



LABORATOIRE SOCIAL D' ACTIONS D' INNOVATIONS DE REFLEXIONS ET D' ECHANGES

12^{ÈME} BIENNALE DE LASAIRE

« Anticipation et gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise et de mutation technologique »

LE GROUPE THYSSENKRUPP

(par Michel Fried)

Le groupe Thyssenkrupp¹, dans sa configuration actuelle est le produit du rapprochement de Krupp avec les deux autres grandes entreprises sidérurgiques allemandes, avec Hoesh en 1991, pour éviter qu'il ne tombe entre les mains de British Steel, et avec Thyssen en 1999. Le groupe ainsi constitué est aujourd'hui le second producteur d'acier européen (13 Mt), mais n'occupe que la 19^{ème} place mondiale très loin derrière ses deux principaux concurrent européens, Arcelor Mittal numero1 mondial avec près de 100Mt d'acier et Tata Steel, 11^{ème} producteur mondial avec 26 Mt d'acier).

Thyssenkrupp est organisé autour de 6 divisions (business units) :

- « Steel Europe » et « Steel Americas » produisent notamment des aciers plats au carbone destinés à l'industrie automobile ; la division « Stainless global », qui produisait des aciers inoxydables a été vendue ;
- La division « elevator technology » réalise des ascenseurs et des produits voisins tels que escaliers mécaniques, passerelles d'embarquement pour avions et assure l'entretien de ses matériels ;
- La division « component technology » fournit des pièces détachées destinées surtout à l'industrie automobile mais aussi à la chimie ;
- La division « industrial solutions » regroupe des activités d'engineering proposées à l'industrie automobile, la chimie, les mines ainsi que la construction navale ;
- La division « material services » rassemble des activités de distribution de matériaux (métaux et plastiques en particulier), et de services, notamment logistiques.

¹ Les données chiffrées de cette note proviennent, sauf mention contraire, de données comptables annuelles clôturées en septembre de l'exercice référencé.

TABLEAU N° 1

EVOLUTION DES EFFECTIFS PAR DIVISIONS (« BUSINESS UNITS »)

(en milliers)	2009	2010	2012	2014	2015	2016
Groupe	187,50	177,35	167,96	162,37	154,91	156,49
dont:						
Component technology	27,97	29,14	28,01	28,94	29,63	30,75
Elevator technology	42,70	44,0	47,56	50,28	51,34	51,43
Industrial Technology	20,81	18,77	18,11	18,55	19,39	19,60
Material services	44,32	33,86	27,60	30,29	20,23	19,75
Steel Europe	36,42	34,71	27,76	27,86	27,60	27,56
Steel Americas*	1,66	3,32	3,99	3,47	3,73	3,85
Stainless Global	11,76	11,24	11,85	-	-	-
Corporate	1,87	2,60	2,80	2,99	3,00	3,55

*Etats Unis, Canada, Mexique, Brésil

La sidérurgie qui a joué un rôle historique dans le développement et la culture du groupe n'est cependant plus sa principale activité, les deux divisions sidérurgiques n'occupaient en septembre 2014 que 20% de ses effectifs, largement dépassés par la division ascenseurs (33% des effectifs).

On notera que les activités du groupe et de la plupart des divisions sont fortement tournées vers la clientèle des biens intermédiaires et de l'industrie, de l'automobile. La composition de la clientèle de Thyssenkrupp est restée remarquablement stable ces dernières années malgré l'importance des restructurations mises en œuvre ces dernières années.

TABLEAU N° 2

STRUCTURE (EN %) DES VENTES PAR SECTEURS CLIENTS

Secteurs clients	2011	2016
Automobile	24	25
Engineering	11	8
Acier	18	14
Packaging	3	3
Energie et « utilities »	3	5
Construction	10	11
Secteur public	4	5
Négoce	14	12
autres	12	17
Total	100	100

En revanche, les implantations du groupe par régions se sont sensiblement modifiées, la place de la zone Asie-Pacifique augmentant, tant en valeur absolue qu'en valeur relative :

TABLEAU N° 3
EFFECTIFS PAR RÉGIONS

	2009		2013		2015	
	Nbre*	%	Nbre*	%	Nbre*	%
Allemagne	81,23	43,3	58,16	37,4	59,81	38,6
Europe h.All	42,29	22,6	29,92	19,1	30,41	19,6
ALENA	27,43	14,6	20,56	13,1	21,42	13,8
Amer. Du Sud	15,46	8,2	22,08	14,1	13,53	8,7
Asie pacifique	18,48	9,9	24,91	15,9	28,34	18,3
Afrique	2,60	1,4	1,22	0,8	1,39	0,9
Total	187,50	100	156,86	100	154,91	100

*nombre en milliers

Globalement, Thyssenkrupp a réduit ses effectifs de 17,4% (32600 personnes) entre 2009 et 2015. L'essentiel de cette baisse est concentrée sur l'Allemagne et le reste de l'Europe où les effectifs ont été réduits respectivement de 26,4% (21400 personnes), et de 28,1% (11900 personnes) ; les effectifs de la zone Asie Pacifique, essentiellement l'Inde et la Chine, ont été accrus de 9900 personnes, ce qui compense donc le tiers environ de la baisse de l'emploi européen.

