

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires économiques

– Audition de M. Henri Poupart-Lafarge, président-directeur
général d'Alstom..... 2

Mardi
27 septembre 2016
Séance de 13 heures 45

Compte rendu n° 105

SECONDE SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2015-2016

**Présidence
de Mme Frédérique
Massat,
*Présidente***



La commission a procédé à l'audition de M. Henri Poupart-Lafarge, président-directeur général d'Alstom.

Mme la présidente Frédérique Massat. Nous auditionnons aujourd'hui M. Henri Poupart-Lafarge, président-directeur général d'Alstom, que je remercie d'avoir répondu assez rapidement à notre demande, comme il le fait habituellement et comme l'ont fait ses prédécesseurs.

La commission des affaires économiques suivant les questions industrielles, elle a eu l'occasion au cours des années passées de procéder à différentes auditions – notamment en 2014 et 2015 dans le cadre du rachat des activités « énergie » d'Alstom par General Electric. En mai 2014, elle a ainsi entendu les dirigeants de Siemens France et de General Electric, deux candidats à ce rachat. Nous avons ainsi organisé plusieurs auditions de votre prédécesseur, M. Patrick Kron, la dernière datant du mois d'avril 2015. Chacune d'entre elles a été accompagnée de l'audition des ministres chargés du dossier et d'une table ronde réunissant les syndicats concernés.

Nous sommes dans le même schéma aujourd'hui : après l'audition de ce jour, nous entendrons le secrétaire d'État Christophe Sirugue la semaine prochaine sur ce dossier. D'ici là, un certain nombre d'annonces auront été faites, compte tenu du travail de concertation actuellement mené entre l'entreprise et le Gouvernement. Comme vous le voyez, l'avenir d'Alstom préoccupe au plus haut point non seulement les membres de cette commission, mais l'ensemble des députés – auxquels cette réunion est ouverte.

Avec 31 000 collaborateurs dans le monde, une présence dans plus de soixante pays et un chiffre d'affaires de 6,9 milliards d'euros en 2015-2016, Alstom est l'un des grands groupes industriels français. Au début du mois de septembre 2016, vous avez annoncé votre décision d'arrêter la production de locomotives à Belfort, berceau historique du groupe ferroviaire depuis 1879, et de procéder à son transfert. Seules les activités de maintenance resteront donc sur le site de Belfort, ce qui entraînera la suppression annoncée de 400 des 480 postes de l'usine. Le Gouvernement travaille actuellement avec vous afin d'apporter des réponses concernant l'avenir du site et, au-delà, la situation de l'entreprise dans sa globalité.

Toutefois, nous avons souhaité vous entendre aujourd'hui eu égard aux conditions du dialogue entre l'État actionnaire et l'entreprise. De quelle manière l'État a-t-il été informé de cette décision de restructuration ? Pourriez-vous nous présenter votre stratégie industrielle en France et à l'international ? Il y a une semaine, vous indiquiez que « sans nouvelles commandes en France, l'activité pourrait baisser de 30 % à l'avenir » sur l'ensemble des sites hexagonaux. De quelle manière la production sur les sites français est-elle répartie ? Nous avons besoin d'avoir ces informations, car non seulement cette audition est suivie par la presse, mais elle est retransmise en direct sur le site de l'Assemblée nationale, donc accessible à un grand nombre de nos concitoyens. Quelle est votre stratégie en matière de recherche et développement pour pérenniser l'excellence et les savoir-faire français sur les sites nationaux ? Quelles sont, au sein du groupe, les possibilités de diversification de la production, de l'ingénierie et de la recherche et développement ? Enfin, il a été écrit en mai dernier qu'Alstom avait porté plainte contre General Electric concernant l'accord sur la branche « signalisation ferroviaire » : pourriez-vous nous en dire plus ?

Il va de soi que vous n'êtes pas là pour répondre à la place du Gouvernement : le ministre sera auditionné la semaine prochaine. Il importe, en revanche, que les parlementaires que nous sommes aient la capacité de vous interroger et de vous faire part de leurs inquiétudes. Enfin, les syndicats viennent de voter un droit d'alerte économique. La

commission des affaires économiques aura donc probablement à organiser avec eux une table ronde de façon à recueillir leur avis sur ce dossier.

M. Henri Poupart-Lafarge, président-directeur général d'Alstom. Je voudrais tout d'abord vous remercier de me permettre ce dialogue. Pour avoir déjà participé à certaines de vos auditions, j'ai toujours apprécié le sérieux des débats et des échanges que nous avons pu avoir. Je vous présente à mes côtés M. Jean-Baptiste Eyméoud, directeur général d'Alstom France. Notre organisation étant géographique, il a sous sa responsabilité l'ensemble des sites français ainsi que les relations avec nos clients dans ce pays.

Bien que vous connaissiez tous très bien Alstom, plusieurs députés présents ayant dans leur circonscription des sites du groupe, je rappellerai quelques chiffres importants. Le groupe emploie 31 000 personnes à travers le monde, a un chiffre d'affaires de près de 7 milliards d'euros et est spécialisé dans le secteur ferroviaire : nous faisons tous les équipements de matériel roulant, du tramway au train à grande vitesse (TGV) – en passant par le métro, les trains régionaux et les trains Intercités – mais cela ne représente que la moitié de notre chiffre d'affaires. L'autre moitié est constituée de l'activité concernant la signalisation – pour le contrôle des réseaux et des trains – et les infrastructures et systèmes – puisque dans les pays émergents, nous ne livrons pas seulement un métro ou de la signalisation mais l'ensemble du système ferroviaire. Quand nous allons à Riyad où il n'y a pas de lignes, nous nous associons avec un génie-civiliste et, quand nous repartons, la ville est équipée d'une ligne de métro complète et opérationnelle. C'est le cas au Moyen-Orient dans 80 % des cas, mais aussi en Amérique latine. Nous avons ainsi une activité « systèmes » importante, que nous n'exerçons pas du tout en France mais beaucoup à l'étranger.

Enfin, notre dernière activité est celle des services et de la maintenance : non seulement nous fournissons du matériel roulant, mais, dans la plupart des pays, nous assurons aussi la maintenance de ce matériel pendant toute sa durée de vie. Là encore, la vision française est un peu biaisée puisque services et maintenance relèvent de la responsabilité des opérateurs. En France, 8 % de notre activité est consacrée au matériel roulant, contre la moitié au niveau mondial. En termes géographiques, l'Europe représente 60 % de l'activité d'Alstom, le reste du monde, 40 % de façon assez bien répartie – l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, l'Afrique-Moyen-Orient et l'Asie représentant à peu près 10 % chacune.

La France représente, quant à elle, à peu près 20 % de notre chiffre d'affaires par destination, soit 1,2 à 1,3 milliard d'euros. Mais par origine, elle produit plus de deux milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Alstom. Non seulement elle est le cœur historique du groupe – en termes industriels et d'*engineering* – mais, en outre, un grand nombre des collaborateurs d'Alstom exportent depuis la France. 40 % de l'activité française d'Alstom est destinée à l'export : c'est un chiffre à garder en tête, compte tenu des débats sur la place de la France dans l'outil industriel d'Alstom. C'est encore plus vrai en termes d'*engineering* et de recherche et développement : 80 % de la recherche et développement d'Alstom est faite en France. Nous avons sur l'ensemble du territoire français tous les centres de compétences techniques nécessaires à la fabrication d'un train : les bogies au Creusot, les systèmes de traction à Tarbes, les moteurs à Ornans et les transformateurs de traction au Petit-Quevilly. Tous les systèmes de base qui constituent le train ont leur centre d'excellence en France. Enfin, nos sites intégrateurs sont situés à Belfort, Valenciennes, La Rochelle et Reichshoffen. Au total, nous avons 9 000 employés en France sur douze sites principaux.

