout simplement écarté alors qu'il mettait 18,5 milliards de \$ sur la table. Au pays du libéralisme économique, c'est Chevron qui a emporté UNOCAL... pour un prix moindre que celui offert par les Chinois! De même, Arcelor attend toujours le feu vert de Pékin pour le rachat du sidérurgiste Laiwu: aucune société occidentale ne peut pénétrer seule sur le marché chinois et la montée du capital étranger dans les sociétés chinoises est soigneusement limitée et contrôlée. On pourrait multiplier les exemples. Face à cela, l'Europe ne fait rien pour se prémunir. Dans l'affaire Mittal-Arcelor, l'Europe n'a pas bougé le petit doigt. Elle s'est contentée de veiller au jeu de la libre concurrence, l'Europe existe pour le consommateur, sans se définir une politique industrielle à plus long terme. Ce qui m'inquiète, c'est que le centre de décision de nos entreprises se déplace sans qu'on réagisse. Nous perdons progressivement la maîtrise de notre propre destin.

**Horizons: Dans l'immédiat, le citoyen européen s'en trouve mieux...**

**Mme Gilain:** Parfaitement! Cette politique a un impact positif sur le bien-être sociétal, dans l'immédiat. Mais qu'on ne s'y trompe pas, l'avenir de l'Europe se déplace, le centre de gravité de l'économie mondiale est en train de basculer vers l'Asie.

Ce qui me heurte aussi dans toute cette affaire, c'est que, pendant des décennies, les états européens ont injecté des sommes d'argent très conséquentes dans leurs industries sidérurgiques pour les tenir à flots. Cet argent prélevé chez le contribuable européen se retrouve aujourd'hui aux mains d'une seule famille, celle de Mittal (qui est l'une des plus grandes fortunes mondiales).

**Horizons: En conclusion, que faire?**

**Mme Gilain:** Il faut plus d'Europe. L'acier est une invention européenne, on ne peut pas renoncer entièrement à une technologie qui a fait la force de nos

ingénieurs et de nos travailleurs pendant des siècles et qui n'a pas fini de se transformer. La recherche de nouveaux types d'acier est quotidienne, il faut absolument valoriser ce qu'on fait. Pour y arriver, il faut garder le cap et définir une véritable politique industrielle. On en est loin, la commission européenne reconnaît qu'elle n'a que peu de compétence en la matière, sa principale ligne d'action est basée sur le respect de la libre concurrence. Il nous faut une Europe économique et sociale visionnaire, soucieuse de sauvegarder l'intérêt des générations futures, comme le font les Américains et les Asiatiques. Il faut revoir les règles du jeu pour qu'elles soient les mêmes pour tous. A force d'être trop libérale et permissive, l'Europe se tire dans le pied. Comme l'histoire ne fait que commencer, il est grand temps de rectifier le tir. Il ne faut bien sûr pas être naïf et tenter d'aller à contre-courant de l'évolution mondiale, mais il faut se mettre en position de négocier; ce n'est pas le cas. Il faut prévoir des contrepoids aux raids boursiers, surtout quand ils sont hostiles. L'actionariat salarié est une formule intéressante, mais elle est insuffisamment développée. Les syndicats freinent des quatre roues, dans certains pays comme la Belgique en tout cas. L'actionariat public est évidemment aussi, en principe, une forme de protection pour les entreprises.

**Horizons: Cette irruption d'investisseurs venus d'un si lointain ailleurs amène-t-elle l'Europe à perdre son âme?**

**Mme Gilain:** Un peu sans doute, mais pas parce qu'ils viennent d'un si lointain ailleurs comme vous dites; plus fondamentalement encore, avec le modèle anglo-saxon à la Mittal, l'Europe perd un peu de sa dimension humaniste. Car paradoxalement, alors qu'on a voulu faire jouer pleinement les règles de la concurrence lors de cette OPA, le fonctionnement et le contrôle du groupe prédateur est beaucoup moins démocratique: l'information qui en émane est strictement limitée à ce que les marchés financiers attendent, c'est une information très orientée et limitée. Tous les journalistes ont pu remarquer le même phénomène chez Interbrew depuis qu'il est devenu Inbev. Il est quasi impossible de rencontrer les véritables décideurs: c'est le département communication qui «distille» l'information. Il est devenu très difficile de rencontrer Lakshmi Mittal, maintenant que l'OPA est terminée.

Le pouvoir de décision est pourtant concentré dans ses mains: dans la configuration actuelle, il cumule les fonctions de président et de CEO, contrairement à ce qu'il avait promis.

Quelle sera la place de l'humain dans ses décisions? L'avenir nous le dira, mais il faut rester conscient que le financier est l'étalon de la performance dans son modèle d'entreprise.

**Horizons: Alors, Françoise Gilain, pessimiste pour l'avenir industriel de l'Europe?**

**Mme Gilain:** Pas pessimiste, mais un peu anxieuse et surtout très vigilante.

**Horizons:** Grand merci, Madame, pour cette contribution à notre réflexion.

