

## Nouveaux acteurs dans le paysage sidérurgique

Interview de Monsieur Philippe Delaunois par Michel Jadot (ads 70)

*L'opération Mittal a un impact potentiel important sur la sidérurgie wallonne. C'est pourquoi nous tenions à interviewer celui qui, avec Jean Gandois, fut, à la tête de Cockerill-Sambre, l'un des acteurs de premier plan de la restructuration – réussie – de la sidérurgie wallonne. Homme très actif, quoique très discret, Philippe Delaunois a joué un rôle clef sur le front industriel, mais aussi sur les fronts économique, social et politique, ce qui est logique, car la sidérurgie est profondément enracinée dans la vie, dans l'économie et dans l'identité de la Wallonie. Philippe Delaunois a donc une connaissance profonde du paysage de la sidérurgie wallonne, belge, européenne et mondiale. Il est d'ailleurs depuis quelques mois administrateur d'un des grands sidérurgistes russes. Très exigeant pour lui-même et pour les autres, Philippe Delaunois est l'homme de l'action volontariste, convaincu que rien ne se fait sans rigueur, sans travail, sans peine, sans effort... Un profil de nature à nous séduire, donc. C'est un privilège et un honneur d'avoir pu recueillir ici son témoignage. Nous lui en sommes infiniment reconnaissants (MJ).*

**Horizons:** *L'expansion européenne des groupes industriels issus de pays émergents comme l'Inde se fait à une vitesse surprenante. Ne peut-on dire que si nous, Européens, nous devons être sur nos gardes face aux investisseurs émergents, ce n'est pas tant à cause de leurs origines et de leurs cultures si différentes, mais plutôt à cause du modèle économique libéral sur lequel ils surfent pour s'emparer des sociétés qu'il convoitent? Mittal, par exemple, a fait l'acquisition d'Arcelor par la Bourse et non à la suite d'une négociation s'inscrivant dans une perspective industrielle à long terme.*

**Philippe Delaunois:** Monsieur Mittal est impliqué dans l'acier depuis 35 ans; il le fait avec vision et avec prise de risque. Je ne pense pas que l'on puisse dire que Monsieur Mittal ait fait un coup à court terme parce qu'il est intervenu par la Bourse. Si on m'avait demandé, avant son action, de faire un pronostic sur l'évolution du paysage sidérurgique, j'aurais misé sur la poursuite de la consolidation mondiale sous l'impulsion parallèle d'Arcelor et de Mittal, deux groupes qui, bien qu'ils soient les plus grands, ne représentent chacun que 5% de la capacité de production mondiale. Il ne faut pas être surpris de l'opération de Monsieur Mittal qui a joué le jeu de l'économie de marché dans lequel nous nous inscrivons nous-mêmes. Pourquoi devrions-nous nous réjouir lorsqu'Arcelor achète un sidérurgiste canadien ou brésilien et nous lamenter lorsque c'est l'inverse qui se passe?

Il est vrai que, chez nous, les OPA hostiles sont rares, de façon générale, mais Arcelor n'avait pas d'actionnaire de référence et, le sachant, on peut se demander si les gestionnaires se sont suffisamment préoccupés de leurs actionnaires: ils ont préféré réserver leur cash-flow pour leurs acquisitions, plutôt que valoriser leur action en rémunérant d'avantage les actionnaires avec des dividendes. Lakshmi Mittal l'a bien compris et en a profité.



**Horizons:** *Oui, mais le phénomène n'est-il pas à sens unique? Les Américains, les soi-disant champions du libéralisme, bloquent la route lorsque nous voulons faire des acquisitions qui les dérangent. Les Chinois et les Indiens font de même: à ce jeu-là ne serons-nous pas les dindons de la farce en fin de compte?*

**Philippe Delaunois:** Le protectionnisme est un repli sur soi, que ce soit au sein de l'Union Européenne ou des pays individuels. Pourquoi pas au sein des villes et cités comme on l'a pratiqué jadis (droits de toutes sortes sur différentes marchandises, à l'entrée des villes!)? Je ne crois pas que ce soit une solution porteuse de développement économique. Par ailleurs, nous qui sommes

si sensibles aux agressions (ou aux interventions ressenties comme telles), nous avons tendance à oublier un peu vite les belles expansions de nos grands groupes européens dans le monde. En Belgique, des groupes tels Solvay, Beckaert, UCB, Umicore, Delhaize, Sipef sont de beaux exemples de sociétés qui, depuis des années, se développent à l'étranger.

