

Michel Wurth prend une «semi-retraite»

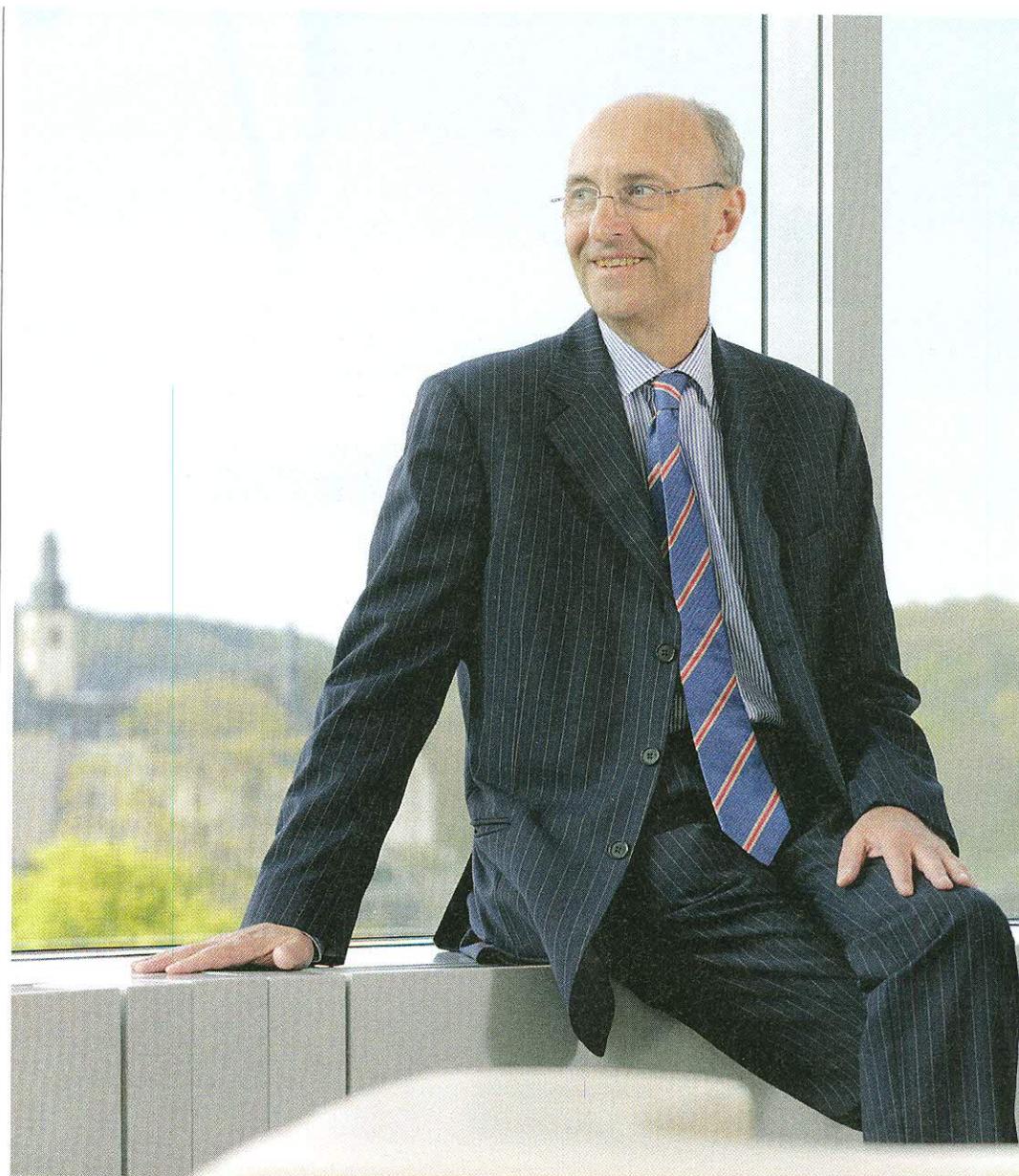
# Un virage, pas un arrêt

- Le 30 avril, Michel Wurth a pris sa retraite du comité de direction d'ArcelorMittal, tout en conservant un rôle d'interface entre le leader mondial de la sidérurgie et son entité luxembourgeoise, dont il préside le conseil d'administration.
- Entré à l'Arbed en 1979, il a été l'un des acteurs immédiats de la restructuration de la sidérurgie luxembourgeoise et, au-delà, de la mutation du tissu économique national.
- Le dernier dirigeant luxembourgeois du groupe ArcelorMittal aura désormais plus de temps pour se consacrer à ses mandats de président de la Chambre de commerce et de l'Union des entreprises luxembourgeoises.

