

séance du lundi 15 mars 1999

L'AVENIR DE LA SIDERURGIE

Francis Mer

La révolution de l'information dominera, dans les prochaines décennies, le processus économique, en focalisant de plus en plus l'intervention humaine sur les phases de conception, de maîtrise et de préparation du changement, ainsi que sur les interfaces entre les cellules internes et externes à l'entreprise concourant à sa prestation finale. Une telle révolution dans les processus créatifs suppose une éducation initiale des agents chargés de les mener à bien pour savoir utiliser dans toute leur vie active les nouveaux développements du progrès.

QU'EST-CE QUE L'ACIER ?

Avant d'entreprendre une réflexion généraliste sur l'avenir de l'acier en France, il faut planter le décor et poser une question simple : qu'est-ce que l'acier et que représente-t-il ?

L'acier est, après le bois, le deuxième matériau produit au monde, dont les performances sont sans cesse croissantes. Imaginez ainsi que, si l'on érigeait aujourd'hui une seconde Tour Eiffel, de taille et de construction identiques, elle pèserait trois fois moins lourd que celle que le monde entier nous envie, paraît-il. Outre cette caractéristique matérielle, l'acier est aussi un matériau qui, dans un contexte de progrès lent mais continu, démontre les vertus de la concurrence mondiale pour le plus grand profit du consommateur final: le prix de l'acier a baissé de 40 % en vingt ans et il continuera de baisser avec une belle régularité moyenne de 3 % par an, le tout exprimé bien sûr en monnaie courante.

Il est clair que son usage domestique est réduit et que l'acier pénètre peu les foyers, sauf si l'on a découvert les charmes des sodas en boîte et si l'on bénéficie des services inestimables et répandus du tambour de la machine à laver en acier inoxydable. Les secteurs d'application de ce matériau sont connus: en dehors du bâtiment, la fabrication mécanique et, en général, toute l'infrastructure resteront tributaires de la production de l'acier, comme continuera à l'être l'activité de transport individuel ou collectif.

L'acier, dans les pays développés, c'est-à-dire en Europe et aux États-Unis, a une tendance régulière à se développer modestement, mais sûrement, puisqu'une croissance du PNB au moins égale à 2, 5 % est nécessaire pour que la consommation en tonnes reste constante.

USINOR-SACILOR

La production de l'acier a connu il y a une vingtaine d'années une crise structurelle sans précédent, en France du moins, car les Allemands ont eu recours à d'autres solutions que celles que le gouvernement français a mises en œuvre à l'époque et dont tout le monde se souvient: on a pratiqué la mise en préretraite à tour de bras, ce qui a eu des effets désastreux sur le plan budgétaire et sur le plan humain. En effet, l'inscription du paiement de ces préretraites au budget de l'État court jusqu'en 2002 et on peut estimer que cette opération aura coûté à l'État 80 à 90 milliards de francs, soit beaucoup plus que le montant de la privatisation

Aujourd'hui, sur un marché mondial de l'acier ultra-concurrentiel, Usinor est devenue une société compétitive qui cultive la valeur ajoutée autour de quelques idées simples : aciers de plus en plus performants, minces et résistants; développement des outils de recherche et de production; culture de la qualification des personnels par la formation continue, même si ce dernier choix s'effectue dans un contexte démographique peu favorable, car, du fait des choix opérés il y a vingt ans, l'âge moyen du personnel est élevé et augmente régulièrement. Il ne faut pas sous-estimer cette difficulté dont nous héritons, outre toutes celles liées aux mutations structurelles que tous les pays connaissent: Comment maintenir la motivation et la qualification quand l'âge moyen du personnel va croissant ?

Parlons d'avenir ? Il est certain que le système d'information qui est en train de bouleverser notre monde permettra à la production de l'acier de progresser, y compris en Occident, car notre environnement va devenir de plus en plus intellectuel, et, de ce fait, faire appel à des facultés mentales que nos ingénieurs possèdent surabondamment. La révolution de l'imprimerie, de Gutenberg, n'aura rien été au regard de celle qui s'annonce, des techniques de l'information. La différence principale entre les pays et entre les entreprises s'opérera par la capacité à utiliser cette information disponible de manière plus ou moins intelligente, réactive ou prospective. En sidérurgie, comme dans n'importe quel autre secteur, l'intelligence de l'homme va recommencer à primer pour tous les autres processus, tandis que, jusqu'ici, le développement intensif puis extensif de l'industrie mobilisait principalement les aptitudes physiques des individus.

Sur cette question du primat du cognitif, l'Europe et, plus généralement, l'Occident garderont un avantage certain sur d'autres contrées pendant encore quelque temps, à condition que nous acceptions le monde tel qu'il est et non tel que nous le souhaitons, que nous l'affrontions courageusement et que nous en acceptions les changements inéluctables.

Pour réaliser ces buts, il faut cesser d'avoir peur de l'avenir, et de se réfugier systématiquement sous le bras tutélaire et lénifiant de l'État. Ne nous berçons pas d'illusions : le monde change radicalement et durablement. Pour nous autres, industriels, ce changement signifie, entre autres, que le producteur est au service du client, ce qui n'était pas forcément le cas dans le passé. Ce nouveau pouvoir du consommateur met la plupart des producteurs en situation défensive pour essayer de survivre, et ils doivent constamment inventer les moyens de cette survie. Dans ce contexte, une politique de distribution de la valeur ajoutée sous forme d'augmentations salariales ou de réduction du temps de travail est difficile à pérenniser. Il faudrait au contraire miser plus sur le développement de l'intelligence et sur l'éducation pour que notre pays n'ait pas à reculer relativement dans les décennies qui s'annoncent.