

**LABORATOIRE SOCIAL D'ACTIONS D'INNOVATIONS DE REFLEXIONS ET D'ECHANGES**

**12ème biennale de Lasaire**

***« Anticipation et gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise et de mutation technologique »***

**ALSTOM et GENERAL ELECTRIC**

**(par Hugues Bertrand - Novembre 2016)**

1. **LE GROUPE ALSTOM EN 2013**

En 2013 la société Alstom est une des plus anciennes entreprises industrielles françaises (fondée en 1839 en Alsace pour produire des locomotives). Elle emploie 92 000 personnes dans le monde (dont 18 000 en France) pour un chiffre d’affaires de plus de 20 milliards d’Euros dans 4 grands métiers :

Equipements pour l’énergie : 9,2 milliards E

Equipements et matériels ferroviaires : 5,5 milliards E

Réseaux et distribution d’électricité : 3,8 milliards E

Energies renouvelables : 1,8 milliards E

L’activité la plus rentable du groupe était la production d’alternateurs et de turbines pour centrales à gaz dont il détenait une bonne part du marché mondial. Alstom était également n° 1 mondial dans la production d’équipements pour barrages hydrauliques (turbines).

Les perspectives commerciales du groupe étaient plutôt bonnes mais sa situation financière ne lui permettait pas de faire les investissements nécessaires pour les poursuivre et les développer. Plusieurs acquisitions hasardeuses avaient plombé ses finances. La justice américaine menait par ailleurs une enquête sur des actions de corruption qui allaient conduire à une amende élevée (de l’ordre de 1,5 milliards E) et à l’inculpation pénale de plusieurs de ses dirigeants.

Le groupe devait trouver de nouvelles ressources, pour un montant important, que les banques lui refusaient.

1. **ACQUISITION PAR GE EN 2015**

En 2014 la société General Electric (entre 4 et 5 fois plus grosse qu’Alstom) fait une proposition d’achat de la branche énergie (et électricité) pour un montant de 12 milliards. Un consortium formé de Siemens et de Mitshubishi fait une offre concurrente pour des sommes comparables. C’est finalement GE qui l’emporte, l’amende à payer par Alstom étant ramenée (par quel miracle ?) à 772 millions E, et les dirigeants d’Alstom recevant un dédommagement élevé (plusieurs dizaines de millions d’E) pour avoir mené à bien ( ?) l’opération.

L’accord trouvé conduit, après une âpre bataille conduite par le ministre de l’industrie de l’époque (A. Montebourg), à la constitution de 3 « co-entreprises » (énergie, réseaux, renouvelable) dirigées par GE mais possédées à égalité (50/50) par GE (qui met finalement 9,7 milliards d’E dans cette acquisition) et par la nouvelle société Alstom constituée de la partie restée indépendante (Alstom ferroviaire : entre un quart et un tiers de l’ancien groupe).

1. **LES ALSTOM AUJOURD’HUI**

Il y a aujourd’hui 4 sociétés Alstom :

* 3 co-entreprises GE-Alstom (énergie avec Alstom-Power, réseaux électriques avec Alstom-Grid, renouvelable avec Alstom-Renewable) qui entrent pleinement sous la coupe et dans la stratégie mondiale de GE. Le lien avec la société Alstom résiduelle demeure uniquement financier. Ces 3 entreprises emploient 65 000 salariés dans le monde (150 pays), dont 9 000 en France.
* Une société Alstom indépendante (entre un tiers et un quart de l’ancien groupe Alstom) dédiée au ferroviaire (tractrices et rames TGV, métros, trams, composants, systèmes de signalisation, réseaux). Cette nouvelle société est actionnaire à 50 % (mais sans maîtrise industrielle) des 3 co-entreprises précédentes.

La nouvelle société Alstom-ferroviaire a pour actionnaire principal l’Etat français (20 %), Bouygues (7,7 % : mais les 20 % de l’Etat avait été avancés par Bouygues et n’ont toujours pas été payés faute d’un accord sur le prix de rétrocession) et d’autres (SG, DNCA, Areva, etc).

Cette entreprise est dans une situation financière avantageuse puisqu’elle a bénéficié des importantes liquidités apportées par GE pour acquérir la branche énergie et constituer les 3 filiales.

Elle emploie 31 000 personnes, dont 21 000 en Europe (9 000 en France), près de 5 000 aux USA, plus de 3 000 en Asie, un peu moins de 2 000 en Afrique.

Son chiffre d’affaires 2015-2016 a atteint 6,9 milliards E : 50% de vente de matériels roulant (métros, TGV, trams) et 50% de vente de « solutions » (infrastructures, signalisations ferroviaires, maintenance). Le carnet de commandes est bien rempli, principalement en direction de clients étrangers : métros, réseaux et systèmes, trams, TER, TGV nouvelle génération. Il dépasse les 30 milliards E, soit plus de 4 années de CA.

