

# GSV

Groupement de la Sidérurgie

## L'Acier Belge en 2011

R A P P O R T   A N N U E L

aperam



ArcelorMittal



Gruppo BELTRAME

 Carsid

Duferco




THY-MARCINELLE



GEORGSMARIENHÜTTE  
Unternehmensgruppe



Gruppo RIVA

GSV member of  **INDUFED**  
Sustainable goods



2011 a été pour la sidérurgie belge et pour la plupart des autres producteurs d'acier en UE une année particulièrement contrastée : après un premier semestre prometteur, des mois difficiles se sont succédés depuis lors dans un contexte économique européen assombri.

La crise de la dette souveraine que les instances européennes et les Etats membres – avec l'appui du FMI – s'efforcent de résorber, prive les autorités à chaque niveau de pouvoir des moyens nécessaires pour relancer l'économie et stimuler la confiance.

En 2011, la demande de produits sidérurgiques en UE27, destination de près de 90% de la production belge d'acier, avoisine 155 millions de tonnes, soit 35 millions de tonnes de mieux que le creux de l'année 2009, mais toutefois toujours fort éloignés des 200 millions de tonnes de 2007.

Le paradoxe avec les économies émergentes, dont notamment la Chine, l'Inde, la Turquie et le Brésil, est total : la consommation, la production et les capacités nouvelles dans ces pays ne cessent de croître. Cette évolution génère une pression accrue sur l'approvisionnement – tant en volume qu'en prix – des matières premières (minerai de fer, coke, ferrailles, éléments d'alliages) à laquelle s'ajoute une intensification de la concurrence qui entame nos positions commerciales sur le marché des produits finis, y compris les qualités plus élaborées. La recrudescence des importations en provenance de pays tiers se solde pour 2011 par une balance déficitaire des échanges d'acier de l'UE27.

La résurgence de capacités excédentaires, les pratiques commerciales déloyales de certains pays tiers, les contraintes unilatérales notamment environnementales, les imperfections dans le fonctionnement du marché européen de l'énergie ainsi que les charges sans cesse accrues auxquelles sont exposés les sites de production en Belgique et en UE, menacent – à défaut de mesures appropriées – leur rentabilité et par conséquent leur maintien en activité.

Par son positionnement en amont de la chaîne de transformation de l'acier, l'avenir de la sidérurgie dans nos régions et ses orientations stratégiques sont étroitement liés à l'activité des secteurs utilisateurs tels que l'automobile, le bâtiment & génie civil, les constructions métalliques & mécaniques, l'électroménager ou encore les applications médicales. Il est crucial pour nos entreprises

- de s'adapter aux mutations en cours qui amplifient les modifications profondes et irréversibles de la configuration du secteur ;
- d'anticiper les besoins des clients en leur offrant des produits innovants et performants qui apportent des solutions acier qui, dans leurs applications et cycles de vie, coïncident avec les préoccupations de durabilité.

Pour se maintenir et a fortiori se développer, toute activité économique doit se conformer aux impératifs de rentabilité et de compétitivité. Il en est d'autant plus ainsi en sidérurgie en raison de :

- sa haute intensité capitaliste : tout investissement engage des sommes considérables ;
- sa forte exposition à la concurrence internationale. En 2011, les 10 premiers groupes sidérurgiques ne représentent que 30% de la production mondiale : taux nettement inférieur aux autres branches industrielles ;
- sa vulnérabilité aux fluctuations de la conjoncture ainsi qu'à la volatilité des coûts des matières premières et à la hausse des tarifs de l'énergie.

Soucieux de veiller à l'équilibre du marché UE, confronté à un recul important (et sans doute prolongé) du niveau des commandes et

exposé à la concurrence agressive de certains pays émergents, les groupes sidérurgiques actifs en Belgique ont en 2011 ralenti leurs volumes de production et ont placé (ou maintenu) certaines installations sous cocon. L'intention de fermeture de certains outils a également été annoncée en cours d'année.

Par ailleurs, afin de consolider leur compétitivité, sécuriser leurs approvisionnements et renforcer leurs positions commerciales, les groupes poursuivent activement leur intégration verticale tant vers l'amont que vers l'aval.

