

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

X V <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

**Commission d'enquête  
chargée d'examiner les décisions de l'État en  
matière de politique industrielle, au regard des  
fusions d'entreprises intervenues récemment,  
notamment dans les cas d'Alstom, d'Alcatel et de  
STX, ainsi que les moyens susceptibles de  
protéger nos fleurons industriels nationaux dans  
un contexte commercial mondialisé**

– Audition, ouverte à la presse, de Mme Corinne De Bilbao,  
présidente de General Electric France, et de M. Jérôme  
Pécresse, président-directeur général de General Electric  
Energies renouvelables..... 2

Jeudi

14 décembre 2017

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 9

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

**Présidence  
de M. Olivier Marleix,  
*Président***



*La séance est ouverte à neuf heures trente.*

**M. le président Olivier Marleix.** Mes chers collègues, nous recevons ce matin Mme Corinne De Bilbao, présidente de General Electric France, et M. Jérôme Péresse, président-directeur général de General Electric Énergies renouvelables.

Nous avons reçu les organisations syndicales de GE la semaine dernière ; il nous a semblé pertinent d'organiser ces auditions au moment où le groupe lance un grand plan de restructuration pour recentrer ses activités et où Alstom, fusionnant avec Siemens, pourrait envisager de se retirer des trois co-entreprises créées il y a trois ans.

Madame De Bilbao, vous êtes spécialiste du secteur de l'énergie ; vous avez remplacé à la tête de GE France M. Mark Hutchinson, qui assurait l'intérim depuis le départ de Mme Clara Gaymard. Vous bénéficiiez d'une grande expérience industrielle au sein des différentes activités de GE : après un début de carrière chez GE Healthcare, vous avez occupé des postes de direction en Europe dans le secteur de l'énergie, dont celui de directrice générale européenne de l'entité GE « Oil & Gas », où vous avez piloté l'intégration de plusieurs acquisitions industrielles.

GE réalise environ 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans notre pays où il compte 16 000 collaborateurs, dont plus de 11 000 pour les seules activités du secteur de l'énergie. Ses trois principaux sites de production sont à Belfort, où le centre de technologies pour les turbines à gaz est le siège de l'activité de GEAST, la *joint-venture* GE-Alstom dans le domaine du nucléaire, à Buc, avec GE Healthcare, et enfin au Creusot, en Saône-et-Loire, pour l'activité « Oil & Gas ».

Monsieur Péresse, vous avez été nommé en 2011 président d'Alstom Renewable Power et vice-président exécutif d'Alstom. À ce titre, vous avez vécu le rachat de la branche énergie d'Alstom par GE. Vous êtes maintenant président-directeur général de GE Énergies renouvelables, l'une des trois co-entreprises constituées entre Alstom et GE.

Vous pourrez nous parler de la stratégie de GE en matière d'énergies renouvelables, notamment en matière d'hydraulique – l'importance de ce sujet a été soulignée devant nous par les syndicats de GE « Hydro » de Grenoble, puisqu'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) est en cours.

Nous souhaiterions aujourd'hui dresser un bilan du rachat de la branche énergie d'Alstom par GE, et faire un point d'étape sur la tenue des engagements pris à l'époque. Le groupe s'était en effet engagé lors du rachat de la branche énergie d'Alstom à créer 1 000 emplois nets dans notre pays d'ici à la fin de l'année 2018, et à ne fermer aucun site de fabrication jusqu'en novembre 2018.

Cependant, un plan d'économies européen lancé en janvier 2016 a déjà conduit à la disparition de 590 postes en France. General Electric vient en outre d'annoncer la suppression de 4 500 postes en Europe, dans le cas cadre de la restructuration de son pôle Énergie. La France ne sera cette fois pas concernée, en vertu des accords de juin 2014. Où en est-on précisément de la tenue de ces engagements ? Où en est par exemple la création de la *Digital Foundry* à Paris, centre d'excellence pour les logiciels qui devait employer 250 personnes d'ici 2018 ? De manière plus générale, existe-t-il un instrument de suivi des créations

d'emploi ? Les organisations syndicales, qui étaient visiblement de bonne foi, n'ont pas été en mesure de nous éclairer sur ce point ; j'espère que vous pourrez le faire.

GE souhaite ouvrir, au second semestre 2018, une usine de production de pales d'éoliennes à Cherbourg. Les syndicats considèrent qu'il n'y a aucune raison de comptabiliser ces 550 emplois dans les 1 000 promis par l'accord de 2014. Nous aimerions entendre votre version.

