

## **La sidérurgie liégeoise face aux mutations structurelles de la sidérurgie mondiale**

**B. MERENNE-SCHOUMAKER**

Docteur en Sciences géographiques  
Maître de Conférences à l'Université de Liège

*Summary. — This article attempts to draw up a balance sheet of the steel industry in Liège at the end of 1981.*

*It first describes the factories in Liège : their origin, their evolution since 1945 and their site and condition.*

*It then tries to define the difficulties and handicaps faced by Cockerill S.A. in the present crisis : a limited home market, international competition, the depreciation and scattered locations of the installations, the financial and managerial problems, the cost of salaries and wages and the social climate.*

*It finally deals with the financial, technical and social changes in progress in order to make it understood how important the changes are for the future of the company and the region.*

Depuis 1975, la sidérurgie liégeoise comme d'autres sidérurgies européennes est frappée par une crise profonde, conjoncturelle et structurelle.

Si cette crise est surtout provoquée par la mutation géographique de la sidérurgie mondiale, certaines difficultés ou handicaps sont spécifiques au bassin liégeois.

Les usines liégeoises sont en effet anciennes et assez dispersées spatialement. Leurs frais opérationnels sont trop élevés et comme les autres sociétés sidérurgiques belges, elles souffrent de l'étroitesse du marché national.

Leur maintien futur impose des mutations importantes tant sur le plan technique que commercial ou social. Il suppose aussi un renouveau financier, une amélioration de la gestion et une diversification des activités. Ces changements sont actuellement en cours de réalisation.

La sidérurgie liégeoise vit ainsi aujourd'hui une période de *profonde transformation* d'une importance capitale pour son avenir et le devenir de la région.

### 1. LES USINES SIDERURGIQUES LIEGEOISES : UN SECTEUR INDUSTRIEL ANCIEN, ABOUTISSEMENT ULTIME D'UN MOUVEMENT DE CONCENTRATION

Depuis 1970, toutes les usines liégeoises appartiennent à une seule société, la S.A. Cockerill. Celle-ci est l'héritière de plusieurs entreprises créées au XIX<sup>e</sup> siècle (fig. 1) et installées un peu partout dans la plaine

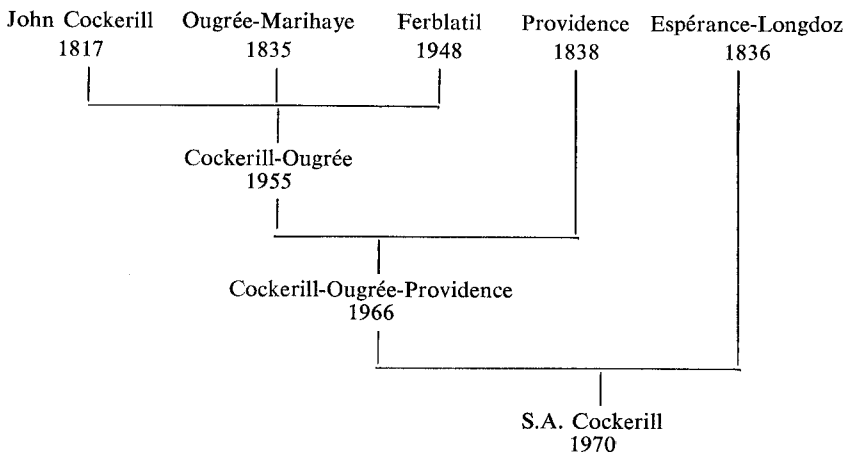


Fig. 1. — Origine de la S.A. Cockerill.

alluviale de la Meuse, principalement en amont de Liège. Par ailleurs, depuis le 26 juin 1981, Cockerill a fusionné avec le Triangle de Charleroi, donnant naissance à une nouvelle société : Cockerill-Sambre (voir ci-après 3B).

### A. Origine de la sidérurgie liégeoise

Le fer est travaillé à Liège depuis très longtemps. A l'origine le minerai de fer était transformé en métal par l'action du feu au *charbon de bois* provenant des forêts de l'Ardenne condrusienne toute proche (1).

L'essor de la grosse industrie lourde ne date toutefois que du début du XIX<sup>e</sup> siècle lorsque *John Cockerill* décide de construire des machines à vapeur. John Cockerill (1790-1840) est le fils d'un ouvrier mécanicien anglais arrivé à Verviers à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle (où il travaille pour deux industriels lainiers, de Biolley et Simonis) et installé à Liège en 1807 pour y fabriquer à son compte des machines à carder et à filer la laine. En 1817, J. Cockerill achète avec son frère le château de Seraing, ancienne résidence d'été des princes-évêques de Liège ; il y établit une fabrique de fer (au charbon de bois) afin d'alimenter en acier ses usines de mécanique. En 1823, il commence la construction du premier haut fourneau au coke connu dans la province de Liège ; la capacité de ce haut fourneau était de 10 tonnes de fonte par jour. Pour s'assurer un approvisionnement régulier en charbon, il obtient successivement trois concessions de charbonnage. Pour permettre l'arrivée du minerai et le transport des produits ouvrés, il aménage un port suffisant pour contenir 50 péniches. En quelques années, il construit de la sorte un véritable empire industriel où l'on fabrique non seulement de l'acier mais encore des machines, des rails, des locomotives, des bateaux,... En 1838, ce complexe compte à Liège plusieurs divisions : Seraing (2 500 ouvriers), Sclessin (atelier pour chaudières), Tilleur (fonderie pour moulage) et Liège-ville (fabrique de machines, tissage mécanique, filature). Il s'étend aussi ailleurs en Belgique (Verviers, Andenne et Spa) et même à l'étranger (Aix-la-Chapelle, Barcelone, Amsterdam, Berlin et d'autres villes prusses et encore en Pologne).

