

Chroniques de l'IE- Territoires sous pression : ArcelorMittal et la stratégie du chantage industriel

La mondialisation a profondément transformé le lien entre les grandes entreprises et les régions industrielles qui les accueillent. Autrefois, ces champions nationaux étaient ancrés dans leur territoire, participant à sa vie économique et sociale. Aujourd'hui, les sites de production sont souvent traités comme de simples implantations interchangeables dans une machine économique globale, ajustés en fonction de stratégies de rentabilité courttermisme.

L'industrie sidérurgique, avec ses besoins colossaux en capitaux et sa nature cyclique, illustre parfaitement cette évolution. L'acier n'est pas une matière première comme les autres : il est stratégique. Indispensable à la construction, à l'automobile, à la défense et désormais à la transition énergétique (pour les éoliennes ou les nouveaux réseaux), celui qui en contrôle la production détient un pouvoir géopolitique considérable.

C'est dans ce paysage que la trajectoire du groupe ArcelorMittal en Europe prend tout son sens. Elle révèle une forme de prédation d'une redoutable sophistication. L'intelligence économique, souvent vue comme un outil de veille et de protection, y est utilisée comme une arme offensive de négociation afin d'influencer l'environnement réglementaire dans lequel le groupe évolue, aussi bien en France qu'en Europe (voir Article 1).

Mais le groupe a également su mettre en place un rapport de force, au niveau local cette fois, afin d'imposer ses propres besoins de maximisation de ses profits. A travers la dépendance économique de régions entières – qu'on pense à la vallée de la Fensch en Lorraine, au bassin de Dunkerque ou à la zone de Fos-sur-Mer – donne à cet employeur géant un pouvoir quasi absolu sur l'équilibre social local. Dès lors, la menace de fermer une usine ou de retirer ses investissements n'est plus une simple décision de gestion : elle devient un levier de chantage à l'échelle d'un État.

En retraçant l'histoire de la dégradation des relations en France, en examinant des cas récents (comme les tensions sur la décarbonation, la délocalisation des services vers l'Inde ou les batailles juridiques en Italie), et en modélisant la stratégie d'influence du groupe, ce document démontre comment ArcelorMittal a érigé la contrainte et le rapport de force en modèle de gestion de ses implantations et de dialogue avec le public.

1. Historique des tensions en France : De la promesse de fusion à la désillusion territoriale

L'histoire de la présence d'ArcelorMittal sur le sol français est jalonnée de crises industrielles et sociales successives, remettant en cause l'ancrage territorial dans notre pays. Chaque événement suit un scénario quasi identique : des annonces rassurantes préalables formulées au plus haut niveau de l'État, l'invocation soudaine d'un retournement conjoncturel mondial, la menace explicite de fermetures, des négociations sous extrême tension avec les pouvoirs publics et finalement une rationalisation drastique des effectifs couplée à un retrait des capacités de production sur les sites touchés.

1.1. Gandrange (2008-2009) : Le premier choc systémique et la rupture de confiance

L'usine de Gandrange, en Moselle, est devenue le symbole d'un premier choc collectif après la fusion d'Arcelor et de Mittal. En 2008, alors que des promesses d'investissement et de maintien des activités avaient été solennellement faites jusque devant la présidence de la République¹, la direction annonce soudainement la fermeture de l'aciérie et du train à billettes pour fin 2009.

¹ [Nouvel Obs - 01/04/2008](#)

Cette décision a directement coûté 575 emplois sur le site², mais cet épisode a surtout été le premier pas d'une stratégie de désengagement par étouffement progressif. En réduisant volontairement la charge de travail du site au profit d'usines plus rentables ailleurs en Europe, ArcelorMittal a peu à peu asphyxié l'outil mosellan, créant ainsi les conditions économiques inévitables de sa fermeture.

Pour les ouvriers et le territoire, cette fermeture a sonné la fin d'une époque industrielle majeure et a laissé un profond sentiment de trahison³. Outre les pertes d'emplois directes, ce retrait a eu des conséquences pour les villes alentour avec la fermeture de commerces de proximité.

1.2. Florange (2012) : Le point d'orgue du rapport de force et l'illusion technologique

Si Gandrange a sonné la première alerte, l'affaire de Florange incarne à elle seule le bras de fer inégal entre une multinationale sans attaches et un État qui tente de sauver son industrie.