M. John Flannery, le nouveau président-directeur général de GE, a déclaré il y a quelques semaines que l'acquisition d'Alstom était « *très décevante* ». Comment expliquez-vous ce sentiment, exprimé par l'un des négociateurs de ce rachat ? Partagez-vous cette déception, et pourquoi ? Le protocole d'accord signé le 21 juin 2014 entre GE et Alstom prévoit la création de trois sociétés communes dont le contrôle opérationnel est dévolu à GE, mais avec des droits de gouvernance pour Alstom et des garanties sur la localisation en France des quartiers généraux.

Or nous avons entendu les organisations syndicales, et nous avons reçu hier M. Arnaud Montebourg, qui n'est plus aujourd'hui qu'un témoin attentif. Une expression revient souvent : Alstom se comporterait en « actionnaire dormant » dans ces trois co-entreprises. Quel est votre sentiment sur ce point ? De manière très concrète, quel était le rythme de réunions des conseils d'administration des *joint-ventures* au cours des trois dernières années ?

En septembre 2018, à l'issue du rapprochement avec Siemens, Alstom pourra se désengager de ces trois alliances avec GE à un prix fixé. Estimez-vous qu'Alstom utilisera cette possibilité ? GE exercera-t-il sinon les options d'achat de ses actions dans les co-entreprises ?

Quel bilan tirez-vous de l'activité de GEAST, la *joint-venture* GE-Alstom dans le domaine du nucléaire ? L'État français a-t-il fait usage de son droit de veto sur les décisions stratégiques de cette co-entreprise ?

M. Montebourg nous a signalé hier qu'il avait un doute sur la présence effective de l'administrateur représentant l'État lors des conseils d'administration. Pouvez-vous nous éclairer sur ce point ? Certains acteurs estiment que votre relation avec EDF, votre client, s'est tendue depuis le rachat. Qu'en est-il ? Où en est aussi la fabrication des turbines, qui doit avoir lieu sur le site de Belfort dans le cadre du contrat de 1,9 milliard de dollars signé entre GE et EDF pour le projet de centrale à Hinkley Point ?

Quel bilan tirez-vous de l'activité de la co-entreprise établie dans les énergies renouvelables ? Vous disiez en 2016, monsieur Pécresse, que l'acquisition d'Alstom avait transformé l'activité en la rendant, grâce à l'apport de la branche hydraulique, plus diversifiée et plus internationale. Ce constat vaut-il toujours aujourd'hui ?

Il nous a paru normal de vous entendre rapidement après avoir entendu des organisations syndicales, notamment sur les dossiers en cours. Toutefois les questions relatives notamment à la condition de la cession d'Alstom à GE sont nombreuses, et notre travail ne fait que commencer. Nous vous entendrons donc sans doute à nouveau par la suite.

Conformément aux dispositions de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958, je vais vous demander de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

*(Mme Corinne De Bilbao et M. Jérôme Pécresse prêtent successivement serment.)*

**Mme Corinne De Bilbao, présidente de General Electric France.** Monsieur le président, monsieur le rapporteur, mesdames et messieurs les députés, nous sommes heureux de l'occasion qui nous est donnée aujourd'hui de présenter devant votre commission les activités de General Electric en France et de pouvoir répondre à vos questions.

Je suis présidente de General Electric en France depuis mars 2016 ; comme vous l'avez indiqué, la majorité de mon parcours professionnel s'est déroulée chez General Electric, entreprise que j'ai intégrée en 1989. Au cours de ces vingt-huit années passées au sein de l'entreprise, j'ai vécu nombre des moments importants de l'histoire de notre groupe en France, où il est profondément enraciné.

Je commencerai par rappeler la trajectoire de notre groupe en France, longue déjà de plus d'un siècle, et je vous présenterai ensuite l'étendue des activités de General Electric en France, à ce jour.

M. Jérôme Pécresse, senior vice-président de GE, qui dirige depuis la France la branche Énergies Renouvelables de notre groupe pour l'ensemble du monde, insistera sur l'importance stratégique pour GE de la reprise des actifs d'Alstom et sur la vision que nous avons du développement de notre société dans ce pays.

General Electric est un partenaire industriel de long terme. L'investissement de General Electric en France ne se résume pas à l'acquisition de la branche énergie d'Alstom en 2015. La relation entre GE et l'industrie française est beaucoup plus riche et beaucoup plus ancienne : depuis bientôt 125 ans, GE a été un investisseur fidèle en France, même dans les périodes les plus difficiles.

C'est en 1893 que la General Electric Company crée sa première filiale française, la Compagnie française Thomson-Houston, pour exploiter des brevets dans le domaine de la production et du transport de l'électricité. Elle est devenue par la suite Thomson-Brandt puis Thomson-CSF, et enfin, au début des années 2000, Thales, le fleuron industriel français que vous connaissez.

Au fil des décennies General Electric a développé en France des activités d'envergure internationale : nous fabriquons sur le sol français des produits qui sont vendus dans le monde entier.

