

Alstom ou l'histoire d'une faillite industrielle à la française

 mediapart.fr/journal/france/130916/alstom-ou-l-histoire-d-une-faillite-industrielle-la-francaise

Alstom est-il appelé à devenir le dossier industriel de l'élection présidentielle, comme Florange le fut en 2012 ? La précipitation avec laquelle le gouvernement a réagi à l'annonce de la fermeture du site de Belfort, siège historique du groupe ferroviaire, d'ici à 2018, prouve que la crainte est réelle. Depuis que la direction d'Alstom a annoncé son intention de transférer toutes les activités de l'usine de Belfort vers celle de Reichshoffen, faisant peser une menace sur 450 emplois directs et 1 200 emplois indirects dans la ville, c'est le branle-bas de combat au gouvernement.

Une réunion de crise a été convoquée à l'Élysée aux premières heures du lundi 12 septembre pour examiner l'avenir du groupe ferroviaire. « *Le président de la République nous a fixé un objectif, celui de faire en sorte qu'à Belfort les activités ferroviaires d'Alstom soient maintenues* », a déclaré le ministre de l'économie et des finances, Michel Sapin, à l'issue de la réunion. Des réunions de concertation sont prévues avec les syndicats, la direction, les élus, pour étudier les mesures possibles pour assurer un plan de charge à Belfort.



Lundi après-midi, François Hollande a profité d'une visite dans un centre de formation dans les Yvelines pour revenir sur le cas Alstom. « *J'ai donné cette direction : nous devons nous mobiliser pour qu'il y ait plus de commandes qui soient apportées [...] Il faut se mobiliser aussi pour défendre notre industrie [...]. Quand il y a de grandes filières qui doivent être soutenues, nous devons nous engager. En ce moment, c'est le cas pour la filiale ferroviaire avec Alstom.* »

Le ton se veut d'autant plus volontaire et déterminé que le gouvernement se sent pris en faute. « *Quand l'État est présent dans le capital d'Alstom, dans le capital de la SNCF, le minimum, c'est d'avoir une politique de patriotisme économique. Ce que, moi, j'appelle le "made in France"* », n'a pas manqué d'accuser Arnaud Montebourg ce week-end, dénonçant la politique du laisser-faire du gouvernement.

Depuis le printemps, l'État dispose de 20 % des droits de vote dans Alstom, grâce à un prêt de titres consentis par Bouygues, principal actionnaire de la société, pour vingt mois. Pourtant, bien qu'il ait un administrateur, Pascal Faure, au conseil, le gouvernement dit ne pas avoir été informé des intentions de la direction du groupe ferroviaire avant l'annonce du 7 septembre. « *Un comportement inacceptable* », selon Manuel Valls. Très violemment mis en cause, y compris au sein du gouvernement, pour la gestion de ce dossier, Emmanuel Macron, qui avait assuré fin mai devant les ouvriers d'Alstom Belfort qu'il n'y avait aucune menace sur le site, se défend en assurant que la décision de la direction n'était « *ni attendue ni prévue* » ([lire l'article de Mathieu Magnaudeix](#)).

Une baisse de plan de charges dans une usine, pourtant, ne survient pas par inadvertance. Personne au sein de l'État ne pouvait-il prévoir, par exemple, que la décision d'Akiem, société de location de locomotives détenue par la SNCF et la Deutsche Bank, de préférer les motrices de l'allemand Vossloh à celles d'Alstom aurait des répercussions sur les sites français du groupe ? De même, personne ne s'est, semble-t-il, rendu compte que les contrats emportés aux États-Unis, en Italie ou en Afrique du Sud par Alstom étaient liés à des fabrications sur place et n'apporteraient que peu de travail aux usines françaises.

Pressé d'effacer ses erreurs, de prouver que malgré tout l'État peut encore quelque chose en matière industrielle, le gouvernement met depuis les bouchées doubles. Mardi, le secrétaire d'État aux transports, Alain Vidalies, a précisé sur Europe 1 le plan du gouvernement pour aider le site de Belfort à combler sa baisse de plan de charge à partir de 2018. La SNCF, la RATP, les Régions sont requises pour participer à ce plan de sauvetage.