Dans le même esprit, ils procèdent à des investissements sélectifs orientés vers un stade de finition accru de leurs produits destinés à des applications pointues. Les deux nouvelles lignes de parachèvement avancé, inaugurées en Belgique au cours de l'année 2011, confirment cette stratégie. Le souci de répondre au mieux aux besoins de la clientèle a également conduit à la création de deux entités spécifiques, l'une spécialisée dans le plat inoxydable et l'autre dans le fil machine de haute qualité. Disposant ainsi de plus d'autonomie, elles sont mieux en mesure d'assurer leur déploiement à moyen et à long terme.

Le contexte sidérurgique est manifestement de plus en plus complexe, interdépendant, concurrentiel et évolutif.

Souvent appréhendées en raison des inquiétudes d'ordre social qu'elles suscitent, les restructurations et les réorganisations sont toutefois indispensables pour renforcer la base compétitive des entreprises : facteur essentiel pour les perspectives d'emploi.

Dans la gestion de telles opérations, la concertation sociale joue un rôle d'encadrement particulièrement important en vue d'atténuer les impacts.

Tout comme dans les matières sociales, pour les sujets environnementaux, face aux défis et aux enjeux, il est de la plus haute importance que tous les acteurs concernés s'accordent à maintenir un équilibre constructif entre les priorités à court terme et celles à plus longue échéance.

Les décisions qui seront à prendre en 2012 en matière de changements climatiques, doivent s'inscrire dans une telle approche. La sidérurgie belge souscrit aux aspirations de transition progressive vers une société bas carbone à la concrétisation de laquelle elle entend activement contribuer.

A cette fin, et par le biais d'une intensification substantielle d'aides à la recherche, elle engage les autorités européennes et les Etats membres à mobiliser – pour la réindustrialisation de l'UE – autant d'énergie que celle qu'ils déploient à reconstruire l'Europe financière.

L'avenir de la sidérurgie en Belgique passe par son adaptation à l'évolution, le dialogue et la capacité d'innover. Ses atouts, parmi lesquels :

- son haut degré d'innovation, tant process que conception/développement produits, contribue à réduire son empreinte environnementale ainsi que celle des utilisateurs, transformateurs d'acier ;
- le savoir-faire de ses travailleurs ;
- l'excellence de ses Centres de Recherche ;

permettent d'être confiant quant à sa capacité de relever les défis, de taille il est vrai, auxquels elle est confrontée.



# relations sociales



## Santé & Sécurité : partie intégrante du bien-être au travail

La santé et la sécurité au travail figurent au cœur des préoccupations des entreprises du secteur. La prévention aux différents stades de l'activité constitue l'objectif prioritaire du management.

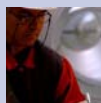
Leurs politiques en la matière s'appuient sur une analyse minutieuse et une gestion appropriée des risques par poste de travail.

Les mesures déployées s'articulent autour de 5 principes directeurs :

1. l'identification et l'évaluation des risques avec détermination de la fréquence d'exposition ;
2. l'adaptation des conditions de travail et de l'équipement au travailleur ;
3. l'organisation de modules de formation avec apport et perfectionnement de connaissances et du comportement à adopter face aux risques ;
4. l'examen des causes et circonstances d'incidents et accidents survenus ;
5. l'actualisation des meilleures pratiques.

La réussite de cette stratégie est conditionnée par l'implication de tous les acteurs dans les opérations de production et de maintenance des outils. Pour maintenir l'attention et l'esprit de veille, le processus est périodiquement relancé et complété par des campagnes récurrentes de sensibilisation.

Par l'élaboration d'un cadre de référence concret des bonnes pratiques en matière de santé & sécurité lors du recours à la sous-traitance, l'accord sectoriel 2011-2012 contribue activement à la réalisation de cet objectif. Les entreprises du secteur ont ainsi pris des engagements précis basés sur des standards concrets de sécurité lors de l'intervention de sous-traitants.