Plusieurs opérations ont forgé le General Electric d'aujourd'hui. Je voudrais d'abord citer une première étape majeure dans le secteur de l'aéronautique : l'immense succès du partenariat noué depuis plus de quarante ans avec Safran Aircraft Engines, anciennement SNECMA, au sein de notre *joint-venture* CFM International. C'est en mutualisant nos technologies, nos savoir-faire et nos capacités de production que nous sommes parvenus à créer le CFM56, la famille de moteurs d'avions commerciaux la plus vendue dans l'histoire de l'aviation. Nous sommes très fiers de ce partenariat qui a contribué au succès phénoménal d'Airbus, fleuron de l'industrie européenne, tout en permettant à notre partenaire Safran de se hisser parmi les premiers fournisseurs de Boeing. Aujourd'hui, un avion décolle toutes les deux secondes dans le monde grâce aux moteurs CFM.

Ce partenariat exemplaire est entré en 2014 dans une nouvelle phase, avec le lancement du nouveau moteur LEAP (*Leading Edge Aviation Propulsion*) qui équipe à

présent les monocouloirs de nouvelle génération que sont les Boeing 737 MAX, l'Airbus A320neo ou bien encore le nouvel avion chinois C919 de la société Comac. Des milliers de personnes qui sont employées aujourd'hui en France grâce à cette *joint-venture* entre General Electric et Safran.

General Electric a aussi investi dans le secteur médical. Dans ce domaine, notre relation avec la France a commencé il y a trente ans, avec le rachat de la Compagnie générale de radiologie en 1987 au groupe Thomson-CSF, alors que cette activité était au bord du gouffre. C'est d'ailleurs cette division que j'ai rejointe en 1989 et j'ai pu moi-même participer à cette transformation : cette activité a enregistré des pertes pendant une dizaine d'années et redresser la situation de cette division n'a pas été chose facile. De très importants investissements, des réorganisations, et beaucoup de ténacité ont fait de notre site de Buc dans les Yvelines un centre de tout premier rang où plus de 1 700 employés développent et produisent les technologies les plus innovantes dans le domaine de l'imagerie médicale. Buc est notre centre mondial d'excellence en matière de radiologie interventionnelle, de mammographie et de logiciels de visualisation ; 95 % de la production française est exportée, ce qui assure à notre technologie un rayonnement international.

Buc est par ailleurs, vous l'avez dit, le siège européen de GE Healthcare, la division Santé de notre groupe, et regroupe 400 ingénieurs et chercheurs.

General Electric a également investi massivement dans le secteur de l'énergie dès 1999 ; l'acquisition de l'activité de turbines à gaz d'Alstom, installée à Belfort, a ouvert la voie d'un partenariat dans le domaine des équipements de génération électrique que le rapprochement de 2015 a confirmé. Cette acquisition nous a permis de faire du site de Belfort notre centre d'excellence mondial dans les turbines à gaz 50 Hz.

C'est aussi à Belfort qu'est produite la fameuse turbine 9HA, développée en coopération avec EDF : c'est la plus efficace au monde, ce qui lui a valu une entrée au Livre Guinness des records. Elle équipe aujourd'hui la centrale EDF de Bouchain dans le département du Nord. Cette turbine nous a permis de regagner des parts de marché dans un environnement particulièrement difficile et de plus en plus concurrentiel.

Une autre étape importante dans l'histoire de GE en France intervient en 2000, dans le secteur du pétrole et du gaz, avec la reprise de Thermodyn, désormais filiale française de notre division Pétrole et gaz. Cette activité en difficulté, installée au Creusot, était jusque-là gérée par Framatome. Considérée comme non stratégique par Areva, elle a pu se développer sur les marchés mondiaux en s'appuyant sur notre réseau commercial, présent dans 180 pays. Aujourd'hui, 500 employés sur le site du Creusot inventent, fabriquent et exportent des compresseurs et des turbines vapeur destinés au marché du pétrole et du gaz, à celui des énergies renouvelables, mais aussi à la marine nationale. Les turbines fabriquées au Creusot équipent par exemple les sous-marins nucléaires français et le porte-avions *Charles-de-Gaulle*. La baisse du prix du baril a eu de lourdes conséquences pour notre carnet de commandes, et nous avons rapatrié des activités de Grande-Bretagne et des États-Unis vers nos usines françaises.

En 2011, nous avons acquis Converteam, entreprise française spécialisée dans la conversion électrique, qui fut d'ailleurs un temps filiale d'Alstom. Sa gamme de produits comprend convertisseurs de puissance, armoires de contrôle, moteurs électriques et générateurs. Le siège mondial de cette entité, maintenant nommée GE Power Conversion, est

situé à Boulogne-Billancourt. Nous avons investi dans cette activité pour la développer et en faire un leader mondial dans le domaine de l'électrification.