Douze locomotives devraient être commandées pour la ligne Paris-Turin-Milan ; 30 rames sont envisagées pour moderniser les trains Intercités, a ainsi expliqué le secrétaire d'État aux transports. Enfin, le gouvernement espère que le groupe sera retenu dans l'appel d'offres de 3 milliards d'euros lancé par le Syndicat des transports de l'Île-de-France (Stif) pour de nouvelles rames. C'est un contrat qu'Alstom ne veut pas perdre, après avoir raté le premier grand contrat de 2006, le Stif ayant alors préféré les rames de Bombardier.

Peut-on réparer en quelques semaines des années de politiques incohérentes, d'absence de vision sur les sociétés publiques de transport soumises à des injonctions contradictoires, de plans d'austérité renonçant à toute commande publique ? « *François Hollande veut faire oublier Florange* », dit un observateur. Les promesses de campagne de tout faire pour sauver le site sidérurgique lorrain, puis le renoncement à toute intervention étatique et même à demander la moindre compensation à ArcelorMittal, sont un souvenir brûlant dans les mémoires ouvrières.

« *Après Florange, Aulnay, maintenant Alstom* », scandaient lundi les ouvriers du site de Belfort lors d'une manifestation devant la mairie. « *Si les politiques arrivent à faire quelque chose, tant mieux. Mais je n'y crois pas beaucoup, parce que c'est de la politique, parce qu'on est en année présidentielle, parce que par le passé ils n'ont jamais fait vraiment de miracle, par exemple à Florange. Je n'ai pas souvenir qu'ils aient sauvé beaucoup d'industries* », confiait à l'AFP une salariée lors de cette manifestation.

Reçus mardi par le secrétaire d'État à l'industrie, Christophe Sirugue, les syndicats affichent le même scepticisme face aux annonces gouvernementales. Le président d'Alstom, Henri Poupart-Lafarge, ne leur laisse d'ailleurs guère d'illusions : dans un courrier adressé à tous les salariés, il a répété que l'intention du groupe était bien de fermer le site de Belfort, quels que soient les engagements de l'État pris par ailleurs.

« Champion national »



Rien d'étonnant de la part d'Alstom. Ce groupe, qui, sous le nom de Compagnie générale d'électricité, fut le symbole de la politique industrielle pompidolienne, s'estime au-dessus de tout. L'État lui doit tout, lui rien. Cela fait partie de l'ADN qu'Ambroise Roux, le président emblématique de ce groupe, a transmis à tous ses successeurs, leur permettant d'esquiver leurs fautes et leurs errements depuis plus de vingt ans.

Durant des années, Ambroise Roux a construit un empire à l'ombre de l'État, récupérant chaque grand programme industriel. Le TGV d'Alstom est d'abord né dans les bureaux d'études de la SNCF, seule à l'époque, avec les Japonais, à défendre l'idée d'un avenir pour les trains à grande vitesse. Les compétences du groupe dans les barrages, les centrales thermiques, ont été acquises grâce à l'aide et à la générosité d'EDF. Le développement dans les télécommunications – la partie devenue par la suite Alcatel – est lié aux bureaux d'études d'État et du grand programme d'équipement lancé en 1976.

Il n'y a que le nucléaire qui a échappé à Ambroise Roux, celui-ci pariant alors sur la technologie de General Electric plutôt que sur celle de Westinghouse. Une erreur que le président de la CGE ne se pardonnera pas, cherchant à plusieurs reprises à remettre la main dessus, en déclenchant des batailles épiques au sein du capitalisme français. En vain.

Au nom de la défense de l'industrie française, de l'émergence d'un champion national, l'État, durant toutes ces années, subventionne à outrance ce groupe, sans regarder. Il accepte ainsi de payer toutes les recherches et développement du groupe, fait les avances sur les futures opérations, accepte de payer des surcoûts de l'ordre de 20 % à 30 % sur les équipements, subventionne la conquête des marchés internationaux. Le groupe se développe ainsi, comme une holding financière, sans capitaux, durant toutes les Trente Glorieuses, sans stratégie autre que celle de siphonner l'État. En retour, les administrations clientes ou les établissements publics qui lui achètent des équipements n'ont le droit de rien dire : il leur faut accepter les matériels ou les équipements fournis par la CGE sans discuter.