LA GESTION DU GROUPE

La gestion du groupe ainsi que les arbitrages concernant son portefeuille d'activité sont guidés par trois critères qui sont calculés et publiés chaque année pour l'année à venir pour chaque division ; ils portent sur la rentabilité d'exploitation (EBIT), la création de valeur² et les liquidités créées (mesurée par le free cash-flow (cash-flow net des investissements)). Ces critères semblent actuellement avoir des rôles différents : comme les publications du groupe le notent avec justesse, la rentabilité d'exploitation n'est pas un très bon indicateur de performance lorsqu'il s'agit de comparer les résultats d'activités d'intensités capitalistiques différentes ; on notera que la valeur créée a été systématiquement négative ces dernières années, le coût moyen du capital ayant été toujours supérieur au rendement des capitaux mis en œuvre. Dès lors, il est vraisemblable que, dans le contexte de tension financière que subit le groupe, le free cash-flow soit vraisemblablement l'indicateur de gestion le plus immédiatement décisif pour orienter ses décisions. Cependant les objectifs de court terme assignés à chaque division hiérarchise ces critères et en définissent de plus spécifiques ; en revanche, le montant de la rémunération variable des membres du directoire, très supérieure à leur rémunération fixe, dépend, selon une grille particulière à chacun, de ces quatre ratios.

² La création de valeur est un concept-clé de la théorie financière classique car elle est censée être l'indicateur de performance le plus utile pour guider la décision de l'investisseur ; elle se définit comme la différence entre l'EBIT et le coût moyen pondéré du capital (dette et fonds propres) ; le coût de la dette est la somme des intérêts d'une dette sans risque (en général la dette souveraine) majorés d'une prime de risque et le rendement exigé par les actionnaires est le rendement d'un portefeuille d'actions parfaitement diversifié, majoré d'une prime de risque correspondant au risque spécifique de l'entreprise. Le coût du capital défini pour chaque division du groupe ne varie que très peu d'une année sur l'autre : en 2015, il était fixé à 9%, taux inchangé depuis septembre 2012, supérieur de 0,5 point au taux des années précédentes, taux réduit à 8% en 2016 ; le taux de la meilleure division, les ascenseurs, est de 7,5%, et celui de la division la plus risquée, Steel Americas, de 10%. Le coût moyen du capital de l'ensemble du groupe, qui apparaît donc comme relativement élevé, reflète une exigence forte de rentabilité future de la part des actionnaires et/ou leur constat d'un niveau de risque des activités du groupe qui resterait important, supérieur à ce que le discours du groupe semble admettre.

TABLEAU N° 4

EVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE GESTION DU GROUPE

(M€ ou %)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CA net (Md€)	42,62	49,09	47,05	39,78	41,21	42,78	39,26
EBIT(M€)	1346	-988	-4370	-552	1145	1050	1189
Capitaux mis en œuvre (Md€)	20,77	23,22	21,49	14,59	15,85	16,11	15,93
ROCE*(%)	6,5	-4,3	-20,3	-3,8	7,2	6,5	7,5
coût moyen du capital (%)	8,5	8,5	8,5	9,0	9,0	9,0	8,0
VA créée ou détruite (M€)	-419	-2962	-6197	-1865	-282	-389	-85
Free-cashflow**(M€)	-1538	-1995	-2590	-625	-3577	65	
Cashflow des cessions capitalisation boursière (Md€)	553	424	854	1221	1054	597	191
	12,31	9,54	8,51	9,10	11,75	8,87	12,01

*Rentabilité des capitaux mis en œuvre **Free cashflow avant produit de cessions³

Le mode de gestion de Thyssenkrupp est donc fortement marqué par la recherche de la rentabilité pour ses actionnaires, recherche dont les paramètres résultent de trois contraintes, la composition de son actionnariat, la dégradation de sa rentabilité et l'importance des investissements malheureux.

L'actionnariat du groupe est fortement dispersé et ne comprend que deux actionnaires significatifs :

- La fondation Alfried Krupp von Bohlen und Halbach, qui rassemble la participation des familles fondatrices, bien que minoritaire, semble jouer un rôle important dans la définition des choix de gestion du groupe ; ce pouvoir repose sur sa place de principal actionnaire du groupe, place qu'elle a dû accepter de réduire faute de pouvoir accepter des augmentations importantes de capital qui dilueraient sa participation⁴ : celle-ci, qui était encore de 25,3% du capital en 2012 est tombée à 23% en 2014, de plus, le poids de la fondation a été réduit en 2011 par la cession sur le marché de l'autocontrôle de 9,84%, afin de renforcer la trésorerie du groupe (gain de 1,6 Md€).
- En décembre 2013, le holding familial, qui n'a pu participer à l'augmentation de capital de 880 M€ rendue nécessaire par la détérioration de la situation financière du groupe, a dû accepter de se laisser diluer en autorisant l'entrée dans le capital de Thyssenkrupp du fonds activiste suédois Cevlan⁵. Depuis son arrivée, la participation du fonds est passée en plusieurs étapes de 5,3% du capital à 20%, soit presque au même niveau que la fondation ; depuis janvier 2015, Cevlan dispose d'un siège au conseil de surveillance du groupe⁶.

³ Le free cash-flow représente l'excédent de liquidités générées par l'activité de l'entreprise, une fois financé ses investissements et la variation de son besoin en fonds de roulement (variation des stocks et des crédits commerciaux nets). Ce flux de trésorerie disponible peut être utilisé par l'entreprise pour accroître ses fonds propres, se désendetter.

⁴ En janvier 2014, le directoire a été autorisé, en accord avec le conseil de surveillance, à émettre des obligations convertibles mais à condition de ne pas dépasser un plafond de 500 M€, et de surcroît, le directoire s'est vu accorder le droit de limiter les souscriptions qui ne lui conviendraient pas.

⁵ Cevlan capital a été créé en 2002. Il détient un portefeuille diversifié d'actions de sociétés européennes européennes, qu'il fait tourner assez rapidement, puisqu'il conserve ses participations de 5 à 7 ans.. Le fonds a la réputation de plaider, dans les sociétés où il est présent, une restructuration rapide des activités par la cession des activités déficitaires. Selon la presse, Cevlan défendrait la cession des activités sidérurgiques et la sortie du groupe de la division ascenseurs (spin off ?).

