

## ArcelorMittal annonce la fixation du prix d'une offre d'obligations de 1 milliard de dollars

ArcelorMittal («ArcelorMittal» ou «l'Émetteur») a finalisé aujourd'hui la fixation du prix de ses obligations sur 30 ans portant intérêt de 7%, d'un montant principal agrégé de 1 milliard de dollars US et venant à échéance en 2039. Le rendement des obligations est de 7,4%. Le produit (avant frais) de 943 270.000 dollars US servira de façon générale aux fins de la société. Il est prévu que l'offre soit clôturée le 6 octobre, sous réserve de la satisfaction de certaines conditions usuelles. L'Émetteur a enregistré auprès de la SEC un document d'enregistrement (contenant un prospectus) relatif à l'offre décrite dans le présent communiqué. Avant toute décision d'investissement, vous devez prendre connaissance du prospectus inclus dans ce document d'enregistrement ainsi que des autres documents que l'Émetteur a enregistrés ou déposés auprès de la SEC pour une information plus complète sur l'Émetteur et ces offres. Ces documents sont accessibles gratuitement sur la page IDEA du site Internet de la SEC à l'adresse suivante: [www.sec.gov](http://www.sec.gov). Par ailleurs, des exemplaires de ces documents peuvent être obtenus auprès Citigroup Global Markets Inc., au numéro gratuit 1-877-858-5407; Deutsche Bank Securities Inc., au numéro gratuit 1-800-503-4611; ou J.P. Morgan Securities Inc., au 1-212-834-4533.

## Fusions-Acquisitions: Quand tout se joue après

*Par Laurence Ponchaut, Distinct Communication*

Le grand challenge du 21<sup>e</sup> siècle sera sans doute celui de mener des fusions-acquisitions avec succès. Les études sont nombreuses qui montrent que, la plupart du temps, les fusions-acquisitions ne délivrent pas les objectifs escomptés et se soldent par des échecs. En regardant de plus près les résultats de ces études, on peut observer que les causes d'échecs ont variés dans le temps. Les premiers revers dans le domaine étaient dus, à titre principal, au manque de préparation (due diligence bâclée, synergies surestimées, etc.) ou à une diversification vers un métier trop éloigné du core business de l'entreprise à l'origine de la fusion. Bien qu'ayant tiré les leçons de ces premières expériences, le succès ne fût pas plus au rendez-vous des fusions qui ont suivies. Les récents échecs sont attribués au manque d'attention porté à l'intégration Post-Fusion: manque de leadership, de clarté dans la vision, résistance des partenaires, manque de communication, etc. Les fusions continuent donc de décevoir en ce qu'elles ne délivrent pas les promesses stratégiques et financières annoncées mais nous assistons à une prise de conscience de l'importance de l'exercice Post-Fusion. Nous voyons à présent des fusions où des ressources comparables sont affectées au Pre-Fusion et au Post-Fusion. La problématique de l'intégration stratégique, fonctionnelle et humaine Post-Fusion est rendue explicite et traitée comme partie intégrante du processus de fusion.

Ces intégrations reposent sur des principes de management simples mais essentiels à mettre en œuvre:

- Clarté de la vision: savoir où on va
- Assurer et encourager le partage d'informations
- Nommer rapidement l'équipe dirigeante –quitte à revoir certaines nominations par la suite
- Le CEO doit s'impliquer et être le principal communicateur. L'équipe dirigeante a également un rôle très important dans ce domaine. Il faut communiquer rapidement le plan stratégique de la nouvelle organisation afin de pouvoir engager les employés dans la réalisation de la vision du nouvel ensemble. Il faut définir des objectifs concrets et faire usage de la communication formelle et informelle
- Former la culture du nouvel ensemble

La vitesse, la rapidité de la transition Post Fusion est essentielle. Les premiers succès du nouvel ensemble feront l'objet d'une large communication afin de générer de l'enthousiasme et de la fierté le plus rapidement possible. Il conviendra d'éviter le piège d'une trop grande démocratie. En période de fusion, la clarté de la vision est essentielle et les décisions doivent être prises rapidement. Tenter de faire en sorte de plaire à tous constitue un écueil à esquiver. Les fusions créent des dissonances qui ne sont pas nécessairement négatives. Ce sont des événements de changement dont il faut tirer profit pour améliorer les KPIs (Key Performance Indicators) du Groupe: augmenter la productivité, susciter des innovations, une attitude de service, etc. Sans stratégie claire et bien communiquée, ces agents de changements auront des conséquences négatives et, encore une fois, les fusions ne délivreront pas toutes leurs promesses. [www.distinct.lu](http://www.distinct.lu)

