



# **La réponse pour pérenniser le site de Gandrange avec ou sans Mittal**

**LE PLAN ALTERNATIF**

**DE LA CGT**

**pour sauver les produits longs**

**Gandrange et la Vallée de l'Orne :**  
**face aux annonces d'Arcelor Mittal, il existe une alternative**  
**crédible à "la chronique d'une mort annoncée" !**

# Préliminaire de la problématique : une nécessaire approche complémentaire à l'exposé de la Direction

---

- ✓ A l'origine, Gandrange : reprise au "franc symbolique" par Mittal d'un outil majeur sur le segment européen des "longs carbone"
- ✓ Un groupe -Mittal Arcelor- désormais devenu leader mondial suite à une OPA hostile sur Arcelor
  - o très largement bâti par **croissance externe**
  - o disposant dès lors, d'outils potentiellement "**sur-capacitaires**" et "**auto-concurrents**"
  - o aux logiques financières/boursières avérées
  - o très profitable et très rentable
  - o généreux pour ses actionnaires
- ✓ Gandrange : dernière usine sidérurgique de la vallée : un volume d'emplois directs et induits déterminants pour l'équilibre territorial de la Vallée de l'Orne et -au-delà- l'économie régionale
- ✓ Effectivement : une problématique économique et industrielle se manifestant (en première analyse) par des pertes de tonnages et des pertes d'exploitation
- ✓ Une option stratégique de court terme et inappropriée, proposée par l'actionnaire : "**le malade sera mort d'avoir été guéri**"
- ✓ Cependant : un renouveau salutaire du "**volontarisme industriel**" et d'une volonté d'implication active de la "**force publique**", au niveau de l'Etat et de certains cercles économiques

# Gandrange : des handicaps internes. Oui, mais... (1)

---

## ✓ D'abord et avant tout : une conception d'origine pénalisante...

- o "une usine **"idéologique"** ("filière fonte" / "filière ferraille")
- o une technologie **"unique"** (bi-cuve), **"discutable"** et mal maîtrisée
- o une **inadéquation de tailles** entre aciérie et laminoirs
- o certains **outils obsolètes** (cf. ponts...)
- o des **conditions de travail** globalement insatisfaisantes, voire inacceptables
- o une sous capacité en **fosses de dégazage**, pénalisante en termes **d'offre-produits**
- o des **bâtiments** et des **outils de périphérie** disproportionnés par rapport à l'aciérie
- o un **parachèvement** traité à la marge, **inapproprié** face aux opportunités et/ou aux exigences de marché

... ce qui induit des pertes d'efficacité technique et commerciale

...

## Gandrange : des handicaps internes. Oui, mais... (2)

---

### ✓ ... ce qui induit des pertes d'efficacité technique et commerciale

---

- o temps d'arrêt notables et pénalisants en matière de taux d'utilisation et de niveau de production
- o des sur-coûts "bench-markés" identifiés
  - mise au mille
  - maintenance
  - énergie
  - manutention / transport "internes"
  - taux de rebuts (laminage)
  - (...)
- o conditions de travail insatisfaisantes, problématiques de compétences mal maîtrisées, gestion de la pyramide des âges "au fil de l'eau", transferts des savoir-faire insuffisamment pris en compte, etc
- o service client discutable (délai, qualité, offre, ...)
- o sortie progressive des marchés : les pertes de parts de marché sont à examiner **à l'aune d'une croissance des marchés !**
- o affaiblissement commercial sur un **marché majeur et dynamique** : l'Allemagne

# Ces handicaps sont inhérents aux options d'origine. Elles amplifient les contraintes qui sont d'abord externes et surtout actionnariales

---

Les principales contraintes externes et actionnariales sont indépendantes de Gandrange :