Au-delà d'Alstom, la France est aussi le territoire de nos sous-traitants : lorsque nous vendons un train en France, plus de 80 % de celui-ci est fabriqué dans notre pays – que ce soit par Alstom ou par ses sous-traitants. C'est un cas unique. J'aurais d'ailleurs pu dire – mais cela va de soi – qu'Alstom est le seul constructeur ferroviaire en France à exporter. Au-delà

de ces 80 %, nous « emmenons » des sous-traitants français – pour quelque 300 à 400 millions d’euros de chiffre d’affaires – dans nos projets à l’export, que nous réalisons à l’étranger mais qui intègrent des composants fabriqués par des sous-traitants en France. En revanche, un peu moins de 60 % des trains vendus par Bombardier en France y sont fabriqués : le reste l’est essentiellement dans des pays de l’Est. Le modèle est spécifique à Alstom. C’est dire si le groupe compte garder toute sa place dans les filières ferroviaire et industrielle françaises. Nous jouons absolument notre rôle et participons à toutes les réflexions sur l’industrie et le transport français – étant à la croisée de ces deux domaines.

Je reviendrai à présent quelques instants sur les événements récents. Le 7 septembre s’est tenu un comité préparatoire à notre comité de groupe européen – instance regroupant tous les syndicats d’Alstom en Europe, qui se réunira le 4 octobre. Lors de ce comité préparatoire, nous avons annoncé aux syndicats présents notre intention d’étudier le recentrage des activités de Belfort sur le service. La réunion du comité de groupe européen n’est pas en soi une étape légale dans un plan de restructuration ou un plan social, mais une étape de concertation et de négociations. Nous avons envisagé un calendrier comportant quatre mois de négociations informelles avec l’ensemble des parties prenantes – partenaires sociaux, mais aussi pouvoirs publics locaux et nationaux – pour discuter de la forme de ce plan. Nous avons enfin l’intention de tenir en décembre une réunion du comité central d’entreprise français – qui déclenchera une procédure légale prévoyant, elle-même, quatre mois de négociations. C’est dire que nous avons l’intention d’ouvrir une période de huit mois pendant laquelle nous voulions discuter avec l’ensemble des parties prenantes du meilleur plan possible pour Belfort.

Pourquoi avons-nous fait cette annonce le 7 septembre ?

Nous sommes dans un dialogue permanent avec les organisations représentatives du personnel, qui connaissent très bien la situation de Belfort. Nous avons besoin du personnel de ce site intégrateur de locomotives, sur lequel se trouvent des compétences-clefs en matière de motrices et de traction. Pour nous, la sécurisation des compétences de ce personnel est extrêmement importante. Par ailleurs, Belfort a une charge de travail significative pour les douze prochains mois, mais nous savions que la courbe de charge allait diminuer progressivement par la suite, sans perspectives réelles après dix-huit à vingt-quatre mois. Nous voulions donc entamer un dialogue qui nous permette de sécuriser ces compétences en proposant notamment de transférer ces dernières et les charges potentielles à Reichshoffen. Nous voulions avoir un échange avec l’ensemble des collaborateurs de Belfort quant à notre mode de fonctionnement pendant la période intermédiaire. Car, encore une fois, ces annonces ont d’abord un impact humain. Nous voulions donc nous donner le temps du dialogue avec ces instances. Par ailleurs, vous savez comme moi que les procédures sociales en France sont très longues. Si nous voulons gérer cette fin de charge dans dix-huit à vingt-quatre mois, il faut commencer dès maintenant. L’idée n’est pas d’attendre que la charge diminue, pour ensuite constater qu’il n’y a plus rien à faire et enfin se demander comment réagir. Nous avons, dans l’activité ferroviaire, la chance d’avoir des carnets de commande assez longs nous permettant d’anticiper. Nous voulions tirer parti de cette possibilité. Il ne s’agit pas d’une décision de délocalisation d’une usine qui serait en phase de production continue, mais il s’agit de prendre en compte le fait que la charge diminuera progressivement par manque de commandes, rendant le site non viable.

Pourquoi y a-t-il une baisse de charge ? Pourquoi n’a-t-elle pas été anticipée ? Cela m’amène à faire un petit rappel concernant l’activité de Belfort, notre site intégrateur de motrices de fret, d’une part, et de TGV, d’autre part – les deux « pieds » de Belfort, plus ou moins interchangeables. Historiquement, avant que la situation ne se complique, Belfort

faisait annuellement à peu près 140 locomotives ou motrices. En 2016, il en a fait seulement 20, pour deux raisons.

La première concerne le fret. Certains d'entre vous ont écrit sur la question des rapports que j'ai lus et auxquels je n'ai rien à ajouter. En France, le fret ferroviaire représente 9 % du fret total, contre 30 % il y a vingt-cinq à trente ans, avant le déclin. En Allemagne, il constitue toujours 23 % de ce total. Au cours des dix dernières années, le fret ferroviaire a baissé en volume de 20 % en France et augmenté de 40 % en Allemagne. Il ne faut donc pas s'étonner qu'il n'y ait eu aucune commande à Alstom de locomotives de fret pour la France depuis plus de dix ans. En réalité, les dernières commandes ont été en partie annulées. Je ne discuterai pas des raisons de cette situation mais nous sommes bien obligés de constater que le fret ferroviaire est en crise en France, ce qui a un impact sur l'activité de locomotives de fret.

La seconde raison concerne le TGV – le second pied – qui, lui aussi, a fait l'objet de nombreux rapports et qui connaît une période difficile. Il y a cinq à dix ans, les rapports étaient très optimistes pour la période actuelle : on prévoyait une production de TGV en croissance forte parce que les premiers TGV, construits en 1980, arrivent en fin de vie et sont en train d'être retirés de la flotte par la SNCF. Il y a cinq ou dix ans, les analystes prévoyaient donc pour 2015 une période faste au cours de laquelle il aurait fallu de nouvelles rames pour satisfaire la croissance du trafic ainsi que des rames en remplacement des anciennes. Ce n'est pas ce qui se passe, le trafic TGV ne croissant plus que faiblement et les rames qui sont sorties de la flotte par l'opérateur étant remplacées par des rames à deux niveaux, dont la capacité en nombre de places est de 30 % à 40 % supérieure. En pratique, le nombre total de rames diminue et les commandes de TGV sont à un niveau historiquement bas, que nous avons stabilisé à une dizaine de rames par an, soit une par mois – seuil en deçà duquel on ne parle plus d'industrie mais d'artisanat ! C'est le niveau historiquement bas que connaissent aujourd'hui Belfort pour les motrices et La Rochelle pour les voitures. Il n'y a pas aujourd'hui de perspective à long terme de remontée de ces commandes. Pour l'instant, l'idée est de rester dans des volumes de production annuels identiques. Il existe, comme vous le savez, un projet extrêmement positif de TGV du futur auquel nous travaillons avec la SNCF pour produire un TGV à la fois plus compétitif et à la capacité plus grande. Ce TGV du futur n'entrera en production que vers 2021, au mieux. Donc, de toute façon, le contrat actuel des TGV s'arrêtera à la fin de l'année 2018 pour Belfort et le TGV du futur n'arrivera qu'après.

Les deux pieds de Belfort sont donc soumis à de fortes turbulences.

Il existe une autre piste de recherche : on nous a demandé pourquoi ne pas exporter à partir de Belfort. C'est une bonne question. Après tout, nous exportons 40 % de notre production réalisée en France. Comme nous n'avons pas de commandes en France depuis dix ans, si Belfort a continué à vivre, c'est d'abord et avant tout grâce à la compétence de nos collaborateurs et aux efforts du groupe dans son ensemble pour promouvoir l'exportation à partir de ce site. Nous l'avons fait de deux manières. D'abord, nous avons développé une nouvelle locomotive que nous appelons la Prima 2. Nous avons dépensé en tant que groupe plus de 50 millions d'euros pour cette locomotive, que nous n'avons jamais vendue. Elle devait servir le marché français et le marché continental européen. Nous avons vendu des versions similaires au Maroc, au Kazakhstan, à l'Azerbaïdjan, à la Russie et à l'Inde. Dans ces projets de grand export à destination de pays très ferroviaires, les clients demandent une localisation sur place de la production. Le modèle a été le même chaque fois : quelques locomotives ont été produites à Belfort et le reste de la production a été localisé sur place.

S'il n'y a plus de contrats, c'est que le fret ferroviaire est en crise depuis des années en France et de manière récente dans l'ensemble du monde. Si le trafic de passagers est assez stable, le fret est beaucoup plus dépendant des cycles macroéconomiques : depuis un ou deux

ans, il a baissé de plus de 10 % dans le monde. Les perspectives au grand export sont donc extrêmement limitées, d'autant que le Kazakhstan est très présent dans la zone de la Communauté des États indépendants (CEI) et en Inde et sachant que nous avons en Chine des concurrents très importants.