Contrairement à ce que l'on affirme parfois, le *facteur premier de la localisation* de la sidérurgie dans le bassin liégeois n'est donc pas la présence du charbon mais bien les *besoins en acier de l'industrie mécanique*. Certes, le charbon existait et était exploité avant 1815. Toutefois, J. Cockerill utilise d'abord le charbon de bois et non le charbon de terre.

---

(1) De nombreux documents et témoins du passé sidérurgique liégeois sont rassemblés au Musée du Fer et du Charbon, boulevard R. Poincaré 17, 4000 Liège.

La mise en place du pôle sidérurgique liégeois n'est pas le seul fait de Cockerill. A la même époque, d'autres sidérurgies voient le jour, notamment à Ougrée : la Société de la Fabrique de Fer et la S.A. des Charbonnages et Hauts Fourneaux d'Ougrée. Ces deux sociétés donneront naissance en 1900, par fusion avec la Société des Charbonnages de Marihaye, à la S.A. d'*Ougrée-Marihaye*. A Seraing, des hauts fourneaux sont construits par une ancienne société charbonnière : la S.A. des Charbonnages et Hauts Fourneaux d'Espérance. Par acquisition en 1862 des établissements Dothée installés dans le quartier du Longdoz à Liège, cette société deviendra *Espérance-Longdoz*.

## B. Evolution des usines depuis 1945 (2)

De 1945 à 1955, les sidérurgistes liégeois s'attachent d'abord à la remise en marche des installations puis réalisent quelques investissements dans le cadre des usines existantes afin de rattraper leur important retard technologique et d'améliorer la qualité des produits pour faire face à la concurrence.

En 1955 survient la fusion des sociétés Ougrée-Marihaye et J. Cockerill ainsi que d'une filiale de cette dernière — Ferblatil — créée en 1948 et produisant des tôles fines à froid et du fer blanc. La complémentarité des deux sociétés est évidente : J. Cockerill dispose d'un nouveau haut fourneau, de nouvelles installations pour la préparation des charges et de Ferblatil ; Ougrée-Marihaye a installé une nouvelle ligne complète de laminage à chaud des produits plats. La fusion permet d'importantes économies d'investissement et donne au nouveau groupe une taille suffisante (1,5 million de tonnes d'acier par an) pour affronter la concurrence.

De 1956 à 1964, les deux sociétés liégeoises, la S.A. Cockerill-Ougrée et la Société Espérance-Longdoz, poursuivent et intensifient leurs efforts pour se moderniser et se rationaliser. Le processus est particulièrement manifeste pour la deuxième firme qui décide en 1959 de se réimplanter partiellement en aval de Liège sur des terrains situés entre la Meuse et le canal Albert. Sont ainsi inaugurés en 1963 à Chertal la nouvelle aciérie LD-AC et le vaste complexe de laminoirs à chaud (slabbing et train à larges bandes).

De 1965 à 1970, les investissements sont réduits. La baisse sensible du prix de vente des produits sidérurgiques et la hausse du coût des

---

(2) D'après F. LUCASSEN, *La sidérurgie liégeoise face au mouvement de concentration : localisation des usines et harmonisation des unités de production*, dans *Revue de la Société d'Etudes et d'Expansion*, n° 257, 1973, pp. 592-597.

rémunérations provoquent une dégradation financière d'Espérance-Longdoz. En 1970, la fusion intervient entre les deux sociétés (3) afin de raffermir leur position et de leur permettre de réaliser des économies d'investissement. Malheureusement, les doubles emplois existent et l'harmonisation comme la modernisation sont fortement conditionnées par le site et la situation des usines.

### C. Site et situation du complexe sidérurgique liégeois

Les figures 2A et 2B montrent bien la dispersion des usines dans le tissu urbain et industriel liégeois. Une analyse plus précise des *sites* permet toutefois de distinguer deux grands ensembles :

- le « Bassin Amont » s'étendant sur les anciennes communes d'Ougrée, de Seraing, de Flémalle, de Jemeppe et de Tilleur ;
- la « Basse Meuse » (site de Chertal) comprenant les anciennes communes de Herstal, Vivegnis, Wandre et Hermalle-sous-Argenteau.

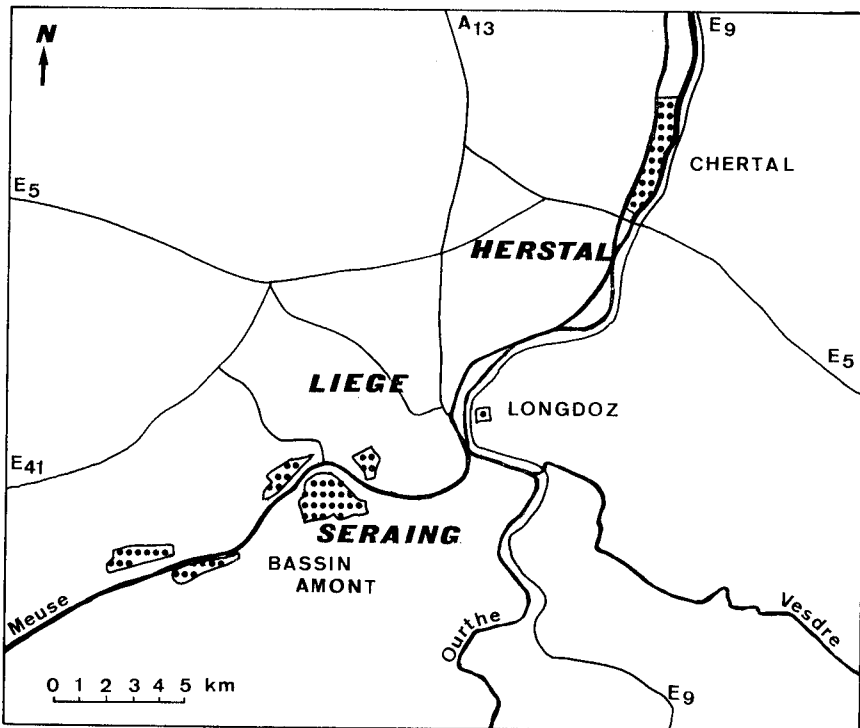


Fig. 2 A. — Implantation des usines de la S.A. Cockerill dans la région liégeoise.