⁶ On notera de plus que la Commerzbank détient une participation de 2,49% dans le capital de Thyssenkrupp.

La rentabilité du groupe, qui explique la faiblesse, dans la période actuelle, des dividendes (cf. tableau 5 ci-après) résulte de trois facteurs :

- *La crise de la zone euro de 2008-2009* qui a provoqué l'effondrement du chiffre d'affaires du groupe ; en 2010, celui-ci a reculé de 21,7% par rapport à son niveau de 2008, les ventes se repliant le plus fortement en Allemagne (-27%) et dans le reste de l'Europe (-25%), ce que ne pouvait compenser la faible progression de la zone Asie-Pacifique (+3%) ;
- *L'échec des nouvelles usines sidérurgiques créées au Brésil et aux Etats Unis*, ont encore amplifié les difficultés du groupe, d'autant que celui-ci n'a pris conscience du problème qu'avec retard, du fait de l'insuffisance du reporting des responsables de l'usine brésilienne, insuffisance résultant, selon les représentants du personnel d'un management du groupe acceptant mal l'échec de ses décisions⁷. Quoiqu'il en soit, l'investissement dans ces deux usines qui était évalué à 6 Md€ en 2006 a dû, en 2008, être revu à la hausse à 8 Md€ puis, en 2013, à 12Md€ ;
- *L'effondrement des prix de l'acier* provoqué par les exportations chinoises à des prix de dumping pesant en fin de période sur le redressement financier du groupe.

TABLEAU N° 5

ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

(données de septembre)	de	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat net (Md€)		2,28	-	0,93	-1,78	-5,04	-1,58	0,20	0,27	0,26
investissements (Md€)		4,28	1,87	3,52	2,77	2,20	1,41	1,20	1,24	1,39
Dividendes (M€)		603	4,08	209	232	-	-	62	85	85
ROE* (%)		27,6	139	10,9	-15,2	-112	-65,6	13,4	14,7	25,0
Capitaux propres (Md€)		11,49	24,4	10,38	10,38	4,53	2,51	3,20	3,3 1	2,61
		1,58	9,70	3,78	3,55	5,80	5,04	3,68	3,42	3,50
Dette financière nette		27,6	2,06	23,8	23,8	11,8	7,1	8,8	9,3	7,4
Equity ratio** (%)		13,8	23,4	36,4	34,5	128,1	200,6	114,9	103,2	134,2
Gearing*** (%)			21,2							

*résultat avant impôts/capitaux propres ** Capitaux propres/total du bilan * ***dette financière nette / capitaux propres

Ces trois chocs, s'ils n'ont pas véritablement mis en péril la trésorerie de Thyssenkrupp, malgré l'extériorisation d'un free cash-flow constamment négatif depuis la crise (tableau 4), ont entraîné, du fait de la forte dégradation de la rentabilité, un effondrement des capitaux propres qui passent de 11,5 Md€ en 2008 à 2,5 Md€ en 2013, montant à peine dépassé en 2016, ce qui annule l'amélioration constatée en 2014-2015. Comme on l'a vu, le groupe, du fait de sa structure actionnariale, n'était pas en mesure de lever du capital pour compenser ses pertes, et a dû recourir à des émissions obligataires régulières et à l'endettement bancaire, mais dans des limites strictement définies par les banques, inquiètes de l'avenir du groupe⁸.

⁷ Die Zeit on line du 5/7/2012 donne une description saisissante de l'aventure brésilienne de Thyssenkrupp, décrite comme « une histoire de mégalomanie, de mauvaise gestion et de pollution », et comme l'ultime tentative du groupe allemand de se repositionner comme un grand groupe sidérurgique capable de se mesurer à ses deux principaux concurrents européens, Arcelor Mittal et Tata Steel.

⁸ Les lignes de crédit bancaire du groupe sont assorties d'un « covenant » plafonnant le gearing du groupe à 150%. En 2013, le gearing ayant atteint 200%, Thyssenkrupp a dû renégocier le maintien de sa ligne de crédit de 2,5Md€ en contrepartie d'un retour du gearing à un niveau acceptable par les banquiers. Au même moment, la notation du groupe était dégradée, ce qui n'a pas empêché Thyssenkrupp de réaliser des émissions obligataires (1,25 Md€ en février 2014 et 1,35 Md€ en février 2015), mais l'a empêché de bénéficier pleinement de la baisse des taux en raison notamment de la baisse de son rating et de l'incertitude concernant son redressement financier. On notera qu'en février 2016, Moody's a de nouveau abaissé la note à long terme du groupe à Ba2, avec des perspectives stables, du fait de l'évolution des prix de l'acier et de la récession

On notera que le coût de la dette payée par le groupe reste acceptable pour une société dont le rating est classé comme « non investment grade »⁹ Les restructurations du groupe ont donc toutes chances d'être poursuivies dans les prochaines années, comme le montre les écarts persistants entre les divisions les plus performantes et les moins performantes¹⁰ :

TAUX DE MARGE PAR DIVISIONS

	2014	2015	2016
Groupe	2,8	2,5	3,0
dont :			
Component technology	3,8	4,4	3,7
Elevator technology	7,5	9,2	10,3
Industrial technology	6,7	6,8	5,8
Material services	0,7	-0,3	0,6
Steel Europe	2,2	5,9	4,1
Steel Americas	-3,1	-8,3	-1,5

Le redressement du groupe : une stratégie inchangée mais appuyée depuis 2011 sur des décisions de restructuration et des cessions d'activité significatives.