Cela n'empêche pas Ambroise Roux, considéré comme parrain du capitalisme français à partir des années 1970, de promouvoir un libéralisme grand teint. Lors de la nationalisation du groupe en 1982, il claque la porte avec fracas

pour protester contre cette mainmise inacceptable de l'État, et part fonder l'Association française des entreprises privées (AFEP), devenue le plus puissant lobby patronal français où se retrouvent tous les groupes du CAC 40. Il y prône la révolution thatchériste, la rupture définitive avec l'État et la fin de toutes les contraintes fiscales, sociales ou autre.

Pourtant, au moment de la privatisation du groupe en 1986, Ambroise Roux veille à ce que le jeu d'influence passé soit reconstitué à l'identique. Soutenu par son « vieil ami » Édouard Balladur, à qui il a confié la présidence d'une obscure filiale du groupe durant sa traversée du désert à partir de 1981, il obtient de refaire la composition de son capital à sa main.

La CGE est alors le seul groupe à être privatisé sans « noyau dur », sans contrôle solide, sans capital mais seulement avec des amis, où figurent au premier plan la Société générale et la Générale des eaux. Tout est revenu comme avant. La seule grande innovation d'Ambroise Roux est alors d'instituer les stock-options pour les dirigeants et de promouvoir « l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires ». Au nom de ce « sain » principe, il augmente alors son salaire pour le porter à la somme astronomique à l'époque de 12 millions de francs. Son exemple fera de nombreux émules dans le monde patronal.

L'ouverture des marchés à la concurrence et l'émergence d'un capitalisme financier international finissent par rattraper le « champion national » au milieu des années 1990. En 1994, c'est le choc. France Telecom, issu de l'ancienne Direction générale des télécommunications, rompt avec le groupe. Celui-ci n'accepte plus de payer les énormes surcoûts imposés par le conglomérat. Le message est sans ambiguïté : le groupe n'est plus protégé par l'administration d'État.

Cette rupture marque un vrai tournant pour ce « champion national », apôtre du libéralisme. Dans les faits, il ne s'en remettra jamais, revenant avec régularité frapper à la porte de l'État, dès qu'une difficulté se présentera. Car, plutôt que de se choisir une vraie stratégie industrielle, d'investir dans ses points forts, le groupe, sous la conduite de Serge Tchuruk, à partir de 1995, ne jure plus que par les marchés financiers.

C'est l'époque où son président rêve d'un groupe « sans usines », ferme les sites en France, supprime des effectifs par paquets de 10 000, coupe dans toute la recherche et développement puisqu'elle n'est plus payée par l'État, et délocalise ses centres de recherche en Chine. Pour complaire à la Bourse, il abandonne ses métiers, renomme le groupe Alcatel-Alstom avant de le scinder à nouveau pour devenir Alcatel et se recentrer sur les seules activités de télécommunications, déséquilibrant gravement les flux financiers du groupe. ([Voir Alcatel-Lucent : la Bourse pour seule boussole.](#))

Lorsque Serge Tchuruk entreprend cette scission, la branche télécoms du groupe est alors numéro un mondial, depuis son rachat d'ITT. Le groupe va se révéler incapable d'affronter la révolution technologique incessante que connaissent les télécoms, de faire face à la nouvelle concurrence chinoise et plus largement asiatique. En 2006, toujours pour plaire aux marchés financiers, il fait l'acquisition du groupe américain Lucent, déjà en perte de vitesse.

Cet achat, payé hors de prix, se révélera un fiasco. Dès 2008, le groupe est en pleine débandade. Les plans sociaux se multiplient, les pouvoirs publics sont appelés à la rescousse pour tenter d'en atténuer au moins le coût. Mais rien n'y fait. Alcatel a perdu pied dans les télécommunications. Ses dernières compétences reconnues sont celles dans Internet, un domaine où le groupe avait beaucoup profité des travaux menés par les centres de recherche publics à Rennes ou à Lannion.