Pourtant, dès juillet 2012, un rapport parlementaire affirmait que le site était non seulement viable, mais essentiel pour l'avenir de la sidérurgie française⁴. Florange, historiquement lié aux mines de fer lorraines, s'inscrivait dans un bassin industriel performant, notamment grâce à qualité exceptionnelle de ses produits plats et une proximité précieuse avec ses clients.

Mais ArcelorMittal a choisi une autre voie. Face aux injonctions gouvernementales, le groupe a repris la main en maîtrisant son calendrier technique. Il s'est notamment servi du projet européen ULCOS⁵ – un programme de recherche pour un haut-fourneau moins polluant – comme d'un levier, voire d'une diversion. Alors que des ingénieurs de Maizières-lès-Metz avaient validé la faisabilité technique après de lourds investissements, ArcelorMittal a soudainement retiré la candidature de Florange de l'appel d'offres européen en décembre 2012⁶. Pour les syndicats et les élus locaux, ce fut le coup de grâce. Un commissaire européen

² [La Dépêche - 02/04/2008](#)

³ [Le Point - 15/01/2012](#)

[Le Monde - 19/08/2013](#)

[Le Monde - 01/05/2025](#)

⁴ [Conseil Général de l'Economie - La filière Acier en France - L'avenir du site de Florange](#)

⁵ [Ultra-Low Carbon Dioxide Steelmaking](#)

⁶ [Le Républicain Lorrain - 07/12/2012](#)

a même reconnu n'avoir « jamais entendu parler d'un problème technique »⁷ lié à ULCOS, laissant entendre que l'abandon relevait moins de la faisabilité que d'un choix stratégique : ne pas s'engager à long terme en Lorraine.

Entre-temps, le 30 novembre 2012, l'État et ArcelorMittal signaient un accord de « mise sous cocon » du site⁸. Les hauts fourneaux devaient être maintenus en l'état, avec la possibilité théorique d'un redémarrage.

Au Sénat, les réactions ont été vives. Le sénateur Pierre Laurent a publiquement accusé la direction du groupe de n'avoir jamais renoncé à démanteler la sidérurgie et d'organiser « la perte de rentabilité des sites pour mieux justifier leur fermeture », tout en profitant des aides publiques⁹.

Ce moment a cristallisé l'impuissance des pouvoirs publics, contraints d'entériner un compromis qui actait, dans les faits, la fin de la production d'acier liquide en Lorraine – avec, pour seule consolation, de vagues promesses d'investissements de substitution.

1.3. Fos-sur-Mer : La dichotomie entre communication environnementale et réalités sociétales

Le site de Fos-sur-Mer, dans les Bouches-du-Rhône, illustre une autre facette de la gestion territoriale d'influence du groupe : la gestion des externalités environnementales par la communication institutionnelle et la confrontation avec les dynamiques sociales locales.

ArcelorMittal y mène une communication RSE très offensive, se présentant comme un acteur majeur et incontournable de la transition écologique industrielle. L'entreprise vante ses certifications Responsible Steel™, son engagement dans l'Initiative pour des minéraux responsables (IRMA), et la publication méticuleuse de ses rapports annuels sur les émissions de gaz à effet de serre. Elle met aussi en avant les investissements conséquents consentis pour

⁷ [Blogerslorrainsengages - Sidérurgie Gandrange Florange](#)

⁸ [lci.fr - 30/11/2018](#)

⁹ [Sénat - Question de M. LAURENT Pierre \(Paris - CRC\) publiée le 07/12/2012](#)

se mettre en conformité, comme l'installation de filtres hybrides sur les chaînes d'agglomération afin de réduire les émissions de poussières¹⁰.

Pourtant, cette façade institutionnelle se heurte régulièrement à la réalité de son empreinte environnementale. Le bassin de Fos-sur-Mer reste l'une des zones les plus polluées de France. La mobilisation citoyenne a notamment pris corps avec l'étude participative EPSEAL, qui a révélé des préoccupations sanitaires importantes et une incidence plus élevée de certaines pathologies parmi les habitants riverains de l'étang de Berre¹¹. Pour se défendre, le groupe, s'appuyant parfois sur des nuances apportées par Santé Publique France, exige la preuve d'un lien de cause à effet scientifique strict – difficile à établir dans une zone industrielle aussi dense – et se retranche derrière le respect des réglementations préfectorales et des audits de la DREAL, rejetant ainsi toute responsabilité exclusive.