(3) En réalité, une autre fusion était encore intervenue en 1966 : celle de Cockerill-Ougrée et des Usines de la Providence (Marchienne, bassin de Charleroi).

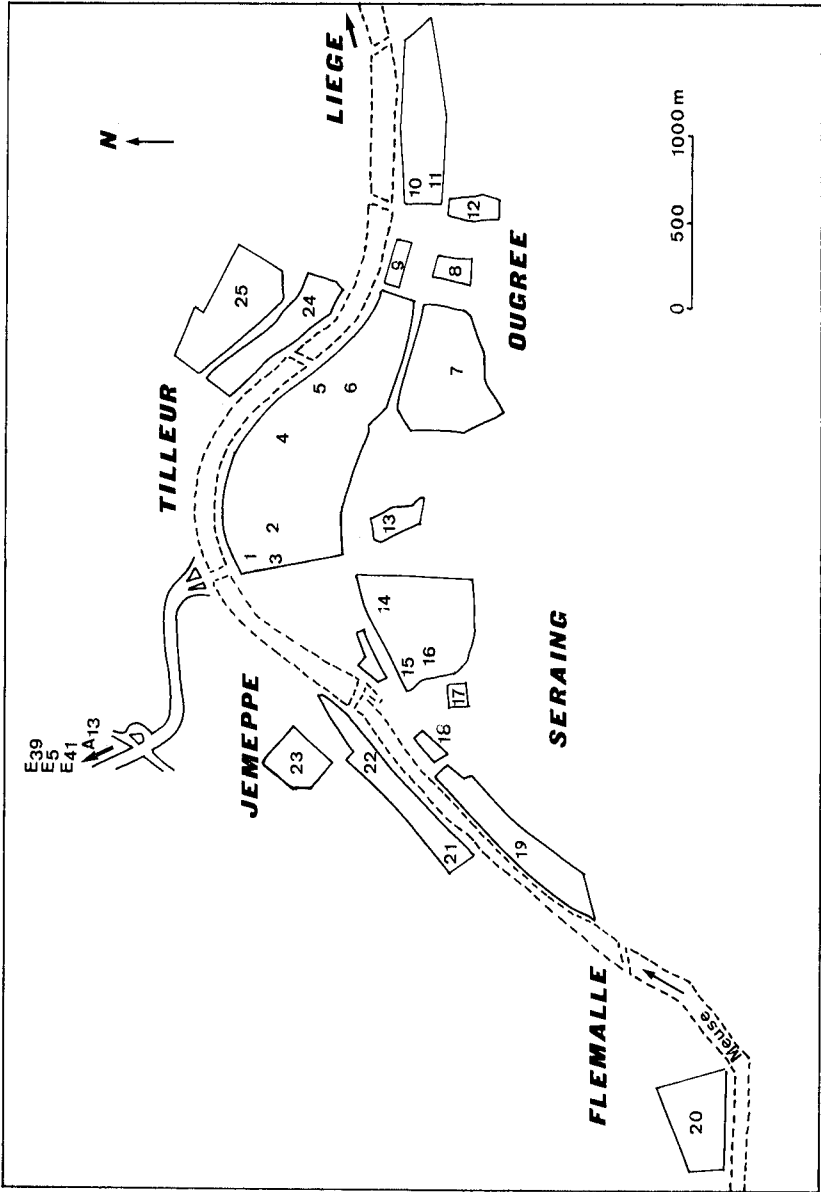


Fig. 2 B. — Répartition spatiale des principales activités sidérurgiques du Bassin Amont.

Au niveau du « Bassin Amont », la vallée est souvent étroite (850 m au niveau des cokeries de l'ex-Espérance-Longdoz, 1 600 m à hauteur des hauts fourneaux d'Ougrée) et les usines sont fréquemment intimement liées aux zones d'habitat.

En aval de Liège, les usines se sont installées sur une bande de terrains de 5 km de longueur entre la Meuse et le canal Albert. La largeur de cette bande varie entre 950 m dans le méandre de la Meuse et 150 m à hauteur du village de Hermalle.

A ces deux pôles, il convient d'ajouter la division de Liège-Longdoz s'étendant en pleine ville sur 3,7 ha au sud de la Dérivation.

Au total, les usines couvrent quelque 1 000 ha, 700 dans le Bassin Amont et 300 dans la Basse Meuse.

Dans la zone amont, 85 % des surfaces sont concentrés sur la rive droite de la Meuse qui regroupe la presque totalité de la division coke-fonte, l'ensemble des aciéries et laminoirs à chaud du Bassin Amont, la construction mécanique et les services généraux. Sur la rive gauche, c'est principalement le domaine de la sidérurgie à froid (Jemeppe-Kessales, Ferblatil et Tolmatil). De Flémalle à Vivegnis, les installations sidérurgiques s'étendent ainsi sur plus de 30 km, de l'amont à l'aval de Liège.