**Horizons: Oui, mais doit-on accepter les intrusions étrangères alors qu'on nous met des bâtons dans les roues à l'étranger?**

**Philippe Delaunois:** Nous avons eu des réflexes nationalistes en Europe aussi: Par exemple, les sociétés - nationales - de chemin de fer roulaient avec du matériel exclusivement national. Le protectionnisme est un comportement inexcusable. C'est le rôle de la Commission européenne et des organismes internationaux compétents en la matière de les supprimer ou de faire en sorte qu'ils soient supprimés.

Nous, Européens, avons dominé le monde depuis le XVe siècle jusqu'à la deuxième moitié du XXe et c'est en partie grâce à cette domination, grâce à un prélèvement parfois excessif de richesse, que nous avons assuré notre développement économique. A ce jour, depuis les années 60, de nouveaux pays émergent économiquement. On doit se rendre compte qu'on fait face à des concurrents sérieux du fait de leur savoir-faire, mais aussi parce que les conditions socio-économiques prévalant dans ces pays sont plus proches de celles que nous connaissions il y a un siècle chez nous. Cela leur donne un avantage compétitif pour l'instant. Bien sûr cela engendre des abus au plan social, mais seul le développement économique permettra le progrès social. Quant à nous, nous serons obligés de partager davantage aujourd'hui. C'est une réalité.

**Horizons: Sommes-nous alors engagés dans une logique de régression sans espoir parce que nous nous faisons rattraper par des pays bénéficiant d'avantages compétitifs au niveau de leur main d'oeuvre?**

**Philippe Delaunois:** Non, mais on doit être conscients que nos entreprises devront encore davantage investir dans la recherche et l'innovation: Airbus et les trains à grande vitesse sont des exemples de technologies avancées que nous dominons. En Wallonie, les sociétés EVS et IBA sont aussi de bien beaux exemples. Par ailleurs, les pays à fort développement économique rencontreront tôt ou tard des problèmes sociaux et environnementaux qui réduiront leur avantage compétitif.

**Horizons: D'accord, mais cette longueur d'avance, croyez-vous sincèrement qu'on va réussir à la garder?**

**Philippe Delaunois:** En effet, il ne faut pas se faire d'illusion, les pays émergents seront à mêmes de nous concurrencer dans des domaines dont ils sont aujourd'hui absents. Nous devons profiter de l'avance que nous avons dans certaines technologies pour accentuer



l'effort de recherche et prendre la tête dans d'autres domaines et produits.

Cette compétition est stimulante et génératrice de progrès. J'éprouve toutefois une grande inquiétude, car l'innovation et la recherche requièrent de plus en plus de compétences scientifiques. Or, je constate en Belgique et dans tous les pays d'ancienne industrialisation, une désaffection sensible pour les études à caractère scientifique. Alors que l'on mesure parfois la capacité d'un pays à se développer au nombre d'ingénieurs qu'il peut former, ce chiffre régresse clairement chez nous. Il y a pourtant dans toutes les entreprises belges une surenchère pour attirer de jeunes cadres scientifiques. Ceux qui sont diplômés dans nos écoles belges sont d'excellent niveau, mais ils ne sont pas assez nombreux.