Pourquoi n'arrivons-nous pas à vendre en Europe, contrairement à nos concurrents allemands ?

Siemens et Bombardier ont en Allemagne un contrat à long terme important pour servir le marché allemand, ce qui leur permet d'avoir un outil de production fonctionnant avec une efficacité parfaite et duquel ils extraient, pour les petits pays – tels que la Finlande ou Israël où nous nous sommes battus pour avoir des commandes et où nous avons échoué – une vingtaine de locomotives d'une chaîne de production. Comme nous n'avons pas de chaîne de production fonctionnant en continu, il nous est totalement impossible d'être compétitifs par rapport à Bombardier et à Siemens en Allemagne. Chaque fois que nous avons essayé, nous avons échoué parce qu'il aurait fallu relancer la chaîne de production pour de très faibles quantités, ce qui occasionne trop de coûts. Nous n'avons pas non plus de flexibilité. Les Finlandais voulaient pouvoir extraire une locomotive tous les six mois, ce qui est impossible à faire dans une chaîne de production normale.

Nous ne pouvons exporter ni dans le fret, ni dans le TGV. Dans ce dernier domaine, le marché à l'export est très réduit et la localisation dans le pays d'achat peut atteindre un taux de 95 %. Les marchés de TGV ont été ceux de la Corée il y a plus de vingt ans, de l'Arabie Saoudite – gagnée par les Espagnols il y a une dizaine d'années – et du Maroc, que nous avons gagné. C'est à peu près tout.

Il y a une dernière piste à explorer : pourquoi avons-nous spécialisé Belfort dans les locomotives ? Pourquoi ne pas avoir pris, ces dernières années, le temps de diversifier la production du site pour y faire fabriquer des voitures régionales et urbaines ?

Ces questions m'amènent à élargir le champ de mon propos au schéma industriel français. En France, nous avons quatre sites intégrateurs – La Rochelle, Valenciennes, Reichshoffen et Belfort – tous aujourd'hui plus ou moins spécialisés. La Rochelle fait des TGV et des tramways, Valenciennes des RER et des métros et Reichshoffen des trains régionaux. Je dis « plus ou moins » car la manière dont on fait une locomotive diffère de celle dont on fait une voiture. Ce ne sont ni les mêmes chaînes, ni les mêmes opérations, ni les mêmes opérateurs. Lors du « boom » des tramways en 2012 en France, juste avant les élections municipales, nous avons livré 200 tramways. Aujourd'hui, nous en livrons beaucoup moins. Mais à l'époque, nous avions une chaîne à La Rochelle et une autre à Reichshoffen. C'est dire qu'il est effectivement possible, dans des cas particuliers, de diversifier nos sites. La difficulté que nous avons aujourd'hui est que tous nos sites sont en sous-charge. La question n'est donc pas de répartir la charge de certains sites à Belfort, mais de voir quel pourrait être l'avenir de chacun des sites. La différence entre Belfort et les autres sites, c'est que nous ne voyions pas, à Belfort, d'issue structurelle. Les autres sites sont plus flexibles et les creux de charges y sont temporaires.

À La Rochelle, les tramways sont en phase de production plus faible, mais nous en exportons. Les TGV sont en phase basse d'ici à la production du TGV du futur mais il y a quand même des perspectives minimales de production.

J'en viens à Valenciennes. Le marché urbain est assez dynamique partout en Europe. Nous exportons en Belgique et espérons le faire en Égypte. Nous avons donc sur ce site des perspectives pour lesquelles nous nous battons, et le marché urbain est plutôt dynamique en Île-de-France. Il y a seulement un problème de jointure entre le RER A, dont nous avons

terminé la livraison, et le RER NG qui arrivera en production un peu plus tard. Il y a un autre problème de jointure entre le métro-pneu commandé en 2005 (MP05), arrivé en terminaison, et le métro-pneu de 2014 (MP14) qui arrivera un peu plus tard. Valenciennes a donc un petit creux de charge, lié à un problème de transition entre des séries arrivées en bout de course et des séries qui n'ont pas encore démarré.

Reichshoffen est un cas différent.

Il y a quelques années, les régions ont lancé un plan « TER x 4 » qui prévoyait un accroissement phénoménal du trafic régional. Des contrats cadres ont été passés avec Alstom et Bombardier pour des trains Régiolis, à un niveau pour Alstom et à deux niveaux pour Bombardier. Portant en principe sur 1 000 trains, le contrat cadre n'a finalement été honoré par les régions qu'à hauteur de quelques 216 trains, et il n'y a pas aujourd'hui de perspective importante de complément de flotte. Cela a d'ailleurs occasionné des investissements très importants à Reichshoffen, qui expliquent aussi pourquoi nous pouvons, si nous le souhaitons, y transférer la production actuelle. Il y a eu là un accroissement très important de la flotte de trains régionaux.

Les perspectives de Reichshoffen sont à l'export. Nous fabriquons aujourd'hui pour l'Algérie dix-sept trains sur ce site – et avons des perspectives pour 98 autres trains. Le Premier ministre était récemment à Dakar et nous espérons signer un contrat de type RER assurant la liaison entre l'aéroport et la capitale du Sénégal. Nous avons des perspectives en Tunisie qui ne se sont pas matérialisées.

Enfin, il y a la question des trains d'équilibre du territoire (TET) : nous produisons déjà, pour l'État français, 34 trains roulant à 160 kilomètres par heure. Il y a eu beaucoup de discussions pour déterminer quel était le bon matériel pour ces TET. Nous nous orientons vers un matériel roulant à 200 kilomètres par heure pour les TET – vitesse cohérente avec les infrastructures. Ce train sera produit sur ce que nous appelons – même si je ne devrais pas le faire tant cela suscite d'émotions – la « plateforme régionale » de Reichshoffen. Nous avons gagné un train à 200 kilomètres par heure aux Pays-Bas sur une plateforme régionale du même type. Reichshoffen a donc des perspectives.

Je terminerai mon tour de piste en décrivant nos sites composants, très différents des sites intégrateurs.

Ils fonctionnent vraiment au rythme d'Alstom. Comme vous le savez, le groupe a un carnet de commandes rempli dans le monde : nous sommes passés de 5 à 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Les sites composants font plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'export. Ils sont les centres d'excellence. Peut-être avez-vous des débats dans vos circonscriptions sur la question de savoir quel doit être le périmètre de production que nous faisons dans le centre d'excellence par rapport à un périmètre de production qui serait fait ailleurs – en Inde ou en Chine pour leurs marchés respectifs ou pour des marchés à l'export. C'est un débat dans lequel je n'entrerai pas, car il est secondaire par rapport au débat sur Belfort. Mais il est néanmoins important. Il faut maintenir de la production dans ces centres d'excellence, ne serait-ce que pour des questions de compétence, de compétitivité et d'intégration de nos trains en France. Nous avons régulièrement cette discussion avec les sites et les organisations syndicales qui y sont présentes. Il n'y a de danger sur aucun de ces sites mais des ajustements potentiels. Ils sont et resteront les centres de compétences de chacun des organes vitaux des trains.

J'ai conscience d'avoir été très long. Je répondrai à présent à vos questions. Je vous remercie encore de m'accorder votre temps et votre attention.

M. Frédéric Barbier. Le mercredi 7 septembre 2016, à la surprise générale, vous avez brutalement annoncé la fermeture du site de production des trains et motrices de Belfort d'ici à la fin de l'année 2018. 400 emplois sont directement menacés. La Représentation nationale et l'État – actionnaire d'Alstom à hauteur de 20 % - sont en droit de s'interroger sur cette décision prise sans concertation et, à mon sens, inacceptable, compte tenu de la bonne santé d'un groupe dont le carnet de commande est estimé à 30 milliards d'euros et le chiffre d'affaires à 7 milliards d'euros. Alstom affiche en effet des commandes pour l'Afrique du Sud, l'Inde et plus récemment, les États-Unis, ce qui démontre qu'il est compétitif.