## Chambre de commerce: Compte-rendu de la deuxième édition de la conférence sur le commerce de détail (21/09): «Le commerce luxembourgeois au carrefour de l'Europe»

«Le commerce n'est pas une activité économique qui fonctionne en vase clos». D'emblée, Pierre Gramagna, directeur de la Chambre de commerce du Grand-Duché de Luxembourg, a donné le ton de la journée dédiée au «Commerce luxembourgeois au carrefour de l'Europe», qui s'est ouverte sous le signe des interactions. Interactions entre les différents types de commerce, mais aussi entre les différentes activités économiques luxembourgeoises et enfin entre pays frontaliers. Organisé le 21 septembre dernier par le Conseil belgo-luxembourgeois des centres commerciaux et parrainé par le groupe immobilier Property Partners et ING Real Estate, le séminaire a été l'occasion, pour les acteurs du secteur, de faire le point sur la situation du commerce luxembourgeois et sur les grands enjeux des années qui viennent. «Le commerce, rappelle Carlo Thelen, Membre du comité de direction, Economiste en chef de la Chambre de commerce du Grand-Duché de Luxembourg, contribue à 21% au Produit intérieur brut (PIB) luxembourgeois, et emploie 25% des salariés.» Alors que la base taxable du pays repose sur la finance, mise à mal par la crise, l'économie luxembourgeoise doit chercher des alternatives de développement. «Notre excédent commercial représentait, en 2008, 2 milliards d'euros, soit 5,4% du PIB, précise Carlo Thelen. Il est le témoin de la dynamique du pays.» Si la crise impacte tous les circuits économiques, elle n'a pas mis fin aux tendances locales et internationales de l'immobilier commercial, comme le constate Luc Plasman, président du Conseil belgo-luxembourgeois des centres commerciaux (CBLCC) et Chief Executive Officer d'ING Real Estate Development Holding Belgium: «les rénovations profondes des centres commerciaux, qui datent pour la plupart des années soixante-dix, se poursuivent», remarque-t-il. Des rénovations nécessaires car la masse critique, le nombre de marques, qu'attend le consommateur, a évolué. Le concept même du «shopping» a changé. Le consommateur veut faire ses courses avec plaisir. Il attend un environnement agréable, sûr et propre, il souhaite des équipements de loisir et de

divertissement sur place et demande davantage de «value for money». Il est mieux informé et juge plus facilement le rapport qualité / prix. Cela oblige les enseignes à réfléchir. Les centres urbains attirent de plus en plus l'attention et les projets en centre-ville se développent.

### Le Luxembourg, moteur économique de la Grande Région

Il a souvent été dit que les prix des biens vendus au Luxembourg étaient plus élevés qu'ailleurs. Carlo Thelen insiste sur le fait que ce lieu commun est faux: «il est très difficile de trouver deux biens de consommation courante absolument comparables, mais lorsque c'est le cas, les chiffres prouvent que le Luxembourg n'est pas plus cher.» Le taux de TVA le plus faible en Europe et des charges salariales relativement basses fondent cette compétitivité, qui profite à toute la Grande Région. Celle-ci, qui comprend le Luxembourg, la Lorraine, la Rhénanie-Palatinat et la Sarre, connaît une évolution économique disparate. Le pouvoir d'achat est généralement en hausse, tiré par le Luxembourg qui abrite 4,4% de la population mais produit 12% du PIB. Dans un rayon de trente kilomètres autour du Luxembourg, les surfaces commerciales bénéficient de 1,5 million de consommateurs. Sur 200.000 frontaliers, 140.000 entrent au Luxembourg. Ces consommateurs n'ont aucune difficulté à faire leurs courses dans leur langue, le multilinguisme étant une caractéristique forte du Grand-Duché. Les dépenses par tête atteignent 9076 euros, soit 1,22 milliard d'euros. Les achats au Luxembourg de non-résidents et non-frontaliers atteignent 600 millions à 1,1 milliard d'euros, tandis que 900 millions d'euros sont dépensés chaque année dans la Grande Région par les Luxembourgeois, dont 163 millions d'euros à Trèves. «Il est nécessaire de développer une organisation propre afin de freiner l'évasion du pouvoir d'achat des résidents et de stimuler le pouvoir d'achat des non-résidents (touristes, frontaliers et étrangers de passage pour des raisons de gestion de fortune)», souligne Norbert Friob, Président honoraire de la Confédération luxembourgeoise du Commerce. Les 140.000 frontaliers qui passent la frontière tous les jours sont une clientèle intéressante, mais par définition mobile et objet de nombreuses sollicitations.