## Restructuration : finalité et implications

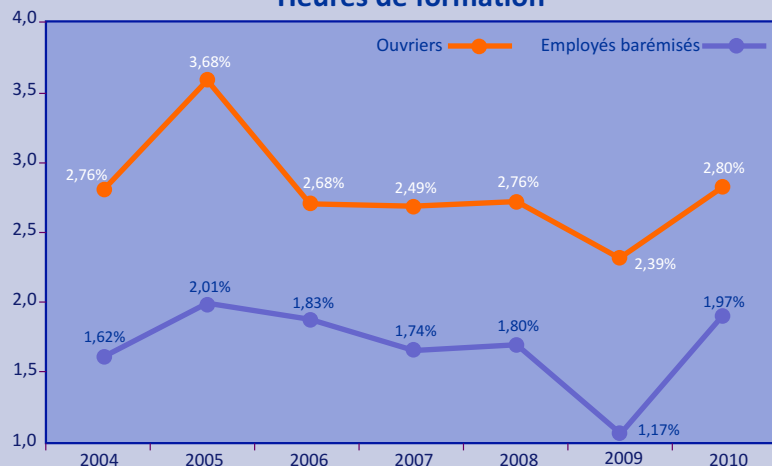
Les restructurations font partie de la vie des entreprises qui – face à un environnement économique, technologique et réglementaire en perpétuelle évolution – doivent constamment s'adapter. Les restructurations ne se confondent pas avec les changements ou adaptations usuels, mais elles constituent en fait une modalité particulière dans la mesure où elles conduisent à un repositionnement déterminant de l'entreprise en cause.

Dans les stratégies de restructuration, l'anticipation prend de plus en plus le pas sur la réaction aux mutations. Par ailleurs, les crises économiques comme celles que nous traversons, sont aussi un puissant « moteur » de restructuration.

Dans la gestion de telles opérations, le dialogue social joue un rôle déterminant pour faciliter la transition et la mobilité professionnelles qui impliquent une requalification des travailleurs concernés afin d'entretenir leur employabilité. Ainsi qu'en témoignent le graphique ci-dessous, les entreprises du secteur ont durant les périodes de chômage économique encore intensifié les efforts de formation.



### Heures de formation





# production - consommation



## La production mondiale d'acier brut dépasse la barre des 1,5 milliards de tonnes en 2011

En 2004, pour la première fois, le seuil du milliard de tonnes d'acier brut avait été atteint. Depuis lors, le volume mondial n'a cessé de progresser pour dépasser en 2011 le milliard et demi de tonnes, soit une augmentation de 50% sur 7 ans.

Avec une production de près de 700 millions de tonnes, la Chine a encore renforcé sa position de premier producteur mondial. L'augmentation de près de 56 millions de tonnes sur un an correspond, à peu de choses près, à la production annuelle conjointe de l'Allemagne et de la France.

La progression de 3% enregistrée en UE27 s'explique par le bon niveau d'activité du premier semestre. Un écart substantiel avec les 210 millions de tonnes réalisées en 2007 demeure.

En Belgique, 8 millions de tonnes d'acier brut ont été produites, soit un niveau équivalent à celui réalisé un an plus tôt. La faiblesse de la demande et l'accentuation de la concurrence ont par ailleurs conduit à un recul de quelque 5% de la production d'acier inoxydable. La ventilation aciérie intégrée / aciérie électrique est également restée relativement stable en 2011 dans un rapport 65 / 35%.

|              | Mt    | 2011/2002 | 2011/2010 | Monde = 100 |
|--------------|-------|-----------|-----------|-------------|
| Chine        | 696   | 282%      | 9%        | 46%         |
| UE27         | 177   | -6%       | 3%        | 12%         |
| Japon        | 108   | 0%        | -2%       | 7%          |
| USA          | 86    | -6%       | 7%        | 6%          |
| Inde         | 72    | 151%      | 6%        | 5%          |
| Russie       | 69    | 15%       | 3%        | 5%          |
| Corée du Sud | 68    | 51%       | 16%       | 5%          |
| Monde        | 1.527 | 67%       | 7%        | 100%        |



## Progression de la consommation d'acier en UE

Sous l'impulsion d'un premier semestre très dynamique, la consommation d'acier en UE27 a terminé l'année en progression de quelque 6% malgré un dernier trimestre en net déclin. La demande a été particulièrement bien orientée en Allemagne, en France, aux Pays-Bas, en Suède et en Pologne. Elle a par contre stagné, voire régressé en Italie, au Royaume-Uni et en Espagne.