Les établissements industriels sont dispersés en France (Reichoffen, Valenciennes, St Ouen, Belfort, Le Creusot, Villeurbanne, La Rochelle, Tarbes, Ornans, et d’autres plus petits) et assez fortement spécialisés (Belfort pour les TGV, Reichoffen pour les TER, Valenciennes pour les métros et les TER à plusieurs niveaux, Le Creusot pour les bogies, etc), ce qui crée une grande dépendance, un peu aléatoire, des établissements vis-à-vis des commandes et de leur nature (certains établissements peuvent être en surchauffe tandis que d’autres sont en sous-activité).

Cette forte spécialisation explique la situation actuelle. La faiblesse des commandes de TGV en France ne permet pas de faire tourner l’usine de Belfort en dépit d’un carnet de commandes florissant : le contrat gagné avec Amtrack (ligne TGV Boston-Washington) inclut une production locale de trains pendulaires qui, au terme de l’accord, ne seront pas construits à Belfort mais en Nouvelle-Angleterre. La nouvelle société Alstom va probablement devoir mettre en place une organisation industrielle plus souple capable de s’adapter aux fluctuations et aux variations des composantes de la demande.

1. **LE ROLE DES DIVERSES PARTIES PRENANTES DANS LE DEROULEMENT DES NEGOCIATIONS**

***GE***

GE voulait acquérir la branche énergie d’Alstom pour ses grosses turbines à gaz (principaux sites : Belfort, Mayence, Grenoble, La Rochelle, USA). Il a donc gagné la partie. Le président de GE était aussi le président de la commission économique de la Maison Blanche. Il est permis de supposer que ce lien n’a pas été inutile et que GE a utilisé à fond la menace très élevée de la justice américaine pour faire pencher la balance en sa faveur.

***Le gouvernement français***

1. Montebourg, plutôt favorable au consortium Siemens-Mitshubishi, s’est néanmoins battu pour limiter les dégâts avec GE. Notamment en faisant inclure les activités énergétiques d’Alstom dans le ressort des industries stratégiques, dont le sort implique un accord du gouvernement. D’où la solution des 3 co-entreprises qui sauve les apparences, laisse espérer de confortables dividendes, mais remet le sort de la branche énergie dans les mains de GE. L’arrivée d’E. Macron en cours de négociation n’a probablement pas contribué à améliorer l’arrangement final. Le gouvernement a obtenu par ailleurs que GE s’engage à créer 1 000 emplois nets en France (sous peine d’une amende de 50 000 E par emploi non créé).

***La commission européenne***

La commission européenne a joué un rôle plutôt positif dans la dernière partie de la négociation en obligeant GE, pour que la transaction soit autorisée, à revendre 15 % de ses activités turbines à gaz à l’italien Ansaldo, les grands producteurs d’électricité européens craignant une position trop dominante. GE s’est beaucoup battu contre cette exigence (sans rencontrer, semble-t-il, de résistance du gouvernement français !) mais la commission n’a pas cédé et GE a été contraint de s’exécuter.

***Les organisations et structures de représentation des salariés***

Le comité d’entreprise européen (CEE) a joué un rôle important dans les discussions avec la direction d’Alstom comme dans la coordination des organisations syndicales nationales.

Fondé il y a 16 ans à la demande de la fédération européenne de la métallurgie (intégrée aujourd’hui dans une fédération industrielle multi-secteurs (« Industrie-All »)), il avait déjà négocié en 2010 un accord-cadre européen d’anticipation du changement portant sur l’évolution des métiers (GPEC) et sur l’accompagnement des restructurations.

Le CEE fonctionnait bien, avait de l’expérience, l’habitude de prendre en considération les grands enjeux industriels et le fonctionnement d’ensemble des chaînes de valeur. Il avait aussi l’habitude de faire circuler et discuter l’information dans les organisations nationales en associant les sites et leurs représentants à ses activités au sein de commissions très ouvertes.

Le CEE n’a donc pas été pris au dépourvu et a su organiser la défense des intérêts des salariés à leurs divers niveaux et selon les sorts différents qui allaient être les leurs.

Il a réussi à imposer à GE (qui ne voulait pas en entendre parler) de signer un accord-cadre sur l’emploi et ses garanties, qui s’applique non seulement à la France mais à tous les pays (d’Europe). Il a également obligé GE à accepter de mettre en place une instance transitoire de représentation des anciens Alstom dans GE (« Interim Representative Structure » ou « IRS »). Cette structure, composée de personnes très expérimentées, joue un rôle important dans la discussion sur la stratégie et la protection des intérêts des salariés des nouvelles co-entreprises.

L’annonce par GE en janvier 2016 d’un plan de suppression de 6 500 emplois (sur 35 000) dans sa branche énergie en Europe, dont 765 en France (sur 9 000) a suscité une vive réaction des salariés et de leurs organisations. Une importante manifestation devant le siège européen du groupe à La Défense, conduite en avril 2016 avec l’appui de la fédération Industrie-All, a exprimé la volonté que soit présentée et discutée la stratégie de la branche énergie du nouveau groupe et ses principales options.