Le ferroviaire étant un fleuron de notre économie, il est nécessaire de le moderniser et de le développer. Pour cela, nous devons connaître les intentions d'Alstom concernant les perspectives du groupe et sa politique ferroviaire en France. Nous savons, par ailleurs, que l'inquiétude ne concerne pas uniquement le site de Belfort. Vous semblez attendre beaucoup de l'État, mais cela n'exonère pas la direction de ses propres responsabilités à propos des marchés perdus et d'une diversification des activités d'Alstom en France – et donc à Belfort. Le préalable est d'assurer la pérennité du site de production de Belfort avec son ingénierie, sa recherche et développement et ses services – ce qui exclut totalement de faire de Belfort un simple site de maintenance.

Quelle est la stratégie d'Alstom pour s'attaquer au marché mondial tout en conservant des bases solides sur le territoire français ? Peut-on relocaliser de la production en France sur le site de Belfort à partir des marchés signés à l'international – notamment en Inde ? Une anticipation des travaux de maintenance et de rénovation des trains nationaux ne serait-elle pas de nature à regarnir la charge du site de Belfort ? Qu'attendez-vous de la politique du fret ferroviaire en France et en Europe ? Faut-il renforcer la collaboration entre Alstom et Bombardier pour des marchés à venir ? Comment expliquer que le groupe ait perdu dernièrement un marché de 44 locomotives pour une filiale de la SNCF ? Qu'en est-il des 36 locomotives supplémentaires en option sur ce marché ? Alstom ne doit-il pas également s'intéresser aux marchés plus petits ? N'y a-t-il pas lieu de revoir la politique commerciale du groupe pour conquérir des parts de marché dans les prochains mois ? Je pense notamment aux 12 motrices du Paris-Milan, aux locomotives de manutention de la RATP et au projet marocain portant sur 30 locomotives ? Belfort a besoin de produire 50 à 60 locomotives par an pour faire vivre son site. Il me semble que les marchés à venir le permettent. Vous n'évoquez pas les négociations en cours avec le Gouvernement. Y a-t-il, par contre, des négociations avec General Electric à Belfort, votre usine étant intimement liée à cette entreprise ?

M. Daniel Fasquelle. Je voudrais tout d'abord, au nom du groupe Les Républicains, apporter tout mon soutien aux salariés d'Alstom Belfort, à leurs familles et aux élus qui ont été stupéfaits par cette annonce inattendue. Vous n'avez pas parlé des négociations avec le Gouvernement, mais si nous nous sommes réunis cet après-midi, c'est pour savoir s'il y a encore un espoir pour Alstom à Belfort, pour ces familles et pour ces salariés. Pourriez-vous faire le point, sans forcément entrer dans le détail de discussions qui ne sont pas abouties ? On parle de commandes qui pourraient être accélérées. Nous refuserons pour notre part toute solution qui ne serait ni solide, ni pérenne. Il faut éviter dans cette période des commandes purement artificielles et électoralistes visant à essayer de passer à tout prix le cap de l'élection présidentielle sans assurer durablement la sauvegarde du site. Il ne faut pas non plus, dans la discussion que vous avez avec le Gouvernement, jouer avec les salariés.

L'État n'est-il pas en partie responsable de cette situation ? On assiste à un désengagement massif de celui-ci dans le secteur ferroviaire français. Il a été question de supprimer un certain nombre de trains d'équilibre du territoire – je suis bien placé pour le savoir dans ma région. Le projet de 1 500 kilomètres de lignes à grande vitesse (LGV)

supplémentaires a été mis de côté. Les « bus Macron » remplacent aujourd'hui les lignes de chemin de fer. La solution ne consisterait-elle pas à faire en sorte que l'État réinvestisse massivement dans le secteur ferroviaire ? Notre ancien ministre Emmanuel Macron nous expliquait dans un communiqué du 5 novembre 2014 que la vente d'Alstom Énergie à General Electric allait permettre au groupe Alstom de disposer de tous les moyens pour développer un nouveau champion français et européen dans le secteur des transports. Force est de reconnaître que ce champion ne va pas bien aujourd'hui. Peut-on durablement laisser Alstom Transport seul ? N'avez-vous pas intérêt à nouer des alliances en Europe ? L'État ne devrait-il pas, comme il l'a fait en 2004 avec M. Nicolas Sarkozy, investir massivement pour sauver l'entreprise aujourd'hui et lui permettre de trouver des solutions alternatives ?

Enfin, il est un marché étranger qui n'est jamais évoqué : l'Iran va investir 20 milliards d'euros pour développer de nouvelles lignes ferroviaires. Nous sommes dans la période post-sanctions. Vous êtes-vous intéressés à ce marché ? N'y a-t-il pas là un espoir de commandes nouvelles pour Belfort ?

M. Michel Zumkeller. Quel espoir peut-on laisser aux salariés du territoire de Belfort ? Étant l'élu de ce territoire ainsi que mon collègue Damien Meslot, je souhaite rappeler avec quelle brutalité nous avons appris la nouvelle. Le matin du 7 septembre, personne ne s'y attendait ! On peut comprendre les difficultés de l'entreprise. Mais d'habitude, lorsqu'une entreprise ferme, c'est qu'il n'y a pas de commandes, que le site n'est pas productif ou que les salariés ne sont pas compétents. À Belfort, c'est tout le contraire : il y a des commandes, le site est de qualité – notamment grâce aux investissements des collectivités – et, comme vous l'avez dit vous-même, les gens qui y travaillent ont une compétence. Nous ne comprenons donc pas très bien. Vous nous avez expliqué qu'il allait y avoir un « trou » dans la production entre 2018 et 2021. Mais si nous sommes là tous ensemble et si les élus, le Gouvernement et les acteurs locaux se sont mobilisés, c'est pour déterminer comment combler ce trou et comment faire pour sauver ce site – qui a plus de cent trente ans d'histoire et qui n'est pas qu'un symbole. L'industrie française est là depuis toujours. Lorsqu'on dit que Belfort, c'est Alstom et qu'Alstom, c'est Belfort, c'est vrai : nous avons tous dans nos familles des gens qui y travaillent ou qui y ont travaillé, qui ont construit cette usine. Dans les négociations que vous avez avec le Gouvernement, à la suite de la mobilisation dont j'ai parlé, quel est l'espoir d'aboutir à une solution pérenne – commande du TGV italien ? commande SNCF ? Il ne s'agit pas pour nous de nous retrouver dans un an dans la même situation, à vous auditionner de nouveau et à nous entendre dire que l'année précédente, vous nous aviez promis quelque chose qui n'arrive pas. De grâce, les salariés de Belfort attendent autre chose qu'une promesse qui ne passera pas le cap de la prochaine élection présidentielle !

Mme Jeanine Dubié. Votre audition nous laisse un goût particulièrement amer. La brutalité avec laquelle vous avez annoncé la fermeture de votre site de production de locomotives électriques à Belfort est choquante – non seulement pour les 400 salariés dont l'avenir est aujourd'hui remis en question, mais aussi pour nous, responsables politiques, qui auditionnons régulièrement les dirigeants de votre groupe. Je ne peux aujourd'hui entendre vos propos sans repenser aux promesses qui avaient été faites par votre prédécesseur, M. Patrick Kron, lors des longues heures que nous avons passées à l'auditionner dans le cadre de la fusion entre General Electric et Alstom. M. Patrick Kron nous tenait alors ce propos : « Recentré sur le transport, Alstom pourra se prévaloir de l'un des bilans les plus solides de l'industrie. Dotée de fonds propres élevés et totalement désendettée, l'entreprise disposera d'une liquidité importante. » Pourriez-vous nous dire, Monsieur le président-directeur général, où est passé notre champion européen du ferroviaire, fort d'un chiffre d'affaires de près de 7 milliards d'euros, qui a engrangé des bénéfices records et dont les carnets de commande

étaient remplis pour les cinq années à venir pour un montant de 27 milliards d'euros ? Vous nous répondez aujourd'hui que la situation du groupe Alstom est à nuancer et que votre groupe prévoit une chute de 30 % des commandes d'ici à 2018 en France. J'en comprends ainsi que votre stratégie consiste à n'assigner aux usines françaises que la seule commande publique et à réserver le reste des commandes aux usines des pays ayant des coûts de main d'œuvre moins élevés.

Comment mieux impliquer l'appareil de production national d'Alstom dans ses activités internationales ? Quelles sont les conséquences de cette baisse des commandes sur vos relations avec vos sous-traitants – entreprises basées en France et dont la santé économique dépend en grande partie de vos commandes ?