L'analyse par secteur utilisateur d'acier souligne les fortes progressions enregistrées dans les secteurs de la construction mécanique, de l'automobile et des tubes. Le secteur de la construction a terminé l'année globalement en progrès mais les évolutions ont été fort divergentes d'un pays à l'autre.

Dès la fin de l'été, le marché de l'acier s'est retourné sous les effets conjoints de la crise financière, de la baisse de confiance généralisée, induite notamment par les dettes souveraines, et du niveau élevé des stocks. 2011 s'est terminée avec des croissances économiques nulles, voire négatives dans la plupart des pays européens.



## L'UE27 à nouveau importatrice nette

Suite à une augmentation importante des importations, la balance d'acier de l'UE27 avec le reste du monde est, après deux années en boni, redevenue négative en 2011 (-1,2 Mt). Les déficits les plus marquants concernent nos échanges commerciaux avec l'Ukraine, la Russie et la Chine. Notre balance est par contre restée bien orientée avec le Proche et Moyen Orient, les Etats-Unis et l'Afrique du Nord.

Comme au cours des années précédentes, les sociétés sidérurgiques situées en Europe ont dû rester vigilantes et s'organiser pour se défendre contre, d'une part, des mesures protectionnistes frappant l'accès aux matières premières et, d'autre part, des pratiques commerciales non-conformes aux règles en vigueur à l'OMC. L'UE a, quant à elle, maintenu sa politique de zone ouverte sans droits de douane à l'importation.





# développement durable



**L'acier joue un rôle essentiel dans la lutte contre le changement climatique et contribue à la gestion efficace des matériaux**

Les nouvelles spécificités innovantes de l'acier permettent de réduire les émissions et l'impact environnemental au niveau des applications dans les secteurs de l'énergie, du transport et des ménages. Le potentiel d'économies des émissions au niveau des produits ou biens en acier est souvent supérieur – jusque 6 fois ! – par rapport aux émissions lors de la production de l'acier.

Une approche « cycle de vie » doit également intégrer la recyclabilité récurrente de l'acier. Le recyclage dans le processus de production sidérurgique des ferrailles en provenance des biens de consommation ou d'équipement en fin de vie permet d'économiser des ressources primaires, telles que les minerais et le charbon, et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

Dans le cadre d'une gestion durable des matériaux, les réglementations doivent consolider les avantages liés aux applications diverses des laitiers et scories – inévitables à plusieurs stades du processus sidérurgique – pour la production du ciment, dans les constructions routières et hydrauliques, pour des travaux de stabilisation ou encore en tant que fertilisateur.



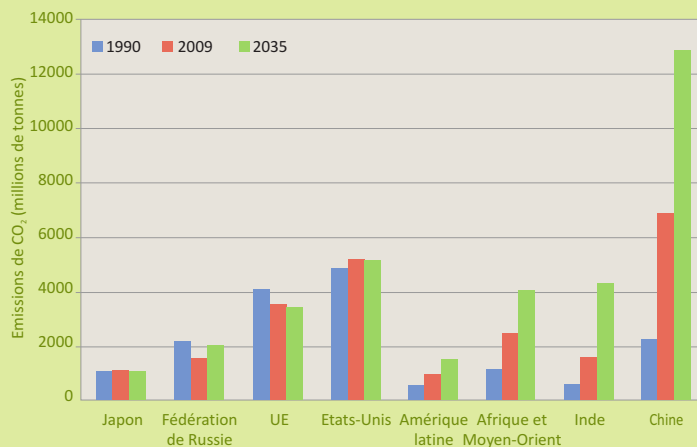
**Politique climatique : les efforts consentis en UE n'auront qu'un effet très limité en raison du caractère global de la problématique**

Seule l'UE s'est fixée des objectifs très ambitieux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à l'horizon 2020. Le système d'échange de droits d'émission, les contraintes en matière d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables s'additionnent et auront un impact sur le prix de revient de l'industrie de base.

En attendant une approche globale impliquant effectivement l'ensemble des régions et pays du monde, des mesures de protection adéquates doivent sauvegarder la compétitivité de l'industrie européenne.