- ✓ **Forte concurrentialité** des marchés compte tenu de l'historique de création de puissants groupes sidérurgiques ("tout faire") et de l'arrivée de nouveaux entrants (nouvelles conditions de marchés/enjeux d'approvisionnements / marchés domestiques et internationalisation / etc)
- ✓ **Effet \$** actuellement contraignant (pour des exports en zone \$) ; cet effet est cependant moins déstabilisant pour l'industrie lourde et celles disposant de cycles longs : la sidérurgie est "relativement protégée"
- ✓ **Coût accru de l'énergie** : données structurelles, oui, mais supportées par tous
- ✓ **Accès aux ferrailles "nobles"** plus difficiles : les données de "bassins" évolueront effectivement eu égard à la demande ; cela ne saurait être un facteur pénalisant pour Gandrange seul
- ✓ **Normes environnementales** : les contraintes sociétales (en général), s'élèvent mais ne sont pas spécifiques à Gandrange ; il faut les intégrer voire en faire des atouts ("usine propre", ...)
- ✓ **Mittal est désormais leader mondial** : il lui faut à la fois "composer" (autorités de la concurrence / concurrents eux-mêmes/enjeux boursiers etc) et gérer les "contraintes de son histoire" (croissance externe/multiplication de sites/etc) : est-ce cela qui doit déstabiliser Gandrange ?

## le secteur (sidérurgie) en général, mais également le segment "longs carbone" en particulier restent porteurs et attractifs (1)

---

- ✓ Les prévisions de consommation/production d'acier sont extrêmement favorables : l'UE, la France et la Lorraine ont plus que toute leur place à jouer, notamment sur les "longs" à valeur ajoutée (contraintes environnementales)
- ✓ L'acier présente d'incontestables atouts, notamment en matière de recyclage et de potentiels d'évolution technologique
- ✓ Les leaders sectoriels sont profitables voire très profitables
- ✓ Les "longs carbone" de type "fils techniques" se prêtent bien à des stratégies commerciales de segmentation fine, évolutives, sur des portefeuilles produits à forte valeur ajoutée : des stratégies offensives sont à bâtir
- ✓ Ces mêmes "longs carbone"/fils techniques tirent profit depuis plusieurs années d'effets prix positifs : une stratégie valeur est non seulement possible mais largement souhaitable

## le secteur (sidérurgie) en général, mais également le segment "longs carbone" en particulier restent porteurs et attractifs (2)

---

- ✓ Les longs carbone sont très profitables (cf. Hambourg, Duisbourg)
- ✓ Ces produits sont consommateurs de R & D ce qui facilite la création de barrières de protection par l'innovation (brevets,...) ; Gandrange peut être à la hauteur / en pointe à ce sujet
- ✓ La demande client est multiforme : cela doit permettre aux meilleurs (dont Gandrange reformatée) de se différencier par des offres multiples, à valeur ajoutée élevée
  - o technicité, qualité (etc)
  - o service : "réponse rapide " / zéro délai / capacités de stockage (...)
  - o offre enrichie par parachèvement accru : écrouâtage, traitement de surface, refroidisseur (...)

# Le plan proposé par Arcelor Mittal ne répond dès lors ni aux "exigences du moment" ni aux contraintes métiers du site de Gandrange

---

## ✓ Répondre aux "exigences du moment"

---

- o enjeux sociaux et sociétaux
- o équilibre des territoires
- o renouveau nécessaire et désormais souhaité d'une politique industrielle volontariste
- o rôle des pouvoirs publics qui ne veulent plus "subir" mais être "acteurs"
- o volonté d'une meilleure maîtrise de la "mondialisation"
- o (...)

## ✓ Répondre aux "contraintes industrielles liées aux métiers et au site de Gandrange"

---

- o un LCB sans aciérie (intégrée) n'est pas crédible à terme pour des raisons de coûts d'approvisionnement : la solution proposée n'est donc qu'un pis-aller transitoire
- o le LCB de Gandrange serait en effet alimenté par Duisburg (350 Km) à hauteur de 90 %, tout en n'étant utilisé qu'à hauteur de 66 %
- o le train de Schiffflange serait alimenté par Hamburg (650 Km) à hauteur de 60 % tout en n'étant utilisé qu'à hauteur de 62 %
- o (...)

# Une nouvelle aciérie électrique et un parachèvement sensiblement enrichi : la seule alternative crédible pour Gandrange (1)

---

- ✓ D'une part :
  - o le(s) marché(s) est/sont porteur(s) et se prête(nt) à des stratégies de "valeur"
  - o les technologies sont connues, évolutives et maîtrisées
  - o les enjeux sociaux et sociétaux sont incontournables
  - o les pouvoirs publics veulent ré-investir le champ de la politique industrielle
  - o les activités sidérurgiques sont structurellement porteuses et très profitables
  
- ✓ D'autre part :
  - o le LCB de Gandrange est reconnu comme un outil unique en Europe... (laminage sur bloc Kocks...)
  - o les choix techniques antérieurs ainsi que les ajustements du couple (produits/marchés) sont pénalisants...
  - o mais ces choix peuvent être corrigés
  