La S.A. Cockerill dispose donc de l'espace nécessaire à une sidérurgie moderne intégrée (4). Malheureusement, cette surface est fortement morcellée et dispersée au sein du tissu urbain. Ce fait handicape lourdement la gestion de l'entreprise et ne facilite guère la restructuration des outils (voir ci-après 2B).

---

Légende de la figure 2B

1 : Château de Seraing (siège social)	13 : ex-charbonnage Colard (fermé en 1976)
2 : Construction mécanique	14 : Centre de formation
3 : Commerciale sidérurgique	15 : Hauts fourneaux de Seraing
4 : Train à fil de Seraing	16 : Conditionnement de minerais
5 : Cokeries de Seraing	17 : Oxygène métallurgique
6 : Train à bandes d'Ougrée	18 : OSB Company
7 : Aciérie LD	19 : Valfil
8 : Engineering	20 : Phénix Works
9 : Services sociaux - Cockerill-Développement	21 : Cokerie de Flémalle
10 : Hauts fourneaux d'Ougrée	22 : Laminoirs à froid de Jemeppe
11 : Agglomération de minerais	23 : Kessales
12 : Ateliers	24 : Ferblatil
	25 : Tolmatil

---

(4) A titre de comparaison, Sidmar au nord de Gand s'est installé sur un terrain de 617 ha d'un seul tenant.

La *situation géographique* des usines est, par contre, un atout de l'entreprise. Près de 10 % de la production mondiale d'acier sont en effet consommés dans un rayon de 500 km autour de Liège. De plus, la région est dotée d'un excellent réseau de voies de transport : voies d'eau accessibles actuellement aux convois poussés de 2 500 t (après 1985, aux convois poussés de 9 000 t), réseau ferré privé et public très dense (près de 200 km de voies privées appartenant à la société), carrefour autoroutier (autoroutes vers Paris, Bruxelles, Anvers, les Pays-Bas, la R.F.A. et l'est de la France).

En outre, la proximité immédiate de la voie d'eau permet encore à l'entreprise de prélever l'eau nécessaire (400 millions de m<sup>3</sup> par an pour une consommation réelle de 18 millions de m<sup>3</sup>).

## 2. LA S.A. COCKERILL ET LA CRISE : SES DIFFICULTES ET HANDICAPS

Les causes de la crise de la sidérurgie sont aujourd'hui bien connues (5). La S.A. Cockerill, comme les autres sociétés sidérurgiques européennes, a été et est confrontée à une concurrence très forte du Japon et de nouveaux pays producteurs d'acier (Brésil, Inde, Mexique, Corée du Sud, Argentine, etc.). Parallèlement, la demande en acier sur les marchés intérieurs européens s'est aussi réduite notamment dans le secteur de la construction et plus récemment dans celui de l'automobile.

Les prix de vente des produits sidérurgiques ont donc diminué alors que, dans le même temps, ceux de l'énergie, des matières premières et de la main-d'œuvre progressaient parfois de façon spectaculaire.

Dans un tel contexte, la plupart des firmes ont dû réduire leur production (elles travaillent généralement à 60-65 % de leur capacité). Malgré cette diminution de la production et un effort généralisé d'augmentation de la productivité, la plupart des entreprises sont aux prises avec des problèmes financiers d'une ampleur exceptionnelle (voir tableau I).

Mais, certaines difficultés ou handicaps sont plus spécifiques à la sidérurgie liégeoise : l'étroitesse du marché national, le vieillissement et la dispersion spatiale des outils, certains problèmes financiers et de gestion ainsi qu'un climat social parfois difficile.

---

(5) Voir à ce sujet, la bibliographie de l'article.



TABLEAU I. — Comparaison de la production d'acier, des bénéfices et de la productivité de quelques sociétés sidérurgiques.

	Production (en 10 <sup>3</sup> t d'acier brut)					
	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Cockerill (Belgique)	6 625	4 858	5 118	4 888	5 374	4 347
Estel (R.F.A. + P.B.)	12 145	9 620	10 376	9 408	10 355	11 463
Thyssen (R.F.A.)	13 443	11 785	11 282	10 347	11 262	11 572
Italsider (Italie)	10 960	10 438	10 900	10 220	10 400	9 736
Usinor (France)	9 517	7 119	7 905	6 797	7 201	7 350
Klöckner (R.F.A.)	3 638	3 288	3 300	3 195	3 507	3 965
Arbed (Luxembourg)	5 735	4 173	4 045	3 780	4 247	4 619
N.S.C. (a) (Japon)	36 899	32 293	34 394	31 655	31 994	n.c.

	Bénéfices (en % du chiffre d'affaires)					
	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Cockerill (Belgique)	1,1	— 8,3	— 3,7	— 15,4	— 12,3	— 5,0
Estel (R.F.A. + P.B.)	3,2	— 2,4	— 0,7	— 4,1	— 2,6	— 1,3
Thyssen (R.F.A.)	3,9	3,3	3,9	2,8	1,6	3,0
Italsider (Italie)	1,9	— 4,0	— 5,9	— 17,6	— 13,4	— 8,2
Usinor (France)	1,6	— 15,3	— 12,8	— 21,2	— 7,5	— 8,7
Klöckner (R.F.A.)	0,7	—	0,05	— 3,6	— 3,2	0,4
Arbed (Luxembourg)	3,0	9,4	— 3,8	— 13,4	— 5,1	— 0,5
N.S.C. (a) (Japon)	1,3	0,7	1,2	0,7	1,9	n.c.