Fin 2011, la Conférence de Durban a décidé de prolonger le Protocole de Kyoto pour la période de 2013 à 2017/2020 : le Canada, la Russie et le Japon ont refusé de s'inscrire pour cette deuxième période d'engagements. Vu que les Etats-Unis, la Chine, le Brésil, l'Inde et d'autres pays émergents étaient absents dès la première période, le Protocole ne couvrira que 13% des émissions mondiales à partir de 2013.

**EMISSIONS DE CO<sub>2</sub> : EVOLUTION / REPARTITION**



Source : AIE, World Energy Outlook, 2011



**Energie : limiter les surcoûts**

Les prix de l'électricité en Belgique se situent souvent à des niveaux supérieurs à ceux des pays limitrophes : cette situation est due notamment aux surcharges dont une partie de plus en plus importante résulte de la politique climatique.

La réalisation des éoliennes offshore au niveau fédéral et les régimes des certificats verts mis en place par les Régions pour promouvoir les moyens de production alternatifs de l'électricité – à savoir les éoliennes, le photovoltaïque et la biomasse – doivent contribuer à augmenter la part de l'énergie renouvelable dans l'approvisionnement énergétique. Une approche pragmatique s'impose, basée sur la faisabilité technique et l'efficacité des coûts. Pour des raisons de compétitivité, des cadres réglementaires stables doivent prévoir un mécanisme adéquat pour en limiter l'impact sur les prix facturés aux consommateurs industriels.

L'optimisation des performances énergétiques des sites sidérurgiques en Belgique est encadrée par les accords volontaires conclus avec les autorités régionales, qui fixent des objectifs ambitieux en termes d'efficacité énergétique et d'émissions de CO<sub>2</sub>. Des investissements considérables ont permis entre autres de récupérer et de valoriser davantage les gaz générés pendant la production, de limiter les pertes de chaleur entre les phases de production et de réduire la consommation d'énergie par un meilleur rendement des matériaux utilisés.

Etant proche des limites techniques actuelles, une nouvelle avancée dans la limitation de l'impact climatique doit venir d'une technologie de rupture.



# promotion - information acier



[www.infosteel.be](http://www.infosteel.be)

Infosteel a pour mission de promouvoir l'utilisation de l'acier dans le secteur de la construction, en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

L'association regroupe : sidérurgistes, constructeurs métalliques, transformateurs, fabricants d'éléments de façades et planchers, négociants, entrepreneurs généraux, promoteurs, développeurs de logiciels techniques, centres de recherches, bureaux d'études et d'architecture, enseignants et étudiants,...

Les activités de promotion d'Infosteel reposent sur quatre piliers :

## 1. Les événements professionnels médiatisés

- La Journée Construction Acier 2011 est la manifestation biennale majeure du secteur au Grand-Duché de Luxembourg, largement relayée par les médias. Plus de 200 professionnels ont participé au salon et aux conférences axées sur les enjeux de la construction en acier dans le cadre du développement durable.
- Le Concours grand-ducal Construction Acier 2011 a connu une participation record de 36 projets et les lauréats ont fait l'objet d'une campagne de presse.
- Le Prix Acier Etudiants 2010-2011 a regroupé 16 projets présentés par les universités et hautes écoles belges et grand-ducales.
- Les visites de projet ont permis à plus de 200 professionnels de découvrir les réalisations innovantes en acier : les éoliennes de Smulders Projects à Hoboken, le siège 'basse énergie' de TMVW à Gent et des visites à Berlin et au Luxembourg organisées en collaboration avec respectivement 'Bauforumstahl' et 'infoZinc'.



Gare Belval-Université (LU), Atelier d'Architecture et de Design Jim Clemes  
Nominé Concours Construction Acier 2011, Cat. A.  
Photo : Radhia Rante

## 2. Le transfert de compétences techniques

Les séminaires et les formations sont essentiellement axés sur trois thèmes :

### La sécurité incendie :

- 14 sessions de formations en prévention des incendies, organisées au sein des casernes de sapeurs-pompiers.