Les pertes enregistrées en 2011 et 2012 par Thyssenkrupp n'ont pas modifié ses grandes orientations stratégiques :

- Construire un groupe diversifié par ses activités et ses implantations géographiques (notamment en Asie et en Amérique du Sud) ;
- Obtenir des productions plus techniques et plus spécifiées en fonction des besoins particuliers des grands clients ;
- Se désengager des activités les plus capitalistiques au profit des activités de service et d'ingénierie en particulier.

Le groupe rappelait dans son rapport annuel de 2015 que «la diversification n'était pas un objectif en lui-même, mais un moyen de saisir des opportunités de croissance et d'accroître la stabilité de [son] activité dans un environnement volatil » Cette stratégie explique que le groupe se soit en partie désengagé de ses activités destinées aux constructeurs automobiles des pays développés (voir ci-après) et ait investi en direction des mêmes secteurs clients dans les pays émergents¹¹ . Ces orientations stratégiques, qui ont pour but de lui permettre de dégager rapidement une rentabilité plus stable et plus élevée, nécessitent le maintien d'un niveau d'investissement et de recherche-développement important, ce qui n'a pas été possible durant la période sous revue¹². Pour redresser sa situation, Thyssenkrupp a imposé des exigences de rentabilité plus rigoureuses à ses divisions, en ajoutant à ses critères traditionnels

brésilienne, les notes de Standard and Poor's, BB,et Fitch, BB+, restent inchangées. La hausse importante du gearing constatée en 2016 résulte, pour l'essentiel, de la réévaluation des engagements de retraite du groupe (concernant surtout les salariés allemands) du fait de la baisse du taux actuariel utilisé pour leur calcul.

⁹ En 2014, Thyssenkrupp pouvait réaliser une émission obligataire à 5 ans à 3,12%, en 2015 à 1,76% et en 2016 à 2,75%.

¹⁰ La composition des divisions ayant été fortement modifiée durant la période sous revue ainsi que les définitions des concepts comptables, dans une moindre mesure, il n'est pas possible de produire un historique cohérent des taux de marge sur une longue période. Comme noté plus haut, la rentabilité des capitaux mis en œuvre est conceptuellement un meilleur indicateur que le taux de marge, mais son interprétation est rendue malaisée par les brutales modifications des politiques suivies par certaines divisions concernant les stocks et les crédits commerciaux.

¹¹ En 2015, il a ainsi décidé de créer trois usines en Chine destinées à la production de ressorts et stabilisateurs (Chengdu), de châssis (Shanghai) et de cylindres (Changzhou), d'une usine de cylindres au Brésil et une usine d'essieux au Mexique pour Volkswagen.

¹² Les capacités d'investissement du groupe ont été plus que saturées jusqu'en 2012 par le poids des investissements dans les usines sidérurgiques brésiliennes et américaines.

de gestion l'objectif de se mettre systématiquement au niveau de ses concurrents les plus efficaces (benchmarking) et en renforçant les synergies entre les divisions du groupe, renforçant le caractère centralisé de sa gestion¹³.

En mai 2011, un plan rigoureux de cessions des activités jugées insuffisamment rentables et d'économies à réaliser sur les activités conservées a été adopté. Ce plan, baptisé « Impact », doit réduire, par rapport à 2010, sur une période relativement courte de cinq ans, le chiffre d'affaires du groupe de 23% et ses effectifs de 35500 personnes, et impose aux activités conservées des économies drastiques portant sur les coûts et les capitaux employés. Selon les données comptables du groupe, les objectifs de chiffre d'affaires et d'emploi affichés en 2011 n'ont pas été atteints, mais l'objectif d'économie a non seulement été réalisé mais dépassé (1Md€ réalisé en 2015 pour un objectif de 850 M€). En fait, les cessions¹⁴ et les restructurations du groupe ont surtout portées sur la réduction des capitaux mis en œuvre (cf tableau 4) qui, en deux ans, de 2011 à 2013, ont été brutalement réduits de 37%, soit près de 9 Md€, ce qui a été obtenu en agissant sur les composantes de ces capitaux, immobilisations et capitaux circulants..

Dès 2011, le groupe a affiché les nouvelles cessions d'actifs qu'il envisageait, qui complétaient des cessions déjà programmées. Malgré l'importance de ces opérations, il s'est refusé, en général, à brader la vente de ses actifs, préférant les conserver, quitte à investir pour les moderniser et espérer une cession ultérieure. Les cessions les plus importantes ont été les suivantes :

- Metal forming (composants pour automobiles, 5700 salariés) cédée en juillet 2011 (hors plan Impact) à Gestamp Automocion ;
- Xervon (échafaudage, isolation, 9300 personnes) cédée en août 2011 (hors plan Impact) à la société allemande Remondis ;
- Blom+Voss (composants et entretien de navires, 1600 salariés) cédée en partie en 2011 au fonds Star Capital, qui les a revendu ultérieurement à la société allemande Lurssen ce qui poursuit la spécialisation du secteur naval dans les activités militaires (construction de navires de surface et de sous-marins non nucléaires) au leader mondial du secteur Kingspan ? ;
- Vente en 2013 de Thyssenkrupp Construction Group, en perte (numéro1 européen des panneaux sandwich isolants) ;
- Cession en juillet 2014 des chantiers navals suédois sous-marins) du groupe à SAAB et des chantiers allemands d'Emden à Seafort Advisors¹⁵.
- Automotive System filiale brésilienne de Bilstein Group) vendue en décembre 2011 à Cosma International ;

¹³ Les divisions du groupe rapportent directement à la direction générale du groupe, les fonctions supports (comptabilité, immobilier ressources humaines notamment) ne sont que partiellement exercées par les divisions, et sont donc largement centralisées, de plus, le groupe a créé récemment des fonctions de recherche de synergies concernant les activités de recherche –développement ou les implantations géographiques de chaque division.