Sur le plan des relations sociales, le climat à Fos-sur-Mer reflète les fractures que peuvent engendrer des restructurations répétées au sein de la communauté de travail. Les tensions entre syndicats y atteignent parfois un paroxysme de violence, tant symbolique que physique. L'épisode le plus marquant intervient lors de la journée d'action du 22 mars 2012 à Florange. À cette occasion, des tensions apparaissent entre syndicats : le responsable CFDT Édouard Martin est pris à partie par certains métallurgistes, conduisant la CFDT à se retirer du cortège de la manifestation, révélant les fragilités de l'unité syndicale¹². Cet épisode, au-delà de l'anecdote, illustre le niveau d'anxiété, de pression et de division que peut générer la survie incertaine d'une industrie dont les décisions se prennent à des milliers de kilomètres.

¹⁰ <https://france.arcelormittal.com/actualites/arcelormittal-agit-pour-reduire-ses-emissions-environnementales#:~:text=Sur%20le%20site%20de%20Fos,aux%20valeurs%20limites%20annuelles%20prescrites.>

¹¹ <https://fosepseal.hypotheses.org/a-propos>
<https://anses.hal.science/anses-01922737/document>

¹² <https://www.estrepublicain.fr/fil-info/2012/03/22/florange-arcelormittal>

| SITE INDUSTRIEL | PERIODE DE CRISE | ENJEU INDUSTRIEL PRINCIPAL | STRATEGIE D'ARCELORMITTAL | CONSEQUENCE POUR LE TERRITOIRE |
|---------------------------------------|------------------|---|---|--|
| Gandrange (Moselle) | 2008-2009 | Survie de la filière chaude (Aciérie) | Baisse de charge organisée, invocation de la crise économique mondiale. | Fermeture du train à billettes, 629 salariés reclassés, désertification urbaine. |
| Florange (Moselle) | 2012 | Pérennité des hauts-fourneaux | Sabotage du projet technologique ULCOS, refus d'investissement long terme. | Arrêt définitif de la phase liquide, perte d'un outil souverain. |
| Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône) | Années 2020 | Pressions sanitaires et environnementales | Communication de conformité (<i>Responsible Steel</i>), demande massive d'aides à la décarbonation. | Transfert des risques environnementaux sur les riverains, tensions syndicales. |

1.4. L'offense sociale : La délocalisation massive des fonctions support vers l'Inde (2025)

Si l'outil de production lourd est soumis à une rationalisation capacitaire, les autres fonctions, notamment l'ingénierie et l'administration du groupe, ont également subi une cure de réduction. Au début de l'année 2025, la direction a présenté au Comité d'Entreprise Européen (CEE) un projet drastique de délocalisation de ses « fonctions support » (Ressources Humaines, Finances, Achats, Ventes et Marketing, Supply Chain et Informatique) vers un *Business Service Hub* situé en Inde¹³.

Cette stratégie d'*offshoring*, présentée comme une réponse nécessaire à la réduction des coûts face aux incertitudes économiques en Europe, menace directement près de 4 500 emplois de cadres et techniciens sur le continent, soit environ 30 % des effectifs européens dans ces domaines. En France, les syndicats CFTD et CGT tirent la sonnette d'alarme, estimant que l'impact serait dévastateur, avec la suppression potentielle de 1 650 postes – un tiers du total prévu¹⁴.

¹³ [Franceinfo - 29/01/2026](#)
[ArcelorMittal - 06/02/2026](#)

¹⁴ [BFMTV - 29/01/2026](#)
[Sud Ouest - 29/01/2026](#)

Face à ce qu'ils perçoivent comme une trahison, les représentants du personnel d'ArcelorMittal France ont voté un droit d'alerte à l'unanimité. La CFDT, renforcée par son score historique de 38,15 % aux élections professionnelles de 2023 à Florange¹⁵, mène la contestation aux côtés de la CGT. Ils dénoncent un manque de transparence de la direction sur les chiffres exacts des transferts. Le secrétaire général de l'USNTEFP-CGT a publiquement pointé ce qu'il qualifie d'hypocrisie abyssale : alors que le groupe a annoncé un bénéfice net de 805 millions de dollars pour le premier trimestre 2025, il programme la suppression de 600 postes en France tout en continuant de solliciter des aides publiques substantielles – plus de 300 millions d'euros par an¹⁶.