- Le Fire safety Day 2011 à Luxembourg-Ville avec 87 participants.
- Une édition spéciale du magazine info\_steel dédiée aux récentes prescriptions de prévention incendie dans les bâtiments industriels.

### Le développement durable :

- La publication de la déclaration environnementale 'EPD Acier de construction' en collaboration avec 'Bauforumstahl'.
- Une édition spéciale du magazine info\_steel consacrée à l'usage durable des aciers en façade.

### La construction mixte acier-béton :

- Des cycles bilingues de formation à la conception et aux calculs suivant l'Eurocode 4.

Enfin, un groupe de travail spécifique a été créé pour le secteur 'façades-toitures-planchers'.

## 3. Le réseau 'European IPO Steel Network'

Infosteel est membre fondateur du réseau de promotion de l'acier (ISN) regroupant les Centres d'Information et de Promotion de l'Acier en Europe (IPOs).

- Infosteel développe ses actions en partenariat dans le cadre d'une diffusion élargie des connaissances sur les applications de l'acier et le développement durable.
- L'association a collaboré à l'organisation des rencontres d'échanges avec les principales organisations européennes représentatives du secteur.

## 4. La diffusion de l'information et l'aide à la conception

- 4 éditions de son magazine 'info\_steel' mettant en valeur les avantages et la durabilité des constructions en acier ainsi que les résultats des concours professionnels et étudiants.
- Le site [www.infosteel.be](http://www.infosteel.be), dont la fréquentation croissante a atteint 20.000 visites mensuelles.
- La publication du livre 'Construction mixte' en collaboration avec 'Bouwen met Staal'.
- La bibliothèque publique constituée de près de 6.000 ouvrages liés à la construction en acier.
- Le service Helpdesk offrant une assistance gratuite aux projets et dont l'équipe d'experts a traité 264 questions en 2011.



Bay Arena Leverkusen  
de Photo Acryl Max Bögl

- Le CRM est un centre belge de recherche collective pour la sidérurgie et l'industrie des métaux non ferreux, avec des activités de par le monde; il est certifié ISO 9001.
- Localisé à Liège et à Gent, les deux équipes travaillent en étroite collaboration sur base de plusieurs lignes-pilote uniques et de simulateurs de performance mondiale.
- Les recherches du CRM sont financées par des contributions des membres actifs (ARCELORMITTAL et TATA STEEL) et des membres associés, ainsi que par des subsides des pouvoirs publics (Régions belges et Communauté européenne).
- Depuis décembre 2010, le CRM a fusionné ses activités avec AC&CS (Advanced Coatings and Construction Solutions) (\*) pour créer le « Groupe CRM », avec comme principaux avantages :
  - des compétences uniques en R&D, des percées technologiques déterminantes et une culture innovatrice bien reconnue, en premier lieu au bénéfice des membres actifs ;
  - un vrai acteur de taille européenne et mondiale en R&D avec plus de 230 chercheurs et un budget annuel de plus de 32 millions € ;
  - une innovation accrue accessible via un partenariat intensifié avec d'autres industries, centres R&D, constructeurs d'équipements et universités ;
- un large champ de compétences complémentaires et d'avantages qui couvrent quasi tout le « cycle de l'atome de fer » à partir des installations d'agglomération de minerai de fer jusqu'au recyclage de l'acier.
- L'année 2011 a été consacrée au processus d'intégration entre les deux entités CRM et AC&CS en vue de créer plus d'efficacité, plus de flexibilité et plus de valeur.
- Le CRM offre également un accompagnement et un transfert technologique aux PME via son groupe localisé dans le "Pôle d'Ingénierie des Matériaux de Wallonie" (PiMW).
- Depuis fin 2008, le CRM a été impliqué dans la création d'une joint-venture patrimoniale "Metal Processing Centre" (MPC) avec OCAS à Zwijnaarde. Depuis la mi 2011, le CRM est devenu partenaire de MRC (Materials Research Cluster Gent) ensemble avec OCAS, SIRRIS, BiL et l'Université de Gent.