Pour séduire les chalands, le commerce de détail et les grandes surfaces sont-ils toujours concurrents ? «Les schémas évoluent», remarque Pierre Gramegna. Les commerces traditionnels étaient historiquement en centre ville et les grandes surfaces en périphérie. Les uns et les autres doivent apprendre à travailler ensemble, «vivre et laisser vivre». Au cours des trois dernières années, 200.000 mètres carrés de grandes surfaces ont été autorisés, qui sont en phase de réalisation ou de planification. Mais il ne faut pas vider les centres villes en créant des espaces commerciaux à la périphérie. Un bon équilibre doit être recherché. «Nous sommes à la veille du lancement de grands projets de surfaces commerciales: Hamilius, Auchan Gasperich, Place de l'Etoile, Livange et l'extension de centres commerciaux, rappelle Vincent Bechet, Senior Partner & Managing Director de Property Partners, administrateur du Conseil belgo-luxembourgeois des centres commerciaux. Le Luxembourg se positionne comme un pôle d'attraction commercial.» La prise en compte de la Grande Région est fondamentale pour comprendre les enjeux auxquels sont confrontés les commerçants, le Luxembourg n'ayant pas les moyens de lutter contre ce qui se passe en dehors de ses frontières. Le pays doit au contraire construire sur ses atouts: l'internationalisme, la situation géographique au centre de la Grande Région, et son offre qui couvre une très large gamme de produits. Ce cocktail devrait permettre de proposer un mix unique et profitable pour les années qui viennent.

### Développer le tourisme et la culture

À l'occasion de sa première intervention publique, Françoise Hetto Gaasch, ministre des classes moyennes et du tourisme, s'est montrée précise et ferme: «Le commerce fait partie des piliers de l'économie luxembourgeoise. Il représente 700 entreprises et 40.000 emplois. C'est un secteur porteur de valeur ajoutée. Nous voulons soutenir les efforts pour faire connaître le commerce luxembourgeois dans la Grande Région.» Certains sujets horizontaux ont un impact direct sur le développement du commerce. Le tourisme en premier lieu: l'offre d'hôtels, de restaurants et d'événements culturels et sportifs. Le développement durable doit être pris en compte. Il est impossible aujourd'hui de construire comme hier. Les espaces doivent permettre d'habiter, de travailler et de consommer, à l'image du projet Belval. Un équilibre doit être trouvé entre les grandes surfaces, les quartiers administratifs et les quartiers de vie. Nicolas Graas, Directeur d'Hermès Luxembourg, ne manque pas d'idées pour soutenir les activités commerciales luxembourgeoises. «Il faut communiquer autour de nos atouts, insiste-t-il, qu'il s'agisse des institutions culturelles, du patrimoine ou de la campagne luxembourgeoise.» Pour développer le tourisme, Nicolas Graas suggère d'élargir l'offre hôtelière, de développer les liaisons aériennes, de créer de nouvelles attractions, d'améliorer l'aspect visuel, en particulier grâce au mobilier urbain ou encore à la mise en valeur des espaces verts. Il rêve d'un «shopping mall» rue Aldringen. Enfin il propose de créer une entité spécifique, Luxembourg for shopping and tourism, à l'image de Luxembourg for business et de Luxembourg for finance, qui travaillerait entre autres sur la perception du Luxembourg à l'étranger. Ses idées rejoignent celles de Lydia Mutsch, Bourgmestre de la ville d'Esch sur Alzette. «Que peut faire une ville pour son commerce?», s'interroge-t-elle, avant de donner les clés de son plan pour sa ville: embellissement du centre, aménagement de la nouvelle gare routière et de parkings, développement de la signalétique. «L'attractivité d'une ville est liée à sa qualité culturelle, remarque-t-elle. Commerce et culture forment un couple de taille. L'alliance des forces peut avoir un effet dynamisant.»