¹⁴ Pour l'essentiel, les objectifs de cessions ont été fixés avant 2014 comme le montrent les normes comptables (IFRS) qui obligent depuis 2013 l'entreprise à renseigner séparément notamment le chiffre d'affaires et le résultat des activités poursuivies et des activités abandonnées durant l'exercice. Depuis 2014, les données concernant les activités poursuivies sont pratiquement identiques à celles du groupe, ce qui tend à montrer que les cessions du groupe tendent désormais à être programmées en fonction des opportunités.

¹⁵ La vente des chantiers navals suédois ne s'inscrit pas dans l'objectif de spécialisation de l'activité de construction navale sur le militaire ; cette vente s'est effectuée sous la pression du gouvernement suédois qui reprochait à Thyssenkrupp de réserver ses contrats de vente de sous-marins à ses chantiers allemands, au détriment des chantiers suédois (société Kochum) acquis en 2005. La DCNS française (12000 salariés) est candidate à un rapprochement avec Thyssenkrupp Marine Systems (8300 salariés), jusqu'ici sans succès, mais un rapprochement avec le chantier allemand Lurssen a été évoqué. A l'exportation, TKMS détient 60% du marché mondial des sous-marins et 25% de celui des navires de surface.

- Waupaca (fonderie aux Etats Unis, 3000 personnes) vendue en juillet 2012 à KPS Partners) ;
- Tailored Blanks (ébauches sur mesure en acier pour industrie automobile, 900 personnes) vendue en septembre 2012 à WISCO (Wuhan Iron and Steel COrp.) ;
- Berco group (Italie, chassis et trains de roulement pour machines de chantier) mise en vente en septembre 2014 ;
- Annonce en septembre 2014 de la restructuration (hors plan Impact) de l'usine d'ascenseurs d'Angers (France) se traduisant par 258 suppressions d'emplois sur un effectif de 442 salariés ; Angers doit perdre une partie de son activité (tôlerie fine) pour se recentrer sur l'ingénierie, le suivi des commandes et le service après-vente concernant la France et la Belgique¹⁶ ;
- La cession de la société française THK Hugo (usine de tôles magnétiques d'Isbergues, 550 salariés) était envisagée depuis janvier 2013 du fait de la forte concurrence chinoise sur les produits de moyenne gamme, spécialité de THK UGO. La cession n'a pu être réalisée faute d'acquéreur et en janvier 2015 un accord de poursuite de l'activité a été signé avec les organisations syndicales (voir ci-après) accompagné d'un programme d'investissements de 4,5 M€ destiné à améliorer la qualité de la production et d'une baisse du prix des demi-produits fournis par le groupe à la société française. On notera que Thyssenkrupp possède deux autres usines de tôles magnétiques, l'une en Allemagne (580 salariés) et l'autre en Inde (500 salariés).

Pour trois divisions, les restructurations ne se sont pas déroulées exactement comme prévu en 2011 :

- Stainless Global, division acier inoxydable, rebaptisée Inoxium, valorisée 2,7 Md€ en 2012 a été cédée à la société finlandaise Outokumpu en contrepartie de l'attribution à Thyssenkrupp de 29,9% du capital de la société finlandaise ; celle-ci détient alors plus de 50% du marché européen de l'inox. Toutefois en 2014, l'autorité européenne de la concurrence, du fait de la position dominante ainsi acquise par Outokumpu, lui demande de se séparer des deux sociétés cédées par Thyssenkrupp, VDM (2083 salariés) et la société italienne ASF (Acciai Speciali Terni) ; faute d'acquéreur, cette dernière doit reprendre ses deux ex-filiales et, pour respecter les décisions européennes, doit rompre tout lien avec Outokumpu. VDM est revendue en avril 2015 au fonds britannique Lindsay Goldberg , et ASF- Acciai Speciali Terni- (1500 salariés), faute de repreneur, reste dans le giron de Thyssenkrupp, la production de laminés inox étant concentrée dans les usines italiennes de Terni (2600 emplois) dont 20% des emplois devront être supprimés¹⁷ ;
- Steel Americas : les cessions au sein de cette division ne se sont pas déroulées non plus comme prévu. Seule la filiale sidérurgique américaine TK Alabama a pu être vendue pour 1,3 Md€ en février 2014 à un consortium rassemblant Arcelor Mittal et Nippon Steel Sumimoto Metal Corp. et Thyssenkrupp a dû conserver son usine brésilienne CSA -Companhia Siderurgica doo Atlantico- et, en 2016, a acquis pour 1€ la participation de 26,87% du capital détenue par la société Vale ; on rappellera que les deux usines étaient encore estimées dans les comptes de Thyssenkrupp en 2012 à 3,9 Md€, à comparer à un investissement final de 12Md€, dont 4,9 Md€ pour l'usine

¹⁶ La division ascenseur de Thyssenkrupp (4^{ème} producteur mondial), bien que fort rentable, est à la recherche du business plan qui améliorerait encore ses résultats européens. Ainsi en 2006, elle avait prévu de restructurer la production en spécialisant chaque usine sur un élément d'ascenseur, en 2010 un nouveau plan est arrêté qui concentre l'activité de production sur le site allemand de Neuhausen et en 2014, un nouveau business plan (projet ENMR) prévoit d'optimiser la production sur trois usines ; c'est ce projet qui semble avoir inspiré la restructuration de l'usine d'Angers qui voit une partie de ses activités transférées vers l'usine allemande de Neuhausen et l'autre partie vers l'usine espagnole de Mostolen.