Texte Jean-Michel Gaudron Photos Luc Deflorenne

**L'**économie luxembourgeoise connaît un printemps 2014 particulièrement mouvementé en ce qui concerne ses grandes figures emblématiques. Après Romain Bausch, qui a passé le relais après 20 années passées à la tête de l'opérateur de satellites SES (voir notre édition d'avril, page 72) ; après François Tesch, qui a quitté les fonctions de CEO du groupe d'assurances Foyer qu'il occupait depuis 1985 (voir notre édition de mai, page 98), c'est au tour de Michel Wurth de tirer sa révérence. Du moins en partie. Le 30 avril dernier, âgé de 60 ans (depuis le 17 avril), il a en effet quitté ses fonctions de membre du comité de direction d'ArcelorMittal, où il avait la responsabilité de directeur monde des produits longs. L'annonce en avait été faite en décembre dernier. Une page qui se tourne, donc, mais dans la plus grande sérénité. «*Je me prépare depuis longtemps, explique-t-il à paperjam. Il y a deux ans, j'avais fait part à Monsieur Mittal de mon intention de réfléchir et il y a un an, j'ai pris ma décision. Mon souci était de réussir mon départ de la vie exécutive, mais pas de la vie active.*»

Car Michel Wurth ne disparaît pas du jour au lendemain d'un paysage économique luxembourgeois où il tient une place importante, notamment au travers de ses deux mandats de président de la Chambre de commerce – il a été renouvelé dans cette fonction pour une durée de cinq années lors de la dernière assemblée plénière de l'institution, le 22 avril dernier – et de l'Union des entreprises luxembourgeoises. Il entend même davantage s'y impliquer, maintenant qu'il est libéré d'une partie de sa charge quotidienne. Pas question non plus de quitter le giron du leader mondial de la sidérurgie, où il affiche



Michel Wurth : « La vie est toujours quelque chose qui avance. Il y a eu des carrefours, j'ai fait mon chemin même si, bien sûr, d'autres choix auraient certainement été possibles. »



35 années de bons et loyaux services. En tant que président du conseil d'administration d'ArcelorMittal Luxembourg (ex-Arbed), il va s'investir dans un rôle d'interface entre le groupe et son antenne luxembourgeoise. Une fonction qui sera également facilitée par le nouveau mandat d'administrateur que l'assemblée générale des actionnaires lui a confié le 8 mai dernier. « Je ne resterai donc pas inactif », prévient Michel Wurth, par ailleurs président du conseil d'administration de la société d'investissement BIP Investment Partners, membre des CA de BGL BNP Paribas et de la Croix-Rouge luxembourgeoise.

#### **« Aucun licenciement pour raison économique »**

Dans les faits, le départ « de la vie exécutive » de M. Wurth constitue un symbole fort, puisque pour la première fois de son histoire, ArcelorMittal ne compte désormais plus un seul membre luxembourgeois dans son comité de direction. C'est peu dire, alors, qu'une page se tourne, même si le constat se doit d'être plus nuancé. « Si je raisonnais sur un plan historique, sans doute je considérerais qu'il s'agit d'une rupture, reconnaît M. Wurth. Mais il ne s'agit en fait que d'une évolution normale, puisque l'internationalisation du groupe a toujours été indispensable pour son développement. Oui, ArcelorMittal n'est plus une société luxembourgeoise au sens sociologique du terme, mais elle n'en est pas moins une société internationale avec son siège au Luxembourg et dont le Luxembourg profite de manière tout à fait valable. Il n'est évidemment pas impossible qu'il y ait un autre dirigeant luxembourgeois dans le futur. Mais il devra se battre de la même façon que n'importe quel autre dirigeant venant de n'importe quel autre pays. »

On est évidemment très loin de l'Arbed telle qu'elle existait en novembre 1979, lorsque Michel Wurth, fraîchement diplômé de la London School of Economics, poussa, dans le « château » de l'avenue de la Liberté, la porte du bureau de Paul Metz, alors directeur général de la société. L'Arbed représentait presque à elle seule la force de l'économie nationale tout entière. Il faut dire que la société, fondée en 1911 (mais par la réunion de sociétés actives depuis la deuxième partie du 19<sup>e</sup> siècle), employait alors près de 25.000 personnes, à une époque où la place financière n'avait qu'une envergure très limitée, quoique commençant à pointer le bout de son nez... Ingénieur de formation, Paul Metz envoie immédiatement Michel Wurth chez son directeur financier, Norbert von Kunitzki. Il y occupe alors la fonction de conseiller et d'analyste (lire encadré page 70) et devient, deux années plus tard, son assistant au centre universitaire, ce qui lui permet d'y enseigner pendant plus de 15 années. « J'ai eu la chance de pouvoir bénéficier de sa rapidité d'esprit et de son intelligence », se souvient Michel Wurth, alors en charge, notamment, de la planification financière de l'ensemble du processus de restructuration de la sidérurgie luxembourgeoise. Car au lendemain de la crise du milieu des années 70, c'est tout un pan de l'économie luxembourgeoise qui est en pleine mutation. « Entre 1980 et 1990, nous avons inventé le modèle social luxembourgeois,