Enfin, en novembre 2015, nous avons fait l'acquisition de la branche énergie d'Alstom. Voilà pour l'histoire.

Je voudrais souligner que les relations entre General Electric et Alstom n'étaient pas nouvelles : elles remontaient à 1928, date à laquelle naît la société Alsthom, à la suite de la fusion des activités industrielles lourdes de Thomson-Houston Electric Co. Ce nouveau partenariat avait conduit à l'ouverture de sa première usine à Belfort. Alstom et GE sont donc des amis de longue date, qui ont beaucoup en commun, et notamment une présence en France dès le début du XX<sup>e</sup> siècle.

Toutes ces opérations doivent leur succès à l'alliance du savoir-faire français et de General Electric qui, en investissant, a donné à ses activités basées en France une envergure internationale. Je veux souligner ici combien la qualité et le professionnalisme des salariés français de GE contribuent chaque jour au développement de notre activité. En développant les compétences de nos équipes, nous les aidons à mieux s'adapter aux changements des différents secteurs.

Nous bénéficions en outre de relations solides avec nos clients français : Air France et EDF sont pour nous des partenaires de longue date, qui ont été à nos côtés pratiquement à chaque fois que nous avons lancé une innovation technologique. Nous accompagnons également le développement de fleurons français comme Engie, Total, Technip, Enedis, RTE ou Airbus, en France et dans le monde.

Dans le domaine de la santé, nous travaillons étroitement avec des groupes hospitaliers, des cliniques et des centres de recherche dans tout le pays. Nous avons également accompagné le développement de nombreuses PME françaises et investi dans leur capacité de production.

Cette présence de longue date en France se caractérise donc par des investissements constants et par le développement de technologies fondamentales en lien avec les structures de recherche et développement françaises dont nous sommes souvent partenaires.

Aujourd'hui, des six activités essentielles pour General Electric sont implantées dans le territoire français : la division Énergie avec les activités turbines, réseaux et services ; l'imagerie médicale ; le pétrole et gaz ; l'aviation, avec notre partenaire Safran ; GE Digital, pour le numérique ; les énergies renouvelables, la division que dirige M. Jérôme Péresse.

La branche Énergies Renouvelables est dirigée depuis Paris : c'est la seule des branches de premier rang de General Electric dont le siège mondial soit basé en dehors des États-Unis. La quasi-totalité des activités du groupe est représentée en France.

General Electric en France, vous l'avez dit, c'est près de 16 000 collaborateurs, dont plus de 11 000 dans le secteur de l'énergie. Avec environ 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires réalisé sur le territoire national, General Electric est un acteur économique de premier plan dans l'hexagone. Près de 90 % du chiffre d'affaires en France est réalisé à l'export, ce qui contribue de façon positive à la balance commerciale de la France. Nous accueillons aussi cinq sièges d'activité mondiaux et une vingtaine de sites industriels, dont onze emploient plus de 400 salariés.

Nous sommes par ailleurs très implantés dans les territoires. Nous employons 5 300 personnes en région Bourgogne Franche-Comté, dont environ 4 400 sur le site de Belfort, ce qui fait de ce site industriel un de nos premiers sites mondiaux ; nous sommes notamment très présents sur le site historique du Creusot, où GE est un des premiers employeurs de la région, avec 500 personnes. Nous employons 2 100 personnes dans la région Rhône-Alpes-Auvergne, dans nos usines de Villeurbanne, d'Aix-les-Bains, de Grenoble ou encore de Saint-Priest. Dans la région Grand Est, dans notre centre de Nancy, 700 personnes travaillent sur les moteurs de moyennes et grandes puissances et les moteurs à grande vitesse. Dans les pays de Loire, plus de 700 personnes travaillent pour nous dans la filière éolienne en mer, dans l'usine de Saint-Nazaire et le centre d'ingénierie de Nantes. Enfin, nous employons 5 700 personnes en Île-de-France avec le site de Buc, siège européen de la division imagerie médicale, qui rassemble 1 700 personnes et notre centre de services à La Courneuve où 900 personnes sont spécialisées dans les services et la maintenance des installations dans l'énergie.

Dans ce monde en pleine mutation, General Electric prépare le futur de l'industrie en France. En particulier, l'internet industriel qui va prendre de plus en plus de place.

**M. le président Olivier Marleix.** Madame la présidente, je vous prie de m'excuser de vous interrompre. Je vous remercie de ces rappels utiles sur l'ancienneté de la présence de General Electric dans notre pays ; mais chacun peut trouver ces renseignements sur Wikipédia. Notre commission d'enquête parlementaire s'intéresse à un sujet très sérieux : les conditions de la cession d'Alstom Énergie à GE. Je vous ai posé tout à l'heure des questions précises, auxquelles j'attends des réponses ; or je n'en ai eu aucune pour l'instant...