### Extension des horaires d'ouverture

En réponse aux besoins des commerçants, Françoise Hetto Gaasch rappelle la réforme en cours du droit d'établissement et l'extension des horaires d'ouverture. «Il est nécessaire d'adapter le droit d'établissement aux mutations sociales et économiques, explique la ministre. Il doit être plus flexible et plus adapté à l'internationalisation. Les conditions pour exercer une profession artisanale et commerciale seront revues, de même que celles pour l'établissement des grandes surfaces.» Quand au prolongement des horaires d'ouverture des magasins, il doit permettre à ces derniers d'accueillir des clients jusqu'à 20h le samedi. «Les modalités seront discutées avec les partenaires sociaux car le confort du consommateur doit tenir compte des conditions de vie des commerçants, précise Françoise Hetto Gaasch. L'extension des heures d'ouverture pourra être décidée par branche d'activité ou par ville.» La dernière intervention de la journée est revenue à Corinne Cahen, Présidente de l'Union commerciale de la Ville de Luxembourg: «nous sommes déjà le pôle de commerce de la Grande Région ! s'est-elle enthousiasmée. La Moselle et la Meurthe et Moselle ont modifié leurs dates de soldes pour se caler sur les nôtres, cela a été une publicité fantastique pour le Luxembourg.» Corinne Cahen a également annoncé que l'UCVDL travaille sur un City Shopping Guide qui permettra aux touristes de s'orienter

dans la ville. «Nous lançons un concours commerce design pour stimuler la créativité des points de vente, a-t-elle également indiqué. Il faut inciter les commerçants à investir dans leurs fonds de commerce pour dépoussiérer la ville.» Une nécessité pour lutter contre la concurrence démesurée due à la multiplication des surfaces commerciales géantes aux frontières. Lutte qui passe par la mobilité. «Toute ville a commencé à un point de croisement, a rappelé Vincent Bechet en conclusion. C'est le développement de la mobilité qui a créé le commerce. Cette mobilité va influencer le développement des nouveaux centres commerciaux. Le projet de tramway pour la ville de Luxembourg aura un impact sensible sur le futur de la ville.» Voiture individuelle et transport en commun joueront leur rôle dans le développement du commerce luxembourgeois au carrefour de l'Europe. (Source: *Chambre de Commerce*)

### **Gouvernement: Réunions annuelles du FMI et de la Banque mondiale à Istanbul**

Du 3 au 6 octobre 2009, le Premier ministre, président de l'Eurogroupe, Jean-Claude Juncker, et le ministre des Finances, Luc Frieden, participent à Istanbul aux réunions annuelles du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale. Le 3 octobre, le Premier ministre Jean-Claude Juncker, en sa qualité de président de l'Eurogroupe, a participé la réunion des ministres des Finances du G7. Au cours d'une conférence de presse conjointe avec le président de la Banque centrale européenne, Jean-Claude Trichet, et le commissaire européen en charge des Affaires économiques et monétaires, Joaquin Almunia, le président Juncker a rappelé que la crise économique et financière a, depuis un an, commandé des "actions courageuses et inconventionnelles, mais totalement indispensables pour sauver nos économies". Jean-Claude Juncker s'est également dit satisfait de la coordination au niveau international qui a permis de stabiliser l'économie globale et surtout du rôle de l'Eurogroupe qui a "pleinement assumé" sa responsabilité globale. Les premiers signes de reprise qui peuvent être observés actuellement sont le fruit de cet effort international. "La croissance, selon notre analyse, reste fragile et ne peut pas encore se passer des interventions des États", a dit Jean-Claude Juncker tout en plaidant pour des stratégies de sortie et en soulignant qu'une intervention étatique trop longue pourrait contribuer à la création de bulles spéculatives, particulièrement malvenues en ce moment. "Ces stratégies de sortie doivent respecter un certain nombre de critères, elles doivent être coordonnées au niveau international, orientées vers l'avenir et ambitieuses", a dit le président de l'Eurogroupe. Dans la suite des discussions de la réunion informelle Ecofin à Göteborg, le G7 a approfondi son examen des paquets politiques devant accompagner les stratégies de sortie qui doivent, selon Jean-Claude Juncker, "être ambitieux mais sans perdre de vue l'assainissement es finances publiques qui devra avoir lieu dans le cadre du pacte de stabilité et de croissance qui comporte assez d'éléments de flexibilité pour permettre un retour ordonné vers la soutenabilité des finances publiques". Toutefois, a prévenu le président de l'Eurogroupe, "la flexibilité n'est pas un sens unique mais exige que l'ajustement structurel devra être plus ambitieux que les 0,5% du PIB actuellement exigés par le pacte". Finalement, Jean-Claude Juncker a souligné que les ajustements nécessaires et les réformes, pour être soutenables politiquement, devront comporter une "dimension sociale substantielle". (Source: *Gouvernement, www.gouvernement.lu*)