¹⁷ En septembre 2014, le pape François a vivement condamné la politique sociale de Thyssenkrupp concernant cette société.

brésilienne... Toutefois le contrat de vente avec son ex-filiale américaine Alabama a limité les conséquences défavorables de la conservation de l'usine brésilienne ; celle-ci avait été conçue à l'origine surtout pour alimenter en demi-produits (brames) l'usine américaine : le consortium s'étant engagé à acquérir temporairement, jusqu'en 2019, 40% du tonnage produit par l'usine brésilienne (5 Mt). CSA acquiert ainsi une certaine visibilité à court terme qui permettra peut-être à Thyssenkrupp de lui trouver un acquéreur (des négociations seraient en cours selon le Wall Street Journal) ;

- Steel Europe : Le plan Impact avait prévu en 2011, de réduire les capacités de production de la division de 1,4 Mt par la fermeture programmée des aciéries de Krefeld fin 2013 et de Bochum en 2016 (les 600 postes supprimés devant être reclassés dans le groupe) ainsi que des activités suédoise de laminage à froid. En 2013, le groupe a accentué sa pression sur Steel Europe dans le cadre d'un nouveau programme dénommé « Best in class reloaded »¹⁸ qui a prévu l'amélioration de l'efficacité technique des laminoirs à chaud existants et la relocalisation des installations à froid de Duisbourg... Au total, le nouveau programme fixe pour 2015 un objectif de réduction des capacités de production de la division de 3 Mt et la suppression de 1800 postes de travail, ce qui porte à 3800 le nombre d'emplois devant être supprimés, soit 14% de l'effectif de la division.

UNE GESTION SOCIALE DES RESTRUCTURATIONS ÉCLATÉE ?

La gestion sociale de Thyssenkrupp n'a pu, faute d'informations suffisantes être examinée à partir d'un examen exhaustif des négociations et des accords réalisés dans un périmètre couvrant la totalité du groupe. Cependant un certain nombre de conflits et d'accords récents, qui sont présentés ci-après, dessinent des situations contrastées selon les situations géographiques des entités concernées, révélant une tension entre la gestion unifiée et centralisée d'un groupe multinational et des instances de négociation sociale dont le champ est borné par les attributions légales des filiales restructurées ; en effet, alors que l'organisation du groupe prévoit quatre instances de décision : le groupe lui-même (conseil de surveillance et directoire), les divisions (business unit), les responsables géographiques et enfin les filiales appliquant les décisions des trois instances précédentes.

- *Les pays émergents* constituent, à notre connaissance, le seul cas d'une négociation sociale mondiale, réalisée au niveau du groupe, affranchi des bornes juridiques (et géographiques) de la filiale. La dénonciation, par certaines ONG, des conditions sociales imposées dans certaines des usines du groupe localisées dans les pays émergents, notamment au Brésil et au Pérou, ont probablement facilité l'ouverture de négociation définissant des minima sociaux au niveau mondial, mais ne concernant, de fait, que les pays émergents. En mars 2015, Thyssenkrupp a signé un accord mondial notamment avec IG Metall, la fondation Hans Böckler et IndustriALL¹⁹ concernant le respect des droits sociaux des salariés des 80 pays où est implanté le groupe ; ces droits doivent respecter, les normes minimales définies par l'Organisation Internationale du Travail et les conventions de l'ONU. L'accord a prévu la création d'une commission paritaire internationale qui doit être informée des plaintes concernant l'application de l'accord et qui donne à ses membres le droit de se rendre sur place pour enquêter. On notera toutefois que même en Europe, les conditions de travail se sont parfois profondément dégradées localement lors des périodes précédant

¹⁸ IG Metall a reproché à la direction de Thyssenkrupp d'avoir annoncé ce plan par voie de presse avant même qu'il n'ait été présenté au conseil de surveillance et aux représentants du personnel. Toutefois ce plan a fini par être accompagné d'un accord en définissant les modalités sociales (voir ci-après).

¹⁹ IndustriALL Global Union, dont le siège est à Genève, créé en juin 2012, rassemble les fédérations syndicales mondiales des secteurs de la métallurgie, des mines, de la chimie, de l'énergie, et du textile-habillement.

une restructuration ou une cession, comme cela a été le cas pour l'usine sidérurgique de Turin où un accord de fermeture avait été signé avec les syndicats en juillet 2007²⁰ ;

- *En Allemagne, en 2008, un accord de maintien des seniors dans l'emploi a été signé, d'abord sur une base régionale (Rhénanie Westphalie), puis étendu au niveau national. Cet accord avait pour but d'améliorer les conditions de travail en fonction de l'âge et en permettant une réduction progressive de l'activité des salariés âgés de favoriser le rajeunissement du personnel. A cette fin, un fonds spécial a été créé pour financer les actions en direction des seniors, alimenté par les cotisations de l'entreprise et des salariés. A cette fin, chaque entreprise du groupe est tenue de réaliser une projection à 5 ans des besoins de qualification et de définir les mesures à mettre en place ;*
- *Dans la sidérurgie allemande, où on a vu que les restructurations s'étaient traduites par une réduction sensible de l'emploi, des accords ont pu être signés sur la réduction des suppressions de postes en contrepartie de réductions concernant les salaires et la durée du travail. Cependant, le climat social a été moins facile que ne pourrait le laisser penser la grande portée de ces accords, IG Metall a constaté, et a dénoncé, que la direction générale du groupe puisse annoncer publiquement des décisions de restructuration avant la consultation du conseil de surveillance et des organisations syndicales. On notera également que ces accords ont provoqué une érosion inhabituelle du nombre de représentants élus d'IG Metall (lors des élections de mars 2015, celui-ci a perdu 4 des 26 sièges sur 30 qu'il détenait).*

Dans le cadre du plan de restructuration de la sidérurgie allemande annoncé en 2013, IG Metall a ainsi signé, en septembre 2013, un accord collectif²¹ sur les modalités de mises en œuvre de 1300 suppressions d'emplois sur cinq ans prévoyant.