**M. Guillaume Kasbarian, rapporteur de la commission d'enquête.** Il me semble au contraire que ces rappels sont extrêmement utiles, car ils permettent de corriger certaines caricatures : « General Electric » est certes un nom américain, ce qui peut faire croire à certains que c'est une entreprise purement étrangère, alors que son histoire industrielle en France est très longue.

Nous avons entendu hier une personnalité connue, dont l'audition a été très médiatisée ; je n'ai pas le souvenir qu'elle ait été interrompue alors qu'elle a parlé très longuement. Je suis très heureux, madame De Bilbao, que vous puissiez parler librement.

**M. le président Olivier Marleix.** C'est le privilège du président d'une commission d'enquête de diriger les débats .... Hier, Arnaud Montebourg a répondu aux questions que je lui ai posées ; aujourd'hui, j'attends la même chose des dirigeants de General Electric.

Pour prévenir toute déformation de mes propos, je reconnais l'utilité de cette mise en perspective : rappeler que GE est présent en France depuis de longues années et dans de nombreux secteurs, était utile. Mais j'aimerais néanmoins entendre des réponses précises à mes questions concrètes.

**M. Jérôme Péresse, président-directeur général de General Electric Énergies renouvelables.** Monsieur le Président, nous sommes là pour répondre à toutes vos questions, dans nos propos liminaires ou par la suite.

**Mme Corinne De Bilbao.** J'en venais justement à la *Digital Foundry*, notre centre de *software* européen. Je me permettrai aussi de rappeler les investissements qui faisaient partie des accords et de nos engagements vis-à-vis de l'État.

La Fonderie digitale a été inaugurée en juin 2016, comme nous nous y étions engagés. Employant plus d'une centaine de personnes, ce centre d'excellence européen en matière de logiciel a vocation à mettre en valeur l'internet industriel. Nous innovons de manière ouverte, et nous collaborons avec des clients comme EDF, Engie, des *start-ups*, mais aussi des acteurs publics. C'est là une formidable opportunité de développement pour combler le retard français dans ce domaine.

Nous avons également investi massivement dans la recherche et développement – ce qui répond à la question sur les engagements pris. Depuis deux ans, nous avons investi 500 millions d'euros, dont 230 millions dans les anciennes entités Alstom. Nous avons par exemple investi 47 millions d'euros dans la co-entreprise nucléaire, notamment sur la turbine Arabelle, mais aussi 30 millions pour améliorer le design et la fiabilité de nos turbines éoliennes en mer, sans oublier 100 millions d'euros investis ces dernières années dans les activités réseaux, en particulier dans le stockage de l'énergie et les lignes grande distance haute tension.

Parallèlement, nous investissons plus de 100 millions par an en recherche et développement dans la division Santé. En 2016, nous avons pu mettre sur le marché un nouveau mammographe appelé Pristina, développé en collaboration avec l'institut Gustave-Roussy.

Enfin, depuis deux ans, nous avons investi 245 millions d'euros dans l'outil de production dont 75 millions d'euros dans des ex-entités Alstom. Nous avons ainsi dépensé 20 millions d'euros pour mettre à niveau l'usine de Saint-Nazaire et 10 millions d'euros pour réhabiliter le site de Villeurbanne. Pour Belfort, les années 2016 et 2017 ont été des années record. Nous avons investi 6100 millions d'euros au cours des quatre dernières années pour produire la turbine 9HA que j'évoquais tout à l'heure.

Nous sommes aussi engagés auprès des fournisseurs français : depuis le début de l'année 2015, les commandes que nous leur avons passées s'élèvent à 5,3 milliards d'euros. Dans le domaine nucléaire, nous avons multiplié par quatre les commandes à nos fournisseurs français.

Notre investissement en France est donc incontestable et se mesure sur le temps long – c'était le sens de mon message –, dans des secteurs qui se transforment et qui nous obligent à nous adapter en permanence. Je veux devant vous insister sur ce qui fait la force d'un acteur industriel de confiance aujourd'hui : c'est investir à long terme, développer des compétences, soutenir le développement des territoires, innover en permanence en relation avec l'écosystème, exporter pour que nos entités deviennent des champions à l'international.

C'est dans cet esprit que GE continue de développer ses activités en France. M. Jérôme Pécresse va vous exposer l'importance stratégique pour GE de la reprise des actifs d'Alstom, mais aussi notre stratégie et notre vision du futur.