### **Panama Canal Authority once again Trusts Jan De Nul Group to Dredge Atlantic Approach Channel**

Two weeks after receiving the bids for the dredging works of the Atlantic entrance, ACP notified Jan De Nul Group, with headquarter in Luxembourg, that the firm had been selected as contractor to execute the Atlantic deepening and widening works, part of the Panama Canal Expansion program. Two weeks after receiving the bids for the dredging works of the Atlantic entrance, ACP notified Jan De Nul Group, with headquarter in Luxembourg, that the firm had been selected as contractor to execute the Atlantic deepening and widening works, part of the Panama Canal Expansion program. Jan De Nul is very familiar with the area to be dredged as the firm was the contractor for the dredging works in the same area in 2005, albeit with a smaller scope. The latest Atlantic entrance dredging project represents an essential part of the Canal's Expansion Program to ensure that larger, wider ships can reach the new locks. This includes lowering the Canal bottom to 15.5 meters below Mean Low Water (MLW), dredging approximately 14.8 million cubic meters and conducting the dry excavation of 800 thousand cubic meters. The area to be dredged on the Atlantic entrance extends approximately 13.8 kilometers and the scope of work also includes widening the existing Atlantic entrance channel from 198 meters to a minimum of 225 meters and the north approach channel to a minimum of 218 meters. The project is worth approx 90 million US\$. On February 27, the ACP released its request for proposals (RFP) for the Atlantic entrance dredging. Subsequently, several bidders attended site visits and a pre-tender meeting held from April through July, which were hosted by the ACP and provided pertinent details on the project. Bids were submitted on September 10th. Continuing its rigorous contracting process, the ACP conducted a careful review of the bids. The Atlantic entrance dredging is one of several key expansion projects that will help create an expanded Panama Canal. Jan De Nul Group is already very involved in the Panama Canal Expansion program, as team member of Grupo Unidos por el Canal. This new achievement proves once more that Jan De Nul Group, world class leader in the dredging and maritime construction industry, is fully geared towards the Panama Canal expansion projects and hopes to be active in the future PAC 4 and other dredging contracts as well.

### **Gouvernement: François Biltgen annonce la tenue de la 6<sup>e</sup> Journée des juristes européens à Luxembourg pour 2011**

Le 1er octobre 2009, ministre de la Justice, François Biltgen, a participé à la 5e Journée des juristes européens à Budapest. À l'occasion de son discours, le ministre de la Justice a invité les représentants des juristes européens à la 6e Journée des juristes au Luxembourg en 2011. Cette manifestation d'envergure réunit tous les deux ans des juristes, membres des différents barreaux nationaux, et des représentants des institutions judiciaires de l'Europe pour débattre de sujets d'actualité dans le domaine juridique. Ce forum, hissé au rang d'une institution, se penche sur les questions de l'évolution de l'État et du droit en Europe, les constitutions nationales, la jurisprudence de la Cour de justice des Communautés européennes et celle des tribunaux des États membres. En marge de ce forum, le ministre François Biltgen a eu une réunion de travail avec le secrétaire d'État du ministère hongrois de la Justice, le Dr. Dezső Avarkeszi. À cette occasion les deux interlocuteurs ont eu un échange de vue sur le programme de Stockholm et ont constaté un large consensus. En outre, le ministre a eu un entretien avec le ministre hongrois des Affaires étrangères, Péter Balázs. (Source: *Gouvernement, www.gouvernement.lu*)