Le calendrier serré imposé par la direction – ateliers locaux de février à avril, information du CEE en mai, mise en œuvre dès le second semestre 2025 – semble conçu pour devancer la mobilisation syndicale et l'intervention des pouvoirs publics. Pour les observateurs, ce transfert vers l'Inde ne se résume pas à une simple optimisation comptable. Il marquerait plutôt le début d'un retrait progressif des capacités de production et de décision en Europe, annonçant à terme un désengagement structurel plus profond.

¹⁵ [CFDT - 16/05/2023](#)

¹⁶ [CGT - 23/03/2025](#)

2. Stratégie industrielle globale et analyse en intelligence économique

L'approche d'ArcelorMittal en France et en Europe doit être replacée dans sa logique globale. Là où les anciens groupes sidérurgiques s'appuyaient sur des stratégies nationales d'indépendance, le leader mondial de l'acier gère aujourd'hui ses usines comme un simple portefeuille d'actifs. Ses décisions se prennent en temps réel, au gré des écarts de coûts – qu'il s'agisse de la main-d'œuvre, de l'énergie –, des contraintes environnementales, et surtout, de la volonté des États de soutenir financièrement ses investissements.

Le contrôle des capacités industrielles dans un monde en hypercompétition devient un enjeu essentiel. Dans cette guerre économique sans front visible, ArcelorMittal agit en véritable puissance souveraine.

2.1. La compétition inter-étatique érigée en système de gestion

La compétition entre les territoires ne se joue pas seulement à l'échelle mondiale, opposant l'Europe au Brésil, à l'Inde ou à la Chine. Elle se déploie avec une intensité redoutable au cœur même de l'Union européenne. Aujourd'hui, les décisions d'investir massivement dans les technologies de rupture sont presque systématiquement soumises à une logique de concurrence entre États voisins, une sorte d'enchère inversée où chacun tente de proposer le meilleur cadre.

Les usines de réduction directe (DRI) sont des installations industrielles qui produisent du fer sans passer par un haut-fourneau classique, permettant une réduction des émissions de CO₂ et la compatibilité avec des sources d'énergie faiblement carbonées.

ArcelorMittal a notamment proposé la construction d'une installation d'une capacité de 2,5 millions de tonnes, évaluée à plus d'un milliard d'euros à Gand, en Belgique¹⁷. Pour ce faire, la direction générale d'ArcelorMittal a ouvertement mis en balance les sites de Dunkerque en

¹⁷ [Le Soir - 10/02/2024](#)

France et de Gijón en Espagne, forçant ainsi la main des autorités belges, françaises et espagnoles.

Geert Van Poelvoorde, directeur général d'ArcelorMittal pour l'Europe, a été on ne peut plus clair face aux défis des coûts énergétiques et de la concurrence chinoise, lançant un ultimatum public : « Sans changement de situation, des fermetures deviendront inévitables »¹⁸. En gelant simultanément plusieurs projets majeurs, le groupe crée une rareté artificielle du capital, amplifiant l'inquiétude des pouvoirs publics locaux. Sous pression, ceux-ci deviennent plus malléables, prêts à accorder des dérogations environnementales ou à renoncer à certaines créances sociales pour éviter le pire.

2.2. L'asymétrie informationnelle comme arme de dissuasion

La puissance d'ArcelorMittal dans ses rapports avec les pouvoirs publics tient avant tout à un déséquilibre profond dans l'accès à l'information. Dès l'OPA hostile de 2006, qui dura six mois, Mittal avait démontré une agilité redoutable dans l'utilisation des informations, maniant renseignements et montages financiers pour prendre le contrôle d'Arcelor, pourtant protégé par les gouvernements français et luxembourgeois.

Cette bataille, devenue un cas d'étude au sein de l'École de Guerre Économique dès août 2006¹⁹, fut également marquée par une fuite majeure, à savoir une « taupe » infiltrée au sein de la direction d'Arcelor.