**M. le président Olivier Marleix.** Le rachat d'Alstom, comme d'ailleurs dans d'autres opérations similaires, a été marqué par un manque de transparence, tant vis-à-vis de l'opinion publique que de la représentation nationale – dont l'information s'est à chaque fois résumée à un simple communiqué de presse lapidaire des ministres, et parfois quelques propos répétés lors d'auditions. La transparence est indispensable ; il y va de l'intérêt des acteurs eux-mêmes. La communication ne suffit pas, et c'est pourquoi j'attends que vous répondiez à toutes nos questions.

**Mme Corinne De Bilbao.** C'est bien notre intention.

**M. Jérôme Péresse.** Je suis PDG de GE Énergies Renouvelables, la branche mondiale du groupe General Electric pour les énergies renouvelables, basée à Paris. Avec 10 milliards de chiffre d'affaires, elle comprend les activités éolien en mer, éolien terrestre, pâles d'éoliennes et équipements hydroélectriques. J'ai mené une carrière de cadre dirigeant dans l'industrie depuis 1998 ; comme vous le savez peut-être déjà, je dirigeais ce même secteur des énergies renouvelables chez Alstom. J'ai été nommé à mon poste actuel à l'issue de l'acquisition des activités « Énergie » d'Alstom par General Electric, après avoir dirigé pour Alstom tout le processus d'intégration de ces activités au sein de GE pendant les dix-huit mois qui ont précédé la clôture de cette opération. J'ai donc été particulièrement impliqué dans ce projet ; c'est tout le sens de ma présence devant vous aujourd'hui. Je vais m'efforcer de répondre à une partie des questions que vous avez soulevées dans votre introduction.

Il est important pour moi de participer à vos travaux, non pour revenir sur la relation historique qu'entretiennent GE et la France comme vient de le faire Corinne De Bilbao, mais pour évoquer les motivations qui ont conduit à conclure ce rapprochement stratégique entre General Electric et la branche énergie d'Alstom, et sur les conditions de ce projet industriel. Je voulais surtout échanger avec vous sur son caractère stratégique et les perspectives qu'il offre, pour Alstom, pour GE et pour la France, dans une période cruciale de révolution dans le secteur de l'énergie, et partager quelques éléments factuels importants, dans l'esprit de transparence que vous souhaitez.

Cette opération, conclue en 2015, s'est pleinement inscrite dans la continuité de la relation industrielle de long terme entre GE et la France, que Mme De Bilbao a évoquée. Elle a aussi été portée, je tiens à le rappeler, par l'attractivité de la France et ses avantages économiques importants pour les investisseurs étrangers. Nous ne sommes pas les seuls dans ce cas : plus de deux millions de personnes en France sont aujourd'hui employées par des filiales de grands groupes étrangers.

Lorsque Patrick Kron a envisagé la cession des activités « Énergie » d'Alstom à GE en 2014, la situation financière difficile du groupe et la transition énergétique mondiale vers les énergies renouvelables commandaient de prendre des mesures drastiques. Il est important de comprendre que, sans GE, le groupe Alstom tel que nous le connaissions en 2014 n'existerait de toute façon plus aujourd'hui. Alstom ne disposait ni de la masse critique ni des marges de manœuvre financières nécessaires pour envisager de rester sur tous ses marchés, notamment en raison de la transformation majeure de l'industrie et du secteur de l'énergie, qui n'a cessé de s'amplifier depuis.

Patrick Kron et son équipe ont fait un choix de raison, celui de pérenniser les activités énergie de l'entreprise, ses 65 000 employés et les 500 gigawatts de son parc existant au sein de GE, tout en permettant à l'activité transport de continuer sa croissance grâce à la trésorerie générée par la vente de ses actifs, ce qu'elle a fait depuis lors.

La logique de ce projet reposait et repose toujours sur le fait qu'ensemble, les activités fusionnées de GE et d'Alstom dans l'énergie bénéficieraient d'une dynamique positive et disposeraient d'un portefeuille de produits plus complet, combinant les activités gaz et éolien terrestre de GE aux activités turbine à vapeur, îlots conventionnels de centrales nucléaires, éolien en mer et hydroélectricité d'Alstom, et apportant l'offre conséquente d'Alstom en matière de réseaux à la présence forte de GE dans ce domaine en Amérique du Nord.

Clairement, et nous aurons peut-être l'occasion d'y revenir lors de vos questions, ce rapprochement entre GE et Alstom était donc motivé par une forte logique de complémentarité. Le panel de solutions du nouveau groupe permettait de couvrir l'ensemble des besoins de nos clients. À cette addition de savoir-faire s'ajoutait également la présence des deux entreprises dans des zones géographiques complémentaires. Il n'en restait pas moins que son portefeuille d'activités était et reste fortement dominé par les énergies fossiles.

Nous voulions associer toutes nos ressources pour réaliser les investissements nécessaires dans les nouvelles technologies, notamment les énergies renouvelables, et dans le développement des talents, dans une optique de long terme. En outre, le regroupement GE-Alstom pouvait bénéficier d'un positionnement fort sur les marchés émergents pour exporter depuis la France. Dans le monde entier, nos clients ont d'ailleurs salué la perspective de ce regroupement.