Alcatel a disparu, racheté en janvier 2016 par le finlandais Nokia. Le nouveau groupe, recentré sur les réseaux et les technologies sans fil, a annoncé la suppression de 10 000 emplois dans le monde à la suite de cette fusion. Un plan social de 400 personnes est prévu en France, le huitième depuis dix ans. Nokia s'est engagé à conserver 4 200 personnes en France jusqu'à la fin 2017.

Quand Nicolas Sarkozy s'emparaît du dossier Alstom

La scission n'a pas été plus bénéfique pour Alstom, parti avec les activités énergie et transports du groupe. Au moment du divorce, ses actionnaires – Alcatel et le britannique GEC – lui ratissent toute sa trésorerie, en lui imposant un dividende exceptionnel de plus de 3 milliards d'euros pour services rendus. Cet argent, qui provient des avances sur commande, lui fait cruellement défaut dès que les difficultés surviennent. À partir de 2002, le groupe doit faire face à de graves problèmes industriels et financiers liés au rachat des turbines du groupe helvético-scandinave ABB.

Asphyxié financièrement, Alstom est au bord de l'écroulement. Patrick Kron s'agite, demande l'aide des pouvoirs publics, propose un mariage avec Areva, auquel Anne Lauvergeon s'oppose farouchement. Finalement, les banquiers s'en mêlent. « *Il y a un danger de crise systémique* », affirme Michel Pébereau, alors président de BNP Paribas, une des banques créancières les plus engagées dans Alstom, auprès des pouvoirs publics. Le danger systémique n'existe que dans l'imagination des banquiers : l'engagement des banques françaises s'élève à 5 milliards d'euros, pas de quoi déclencher une crise financière mondiale !

L'alarme pourtant est générale à Bercy. Nicolas Sarkozy, alors ministre des finances, s'empare du dossier. L'État organise le sauvetage d'Alstom en prenant une participation de 27 % dans le groupe et offrant une garantie de l'État sur les créances. C'est le haut fait d'armes industriel de Nicolas Sarkozy, celui sur lequel il revient tout le temps. Depuis, Alstom est devenu un sujet politiquement sensible, à droite comme à gauche.

Le redressement d'Alstom n'est pas encore achevé quand la crise financière de 2008 arrive. Les politiques d'austérité imposées dans toute l'Europe, qui se traduisent par une baisse des commandes publiques, le frappent de plein fouet. D'autant que le groupe a du mal à faire face à la concurrence. À de nombreuses reprises, Patrick Kron s'en prendra avec véhémence à l'État, aux administrations, pour lui avoir préféré la concurrence dans des appels d'offres, sans reconnaître que les problèmes sont aussi au sein du groupe. Il ne s'agit pas seulement d'une question de prix mais aussi de produits, de recherche et développement. Car Alstom reste sur ses vieilles habitudes : c'est le client public qui doit s'adapter à ses modèles, pas l'inverse. Une tendance tenace de l'industrie française, qui a beaucoup de mal à innover.

Il faudra ainsi la perte de la commande géante du Stif en 2006 pour que le groupe accepte de revoir l'accessibilité de ses rames, leur design, leur motorisation. Autant de sujets qui lui semblaient subalternes jusqu'à ce que le groupe canadien Bombardier, avec ses rames beaucoup plus innovantes, l'emporte face à lui. Le même problème, semble-t-il, s'est posé face à l'allemand Vossloh. Celui-ci proposait des motrices non seulement moins chères, mais aussi plus modernes et intégrées.



À de nombreuses reprises, les pouvoirs publics tendent la main à Alstom pour l'aider. En 2013, la SNCF est ainsi

fortement incitée à acheter de nouvelles rames de TGV dont elle n'a pas besoin. L'addition a été payée par l'entreprise publique seule, qui se voit reprocher dans le même temps sa gestion calamiteuse par les mêmes adeptes du moins d'État.