CV

## Un parcours linéaire

Michel Wurth n'aura connu que la seule Arbed (et ses successeurs) comme employeur durant toute sa carrière. Titulaire d'un Master of science in economics obtenu à la London School of Economics and Political Science, après avoir été diplômé de l'Institut des Études politiques puis d'une maîtrise de droit à l'Université de Grenoble, il entre pourtant par hasard à l'Arbed. «*À la fin de mes études à Londres, j'avais une opportunité à l'étranger qui ne s'est finalement pas concrétisée. J'ai eu quelques interviews auprès de banques et de PME et puis j'ai eu un entretien avec Paul Metz, le directeur général de l'Arbed de l'époque. Il m'a fait rencontrer Norbert von Kunitzki, le directeur financier. J'ai commencé tout de suite en tant que conseiller et analyste.*»

Rapidement impliqué dans la mise en place des plans de restructuration de la sidérurgie luxembourgeoise, Michel Wurth accède, ainsi, rapidement, aux coulisses de la direction générale (dans l'ombre de Georges Faber, puis de Joseph Kinsch) et du conseil d'administration, dont il devient secrétaire général en 1986. Dix ans plus tard, il entre au comité de direction en tant que directeur financier et devient vice-président de la direction générale en 1998. En 2002, à la création d'Arcelor, il est nommé directeur général en charge des finances et du pilotage par objectifs. Début 2006, il devient le bras droit du directeur général Guy Dollé et prend la tête de l'ensemble de la filière «produits plats». Quelques mois plus tard, l'OPA de Mittal Steel donne naissance à ArcelorMittal et Lakshmi Mittal lui confie la responsabilité des produits plats élargis au périmètre de Mittal, ainsi que les volets R&D et marché automobile. En 2011, enfin, il devient responsable «produits longs» au niveau mondial. «*Je ne me suis jamais senti bureaucrate, mais plutôt davantage entrepreneur au sein d'une grande entreprise*», note-t-il.

**J.-M. G.**



«*Je ne me suis jamais senti bureaucrate, mais plutôt davantage entrepreneur au sein d'une grande entreprise.*»

**Michel Wurth**  
(ArcelorMittal)

*reconstruit une sidérurgie en remplaçant les hauts fourneaux par l'aciérie électrique et la coulée continue, qui n'existaient pas, et en spécialisant le Luxembourg dans les produits de niche. Je pense, notamment, aux poutrelles Grey, produites à Differdange, qui disposent de la gamme la plus étendue dans le monde, ou encore le développement, à Belval, du plus important site de production de palplanches dans le monde, que ce soit en termes de volume de production ou en termes de qualité. Malgré toute l'adversité qu'a connue le secteur de la sidérurgie en Europe, nous avons mené un chantier de transformation industrielle exceptionnel, assorti d'une transformation sociale d'envergure. Il y avait 25.000 emplois dans la sidérurgie en 1979. Il en demeure 5.000 aujourd'hui, mais tout cela s'est fait sans aucun licenciement pour raison économique.*»

Il n'est pas dit que, vue du côté des syndicats, la satisfaction de cette «*transformation sociale*» soit perçue de la même façon. Mais Michel Wurth sait combien il est difficile d'argumenter sur des critères économiques lorsque le débat glisse sur le terrain politique. «*Nous savons que les méchants, c'est nous. En 1982, lors de la désindexation de l'économie avec la dévaluation du franc belge, toute la cause des malheurs du pays a été mise sur le dos de la sidérurgie. Oui, bien sûr, l'État a sauvé la sidérurgie. Mais quand on fait le bilan de sa participation et de la plus-value générée lors de la fusion de 2006, on constate que toute cette aventure a plutôt été une bonne affaire financière pour l'État.*»

Les chiffres sont là, également, pour étayer la thèse de Michel Wurth: «*La production d'un produit fini prenait 9h30 lorsque je suis arrivé à l'Arbed. Il ne faut plus qu'une heure aujourd'hui. Il faut s'adapter à cette évidence, sinon on meurt. Notre modèle luxembourgeois a doublement réussi: non seulement nous ne sommes pas morts, mais nous restons le siège du premier groupe sidérurgique mondial. Et si nous avons pu le faire sans le moindre licenciement économique, c'est à la fois par la qualité du dialogue social, car personne n'a voulu jouer la politique du pire, et aussi parce que l'entreprise a toujours su démontrer que pour survivre, il fallait être compétitif. Cela restera toujours un facteur clé si le Luxembourg veut encore se prévaloir de son modèle économique à l'avenir.*»

### «**Nous n'avons fait que notre devoir**»

Au tout début des années 80, la crise de la sidérurgie s'aggrave un peu plus. La tripartite sidérurgique, conclue en mars 1979 et institutionnalisée dans la loi du 8 juin 1979, est de nouveau sollicitée. L'occasion pour Michel Wurth de coudoyer alors directement des personnalités telles que le Premier ministre d'alors, Pierre Werner, son successeur (en 1984), Jacques Santer, mais aussi un tout jeune secrétaire d'État au Travail et à la Sécurité sociale dénommé Jean-Claude Juncker. «*Cela m'a donné une ouverture naturelle au monde politique et économique luxembourgeois, reconnaît Michel Wurth. Cela m'a aussi aidé*