\* Ex-ArcelorMittal Liège Research (AMLR)



## l'acier belge en chiffres

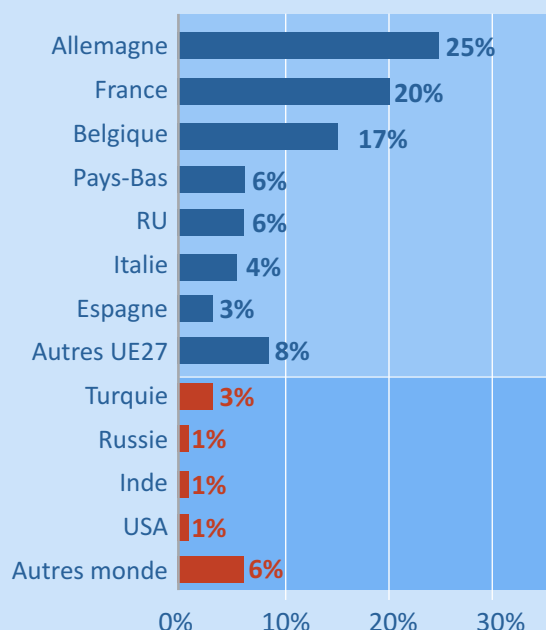
### Production d'acier (en Kt et %)

|   | 2009  | 2010  | 2011  | 2011/10 |
|---|-------|-------|-------|---------|
| Acier brut (tous aciers)                  | 5.635 | 7.973 | 8.026 | 1%      |
| <i>dt via convertisseur O<sub>2</sub></i> | 3.289 | 5.177 | 5.253 | 1%      |
| <i>dt via four électrique</i>             | 2.347 | 2.796 | 2.773 | -1%     |
| dont acier inoxydable                     | 1.045 | 1.306 | 1.241 | -5%     |
| Bobines à chaud                           | 5.825 | 8.271 | 8.465 | 2%      |
| Bobines à froid                           | 3.239 | 4.721 | 4.703 | 0%      |
| Tôles revêtues                            | 3.054 | 3.790 | 3.485 | -8%     |
| Tôles quarto                              | 402   | 532   | 585   | 10%     |
| Fil machine                               | 723   | 761   | 879   | 16%     |

### Autres chiffres clés du secteur 2011

|                         | 2009   | 2010   | 2011e  | 2011/10 |
|-------------------------|--------|--------|--------|---------|
| Emploi (fin d'année)    | 14.472 | 14.274 | 14.197 | -1%     |
| Chiffre d'affaires (M€) | 6.300  | 8.300  | 8.850  | 7%      |
| Valeur ajoutée (M€)     | 1.200  | 1.150  | 1.250  | 9%      |
| Exportations (M€)       | 4.800  | 6.000  | 6.300  | 5%      |

### Ventilation des livraisons en 2011



|                        |  |   |
|------------------------|--|---|
| <b>PRESIDENT</b>       | Geert VAN POELVOORDE   | Chief Executive Officer Flat Carbon Europe, Business Division North ARCELORMITTAL SA  |
| <b>VICE-PRESIDENTS</b> | Guy BONTINCK<br>João FELIX DA SILVA  | Directeur Ressources Humaines, ARCELORMITTAL GENT<br>Chief Executive Officer, ARCELORMITTAL LIÈGE   |
| <b>ADMINISTRATEURS</b> | Francesco CHINDEMI<br>Antonio GOZZI<br>Bernard HALLEMANS<br>Horacio MALFATTO<br>Alex NICK<br>Angelo RIVA<br>Volker SCHWICH<br>Wim VAN GERVEN<br>Paul VANVUCHELEN | Administrateur délégué-Directeur Général, CARSID SA<br>President & Chief Executive Officer, DUFERCO BELGIUM SA<br>General Manager Genk Plant, APERAM GENK<br>Chief Executive Officer, NLMK EUROPE<br>Président Directeur Général, INDUSTRIEL BELGIUM SA / GROUPE ARCELORMITTAL<br>Administrateur délégué, THY-MARCINELLE SA / GROUPE RIVA<br>Managing Director, ENGINEERING STEEL BELGIUM<br>Chief Executive Officer, ARCELORMITTAL GENT<br>Head of Aperam Performance Programs, APERAM |

## Entreprises membres au 01.01.2012



### Direction GSV

Directeur Général **Robert JOOS**  
Directeur **Luc BRAET**