- pour les salariés couverts par la convention collective, la réduction du temps de travail de 34 à 31 heures à compter d'octobre 2013 puis le retour progressif aux 35 heures à partir d'octobre 2018 pour retrouver 35 heures en 2021,
- pour les salariés non couverts par la convention collective, leurs salaires seront réduits de 2,44% ou leurs congés réduits de 8 jours,
- des préretraites partielles d'une durée de 6 ans et des contrats à temps partiel seront mise en œuvre et les dépenses liées à la mobilité interne seront prises en charge par l'entreprise,
- les contrats d'apprentissage ne déboucheront plus systématiquement sur une embauche dans le groupe.

En Europe, hors Allemagne, les négociations ont été, semble-t-il, plus difficile qu'en Allemagne, et parfois ont pu mobiliser les gouvernements et les élus, voire le pape (cf. note 17).

- Ainsi, en Italie, comme on l'a vu, l'activité des deux hauts fourneaux de Terni de la société AST, qui devaient être fermés (annonce d'octobre 2014), sont finalement préservés, après l'intervention du gouvernement italien et leur niveau de production maintenus pour quatre ans, notamment par le transfert à Terni de l'activité

²⁰ En décembre 2007, une explosion dans l'usine sidérurgique de Turin, dont l'effectif venait d'être réduit de 380 salariés à 270 salariés, a fait 7 morts et a soulevé une vive émotion en Italie. Les documents saisis par la justice italienne ont montré que les normes de sécurité n'étaient plus respectées dans cette usine, dont la fermeture était la condition de la survie d'une autre usine sidérurgique du groupe, celle de Terni (3500 salariés). La justice a considéré que les fautes de management étaient d'une gravité exceptionnelle et, en conséquence, a condamné le directeur général de THK Italie pour homicide volontaire à 16,5 ans de prison et 5 autres cadres, pour homicide involontaire à 13,5 ans de prison, condamnations confirmées en appel.

²¹ Le contenu de cet accord nous a été communiqué par Syndex.

sidérurgique réalisée à Turin. Sur cette base, un accord signé en décembre 2014, réduit les effectifs de 290 personnes, les départs de salariés ne pouvant être réalisés que de façon strictement volontaire et les usines de Terni seront modernisées au prix d'un investissement de 110 M€ ; toutefois, un conflit de 40 jours, mobilisant la CGIL, la CISL et l'UIL, a éclaté concernant la sous-traitance jugée particulièrement maltraitée, notamment comparée aux pratiques du groupe en Allemagne ;

- *En France*, deux conflits significatifs ont eu lieu, l'un animé par la CGT et l'autre par la CFDT : - Le premier conflit concerne l'usine d'ascenseurs d'Angers. Le conflit a mobilisé les pouvoirs publics locaux et a été évoqué à la Chambre des députés. La CGT a dénoncé la mauvaise volonté de la filiale de Thyssenkrupp à débattre de la stratégie de restructuration de la division ascenseur, refusant de communiquer au cabinet d'expertise comptable Secafi, missionné par le comité d'entreprise, les informations nécessaires²², puis de mettre à l'ordre du jour le rapport de ce cabinet. L'intervention des services du ministère du travail ont permis de débloquer les négociations et d'aboutir à un accord qui a été homologué le 5 mars 2015. Cet accord garantit que les emplois préservés seront maintenu au moins pendant au moins 3 ans et que la filiale de Thyssenkrupp abondera le fonds de revitalisation du bassin angevin de 1M€ ;
- Le second conflit concerne l'usine d'Isbergues (Nord Pas de Calais) gérée par THK UGO dont, la cession ou la fermeture avait été annoncée depuis janvier 2013. Les négociations ont débouché sur un accord défensif de maintien de l'emploi pendant 3 ans. Cet accord, signé en septembre 2015, a opposé fortement la CFDT, favorable à l'accord, à la CGT, très hostile. Le conflit entre les deux syndicats a été tranché par un référendum auprès des salariés, favorable à sa signature (grâce au soutien des cadres, favorables à 90%). Les contreparties au maintien de l'emploi concernent la diminution des RTT de 10 à 16 jours selon les catégories de salariés ainsi que l'augmentation de la durée hebdomadaire du travail de 32 à 35 heures ou de 35 à 37,5 heures, toujours selon la catégorie des salariés ces heures supplémentaires seront payées, ce qui compensera la suppression du 13^{ème} mois de salaire. On notera que sur les trois sites de production de tôles magnétiques du groupe, le site indien a vu ses effectifs passer de 500 salariés à 350 salariés, et sur le site allemand (580 salariés), IG Metall a signé, quelques mois avant l'accord français, un accord défensif voisin de celui du site français : augmentation du temps de travail de 35 à 39 heures et suppression de 50% du 13^{ème} mois.