Je voudrais aussi avoir une pensée pour les 9 000 salariés de votre groupe, qui ont été appelés à la grève aujourd'hui pour défendre les salariés du site de Belfort et pour demander plus globalement le maintien de tous les sites d'Alstom Transport en France. Le comité central d'entreprise a voté à l'unanimité un droit d'alerte économique sur la situation du groupe en France et demandé le lancement d'une expertise. Pouvez-vous répondre à leur inquiétude et nous dire si d'autres sites sont menacés en France ? Je pense plus particulièrement à celui de Tarbes, regroupant 600 salariés, qui dispose d'une usine toute neuve accueillant le centre régional des services et qui livre aujourd'hui les coffres de traction pour les locomotives fabriquées à Belfort.

M. Philippe Baumel. L'annonce faite le 7 septembre a provoqué la surprise générale, et la stupeur chez les salariés. J'en veux pour preuve que, sur le site du Creusot, situé dans ma circonscription, près de 400 salariés ont débrayé ce matin par solidarité avec les salariés de Belfort dont l'emploi est aujourd'hui menacé.

Vous avez justifié votre stratégie principalement par une baisse de charge ; or le « trou » de charge entre 2018 et 2021 était acté depuis longtemps. Vous ne nous avez pas expliqué – ou vous n'avez pas voulu nous dire précisément – ce qui a motivé votre expression forte du 7 septembre, dans laquelle certains voient une stratégie de mise sous pression de l'un de vos actionnaires principal, à savoir l'État, dans le but d'obtenir des commandes. Vous avez d'ailleurs avoué que votre entreprise n'a pas été capable, depuis de longues années, de vendre la moindre locomotive en France. J'ai donc le sentiment que, votre annonce reflète l'échec d'une stratégie : une production qui se vend bien à l'étranger, mais qui est malheureusement inadaptée au marché européen et ne crée plus, ou pas assez, d'emplois ni de richesses sur le territoire national.

Concernant le site de Belfort, quelques perspectives mériteraient cependant d'être étudiées. Vous avez évoqué un peu rapidement l'énorme marché – 1 600 locomotives, plus de 3 milliards d'euros – que vous avez obtenu en Inde ; or, une dizaine au moins de ces locomotives pourraient être fabriquées en France.

M. Damien Meslot. Le 7 septembre, le directeur du site de Belfort m'a téléphoné pour m'annoncer : « Le site ferme ». Et à dix heures du matin, tous les salariés ont reçu un courriel les informant que le site allait fermer et qu'il n'y avait rien à négocier. Or, vous avez déclaré avoir choisi cette même date du 7 septembre pour entamer des négociations. Étrange conception des négociations !

Vous avez ajouté que tous les sites étaient en sous-capacité, mais que les compétences présentes à Belfort, et qui sont réelles, allaient être transférées à Reichshoffen. De deux choses l'une : soit il n'y a pas d'activité, et vous licenciez les gens ; soit il y en a, et pourquoi fermer le site de Belfort ? J'ajoute que beaucoup de salariés de Belfort ne vont pas

demander à leur conjoint de quitter leur propre entreprise pour les suivre à Reichshoffen, où les mêmes problèmes risquent de se poser à nouveau dans quatre ans.

Vous avez annoncé le gel de la fermeture du site dans l'attente des décisions du Gouvernement. De son côté, M. Christophe Sirugue m'a indiqué que des discussions étaient en cours. Qu'attendez-vous précisément du Gouvernement ?

Enfin, Alstom n'investit plus sur ce site depuis de très longues années, alors que, pour assurer sa pérennité, il faudrait investir massivement. Nous sommes prêts à accompagner Alstom par le biais de notre société d'économie mixte (SEM). En attendant, nous attendons des réponses claires pour ne pas avoir l'impression que ces décisions ont été prises ou annoncées pour mettre l'État au pied du mur.

Mme Corinne Erhel. Monsieur le président-directeur général, vous avez depuis longtemps une stratégie de spécialisation des sites au sein de votre groupe industriel, qui rencontre des problèmes d'adaptation à une nouvelle offre technologique et économique. Mais il s'agit là de tendances structurelles que vous devez forcément connaître.

Ma question est triple. Pourquoi le débat se focalise-t-il sur la question de la commande publique ? Quels sont les *process* industriels que vous avez mis en place sur le site de Belfort ? Et quelle a été votre politique de gestion prévisionnelle des compétences ?

Mme Michèle Bonneton. Nous avons été déçus et choqués par les annonces du 7 septembre. Nous souhaitons beaucoup d'énergie et de courage aux salariés pour défendre non seulement leurs intérêts, mais aussi ceux de la France. On peut en effet se demander si, après la vente de l'activité énergie et la perte de savoir-faire qui s'en est suivie, il n'en sera pas de même pour une partie de votre activité transport. Les élus de sensibilité écologiste ont toujours soutenu avec vigueur le fret ferroviaire, qui n'a pas été suffisamment développé en France. Une étude montre que huit Français sur dix respirent un air pollué dont les effets sont nocifs pour leur santé : il est urgent de développer le ferroviaire.

Vous évoquez pour Belfort un trou d'activité autour de 2019-2020. N'est-il pas possible d'anticiper les investissements pour 2020 ?

D'autre part, le site de Reichshoffen, vers lequel vous envisagez de transférer les salariés de Belfort, est lui-même en sous-charge. Ce transfert pourrait donc être tout simplement une phase préalable à leur licenciement. Que répondez-vous à cela ?

Vous dites que 80 % de la recherche et développement du groupe se fait en France. Cela s'explique sans aucun doute par l'excellence de vos équipes, mais également par le fait que l'entreprise bénéficie du crédit d'impôt recherche (CIR). Il serait donc normal, en retour, que les retombées industrielles de la recherche et développement profitent à la France, et non à l'étranger. Qu'en dites-vous ?

Enfin, de beaux marchés ont été perdus. Quelle stratégie d'innovation et d'investissement l'entreprise poursuit-elle pour les reconquérir ?

M. Pierre Lellouche. Monsieur le président-directeur général, jadis, votre entreprise détenait Alcatel, qui a disparu ; des chantiers navals, qui ont disparu ; une activité énergie, qui a disparu. Contrairement à vos concurrents – Siemens, Mitsubishi, etc. –, vous êtes tout seul, sans adossement possible. L'entreprise a été pillée au moment de sa vente à General Electric (GE), et l'amende de 772 millions de dollars qui devait être payée par GE l'a été par votre groupe, contrairement à l'accord qui avait été annoncé par MM. Patrick Kron et Jack Welch à l'époque. En outre, 3 milliards de dollars ont été « pompés » dans Alstom pour racheter les actions Bouygues au prix de revient ; il est donc difficile d'investir aujourd'hui.

Certes, ce que vous dites sur le fret et les TGV est vrai, mais la cause du drame n'est pas là. M. Patrick Kron connaissait parfaitement la situation du groupe il y a deux ans, et vous la connaissiez également. Aujourd'hui, vous ne pouvez pas, tout seul, redresser l'entreprise.

Pourquoi a-t-on laissé faire le dépeçage d'Alstom en sachant que la branche transport ne pourrait pas survivre seule ?

Pourquoi avez-vous payé l'amende, qui n'était pas due par Alstom Transport mais par l'ensemble du groupe ?

Que pensez-vous de l'attitude de l'État et d'un certain nombre de responsables, qui aujourd'hui font campagne alors que cette triste opération tient du scandale d'État ?

Je m'associe totalement à la souffrance des gens qui sont aujourd'hui dans la rue, car ce qui se passe est « dégueulasse » ! Tout cela est le résultat de décisions politiques et industrielles non fondées, qui tiennent du sabotage de l'industrie française et, je le redis, d'un scandale d'État !

Mme Catherine Troallic. Monsieur le président-directeur général, je retiens de votre exposé une absence totale d'humanité : vous nous avez parlé de stratégie industrielle, de compétences, mais vous n'avez à aucun moment évoqué les hommes et les femmes qui travaillent à Belfort.

Le contexte de votre présence est symboliquement fort : l'entreprise que vous dirigez depuis le 1^{er} février dernier a annoncé vouloir transférer les activités du site de Belfort vers celui de Reichshoffen, deux ans après l'entrée du groupe américain General Electric dans le capital de ce fleuron industriel français.