- ✓ Dès lors ...
  - o il convient bien de tirer au mieux parti du "LCB"
  - o ... mais en préservant impérativement les atouts que complète le "TAB" : enjeu qualitatif incontournable en forge (corroyage...)
  - o ... ce qui présuppose ... :

# Une nouvelle aciérie électrique et un parachèvement sensiblement enrichi : la seule alternative crédible pour Gandrange (1)

... ce qui présuppose :

## ✓ Industriellement :

- une nouvelle aciérie électrique "tout ferraille"
- brassage électromagnétique sur la coulée continue bloom
- station de dégazage
- une augmentation du potentiel en fosses de dégazage (en complément)
- un parachèvement sensiblement enrichi (tour à écrouter, traitement de surface, refroidisseur, capacité de stockage...)
- sécurisation circuit DRI

Hypothèses (Mio €)

basses hautes

110 120

1.5 2.0

18.0 20.0

total

129.5

142.0

## ✓ Commercialement :

- o être "tiré" par le marché (aval) et non la technique (amont)
- o regagner des tonnages, certes, mais surtout ne pas mener une stratégie volume au-delà de 1,3 Mio t (avec Schiffflange)
- o ... développer impérativement une stratégie valeur
  - en préservant le principe de nécessité d'un riche portefeuille produit
  - en l'enrichissant par une offre accrue de services
- o ... qui sera source d'un complément de tonnage vendu à de meilleur prix (de 530 €/t à 630 €/t)

# Une nouvelle aciérie électrique immédiatement positionnée en amont des deux trains actuels : la seule alternative crédible pour Gandrange (3)

---

## ✓ Socialement :

- o mieux manager par **les compétences**, et **optimiser les efforts déjà entrepris** en formation, tirer parti des **embauches** (...)
- o préparer le plan d'embauches (cf. parachèvements)
- o améliorer les **conditions de travail** (pénibilité/sécurité/...)

# Fondamentalement cette alternative pourrait heurter frontalement la stratégie du groupe Arcelor Mittal (1)

---

- ✓ Oui et malheureusement pour la Vallée de l'Orne, car :
  1. **Principe de réalité** : ce n'est pas ce que le groupe Arcelor Mittal propose (cf. livre IV)
  2. **Ce groupe** de toute évidence doit gérer tant un **parc d'outils** qu'un **portefeuille produit** à l'échelle européenne suite à une stratégie de **croissance externe particulièrement agressive** : la **configuration industrielle** du site de Gandrange ainsi que l'importance et le **fonds de commerce** attaché en font de fait les frais
  3. **Le plan proposé n'est pas crédible**, en ce qui concerne l'absence d'aciérie en termes de survie du seul LCB, à long terme
  4. **Les atouts** indiscutables ou pressentis ne sont pas valorisés :
    - o TAB (cf. intérêt du corroyage)
    - o parachèvement (cf. "répondre à une demande spécifique" du client : faire du "sur-mesure")
    - o les "plus" pressentis ne sont pas abordés (dégazage,...)
    - o qualité du collectif de travail
    - o le(s) marché(s) est(sont) porteur(s)

# Fondamentalement cette alternative pourrait heurter frontalement la stratégie du groupe Arcelor Mittal (2)

---

✓ Dès lors :

A

- o ... soit **Arcelor/Mittal** repense **fondamentalement** la conception et la vocation du site de **Gandrange**.
- o celle-ci doit s'articuler autour d'une **aciérie électrique tout ferraille** du **maintien des deux trains**, d'un **parachèvement enrichi** et de **fonctions périphériques** (manutention,...) sensiblement **améliorées**, sur fond d'une **stratégie valeur** affirmée

B

- o ... soit, **une cession du site et du fond de commerce attaché** devrait **rapidement** être engagée
- o ...ce qui implique une **recherche** active de partenaire(s) industriel(s) et financier(s) **crédible(s)**

Une alternative est donc concevable si Mittal ne souhaite pas gérer "normalement" le site de Gandrange / Schiffflange et son potentiel...

# Il est nécessaire et crédible de réconcilier l'économie et le social à Gandrange sous l'égide de pouvoirs publics actifs

---

.....

Une alternative est donc concevable si Mittal ne souhaite pas gérer "normalement" le site de Gandrange / Schiffflange et son potentiel...