LA VAGUE DE RESTRUCTURATION NE SEMBLE PAS ACHEVÉE

Bien que le plan de restructuration Impact soit achevé en 2016, avec succès selon le Groupe qui a souligné que les économies prévues avaient atteint 1Md€ en 2016, dépassant l'objectif fixé de 850 M€. Ainsi la fondation Krupp a annoncé, en mai 2016, qu'elle donnait au groupe toutes libertés pour restructurer le groupe, et cela dans une optique de long terme et même si cela impliquait la sortie des activités aciers. Heinrich Heisinger, PDG du groupe, déclarait alors, dans une conférence de presse, que « affirmer pouvoir continuer sur les cinq ou six prochaines années sans autres réductions [d'activités], ce ne serait pas dire la vérité » ; le groupe a d'ailleurs affiché un objectif à moyen terme de son bénéfice d'exploitation de 3 Md€, ce qui représente une hausse de presque 30% du niveau atteint en 2016. Les activités sidérurgiques du groupe et ses activités d'engineering semblent particulièrement concernées par les restructurations à venir.

²² L'argumentation de la filiale angevine était axée sur sa prévision que, si une restructuration n'était pas réalisée, la perte cumulée de 2013 à 2015 serait de l'ordre de 20M€. Pour leur part, les représentants du personnel dénonçaient le besoin de modernisation des équipements, les problèmes informatiques et le refus du groupe de monter en gamme la production réalisée à Angers, ce qui explique la baisse du chiffre d'affaires de 26% en 6 ans.

De grandes incertitudes planent sur *l'avenir des activités sidérurgiques*. En avril 2016, IG Metall a manifesté son inquiétude en organisant une journée nationale d'action intitulée « L'acier c'est l'avenir » qui réunit 45000 salariés²³ dont 16000 devant le principal site de Thyssenkrupp. En mai 2016, Thyssenkrupp a annoncé une réorganisation de ses activités sidérurgiques et ingénierie de sites industriels : les activités sidérurgiques seront scindées en deux entités, en amont la production d'acier et, en aval, les activités de transformation d'acier dont l'avenir semble moins incertain. Le groupe a admis qu'il considérait qu'une restructuration de la sidérurgie au niveau européen « faisait absolument sens » et qu'il était en discussion avec Tata Steel (11000 personnes en Europe après la vente en novembre 2016 de ses aciers longs au fonds britannique Greybull Capital²⁴), 5000 emplois au Royaume Uni et 9000 aux Pays Bas²⁵. Toutefois les discussions achopperaient sur la résorption du déséquilibre du système de retraite des salariés britanniques de Tata Steel, et sur les incertitudes liées au brexit. Pour sa part, le président du comité d'entreprise de Thyssenkrupp Günter Back considère qu'un rapprochement avec Tata Steel ne répond pas à un besoin du groupe Thyssen²⁶ et que le directoire du groupe n'a pas traité sur le fonds de cette question ; Il considère que le groupe ne respecte plus sa tradition de concertation avec les représentants du personnel, et qu'il ne peut laisser entendre que des fermetures de site et des licenciements sont prévisibles alors que les accords actuellement en vigueur les interdisent jusqu'en 2020.

La division « Solution Industrielle », qui effectue *les activités d'ingénierie*, va mettre en place un plan baptisé « Planets » destiné à renforcer sa croissance et sa rentabilité en privilégiant ses secteurs les plus rentables, et en intégrant mieux la division Marine systems, dont le dirigeant a été remercié après l'échec de la vente de sous-marins à l'Australie. Le président de cette direction a précisé qu'il voulait porter la part des activités de service, les plus rentables de 13% actuellement à 1/3 environ sans fixer de calendrier, en développant ses effectifs, trop concentrés en Allemagne, à l'étranger afin de se rapprocher de ses clients ; les représentants du personnel sont consultés sur ces projets et sur d'éventuelles suppressions d'emplois.

Même la division « ascenseurs », la plus rentable du groupe, va devoir encore améliorer sa rentabilité : son taux de marge devra passer de 11% en 2015 à 15% d'ici 2020, en réduisant le nombre de ses modèles et en développant ses activités de service dans les pays émergents²⁷.

²³ L'industrie sidérurgique allemande compte 85000 salariés. Ce mouvement mettait notamment en cause l'absence de réponse véritable aux prix de dumping des exportations d'acier chinois.

²⁴ Les activités achetées par Greybull, fonds spécialisé dans la reprise d'entreprises en difficulté, ont été rebaptisées British Steel, du nom de l'ancien groupe sidérurgique britannique. Ce fonds a ainsi racheté l'un des deux grands sites sidérurgiques britannique, celui de Scunthorpe, le second, Port Talbot, très déficitaire, étant, pour l'instant, toujours détenu par Tata Steel. qui l'a mis en vente, le troisième grand site sidérurgique européen de Tata Steel, Hoogovens, très rentable, est situé aux Pays Bas et avait été acquis par la société britannique Corus, elle-même issue de la fusion de British Steel et de Hoogovens ; le groupe indien Tata a rebaptisé Corus en Tata Steel après sa reprise.

²⁵ Tata Steel a annoncé en novembre 2016 qu'il était sur le point de céder ses activités « aciers spéciaux » au Royaume Uni (1700 personnes) et qu'il était en négociation exclusive à ce sujet avec Liberty Group. On notera que ce segment d'activité est fortement tourné vers l'industrie automobile, comme Thyssenkrupp.

²⁶ Il a déclaré à l'agence DPA : « Alors que nous sommes l'un des meilleurs en Europe, pourquoi devrions nous nous rapprocher d'un plus faible ? ».

²⁷ La dissolution du cartel des ascenseurs en 2013 a peut-être rendu le secteur plus concurrentiel. Ce cartel regroupait les quatre grands constructeurs mondiaux : OTIS, Schindler, Krone et Thyssenkrupp ; ils ont été condamnés en 2007 pour une entente ayant duré au moins de 1995 à 2004, et les amendes ont été confirmées par la Cour de Justice Européenne en 2013. L'amende du groupe allemand a été de 480 M€.