	Productivité (en t d'acier brut par homme)					
	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Cockerill (Belgique)	207	155	172	183	210	263
Estel (R.F.A. + P.B.)	239	193	209	198	225	249
Thyssen (R.F.A.)	370	266	260	245	219	227
Italsider (Italie)	209	200	204	192	199	185
Usinor (France)	225	172	190	183	210	230
Klöckner (R.F.A.)	177	160	161	157	187	215
Arbed (Luxembourg)	248	190	193	200	235	261
N.S.C. (a) (Japon)	471	410	444	416	431	n.c.

(a) Exercice social 74/75, etc.

Source : S.A. Cockerill.

## A. Etroitesse du marché national et concurrence internationale

Sidérurgie d'un petit pays, Cockerill, comme les autres sociétés belges et luxembourgeoises largement surdéveloppées par rapport au marché national, est très fortement dépendante de son *coefficient de réussite à l'exportation*. En effet, 60 à 70 % de sa production sont écoulés sur les marchés extérieurs où la société doit faire face à une concurrence aiguë et à certains réflexes protectionnistes. Comme le montre le tableau II, Cockerill est surtout orientée vers les marchés européens notamment la France et dans une mesure moindre la R.F.A. où les ventes s'avèrent de plus en plus difficiles.

Afin de réduire la dépendance aux fluctuations des marchés extérieurs, deux stratégies sont développées par l'entreprise : accroître la distribution intégrée au groupe en prenant des participations dans des firmes valorisant les produits sidérurgiques et multiplier et renforcer les filiales de vente à l'étranger.

## B. Vieillesse et dispersion spatiale des installations

La sidérurgie liégeoise est l'héritière, nous l'avons vu, de plusieurs sociétés anciennes qui possédaient chacune haut fourneau, cokerie, aciérie, laminoirs, etc. Elle dispose de la sorte d'outils identiques (par exemple, 7 hauts fourneaux et 2 cokeries) ; malheureusement, certains engins sont vétustes, trop petits et peu performants. De plus, les outils sont fortement dispersés. Des équipements modernes ont dû être imbriqués, au mieux, aux installations existantes, dans des sites anciens. L'agencement général est peu rationnel. Les manutentions se répètent : pour une tonne produite, 6 tonnes sont transportées. Au réseau interne des voies ferrées s'ajoutent des voies du réseau public de la S.N.C.B. qui transportent certains produits d'une division à l'autre : fonte en fusion sur 23 km de Seraing vers Chertal, retour des coils à chaud de Chertal vers Jemeppe, etc.

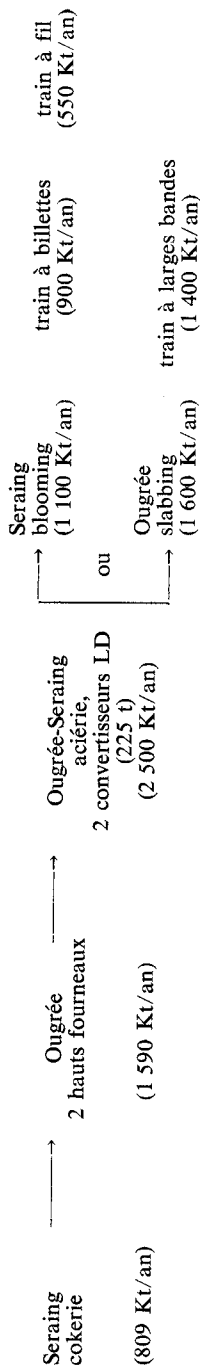
En 1980, l'activité sidérurgique repose sur *deux lignes à chaud complètes* (fig. 3) et sur la *transformation à froid*. La ligne d'Ougrée-Seraing ne permet pas d'utiliser des minerais phosphoreux ; la production d'acier y est destinée au train à fil de Seraing ou au train à larges bandes d'Ougrée. La ligne de Seraing-Chertal permet au contraire l'emploi de minerais phosphoreux ; elle fonctionne grâce au transport par wagons-thermos de la fonte de Seraing à Chertal. Toute la production d'acier est traitée sur ce site dans le train à larges bandes. La transformation à froid comprend trois secteurs :

TABLEAU II. — Répartition spatiale des ventes de la S.A. Cockerill  
(en % des expéditions totales)

	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Belgique	31	31	32	33	34	39	44
France	35	34	40	35	36	34	25
R.F.A.	11	10	11	8	7	10	10
Pays-Bas	6	5	6	5	4	4	6
Autres pays de la C.E.	5	4	4	4	4	5	4
Total C.E.	88	84	93	85	85	92	89
Hors C.E.	12	16	7	15	15	8	11
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Source : S.A. Cockerill.

*Ligne à chaud d'Ougrée-Seraing*



*Ligne à chaud de Seraing-Chertal*



Source : S.A. Cockerill  
Kt = 1 000 tonnes

Fig. 3. — Capacité et schéma d'organisation des deux lignes à chaud de la S.A. Cockerill (1980).

- Ferblatil (Tilleur) : fer blanc et tôle fine ;
- Jemeppe-Kessales : tôle fine ;
- Tolmatil (Tilleur) : tôle magnétique à grains orientés ou non.

Les installations les plus modernes sont : Ferblatil, le train à larges bandes de Chertal et la nouvelle installation (1976) d'agglomération de minerais à Ougrée. Les hauts fourneaux (sauf le B d'Ougrée modernisé en fin 1980) et les aciéries doivent par contre être transformés ou arrêtés (6).

### C. Problèmes financiers et de gestion

De 1965 à 1974, c'est-à-dire avant la crise, la rentabilité de la sidérurgie liégeoise a été médiocre. La rémunération insuffisante des actions a rendu impossible le recours au financement normal par augmentation de capital. Dès lors, Cockerill a dû faire largement appel à l'emprunt.