**Horizons: A qui la faute?**

**Philippe Delaunois:** Il y a une vingtaine d'années, on pouvait comprendre que l'image de l'ingénieur était associée à l'industrie lourde (charbon, acier, ...) qui a certes fait la puissance de la Wallonie, mais qui a été profondément restructurée et dont le déficit d'image a rejailli sur les vocations d'ingénieurs. Mais aujourd'hui, on peut l'affirmer, ce temps est révolu; le métier d'ingénieur a gagné tous les secteurs, même le non-marchand ou les PME et il y a un déséquilibre entre l'offre et la demande. Autre constat étonnant: si les étudiantes sont aujourd'hui majoritaires dans toutes les facultés, leur proportion en sciences appliquées est encore inférieure à 20%.

Certes, les études scientifiques sont réputées rigoureuses et difficiles – encore que ce ne soit pas le souvenir que j'en garde – et je me demande si l'effort requis ne rebute pas les jeunes qui s'orientent en grand nombre vers des études supérieures honorables bien sûr, mais dont la pléthore d'étudiants ne mènera nulle part.

Enfin, j'ai le sentiment qu'en Communauté française, les causes sont aussi à rechercher dans la qualité de l'enseignement secondaire, à l'issue duquel les élèves ne sont pas suffisamment préparés pour de telles études.

**Horizons: Les regroupements sont-ils inéluctables?**

**Philippe Delaunois:** Au début de ma carrière, au milieu des années 60, il existait encore de nombreuses entreprises locales dont le fondateur ou ses enfants détenaient encore le contrôle et habitaient même à proximité. C'était encore l'époque où l'industrie lourde wallonne exportait dans le monde entier: à Charleroi, il y avait cinq entreprises sidérurgiques concurrentes dans les mêmes produits longs. Les regroupements sont intervenus trop tard et de manière défensive, tout d'abord au niveau régional, puis national et enfin international. Ces regroupements sont inéluctables. Nous sommes certes plus marqués quand un groupe étranger acquiert un groupe belge, parce que cela nous touche de façon proche, par contre, nous nous sentons fiers lorsque c'est l'inverse qui se produit.

**Horizons: Comment cela s'est-il passé avec Cockerill? L'état, puis la région, ont sauvé la société. Peut-on déduire que le modèle «actionnaire public» était meilleur?**

**Philippe Delaunois:** Je pense qu'on a bien fait de subsidier la sidérurgie wallonne, pour l'aider à passer un mauvais cap, mais c'est aussi arrivé pour les sidérurgies française, italienne espagnole et anglaise; certes cela a coûté beaucoup d'argent au contribuable dans un premier temps...

**Horizons: Dès lors, fallait-il vraiment le faire? A l'instar de ceux qui disent aujourd'hui qu'il faudrait arrêter les transferts financiers du nord vers le sud de notre pays parce que les Wallons ont besoin d'un électrochoc pour prendre leur avenir en main, ne devons-nous pas dire qu'on a raté l'occasion de le faire à ce moment-là, en abandonnant la sidérurgie wallonne?**

**Philippe Delaunois:** Non, parce que, grâce au succès de la restructuration profonde de la sidérurgie wallonne, des milliers d'emplois (directs et indirects) ont été conservés depuis plus de 20 ans et il est facile de calculer que les retombées économiques de ces emplois marchands ont compensé de manière plus que proportionnelle le coût des restructurations. Le coût financier direct et le coût social indirect du chômage qui auraient résulté de l'abandon de la sidérurgie wallonne, en impôts, ONSS et pouvoir d'achat, auraient coûté des milliards de FB par an pendant 20 ans, ce qui aurait été de loin supérieur au coût de la restructuration réussie.

Face à la brutalité de la restructuration profonde de la sidérurgie européenne et américaine, la politique de subside était également justifiée parce qu'elle a permis de garder une activité industrielle moderne, certes plus modeste, mais qui subsiste à ce jour, ainsi qu'un savoir-faire qui conserve à cette industrie et à cette région un avantage compétitif par rapport au reste du monde. Enfin, cela a aussi contribué à préserver la stabilité sociale dans les régions concernées et à éviter la précarité à des milliers de familles.