Notre objectif était et reste de positionner la France comme un leader mondial de l'énergie, notamment en y implantant quatre sièges mondiaux, en renforçant nos investissements dans les domaines créateurs d'emploi que sont l'ingénierie et la production d'équipements de grands projets intégrés et de services à forte valeur ajoutée.

Les négociations, démarrées en avril 2014, ont permis de mener un dialogue constructif avec le Gouvernement pour déterminer quelles seraient les meilleures conditions d'investissement, pour la France et pour GE. Nous avons été transparents sur nos projets et avons pris des engagements concrets et rendus publics auprès du Gouvernement, en particulier auprès du Président de la République François Hollande et du ministre de l'économie de l'époque, Arnaud Montebourg. J'en rappelle les principaux : création de trois co-entreprises dans les domaines des réseaux électriques et des énergies renouvelables et dans celui, très stratégique, du nucléaire ; implantation de quatre sièges mondiaux, ceux des activités réseaux, hydroélectricité, éolien en mer et turbines vapeur ; développement du site de Belfort, pour en faire le pôle principal de l'activité énergie thermique de GE en Europe ; croissance du nombre d'emplois en France, notamment avec la création de 1 000 emplois nets d'ici le 31 décembre 2018 ; création enfin d'une filière industrielle de l'éolien en mer en France, et des emplois associés dans les régions.

Nous avons également entendu les inquiétudes des autorités publiques concernant le caractère souverain de certaines activités industrielles, notamment dans le secteur du nucléaire. Nous nous sommes engagés à collaborer avec l'État, Areva et EDF afin de protéger ce secteur et de préserver toutes ses compétences et son potentiel d'exportation. Comme Corinne De Bilbao vous l'a rappelé au début de cette présentation, nous étions déjà, et ce depuis longtemps, un fournisseur et un partenaire fiable pour ces entreprises comme pour l'État, dans des secteurs stratégiques.

Quel bilan tirons-nous aujourd'hui de cette fusion, deux ans après sa conclusion ?

L'association stratégique des technologies et des implantations géographiques de GE et d'Alstom a effectivement permis de créer une valeur significative pour les activités concernées. Ensemble, nous disposons désormais d'un des portefeuilles d'énergies thermiques et renouvelables les plus importants et les plus diversifiés du marché mondial. Nous sommes à la tête d'une très large base installée, à laquelle nous avons pu apporter plus de productivité et de fiabilité : environ 2 000 GW de capacité installée de production énergétique, principalement dans le gaz et le charbon, en hausse de 50 % par rapport à la base installée de

GE avant l'opération. Le fonctionnement de cette base installée est optimisé pour le bénéfice de nos clients par l'introduction de solutions digitales, élaborées notamment ici, à Paris.

Enfin, la capacité de GE à investir aux côtés de nos clients dans leurs projets s'est révélée un avantage compétitif important. Nous avons remporté de nombreux projets à l'export à partir de la France, comme la commande récente de turbines pour équiper la centrale nucléaire d'Hinckley Point en Angleterre et le projet de trois centrales à cycle combiné installées au Pakistan, qui permettra de fournir de l'électricité à plus de 20 millions de foyers.

Toutefois, force est de constater que les marchés traditionnels de l'énergie, gaz et charbon, qui représentaient la majeure partie de l'activité d'Alstom, sont en perte de vitesse. Les volumes ont considérablement baissé partout dans le monde, dans les produits et les services, du fait de la forte croissance des énergies renouvelables. Cette croissance ne cesse de s'accroître et le coût de production de ces énergies, éolienne et solaire, désormais à parité avec celui des énergies fossiles, crée des surcapacités de production importantes sur ces secteurs du gaz et du charbon.

Les exemples de cette évolution rapide sont nombreux : ainsi l'annonce par EDF en ce début de semaine de sa volonté de créer 35 GW de capacité de production d'énergie solaire sur le territoire français.

Nos marchés pour les turbines à gaz et les turbines à charbon ont décliné. De plus, nos équipes s'attendaient à finaliser la transaction bien plus rapidement, en douze mois et non en dix-huit comme ce fut le cas. Ce délai a eu une incidence notable sur notre relation clients, ces derniers ayant préféré retarder leurs commandes en attendant de connaître l'issue de la transaction, ou se tourner vers la concurrence.

Confrontée à cette transition brutale, notre activité GE Power vient d'annoncer un plan de réduction mondiale de son effectif, d'environ 12 000 postes, soit 18 % de l'ensemble de ses salariés dans le monde, dont 4 500 en Europe, avec des répercussions importantes à la fois sur les employés et sur la production. Comme vous le savez, la France n'est pas concernée par ce plan. Certains de nos grands concurrents mondiaux ont lancé des restructurations d'ampleurs similaires jusque dans leurs marchés domestiques.