- ✓ Si Arcelor Mittal confirme sa stratégie de démantèlement de la dernière usine sidérurgique de la Vallée de l'Orne, il convient d'amener la puissance publique à imposer sa volonté de jouer un rôle actif et efficace autour des questions de **renouveau industriel**
- ✓ L'exemple "Alstom", dans son esprit, en matière d'implications à ce titre, peut être à rééditer en matière d'**interventions** dans un schéma mobilisant :
  - o **l'Etat** en matière de volonté voire de financements complémentaires (Caisses des dépôts et consignation ? etc) ainsi que les **collectivités territoriales** (enjeux de formation ? fonciers ?...)
  - o un **opérateur industriel** (actionnaire de référence) : Tata Steel (?), Saarsthal (?), Severstal (?),...
  - o un **opérateur financier**, en complément (**éventuel**)

# En régime "normalisé", nos propositions s'articuleraient donc comme suit (1)

---

## ✓ L'outil :

- |  | <u>Nature</u> |
|--|---------------|
| o une aciérie électrique "tout ferraille", crédibilisant l'ensemble  | neuve         |
| o une installation "brassage électromagnétique"  | neuve         |
| o davantage de fosses de dégazage, améliorant l'offre produit  | à accroître   |
| o le LCB, outil unique à l'échelle européenne  | existant      |
| o le TAB, outil irremplaçable pour "la forge"  | existant      |
| o un parachèvement mieux adapté, optimisant le service client  | à enrichir    |
| o des équipements "de périphérie" redimensionnés ou "revampés" gage de productivité, d'efficacité et de sécurité | à ajuster     |
| o la "logistique" du site, diminuant pénibilité et s'inscrivant dans la quête de productivité et de zéro-délai   | à ajuster     |

## ✓ R & D :

- o accroître le budget pour amplifier le dépôt de brevets/ l'innovation / l'amélioration du couple (produits / marchés)
- o améliorer les liens avec l'université (CIFRE /Thésards/...)
- o rendre opérationnel les investissements R & D (enrichissement de l'offre)

# En régime "normalisé", nos propositions s'articuleraient donc comme suit (2)

---

## ✓ L'offensive commerciale :

- o redynamiser voire renforcer les équipes commerciales sur les enjeux de croissance, la captation de nouveaux marchés, la crédibilité des perspectives
- o affirmer la **stratégie valeur** adossée à un plan produit enrichi et accru en termes de **gamme**
- o "retour" commercial en **Allemagne** : ce marché est **déterminant**