La sidérurgie faisait partie des cinq secteurs nationaux définis par le gouvernement fédéral dans les années 70. En faisaient aussi partie le verre creux, l'industrie navale, le textile, le charbon. L'état y a injecté des centaines de milliards de Francs belges pour les tenir à flot. Lorsque est intervenue la régionalisation, au début des années 80, la sidérurgie wallonne devint tributaire de la région wallonne, de même que les charbonnages limbourgeois devenaient tributaires de la région flamande; au moment où Jean Gandois a lancé son plan, j'ai vraiment senti une prise de conscience des travailleurs wallons que leur sort dépendrait d'eux alors que, jusque là, ils avaient parfois le sentiment que l'état national continuerait à subsidier à perte comme il le faisait depuis plusieurs années. La régionalisation des secteurs nationaux a fait prendre davantage conscience de la réalité.

Cette prise de conscience a probablement contribué à faciliter la mise en place des gigantesques restructurations telles que définies par le plan Gandois. Peut-être la Wallonie aurait-elle besoin d'un électrochoc encore plus fort face aux dangers évidents de la mondialisation. Je n'ai pas le sentiment que cette conviction de devoir consentir d'avantage d'efforts soit suffisamment imprégnée dans les esprits des Wallons aujourd'hui. Dans le cadre institutionnel particulier de la Belgique, il serait utile que les Wallons en soient davantage conscients.

**Horizons: Qu'est-ce qui fait véritablement réussir ou rater une fusion?... La compatibilité industrielle, la masse critique atteinte par la nouvelle entité sur le marché, l'entente des hommes?**

**Philippe Delaunois:** On dit que la plupart des fusions se terminent mal. Quels sont les critères de réussite?

Il faut d'abord une stratégie industrielle, mais dans le court terme, l'élément humain me paraît primordial. Il faut que les dirigeants des groupes nouvellement constitués s'investissent personnellement dans la constitution des équipes et leur motivation. Dans une fusion, il ne doit pas y avoir de vainqueur et de vaincu, mais des compétences (toujours insuffisantes) émanant des deux entités fusionnées qu'un dirigeant ne peut se permettre de perdre.

Une fusion concerne souvent deux sociétés identiques en nature, mais qui ont développé des cultures différentes. La nouvelle entité se doit de forger sa culture propre, sans nostalgie, avec le regard exclusivement tourné vers le futur, tout en s'appuyant sur les acquis du passé (technologiques, savoir-faire, etc.). Une entreprise nouvelle est née et chacun doit s'y sentir chez soi, tant les cadres que les employés et les ouvriers... et les clients, les fournisseurs, les partenaires et autres parties prenantes.

**Horizons: Comment s'est passé l'intégration culturelle de Jean Gandois à Liège?**

**Philippe Delaunois:** Jean Gandois avait naturellement une autre culture et même s'il parlait la même langue, les différences culturelles étaient bien présentes. Jean Gandois, sans renier sa façon de penser et ses convictions a pu s'adapter facilement à la complexité wallonne et belge, aux grandes difficultés et rivalités à l'époque entre les bassins de Charleroi et de Liège.

**Horizons: Il a un jour dit combien il avait été surpris de l'usage du tutoiement à Cockerill?**

**Philippe Delaunois:** C'est vrai, c'est un trait caractéristique de l'environnement liégeois. A Charleroi, nous pratiquons le vouvoiement; mais il semble qu'il ait pris le pli, car il me tutoie, alors que je continue à le vouvoyer.

**Horizons: Les fusions et acquisitions, ainsi que de l'élargissement de l'Europe, entraînent une beaucoup plus grande multiculturalité de notre environnement (et pas seulement du monde de l'entreprise). Cela ne semble pas avoir encore bien percolé dans l'esprit des gens. La multiculturalité, ce n'est pas seulement connaître plusieurs langues, c'est un état d'esprit, une flexibilité mentale à laquelle il est grand temps de préparer nos enfants qui pensent en français dans un référentiel culturel francophone. Qui a la responsabilité de sensibiliser les jeunes à la nécessité de faire ce saut quantique? Les parents, l'école, l'université, les pouvoirs publics, les employeurs,...**

**Philippe Delaunois:** Il y a 10 ans, alors que la Communauté française était en crise, j'avais écrit qu'elle était victime des parents, des responsables syndicaux et des responsables politiques. Les parents parce que bon nombre d'entre eux voulaient sous-traiter l'éducation de leurs enfants au corps professoral. Les responsables politiques parce qu'ils avaient développé un système et des règlements dans lesquels on ne se retrouvait pas. Les responsables syndicaux parce qu'ils poursuivaient des intérêts à court terme. Je crains que cela n'ait guère changé à ce jour.