En juin 1979, les pouvoirs publics belges ont acquis une participation de 28,9 % dans le capital de la société et en sont ainsi devenus l'actionnaire principal. Sur le plan financier, cette prise de participation a eu pour effet essentiel de réduire sensiblement le service de la dette de l'entreprise.

Malheureusement, l'impact positif de cette opération s'est amenuisé avec le temps. La rupture de la conjoncture pendant l'été 1980 et ses conséquences sur les prix de vente et le volume de la production, cumulées avec les augmentations du coût des matières et de l'énergie, l'accélération de la hausse de l'index et le niveau élevé des taux d'intérêt sont à l'origine d'une perte nette de 6 825 M pour l'exercice 1980 (contre 2 423 M pour 1979).

Fin 1981, les problèmes financiers sont loin d'être résolus. Le plan d'investissement (voir ci-après) piétine et les difficultés de trésorerie se font de plus en plus grandes au niveau de la gestion courante.

Par ailleurs, jusqu'il y a peu, la société était plus préoccupée de technique que de marketing ou de planification. La gestion était très alourdie par une importante administration, fruit des fusions antérieures. L'esprit d'initiative était peu encouragé et la recherche abordait peu les problèmes d'administration, de gestion des stocks, des commandes ou d'optimalisation des fonctions.

---

(6) L'aciérie électrique de Seraing a été vendue le 22 janvier 1980 à la S.A. Tubes de la Meuse. Cockerill ne possède donc plus que 2 aciéries, celle d'Ougrée-Seraing et celle de Chertal.

## D. Coût salarial et climat social

Le *personnel* de Cockerill-Liège s'est fortement *restreint* depuis la crise comme le montrent les données suivantes :

1974 : 24 082 personnes,  
1975 : 22 864 personnes,  
1976 : 21 146 personnes,  
1977 : 18 303 personnes,  
1978 : 17 898 personnes,  
1979 : 17 576 personnes,  
1980 : 15 755 personnes.

Cette diminution des emplois a été facilitée par les accords sociaux instaurant la prépension, ce qui a permis de dégager le personnel excédentaire sans heurts salariaux. Mais les régimes de prépension coûtent cher à l'entreprise et à la communauté ; ils entraînent la désorganisation du travail et une perte de technicité par le départ d'un personnel compétent et expérimenté.

Les *frais de personnel*, rémunérations et charges sociales sont *élevés*. Le coût salarial horaire chez Cockerill dépasse très nettement la moyenne des sidérurgistes européens (d'environ 40 % en 1980). Il atteint, en effet, 558 FB en 1980 (le travailleur ne dispose que d'un salaire global de poche de 265 FB). Cet handicap est cependant réduit par une productivité en très forte hausse, en doublement depuis 1975 sans modernisation de l'outil. En juin 1980, 6,7 heures ont suffi pour produire une tonne de produits finis.

D'un autre côté, jusqu'en 1980 (année marquée par la conclusion d'une convention de paix sociale avec les délégations syndicales des ouvriers et des employés), l'activité était souvent perturbée par des grèves et arrêts de travail. Si, en 1980, ceux-ci furent très peu importants, *le taux d'absentéisme* reste, pour sa part, encore très élevé, de l'ordre de 9,8 % (contre 8,3 % pour le travailleur français, 7,7 % pour le travailleur allemand et 2,0 % pour le travailleur japonais).

### 3. LA S.A. COCKERILL ET L'AVENIR : DE PROFONDS CHANGEMENTS FINANCIERS, TECHNIQUES ET SOCIAUX

Malgré une hausse attendue de la production mondiale dans les années à venir, tout porte à croire que l'Europe cessera d'être un grand exportateur de produits sidérurgiques et s'orientera progressivement vers un équilibre interne de l'offre et de la demande.

Les sidérurgies européennes doivent donc limiter leurs capacités de production au niveau des débouchés potentiels. Elles doivent aussi poursuivre l'adaptation des outils et de la gestion et faire un effort particulier sur la qualité des produits et des services. En effet, seuls les produits plus élaborés pourront se vendre dans un monde où de nombreux pays fabriqueront les produits courants en acier. Par ailleurs, toutes les entreprises se doivent de retrouver leur rentabilité.

La S.A. Cockerill s'inscrit parfaitement dans ces perspectives nouvelles. Elle a élaboré un plan de rénovation de l'outil et s'est engagée dans un processus de restructuration financière et industrielle de ses activités. En outre, elle poursuit un effort de diversification et d'amélioration tant de la gestion que du climat social.

### A. Rénovation de l'outil

En 1977, Cockerill a élaboré un premier plan quinquennal de rénovation de l'outil.

*Trois objectifs majeurs* commandaient ce programme :

- un objectif économique ou de réduction du prix de revient grâce à une augmentation de la productivité, une économie sur les matières premières et l'énergie et une réduction des rebuts et des déclassements en cours de fabrication ;
- un objectif commercial par l'amélioration de la qualité des produits et l'extension de leur gamme ;
- un objectif social visant à de meilleures conditions de travail et la protection de l'environnement.

En réalité, le plan comprend *trois types d'investissements* :

- amélioration de l'infrastructure et particulièrement des liaisons par fer et par route entre les différents secteurs de l'entreprise ;
- modernisation des outils existants :  
cokerie de Seraing,  
haut fourneau d'Ougrée,  
train à froid de Jemeppe,  
train à larges bandes de Chertal ;
- installation d'outils nouveaux :  
achèvement du train à fil de Valfil,  
équipement de l'aciérie de Seraing en coulée continue,  
équipement de l'aciérie de Chertal en coulée continue,  
implantation d'une ligne de recuit continu pour tôles à Jemeppe,  
construction d'un nouveau haut fourneau et fermeture de 4 hauts fourneaux obsolètes.