Cette décision, si elle ne débouche pas sur des suppressions d'emplois, ce que nous espérons tous, n'en est pas moins inquiétante. Inquiétante parce que se pose tout d'abord la question de sa pertinence économique pour la ville de Belfort, dont l'essentiel de la vie est organisée autour de la présence d'Alstom. Quand vous parlez de « compétences », je pense aux familles qui vivent notamment grâce à Alstom. Je pense aussi aux nombreux sous-traitants installés dans la ville, qui n'auront pas la chance de vous suivre en Alsace et se retrouveront face à d'immenses difficultés.

Poussant la logique d'écosystème favorable à l'innovation, Belfort avait organisé l'implantation de sites universitaires : l'université de Franche-Comté et l'université de technologie de Belfort-Montbéliard, école d'ingénieur renommée qui a fait de la mécatronique sa spécialité. Pour eux aussi, la délocalisation du site belfortain en Alsace va engendrer des difficultés.

Par ailleurs, le site alsacien n'est, pour l'instant, pas équipé pour recevoir les 400 salariés. Cela signifie-t-il que vous allez engager une série de travaux, évidemment coûteux, afin de l'adapter à sa nouvelle taille ? Cela signifie-t-il aussi que vous allez accompagner la mobilité des ouvriers d'Alstom Belfort ?

Je pose ces questions avec d'autant plus d'insistance que l'idée selon laquelle il incomberait à la SNCF de supporter le coût d'un maintien de l'activité de votre entreprise à Belfort, en passant des commandes qui ne sont pas forcément nécessaires, relève de l'erreur économique. Dans tous les cas de figure, je suis sceptique quant à la pertinence d'une telle délocalisation.

M. Lionel Tardy. Parmi les nombreuses questions sur lesquelles mes collègues se sont largement exprimés figure celle de l'information sur la fermeture du site. Que l'État renvoie la balle à Alstom en disant qu'il n'était pas courant est un spectacle désolant, d'autant

que deux commissaires du gouvernement sont membres du conseil d'administration et que l'État détient 20 % du capital.

Ce n'est pas la première fois que l'État fait preuve d'un manque d'anticipation : la situation de notre filière nucléaire en est un exemple. Il existe un vrai problème de circulation de l'information entre l'État et les entreprises dont il est actionnaire. Il faut régler ce problème, car nous nous penchons aujourd'hui sur le cas d'Alstom, mais nous le ferons aussi demain sur d'autres dossiers.

Ma question est simple : que répondez-vous à M. Stéphane Le Foll qui a déclaré que « l'annonce de la fermeture du site de Belfort a été faite sans aucune présentation en conseil d'administration » ?

Mme la présidente Frédérique Massat. Je rappelle que nous recevrons le secrétaire d'État chargé de l'industrie mercredi prochain ici même.

M. Jean-Luc Laurent. Par deux fois en moins de cinq ans, Alstom aura fait aux pouvoirs publics le « coup » d'une annonce tonitruante. La première fois pour annoncer qu'elle se mutilait de sa branche énergie – et les membres de notre commission se souviennent de tous les épisodes. La seconde fois, maintenant, pour annoncer qu'elle se mutile de son site historique de Belfort, qui compte 500 salariés après en avoir compté 8 000.

En 2015, lors de son audition ici même, M. Patrick Kron nous a laissé, si j'ose dire, un excellent souvenir, tant il savait incarner l'arrogance française – un produit excellent, mais difficile à exporter. Il s'est présenté comme le sauveur d'Alstom Transport, comme le leader capable de prendre une décision courageuse : celle de céder la branche énergie pour sauver son groupe.

Moins d'une année après cette terrible scission et quelques succès pour l'entreprise Alstom Transport, dont le contrat américain et le partenariat avec la SNCF pour le TGV du futur, vous annoncez maintenant, Monsieur le président-directeur général, la fermeture du site historique d'Alstom à Belfort, après avoir démenti les rumeurs de façon réitérée pendant près d'une année, et sans même consulter l'actionnaire principal qu'est l'État.

En mai 2015, à la suite de la visite faite par M. Emmanuel Macron à Belfort pour rassurer les salariés et les assurer de la mobilisation de l'État, vous avez déclaré : « Aujourd'hui, notre carnet de commandes est de 28 milliards d'euros ». Que s'est-il passé depuis qui justifie cette décision brutale, que vous nous avez confirmée dans votre propos liminaire en nous indiquant qu'elle n'était pas, en réalité, du fait d'Alstom, mais qu'elle était de la faute des autres ? Non : vous portez une responsabilité ! Les entreprises ne sont pas « hors sol » : elles s'inscrivent dans des projets industriels, sauf à considérer que c'est uniquement la financiarisation qui vous intéresse. Fermer cette usine de construction en raison d'un « trou » de commandes durant trois années, alors que des solutions alternatives existent, est un choix plus politique qu'économique.

Enfin, il manque une chose dans vos annonces : vous n'avez annoncé aucun effort des dirigeants en matière de rémunérations ou de stock-options pour participer à la réorganisation !

M. Antoine Herth. Votre annonce relative au site de Belfort a provoqué la stupeur. Cela me rappelle un très mauvais souvenir à propos de l'entreprise Albany, dont le site alsacien a fait les frais de la restructuration.

Les relations entre le groupe Siemens et l'État allemand sont différentes de celles qui existent entre Alstom et l'État français. J'ai le sentiment que ce dernier a manqué plusieurs occasions. Tout d'abord, la loi ferroviaire n'a pas permis à la SNCF de retrouver sa

rentabilité, et la laisse avec un endettement à la dérive. Ensuite, la question de la commande des trains d'équilibre du territoire (TET) n'est pas réglée. Monsieur le président-directeur général, qu'attendez-vous de l'État ?

S'agissant de Régiolis, les régions françaises ont accepté de renoncer à une grande partie des pénalités qui étaient dues par votre entreprise pour des retards de livraison, afin de consolider l'entreprise Alstom. C'est peut-être ce type de relation qu'il aurait fallu ; j'espère qu'elles prévaudront à l'avenir. Pouvez-vous nous éclairer à ce sujet ?

M. Philippe Kemel. On assiste à un dépeçage industriel. La branche énergie étant perdue, son effet d'amortisseur pour le transport disparaît. Monsieur le président-directeur général, vous êtes de plus en plus dépendant du marché.

Vous avez évoqué la possibilité de régulations ; c'est sans doute ce que vous attendez de cette réunion : un engagement des parlementaires aux côtés de l'État. *Quid* des contrats de long terme ? Et quels seraient les partenaires ?

Il y a quelques années, Alstom a été sauvée grâce à l'action de la région Nord-Pas-de-Calais, car des contrats importants ont été passés pour le transport urbain. À Alstom Petite Forêt, est-on aussi sensible au marché qu'on l'est ailleurs pour les locomotives destinées au fret ? Les habitants de la région peuvent légitimement se poser cette question.

M. Frédéric Reiss. Monsieur le président-directeur général, la fermeture d'une usine n'est jamais une bonne nouvelle. À l'été 2015, le Gouvernement a suscité beaucoup d'espoir en annonçant un investissement de 1,5 milliard d'euros pour renouveler les trains Intercités. Mais l'État a renoncé au contrat-cadre signé en 2009 avec Alstom et Bombardier, prétextant une faille juridique, et s'est prononcé en février 2016 pour un nouvel appel d'offres qui est à la fois synonyme de destruction d'emplois industriels, car les premières productions seraient différées dans le temps avec, *a priori*, quatre ans de rupture de charge, et d'un surcoût financier estimé au bas mot à 400 millions d'euros, du fait de frais incompressibles de développement, d'adaptation et d'homologation.

Le directeur du site de Reichshoffen, que j'ai rencontré la semaine dernière, m'a informé du ralentissement de la production et m'a confirmé le « trou » réel du plan de charge pour début 2018. Je rappelle que M. Alain Vidalies, pour adoucir la potion amère qu'il venait de servir, a annoncé la commande de trente rames neuves supplémentaires dans le cadre du marché existant entre la SNCF et Alstom. Avez-vous eu confirmation de cette commande, ou avez-vous au moins un engagement de la part de l'État, et pour quelle date ?

Enfin, comment voyez-vous l'avenir du Coradia Liner V200, qui semble apporter de belles performances d'exploitation ? La question de la vitesse, limitée à 200 kilomètres à l'heure, constitue-t-elle réellement un obstacle au projet des trains d'équilibre du territoire ?