Sur le front de l'influence, le groupe a déployé une machine de communication bien huilée, orchestrée par Anne Méaux et son agence Image 7. Mittal s'est aussi entouré de lobbyistes de haut vol, comme l'ancien ministre américain de la Justice John Ashcroft. Cette stratégie a habilement retourné les maladresses de la direction d'Arcelor, dont le PDG Guy Dollé avait qualifié avec mépris l'offre de Mittal de « monnaie de singe »²⁰, comparant Arcelor à du « parfum » et son rival à de « l'eau de Cologne »²¹.

¹⁸ [ArcelorMittal interrompt son projet de décarbonation à Gand](#)

¹⁹ [EGE - OPA de Mittal sur Arcelor](#)

²⁰ [Les Échos – 03/02/2006](#)

²¹ [Le Monde - 03/02/2006](#)

En parallèle, l'ingénierie financière, pilotée par le directeur financier Aditya Mittal et un consortium de cinq grandes banques dont Goldman Sachs, a exploité la faiblesse d'Arcelor : 85 % de son capital était flottant et coté en bourse. Cette configuration a permis à Mittal de séduire les investisseurs et de contourner les résistances politiques.

Aujourd'hui, ce déséquilibre informationnel se perpétue à travers la complexité technico-financière et la maîtrise des données prédictives lié au secteur sidérurgique. Qu'il s'agisse de l'abandon du projet ULCOS à Florange – où l'État n'a pu contester les arguments économiques avancés par le groupe – ou des hésitations récentes autour des DRI de Dunkerque, l'entreprise maintient les pouvoirs publics dans un certain aveuglement. L'État manque cruellement d'outils d'analyse indépendants pour évaluer, par exemple, le coût réel de la décarbonation d'un four électrique ou l'impact des fluctuations du prix du minerai de fer sur la compétitivité d'un site français. Cette « boîte noire » permet à ArcelorMittal d'imposer sa propre narration des crises, de justifier ses reculs et d'exiger des compensations, sans que les autorités ne puissent opposer une contradiction solidement étayée.

2.3. L'exploitation méthodique du rapport de force territorial

Le deuxième pilier de la stratégie de l'entreprise repose sur la création et l'entretien d'une dépendance. Les bassins de la Fensch, de Dunkerque ou de Fos-sur-Mer sont, de longue date, des territoires façonnés par une seule industrie constituant l'épicentre d'un écosystème entier – sous-traitants, logistique portuaire, bureaux d'études – dont la vie en dépend.

Cette ingénierie de la dépendance a un effet paralysant sur le pouvoir politique. À chaque scrutin, la menace d'une crise sociale majeure dans ces régions populaires pousse les gouvernements, qu'ils soient de gauche ou de droite, à endosser le rôle du sauveur de dernière minute. Le rapport de force est ainsi faussé dès le départ : ce n'est plus vraiment l'État qui dicte les règles du jeu économique sur son territoire, c'est l'employeur qui en vient à fixer le prix de la paix sociale.

La récente délocalisation des services supports en Inde illustre bien l'accélération de ce phénomène. L'entreprise exporte désormais le centre névralgique de ses opérations hors

d'Europe, ne laissant sur le terrain français que les exécutants. Cette stratégie, en vidant ces bassins d'emploi de leurs compétences stratégiques, ne fait qu'accroître leur fragilité à long terme.

3. L'érosion systémique d'une filière critique

Ce conflit permanent engendre des conséquences néfastes qui fragilisent, à bien des égards, la France et l'Europe dans leur capacité à résister aux chocs économiques, sociaux et environnementaux.

3.1. Hémorragie sociale et fragilisation des compétences

En France, les effectifs du groupe illustrent une histoire de décrue constante. Lorsque le géant ArcelorMittal a été créé en 2008, il employait près de 28 000 personnes dans le pays. Aujourd'hui, après une série de restructurations et un nouveau plan de suppression de plus de 600 postes annoncé en avril 2025, ce nombre a presque été divisé par deux, se maintenant difficilement autour de 15 400 salariés.

Mais derrière ces chiffres, c'est tout un tissu industriel qui se délite. Les syndicats pointent un « sous-investissement chronique » qui met à mal la maintenance des sites. Le climat social est également marqué par un « chantage industriel » permanent. Cette insécurité pousse les talents à partir et dissuade les jeunes ingénieurs de rejoindre une industrie perçue comme un secteur en déclin. On observe aussi une dépendance croissante à l'intérim et à la sous-traitance.