En retour de ces soutiens ponctuels, rien. Alstom se considère comme une entreprise qui, bien que vivant de la commande publique, n'a pas d'explications à fournir à l'État, et encore moins d'engagements à prendre vis-à-vis de lui. C'est par une dépêche de l'agence Bloomberg que le gouvernement et le ministre du redressement productif, Arnaud Montebourg, apprennent ainsi en avril 2014 les négociations entre General Electric et Alstom pour la reprise des activités énergie du groupe. Patrick Kron n'a pas jugé bon d'en parler : il s'agit pourtant du principal fournisseur d'EDF, notamment pour ses centrales nucléaires. Une paille.

Les tentatives d'Arnaud Montebourg d'envisager d'autres solutions, de rééquilibrer l'opération seront vite enterrées après son départ du ministère. Emmanuel Macron, qui lui a succédé, avalise alors tous les montages proposés par le groupe américain, qui, au-delà d'un affichage de façade, donnent les pleins pouvoirs à GE, même dans les activités qui devaient être copartagées avec Alstom, comme le souhaitait le gouvernement.

Au-delà de cet abandon, l'histoire a laissé un goût amer chez les salariés comme chez les actionnaires d'Alstom, qui ont eu l'impression d'un jeu d'ombres en coulisses ([voir Vente d'Alstom : l'enjeu caché de la corruption](#)). La précipitation avec laquelle Patrick Kron a renoncé à tous ses projets pour accepter l'offre de rachat de GE ne semble pas sans lien avec la procédure judiciaire américaine contre le groupe, accusé de corruption. Patrick Kron était directement menacé par cette procédure et risquait d'être interdit de séjour aux États-Unis. Contrairement aux engagements pris par GE au moment des négociations, c'est Alstom seul qui a payé plus de 770 millions de dollars d'amende. Patrick Kron, lui, a quitté le groupe en demandant un chèque de 4 millions d'euros, pour « bons et loyaux services ». A la dernière minute, l'Etat a utilisé ses droits de vote pour s'opposer à cette disposition lors de l'assemblée générale de juillet. Patrick Kron a dû renoncer à son dédommagement.

L'annonce de la fermeture de l'usine de Belfort s'inscrit dans ces relations de chantage. À huit mois de l'élection présidentielle, la direction d'Alstom ne pouvait ignorer le retentissement d'une telle décision : Alstom reste un sujet emblématique autant pour Nicolas Sarkozy que pour Arnaud Montebourg, rivaux à droite et à gauche de François Hollande. La pression est devenue maximale sur le gouvernement comme sur certains présidents de Région d'ailleurs. Tout va être mis en œuvre pour aider le groupe. Celui-ci est désormais quasiment assuré d'emporter des commandes publiques.

Que l'État dispose de la commande publique pour aider la mise en place de filières, organiser des coopérations, soutenir l'innovation, pourquoi pas ? Qu'il en profite pour redéfinir une vraie politique cohérente de transports, encore mieux. Mais à condition que cela se fasse dans la clarté, le respect des engagements pris, des contreparties. Mais là, rien de tel. Ce groupe, tout en affichant, comme tout le patronat français, un mépris insupportable du politique, de l'État, des citoyens qui finissent par toujours payer les factures, joue du calendrier politique pour obtenir toujours plus, sans jamais se remettre en cause.

Si l'État a certes des responsabilités, les dirigeants de ce groupe ne peuvent se dédouaner de leurs responsabilités, de leur absence d'esprit d'entreprise, d'innovation. En 1995, lorsque Serge Tchuruk prend la présidence d'Alcatel-Alstom, le groupe est le premier groupe industriel français, à peine moins gros que son concurrent allemand Siemens. Vingt ans plus tard, Siemens a un chiffre d'affaires de 75 milliards d'euros. Alstom, la dernière branche du conglomérat, réalise moins de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cet écroulement, ce n'est pas l'État qui l'a provoqué, ayant aidé au contraire le groupe chaque fois qu'il le pouvait, mais bien ses dirigeants successifs par leurs erreurs stratégiques répétées et jamais sanctionnées.