L'alourdissement des procédures de décision, consécutives notamment à l'intervention de l'Etat dans la restructuration de la sidérurgie belge et aux difficultés rencontrées pour mettre en place les mécanismes de financement avec les groupes actionnaires privés ont considérablement retardé la mise en œuvre du programme. Ce n'est, en effet, que le 28 janvier 1980, que le Comité national de Planification et de Contrôle a approuvé la première phase du plan d'investissement (21,2 milliards de FB). Par ailleurs, malgré cet accord, le problème du financement des investissements subsiste : le secteur privé qui doit financer une moitié n'a encore rien apporté et les tractations avec le secteur public sont compliquées par le contexte financier et linguistique belge.

## **B. Restructuration financière et industrielle**

L'année 1979 a été caractérisée par un véritable *remembrement des activités industrielles*. La S.A. Cockerill s'est engagée dans une stratégie de concentration de ses activités principales par diverses cessions de divisions, filiales et participations. Ces opérations ont permis de réduire l'endettement du groupe et de dégager des plus-values qui ont amélioré les résultats de l'exercice.

Parmi les opérations les plus importantes, il faut citer :

- la cession de la division des produits longs de Marchienne à Thy-Marcinelle et Monceau ;
- l'apport à Usinor de la division de Rehon-Longwy (feuillards) et de plusieurs participations françaises ;
- la cession de la participation dans ALZ Genk à Klöckner Werke ;
- la cession à l'Etat belge de la participation dans les Usines à Tubes de la Meuse et, comme dit plus haut, la cession de l'aciérie électrique de Seraing à cette même société ;
- la constitution de la société Valfil pour l'achèvement et l'exploitation du train à fil du Val Saint-Lambert et la cession d'une partie de ses actions à Estel et Klöckner Werke ;
- la réorganisation de Métal Profil (produits du bâtiment) ;
- le renforcement de la position de la filiale néerlandaise Van Thiel's Draadindustrie et la filialisation de la division française des aciers spéciaux d'Hautmont.

Après ces différentes opérations, la structure du groupe Cockerill se présente comme indiqué au tableau III.



Par ailleurs, l'année 1981 est marquée par *la fusion de Cockerill-Sambre*. En réunissant les activités sidérurgiques de Liège et du Triangle de Charleroi (7), les dirigeants souhaitent construire un groupe de la taille de Thyssen ou d'Usinor pouvant valoriser une gamme complète de produits et aborder de la sorte les marchés tant européens que des pays tiers. Cette fusion doit en outre offrir de nouvelles possibilités de rationalisation par une utilisation plus optimum des outils. Cockerill-Sambre produit en effet 59 % de l'acier brut belge et 75 % de l'acier wallon. Le projet de fusion a été étudié par la Nippon Steel. Pour les Japonais, ce plan offre des avantages importants à condition de respecter la spécificité des deux bassins, de poursuivre la modernisation (notamment l'installation de coulées continues et de nouveaux hauts fourneaux), de continuer les désengagements (4 000 à 5 000 personnes d'ici 1985) et d'améliorer les performances techniques des outils (énergie, mise au mille). La capacité du nouveau groupe serait de 8 Mt par an : 4,5 pour Liège et 3,5 pour Charleroi. A Liège, il conviendrait d'arrêter le train à bandes d'Ougrée et ultérieurement tous les hauts fourneaux de petites et moyennes dimensions.

### **C. Diversification, gestion et amélioration du climat social**

La région liégeoise, comme la Wallonie, ne pouvant rester à long terme trop dépendante de l'industrie sidérurgique, Cockerill tente d'apporter sa contribution au redéploiement industriel. Dans ce but, la société poursuit ses recherches en vue de l'élaboration de produits nouveaux tels le procédé Howaq en matière de recuit continu et la tôle galvanisée sur une face ou des produits anti-bruits. Elle tente de la sorte de développer des activités situées à l'aval de la sidérurgie ainsi que de créer des filiales nouvelles dans des créneaux non encore développés.

Outre Cockerill-Développement, la société a encore créé Cockerill-Engineering et Cockerill-Informatique développant progressivement leurs activités de services pour compte de tiers.

Par ailleurs, comme nous l'avons dit ci-dessus, d'importants efforts sont poursuivis pour l'amélioration de la gestion.

Enfin, une réorganisation sociale s'opère progressivement. Ses lignes de force sont : motiver davantage les travailleurs, améliorer la sécurité et mieux former le personnel. Cockerill a développé, par exemple, des

---

(7) Cette dernière société a été constituée le 18 juin 1979 par Hainaut-Sambre, les Laminiers du Ruau et la Société Thy-Marcinelle et Providence. Sa production d'acier a été de 3,35 Mt en 1980 pour un personnel de 11 898 personnes.

TABLEAU III. — Structure du Groupe Cockerill au 1-1-1981

<i>Principales divisions</i>		Personnel occupé
Sidérurgie à chaud	Coke - Fonte (Ougrée-Seraing-Fiémalle) Acéries-Laminiers d'Ougrée-Seraing de Chertal	8 503
Sidérurgie à froid	Ferblatil Jemeppe-Kessales Tolmatil	3 566
Commercial	Ventes directes	208
Autres activités	Mécanique et Métallurgie (Seraing) Engineering Développement Informatique	2 216 1 262

*Principales filiales situées dans la région liégeoise*

	Localisation	Activité	Taux de participation de Cockerill (en %)	Personnel occupé	
Sidérurgie à chaud	Valfil	Seraing	Train à fil	85	± 400 (a)
Sidérurgie à froid	Phénix-Works	Flémalle-Haute	Galvanisation et revêtements organiques	100	3 105
		Ivoz-Ramet			
	Polypal	Herstal	Profilés	99	94
	Commercial	—			
Autres activités	OSB Company	Seraing	Cylindres de laminoirs	100	311 (b)
	Somef	Ougrée	Transport et affrètement	99	116
	Oxybel	Liège	Oxycoupage	90	139
	Paramétal	Jupille	Découpage-oxycoupage	99	198

(a) Démarrage en novembre 1980.