Ce mouvement acte une transformation profonde : les usines françaises risquent de n'être plus que des unités de production standardisées, vidées de leur expertise et de leur capacité de décision locale.

3.2. Souveraineté industrielle et la faillite politique : L'épisode de la nationalisation avortée

La production d'acier est passée de 14 millions de tonnes en 2021 à seulement 10,76 millions de tonnes en 2024, soit une baisse de près de 23 % en trois années seulement²². Cette diminution s'inscrit dans un déclin structurel de la sidérurgie française, confrontée à la concurrence internationale, aux coûts énergétiques élevés et aux mutations industrielles. La France est passée du 9^{ème} rang mondial au 15^{ème} en l'espace de 20 ans.

La baisse inexorable de notre production d'acier, un matériau pourtant essentiel, ébranle la souveraineté de la France dans des domaines aussi cruciaux que nos infrastructures et notre défense.

Le 14 octobre 2025, une proposition de loi (n° 1950) a été déposée²³, visant explicitement la nationalisation d'ArcelorMittal France et prévoyant un rachat intégral par l'Etat. Portée par les groupes de gauche et confiée à la rapporteure Aurélie Trouvé, elle avait un objectif clair : soustraire cet actif stratégique à la seule logique financière. Le débat public du 27 novembre fut houleux. Les partisans du texte ont dénoncé ce qu'ils ont appelé un « sabotage en cours », pointant du doigt un actionnaire qui perçoit des dividendes – 12 milliards d'euros à l'échelle mondiale – tout en gelant les investissements pour décarboner l'outil industriel.

Pourtant, le 25 février 2026, le Sénat, soutenu par le gouvernement, a rejeté la proposition. Cet acte a mis en lumière les limites de la puissance publique face aux géants de la mondialisation. Le ministre délégué à l'Industrie, Sébastien Martin, et les parlementaires de droite ont brandi l'argument du coût prohibitif : près de 5 milliards pour le rachat, auxquels il aurait fallu ajouter 5 à 6 milliards d'investissements publics urgents pour moderniser des installations obsolètes. Comme l'a souligné le député Charles Sitzenstuhl, un simple changement de propriétaire n'aurait rien réglé aux défis structurels – le prix de l'énergie, la

²² [Question écrite n° 4483 : Avenir de la sidérurgie en France et protection des emplois industriels](#)

²³ [Proposition de loi, n° 1950](#)

fiscalité, les normes européennes – qui plombent la compétitivité française face à la concurrence asiatique.

Cet épisode sonne comme une capitulation silencieuse. Financièrement affaibli et sans vision stratégique, l'État admet son impuissance et sa dépendance envers une multinationale dont il connaît pourtant les pratiques, mais dont le prix pour s'en affranchir lui paraît désormais trop lourd à payer.

Conclusion : Anatomie d'une prédation institutionnalisée

La présence massive d'ArcelorMittal sur le sol industriel français ne ressemble plus à un simple partenariat économique. Elle s'apparente plutôt à un assujettissement stratégique, soigneusement orchestré. Le groupe a méthodiquement tissé une dépendance des territoires, joué des déséquilibres technologiques et financiers et détourné les réglementations environnementales pour capter des aides publiques. Ce faisant, il a complètement inversé le rapport de force qui unissait traditionnellement l'État à ses grands industriels.

Les épisodes de « chantage industriel »²⁴, documentés de Gandrange à Dunkerque en passant par Fos et Florange, ne sont pas des accidents. Ils forment l'ADN même du modèle de l'entreprise. ArcelorMittal privatise les bénéfices – via des dividendes généreux, la revente de quotas carbone ou des transferts internes – tout en exigeant que la puissance publique assume les coûts : la dépollution, l'innovation risquée, et le poids des restructurations sociales. C'est le portrait-type de l'acteur hypercompétitif décrit par les théoriciens de la guerre économique.

Au-delà de sa stratégie d'influence des réglementations nationales et européennes et de la mise sous pression des territoires, ArcelorMittal a également le *lawfare* comme arme visant ses opposants, concurrents ou partenaires.

²⁴ [Assemblée nationale - Compte rendu de réunion n° 4 - Commission des affaires économiques](#)