M. Éric Alauzet. Monsieur le président-directeur général, vous avez en face de vous un élu dont la circonscription comprend le site d'Ornans, qui n'est pas très éloigné de Belfort.

Vous nous avez pris de court, hypothéquant sans doute toute possibilité de parade. Du coup, ce sont les élus qui sont en face des populations en difficulté. Comment abordez-vous les discussions avec l'État et les élus locaux ?

Vous avez évoqué l'abandon du fret ferroviaire, qui n'est pas forcément de votre fait, les politiques comme la SNCF ayant leur part de responsabilité. Pour preuve : on a paralysé la mise au gabarit B+ de la voie ferroviaire entre Belfort et Besançon après l'abandon du canal Rhin-Rhône ; on a privilégié l'investissement de milliards d'euros dans les voies nouvelles, plutôt que de rénover à moindre frais les voies existantes grâce à du matériel performant ; on a

abandonné l'écotaxe. Chacun y retrouvera ses petits ! Si, demain, le Gouvernement affiche pour la première fois une politique ferroviaire digne de ce nom, cela redonnera-t-il des capacités à court terme à Belfort ?

Vous avez dit faire beaucoup en France. Mais quand les Américains gagnent un marché, ils localisent la production chez eux à 95 %. N'avons-nous pas, nous aussi, la possibilité de localiser davantage chez nous la production industrielle, comme le font les autres pays ?

Nous sommes fiers de nos fleurons, qui gagnent des marchés à l'étranger, mais je n'en vois pas vraiment l'intérêt si le bénéfice n'en revient pas à la France. Doit-on s'interroger sur les politiques salariales des dirigeants, sur les rémunérations des actionnaires, voire sur l'optimisation fiscale ?

M. Dino Cinieri. Avec mon collègue Michel Sordi, nous avons entendu hier matin, à la radio, M. Arnaud Montebourg annoncer que Thales pourrait vendre sa branche signalisation ferroviaire à Alstom, afin de sauver le site de Belfort. Pourtant, ce matin, Thales a répondu qu'il n'a jamais été question pour elle de mettre en vente ni d'adosser son activité de signalisation ferroviaire à qui que ce soit, et que l'entreprise avait au contraire l'ambition de développer cette activité et d'en faire le leader mondial au cœur des métiers du groupe, notamment en s'appuyant sur l'accord commercial avec CRRC en Chine, qui lui permettra d'être compatible avec tous les constructeurs de matériels roulants, dont Alstom, Siemens, Hitachi et Bombardier. Monsieur le président-directeur général, avez-vous eu des échanges avec Thales à ce sujet ?

M. Éric Straumann. L'annonce de la fermeture d'Alstom à Belfort a créé la stupeur dans le sud du département du Haut-Rhin. Le berceau d'Alstom – dont le nom est la contraction d'Alsace et de Thomson – est à Mulhouse, comme pour la Société alsacienne de constructions mécaniques (SACM) qui a malheureusement disparu. Mulhouse a beaucoup souffert de la disparition de cette industrie ; nous sommes donc très solidaires de nos collègues de Belfort.

On a parlé du reclassement de salariés du site de Belfort dans le groupe General Electric. Quelle est la proportion d'entre eux qui pourraient bénéficier de ce reclassement local ? Des contacts ont-ils été pris à ce sujet ? Il y a également la proximité de l'industrie automobile : des contacts ont-ils été pris ? Cela vaudrait mieux que de déplacer des familles entières à plus de 100 kilomètres au nord.

M. Henri Poupert-Lafarge, président-directeur général d'Alstom. J'en suis parfaitement conscient : l'annonce de notre intention d'étudier le recentrage des activités Belfort sur le service est un choc pour les employés, qui sont les premiers touchés. Quelles que soient les mesures qui seront mises en place pour accompagner telle ou telle évolution, il est clair que tout le monde ne pourra pas se reconverter du jour au lendemain. Conformément à la loi, la primeur d'une annonce sociale revient aux organisations syndicales ; dans le cas contraire, ce serait un délit d'entrave. Ainsi, à la fois pour des raisons humaines et légales, c'est d'abord et avant tout aux employés que nous nous sommes adressés pour faire part de nos intentions.

Je comprends que cette annonce ait provoqué la stupeur. Néanmoins, on ne peut pas parler d'un éclair dans un ciel bleu, car cela fait longtemps que nous évoquons des problèmes de charge.

M. Pierre Lellouche. Pas pendant l'opération Kron avec General Electric !

Mme la présidente Frédérique Massat. Laissez parler M. Poupert-Lafarge !

M. Henri Poupert-Lafarge. Lors de mon audition ici même en 2013, j'avais indiqué que, faute de commandes en 2015 à Belfort, ce site connaîtrait de graves problèmes. Cela fait plusieurs années que nous le disons, et vous-mêmes être nombreux à avoir averti les pouvoirs publics sur ces problèmes de charge. Donc oui, l'annonce est brutale pour les personnes concernées, mais je ne dirai pas qu'elle a provoqué la surprise générale.

Le conseil d'administration d'Alstom s'est bien évidemment penché à de nombreuses reprises sur la question de la stratégie industrielle de la France. Je n'entrerai pas dans le détail afin de savoir quelles personnes au conseil avaient été prévenues deux, trois ou quatre jours avant... Non seulement, ce n'est pas le cœur du sujet, mais – je le redis – la primeur d'une telle annonce revient d'abord et avant tout aux organisations syndicales.

Je suis un peu choqué par les accusations de machiavélisme et de chantage. En tant qu'élus locaux, vous avez des contacts quotidiens avec vos administrés dans vos circonscriptions. Eh bien, nous aussi, les patrons d'usine, avons des contacts quotidiens avec nos collaborateurs. D'ailleurs, ceux d'entre vous dont le territoire comporte un site Alstom en connaissent très bien le dirigeant. Qui peut penser une seconde que le patron de l'usine puisse imaginer un plan diabolique aboutissant à placer la moitié des salariés du site – site symbolique où ont travaillé leurs parents et grands-parents – dans une situation difficile, voire pour certains de désespoir ? Qui peut imaginer que nous soyons d'un cynisme absolu au point de faire du chantage auprès de l'État ? Alstom ne fonctionne pas ainsi. Le patron du site qui a dû faire l'annonce aux employés n'était pas animé d'arrière-pensées. Sans doute s'est-il exprimé de manière brutale avec vous à propos des évolutions envisagées, mais lui-même est le premier touché : il n'ignore pas les difficultés et le fait que tout le monde ne soit pas mobile, et il devra maintenir pendant dix-huit mois la motivation des gens et les aider à garder espoir. Il n'y a pas donc, d'un côté, du cynisme et, de l'autre, de l'humanité ; les choses sont plus compliquées que cela.

J'entends ce que vous dites : ce n'est pas la faute des autres si nous avons des difficultés. Bien évidemment, nous devons nous adapter ; nous avons essayé de le faire, peut-être avons-nous échoué à certains moments. En tout cas, nous avons beaucoup investi dans nos métiers. Non pas seulement en investissements physiques comme au Creusot où nous avons acheté des robots de soudure et où nous allons ramener les bancs de test actuellement basés en Suisse. Mais aussi en investissements immatériels, en termes de développement de nouveaux produits – plus de 50 millions d'euros ont été investis dans la Prima 2 –, ce genre d'investissements étant beaucoup plus efficace que ceux consistant à acheter de nouvelles machines ou de nouveaux ponts roulants.

Sans mésestimer l'impact de nos annonces sur les employés de Belfort, je pense qu'il ne faut pas en tirer des généralités. Alstom exporte 40% de sa production. Nous sommes le deuxième client de la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE). Nous avons 9 000 employés en France – nous nous plaçons juste après Airbus. Dans l'industrie du grand export, Alstom est donc le deuxième grand exportateur français. Il m'est donc difficile d'entendre parler de « dépeçage ». Nous avons connu des succès, mais aussi des échecs. Pour autant, on ne peut pas dire qu'Alstom est un groupe qui va mal. Oui, il y a une difficulté à Belfort ; la traiter demande du courage de la part des employés.

Les problématiques sont différentes pour le site de Valenciennes : il est sur un marché urbain et ses perspectives sont meilleures.