Les professeurs sont des diplômés de l'enseignement supérieur, ce qui veut dire que, dans une entreprise privée, ils seraient cadres et donc responsables de leurs entités respectives; or aujourd'hui, quelles décisions leur laisse-t-on encore prendre? Je suis effrayé de voir combien les enseignants ont si peu à dire dans leurs écoles respectives – quel gâchis de se priver ainsi des idées et des suggestions de milliers de cadres!

La vie est faite d'efforts permanents, de courage et de travail: où trouve-t-on la formation à ces valeurs dans la vie d'une école. Ou

est le respect de la hiérarchie tant dans le chef des élèves que des parents? Combien de procédures et/ou d'étapes ne faut-il pas franchir pour sanctionner un élève?

L'école est aussi l'école de la vie. On doit lui laisser pratiquer l'ouverture. Depuis 50 ans, j'entends affirmer de toute part qu'il faut davantage connaître les langues. Qu'a-t-on réellement fait de concret?

**Horizons: ...L'immersion linguistique est un concept développé et mis au point par la Communauté française (assez difficile à mettre en place)...**

**Philippe Delaunois:** Le problème de la connaissance des langues – et en Belgique, particulièrement du néerlandais – est posé depuis des dizaines d'années, sans qu'une réponse satisfaisante ne soit réellement donnée.

La connaissance des deux langues nationales et d'une troisième langue est primordiale. Savez-vous que la toute grande majorité des chômeurs bruxellois sont peu formés et unilingues?

Comment est-ce possible aujourd'hui? Mais en fait, que fait réellement la Collège Saint-Michel pour s'inscrire dans cette ouverture linguistique? Quels sont les résultats obtenus? Vous devriez consacrer un jour un numéro de votre revue à cette question.

**Horizons:** Grand merci, Philippe Delaunois, pour cette contribution éclairée et globale sur ces questions capitales.



Né en 1941, Philippe Delaunois est Ingénieur civil (Mons 1965) et Ingénieur Commercial (Mons 1974). Il est également diplômé de la Harvard Business School (1979).

Philippe Delaunois a une expérience de terrain dans la sidérurgie, pour avoir travaillé de 1965 à 1981 chez Hainaut-Sambre et Forges de Clabecq comme ingénieur dans les produits longs et dans l'équipe de direction.

De 1981 à 1999 il a travaillé chez Cockerill Sambre, où il a gravi les échelons jusqu'à CEO et administrateur délégué de 1987 à 1999.

Il est administrateur d'une série de sociétés cotées, à commencer par CFE dont il est président du conseil d'administration, Mobistar, CUMERIO (Cuivre), SHANKS PLC (Traitement des déchets - Royaume Uni), EVRAZ (Acier - Russie)

Il est également administrateur dans plusieurs sociétés non cotées, telles que Médiabel et Alcopa, deux groupes dont il est président du conseil d'administration, ING Bank, CORELIO (Presse) dont il est Vice-président, DEME (Dredging), AHLERS (Logistique), SUEZ Energies services, CLE (Construction - Grand Duché de Luxembourg), CLI (Real Estate) Chairman.

Il a aussi eu des mandats chez EKO Stahl (1994-1999), Philips Belgium (1990-1995), UMICORE (1999-2005) et Fabricom en 2004 et 2005.

Philippe Delaunois a été Manager de l'année en 1990

Il a été président de l'Union Wallonne des Entreprises de 1990 à 1993. Il est consul honoraire de l'Autriche pour les provinces de Hainaut et Namur.