## ✓ La Gestion des ressources humaines :

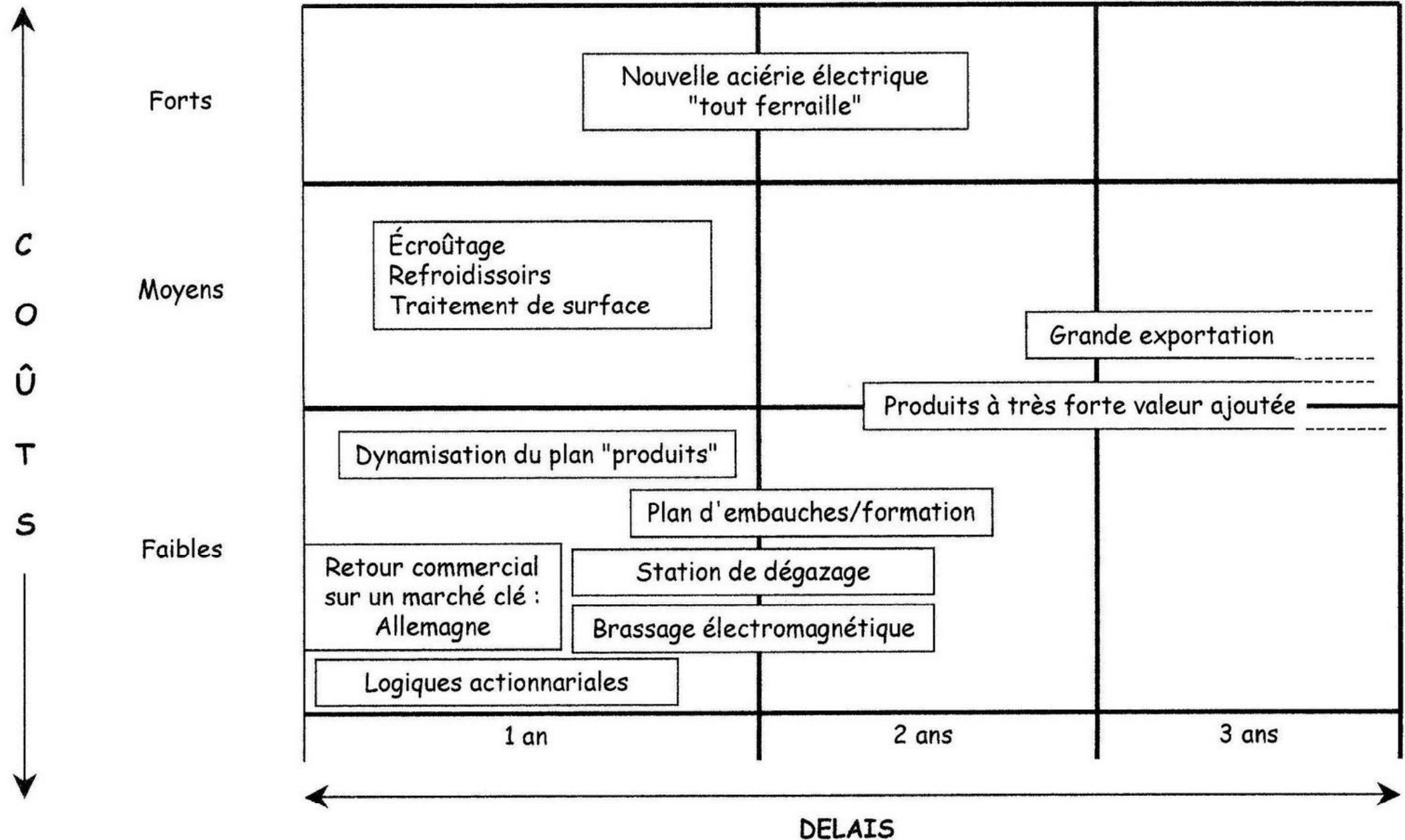
- o **faire adhérer le collectif de travail** en éclaircissant et sécurisant les perspectives tout en améliorant effectivement les **conditions de travail**
- o **manager par les compétences** et l'engagement sur un/des projet(s) crédible(s)
- o tirer parti des efforts d'ores et déjà engagés en matière de **formation**
- o planifier les embauches (cf. parachèvements)
- o assurer un réel **transfert des savoir-faire** inter-générationnels

# La configuration pressentie à l'horizon 2009/2010 : une alternative crédible pour un projet industriel et social pérenne

---

- ✓ Sites : Gandrange + Schiffflange
- ✓ Outils : aciérie électrique, dégazage, deux trains maintenus, parachèvements
- ✓ Capacité : 1 300 Kt
- ✓ Technologie : tout ferraille
- ✓ Création d'emplois (cf. parachèvement) : 90 à 110
- ✓ Effectifs "cible" : 1 000 à Gandrange (hors PRP) soit +100
- ✓ CA (Mio €) : 780 Mio € (Schiffflange inclus)
- ✓ EBITDA : 12 % à 14 %
- ✓ Investissement initial : 150 Mio €
- ✓ Retour sur investissements : 2 ans
- ✓ Actionnariat :
  - o Mittal : si changement de stratégie par rapport à ce qui est énoncé (livre IV)
  - o **Nouvel actionnaire industriel : sûrement**
  - o Actionnaire financier minoritaire : **peut être**, pour conforter le précédent
  - o **Etat : peut être, pour conforter un projet industriel pérenne**

# Matrice des opérations : 150 Mios d'investissements, 780 Mio € de CA, 14 % d'EBITDA et création de 100 emplois nets



# En synthèse

---

## ✓ Les logiques de financement :

- o les marchés sont structurellement porteurs
- o le segment est très profitable
- o le retour sur investissement est court
- o les flux financiers d'exploitation sont importants en rythme annuel
- o la faiblesse des taux d'intérêt marginalise les risques (de taux ou autres)
- o l'Etat et/ou un fonds peuvent -par ailleurs- venir en complément de l'apport actionnarial

## ✓ Les logiques actionnariales :

- o convaincre Mittal, à défaut,...
- o ... susciter un nouvel actionnaire industriel majoritaire, conforté le cas échéant par un fonds minoritaire et/ou l'Etat