Je n'aime pas le terme de « négociations » : nous ne sommes pas en train de négocier avec l'État. L'État a souhaité étudier avec nous des solutions pour rendre le site de Belfort pérenne. Nous n'avons pas créé toute cette douleur chez les salariés de Belfort pour ensuite les mener en bateau ! Aujourd'hui, j'ignore la nature du plan qui sera annoncé par le

Gouvernement et par nous-mêmes, dans les semaines à venir. Par contre, je peux vous dire que je mènerai avec les organisations syndicales, avec vous-mêmes, une analyse froide du plan qui sera proposé. Nous ne mentirons pas aux salariés : nous aurons un discours de vérité. Nos relations avec les organisations syndicales sont excellentes et nous échangerons avec elles sur les types d'investissements. L'exercice n'est pas facile ; s'il l'avait été, nous aurions déjà mis en œuvre la solution.

Nous travaillons sur les solutions export. Nous avons des discussions avec l'Iran, qui nous a demandé de mettre en place une usine sur son sol. Les Iraniens veulent fabriquer les locomotives dans leur pays et nous ont indiqué qu'il serait possible de réexporter à partir de cette *joint venture*. Mais si chaque pays implante une usine et envisage de réexporter, il y aura un risque de surcapacité.

Le domaine ferroviaire est complexe. Certains pays ont des règles spécifiques : les États-Unis ont 85 % de fabrication locale ; Alstom n'est pas autorisé à vendre des métros en Chine ; au Japon, des clauses de sécurité opérationnelle nous empêchent de le faire. Ainsi, tous les pays mènent des politiques plus ou moins protectrices. L'Europe est probablement le continent qui en a le moins : le *Buy European Act*, qui existe comme il existe un *Buy American Act*, porte sur des proportions plus faibles et n'est jamais mis en vigueur. Légalement, l'Europe est le continent le plus ouvert ; en pratique, il est également le plus ouvert, au regard du résultat des appels d'offres.

Je suis très favorable aux politiques de filière. Il est de la responsabilité d'Alstom, des grands opérateurs français, de tirer la filière française. Cela doit se faire dans le cadre légal : en aucun cas, des ententes ne peuvent venir perturber le jeu des appels d'offres publics. Dans le Nord de la France, la présence de fleurons de l'industrie ferroviaire européenne, comme Railenium et i-Trans, nous permet de cristalliser les initiatives des différents acteurs. Oui, la filière française doit se battre, mais il y a des limites.

Il n'y a pas de discussion avec Thales. Comme cette entreprise l'a indiqué, son activité signalisation ferroviaire n'est pas en vente.

Nous assistons à l'émergence de concurrents asiatiques très puissants, notamment de l'entreprise chinoise CRRC, qui bénéficie sur son territoire d'un monopole. Cette émergence des Japonais, des Chinois, des Coréens, etc., devrait amener une consolidation du marché ferroviaire européen. De ce point de vue, Alstom est bien placé : non seulement le groupe occupe une position de leadership, mais il présente un bilan très solide à la suite de la vente des activités à General Electric : nous ne sommes pas endettés et avons des capacités financières.

Ainsi, la stratégie du groupe Alstom porte ses fruits : il continue de croître et, malgré les défis considérables qu'il a à relever, il s'adapte à la concurrence mondiale.

D'aucuns nous reprochent la spécialisation des sites. Elle s'explique par l'existence de nombreux sites en France : douze au total, quand Bombardier y possède un seul site. Sur nos quatre sites intégrateurs, les prévisions de charge montrent que nous n'avons pas plus d'activité que sur le seul site de Bombardier. Quand on a douze sites, il est difficile de tout faire partout et de gérer les creux de charge.

Notre projet aboutissait à diversifier le site de Reichshoffen : avec la compétence locomotives, il aurait pu bénéficier de cette charge supplémentaire en cas de contrats en Iran ou en Italie. La spécialisation des sites – qui pour moi est plutôt une dispersion, puisque nous avons des sites partout en France – est, je le redis, difficile à gérer. C'est une des raisons pour lesquelles nous parlons d'absence de perspectives à Belfort et de consolidation du site de

Reichshoffen en lui donnant des perspectives multiples, au-delà des trains régionaux. Le Coradia Liner V200 a des perspectives, nous espérons pouvoir le vendre pour les TET.

En février dernier, le ministre des transports s'est engagé sur une commande de 30 TET pour juillet. Mon intérêt n'est pas de pousser la SNCF ou la RATP à commander des trains dont elles ne veulent pas : j'ai trop conscience de la difficulté du transport ferroviaire en France pour forcer des commandes de trains qui iraient rouiller dans des placards. Nous devons tous travailler à rendre plus efficace le transport ferroviaire : les commandes doivent répondre aux besoins. Mon intime conviction était que des trains roulant à 200 kilomètres à l'heure étaient la bonne solution pour les trains d'équilibre du territoire, comme l'a noté le rapport de M. Philippe Duron remis au Gouvernement en mai 2015. En effet, le coût des infrastructures est extrêmement important et il est possible de gagner le même temps de parcours grâce à des trains plus efficaces en accélération et en décélération, ou encore grâce à des petits aménagements de signalisation. Je me suis battu pour que cette vitesse soit adoptée : je crois qu'elle sera retenue, et j'espère, pour Reichshoffen, que cela sera confirmé.

M. Pierre Lellouche. Pourquoi avez-vous payé l'amende à la place de General Electric ?

Au moment du dépeçage de l'entreprise il y a deux ans, les difficultés de la branche transport étaient-elles connues ? Et une réflexion stratégique sur la capacité de la branche transport à survivre sans la branche énergie a-t-elle été menée ?

M. Henri Poupart-Lafarge. Je le redis, il n'y a pas de discussions avec General Electric.

Concernant le paiement de l'amende, c'est le Département américain de la justice qui l'a demandé.

M. Pierre Lellouche. Non ! Je préside une mission d'information sur ce sujet, que je connais donc particulièrement bien. Alstom a été condamné, mais, aux termes de l'accord, General Electric s'est engagé à soulager votre trésorerie de cette somme ! Pourquoi l'avez-vous payée ?

M. Henri Poupart-Lafarge. Le but de l'opération, c'est-à-dire de la structuration financière, était d'avoir un nouvel Alstom sans dette. Ce but a été atteint. Cela n'a aucun rapport avec le sujet qui nous occupe aujourd'hui. Dès 2013, j'ai dit que le site de Belfort était en danger en raison d'un manque de commandes.

Enfin, le site de Tarbes est et restera le centre mondial d'Alstom pour les tractions. Nous avons investi 30 millions d'euros pour refaire entièrement le site, très compétitif avec essentiellement des activités d'ingénierie, de recherche et développement, de prototypes, de tests. Des ajustements marginaux sont possibles, mais ce site est tout à fait stable.

Mme la présidente Frédérique Massat. Merci, Monsieur le président-directeur général.



Membres présents ou excusés

Commission des affaires économiques

Réunion du mardi 27 septembre 2016 à 13 h 45

Présents. – M. Frédéric Barbier, Mme Marie-Noëlle Battistel, Mme Michèle Bonneton, M. Dino Cinieri, M. Yves Daniel, Mme Karine Daniel, Mme Jeanine Dubié, Mme Corinne Erhel, Mme Sophie Errante, Mme Marie-Hélène Fabre, M. Daniel Fasquelle, Mme Annie Genevard, M. Daniel Goldberg, M. Jean Grellier, M. Antoine Herth, M. Philippe Kemel, Mme Bernadette Laclais, M. Jean-Luc Laurent, Mme Annick Le Loch, Mme Audrey Linkenheld, Mme Marie-Lou Marcel, Mme Frédérique Massat, M. Jean-Claude Mathis, M. Hervé Pellois, M. Michel Sordi, M. Éric Straumann, M. Lionel Tardy, Mme Catherine Trollic, Mme Catherine Vautrin

Excusés. – M. Laurent Furst, M. Georges Ginesta, M. Philippe Armand Martin, M. Yannick Moreau, M. Bernard Reynès

Assistaient également à la réunion. – M. Éric Alauzet, M. Philippe Baumel, M. Pierre Lellouche, M. Christophe Léonard, M. Damien Meslot, M. Frédéric Reiss, Mme Sophie Rohfritsch, M. Michel Zumkeller