(b) Y compris les Grosses Forges de Cockerill.

Source : S.A. Cockerill.

programmes de formation complémentaire non seulement pour les ouvriers et les employés, mais aussi pour les cadres en créant en 1977 une école de formation à la gestion : l'Ecole Liégeoise de Management. D'un autre côté, la société s'attache à mieux informer son personnel et la communauté régionale et à accroître les initiatives personnelles par l'encouragement au dialogue et des actions de sensibilisation (par exemple, usine plus propre, suggestions, etc.).

#### 4. CONCLUSIONS

La crise qui frappe la sidérurgie européenne a fortement ébranlé la sidérurgie liégeoise depuis 1975. L'enjeu actuel est d'importance : *Cockerill se doit de réussir sa mutation en raison de son poids dans l'économie régionale et nationale*. La société fournit en effet directement de l'emploi à 9 % de la population active de l'arrondissement et procure de l'activité à des entreprises de la région (fournisseurs de biens et de services, sous-traitants) pour un chiffre d'affaires annuel de près de 7 milliards de FB.

En outre, Cockerill fournit 11,5 % de l'activité de la S.N.C.B. en transports de marchandises ; c'est le premier utilisateur belge de la voie d'eau et un client important du port d'Anvers. La société assure encore un débouché pour 20 % de la production charbonnière campinoise et représente 20 % également des exportations sidérurgiques de l'U.E.B.L.

Certes, les difficultés sont grandes, notamment sur le plan financier. Le redressement impose, en effet, d'importants investissements qui ne peuvent être assurés sans le recours à l'aide des pouvoirs publics et le rétablissement de la rentabilité.

Toutefois, la volonté de réussir existe. De nombreux efforts ont déjà été accomplis pour améliorer la productivité (7,8 heures seulement par tonne de produits finis en 1979 contre 12,5 heures en 1975). Des plans sérieux de rénovation ont été élaborés et sont en cours de réalisation.

C'est donc, avec détermination, que les responsables publics et privés concentrent leurs efforts pour aider la sidérurgie liégeoise à faire face aux exigences du monde de demain.

#### BIBLIOGRAPHIE

##### *Ouvrages et articles*

BETTE J., *Les crises de la sidérurgie*, dans *Wallonie* 78, n° 6, pp. 451-462.

DE WASSEIGE Y., *Plaidoyer pour une sidérurgie wallonne*, dans *Wallonie* 78, n° 6, pp. 465-474.

- FERRY J. et CHARLIER J., *Sidérurgie : perspectives européennes et liégeoises*, dans *Revue de la Société d'Etudes et d'Expansion*, n° 274, 1977, pp. 671-690.
- EVANS I.M., *Aspects of the steel crisis in Europe, with particular reference to Belgium and Luxembourg*, dans *Geographical Journal*, vol. 46, part. 3, 1980, pp. 396-407.
- FRAYES W., *La restructuration de la sidérurgie belge*, dans *Wallonie 80*, n° 3-4, pp. 175-189.
- GILLON R., *Pour une nouvelle politique sidérurgique*, dans *Revue de la Société d'Etudes et d'Expansion*, n° 274, 1977, pp. 719-726.
- GROUPEMENT DES HAUTS FOURNEAUX ET ACIERIES BELGES, *La sidérurgie belge en ...*, annuel, Bruxelles.
- LUCASSEN F., *La sidérurgie liégeoise face au mouvement de concentration : localisation des usines et harmonisation des unités de production*, dans *Revue de la Société d'Etudes et d'Expansion*, n° 257, 1973, pp. 588-608.
- MALEZIEUX J., *Crise et restructuration de la sidérurgie française. Le groupe Usinor*, dans *L'Espace géographique*, 1980, n° 3, pp. 183-196.
- MERENNE-SCHOUMAKER B., *La sidérurgie dans la Communauté Européenne. Les difficiles mutations d'un secteur industriel traditionnel*, Dossier pédagogique du Bureau de Presse et d'Information pour la Belgique, Commission des Communautés Européennes, Bruxelles, 1<sup>re</sup> édition 1977, 2<sup>e</sup> édition 1978, 3<sup>e</sup> édition 1980.
- REUSS C., KOUTNY E. et TYCHON L., *Le progrès économique en sidérurgie : Belgique, Luxembourg, Pays-Bas 1830-1955*, Institut de Recherches économiques et sociales de l'Université de Louvain, E. Nauwelaerts, Louvain, 1960.

#### *Documents de la S.A. Cockerill*

- Le défi pour un nouveau Cockerill*, Liège, s.d.
- Cockerill, l'acier à l'école*, Liège, s.d.
- Cockerill*, Liège, 4<sup>e</sup> trimestre 1980.
- Cockerill 77, 78, 79 et 80* (recueil statistique)
- Le nouveau Cockerill*, bimensuel pour le personnel du groupe.
- Rapport économique, social et financier*, annuel.

#### *Journaux*

*La Cité, La Libre Belgique, Le Monde, Le Soir.*

(Décembre 1981)