Voilà le bilan de l'acquisition d'Alstom, dont un grand nombre des objectifs stratégiques ont été remplis. L'évolution des marchés a été beaucoup plus adverse que nous le pensions à l'époque.

Je souhaite revenir sur vos déclarations liminaires concernant les déclarations de notre PDG, M. John Flannery, le 13 novembre dernier, retranscrites dans la presse de façon exagérément condensée. Je voulais, pour lui rendre justice et en faire bénéficier la commission, vous remettre un extrait précis de son intervention, traduite en français. Vous verrez que la position de M. Flannery y est beaucoup plus nuancée que ce qu'en a rapporté la presse française, et cohérente avec ce que je viens de vous expliquer.

Dans ce contexte difficile, qu'en est-il des engagements pris par General Electric pour la France au moment de l'accord ?

Nous avons créé, comme prévu, les trois *joint-ventures* qui fonctionnent dans le respect de leurs règles de gouvernance. Ces règles de gouvernance négociées avec le ministre

de l'économie de l'époque, M. Arnaud Montebourg, sont tout à fait claires. Ces *joint-ventures* sont détenues pour deux d'entre elles, l'activité réseaux et l'activité énergies renouvelables, à 50 % plus une action pour General Electric et 50 % moins une action par Alstom. GE est donc l'actionnaire majoritaire de ces *joint-ventures*, qui sont consolidées dans ses comptes et dont il exerce le contrôle opérationnel. Alstom n'est pas consulté sur les décisions de gestion courante, mais en tant qu'actionnaire minoritaire très important, il est représenté au sein de leurs conseils d'administration, qui se tiennent de façon régulière. Nous avons tenu un conseil par trimestre pour les *joint-ventures* réseaux et énergies renouvelables, et un nombre plus important de conseils d'administration pour la *joint-venture* nucléaire, eu égard au caractère stratégique et spécifique de ce métier et aux sujets importants qui se sont présentés. Lors de ces conseils, nous avons communiqué à Alstom des informations sur la marche de nos affaires et l'avons consulté sur les décisions de gouvernance qui relevaient de sa compétence. Ces *joint-ventures* ont fonctionné dans le strict cadre des accords négociés avec le Gouvernement de l'époque.

Aujourd'hui, cinq sièges mondiaux de nos activités énergie sont bien implantés en France. Les quatre prévus par l'accord – énergies renouvelables, hydroélectricité, éolien en mer, réseaux – et celui de l'activité convertisseurs électriques, GE Power Conversion. De plus, deux de nos activités clés ont basé leur siège européen en France : la santé et les turbines à gaz. Avec toutes ces implantations, la France occupe une place unique et privilégiée au sein de GE dans le monde, et les engagements pris en 2014 ont été tenus.

De même, nous avons poursuivi nos investissements à Belfort, où 60 % des turbines à gaz 50 Hz de GE dans le monde sont aujourd'hui fabriquées, contre 40 % en 2014. En novembre 2016, nous y avons inauguré un centre de services partagés spécialisé dans la finance. Le site de Belfort a donc cru depuis qu'il est intégralement sous l'actionnariat de GE.

Nous avons également créé un leader mondial, basé à Paris, dans les énergies renouvelables, et investi massivement pour construire la filière industrielle française de l'éolien en mer. Cette filière, monsieur le président, que vous avez évoquée dans une audition récente, beaucoup en parlent mais nous sommes les seuls à la faire sur le territoire français. Aujourd'hui, GE est un leader des énergies renouvelables dans le monde. Cette activité basée en France représente 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires et emploie 22 000 personnes à travers le monde.

GE Énergies Renouvelables croit en la France. Nous sommes un acteur structurant de la filière énergies renouvelables française, une des grandes filières d'avenir du pays. Nous construisons depuis la France, dans le cadre défini par les pouvoirs publics, et en collaboration avec les autorités nationales et locales dans les régions où nous sommes implantés, un leader mondial des énergies du futur et investissons dans les territoires français.

Alors même qu'aucune éolienne en mer n'a encore été installée ou commandée au large des côtes françaises, notre usine de Saint-Nazaire est le fleuron de la production d'équipements pour les énergies marines renouvelables. Quatre cent vingt personnes y construisent aujourd'hui les nacelles et les générateurs d'éoliennes de 6 MW chacune destinées au marché mondial. Je vois dans cette salle deux députées de la Loire Atlantique, et je sais qu'elles sont sensibles à cet effort.

Nous avons ainsi fourni le premier parc éolien en mer aux États-Unis, celui de Block Island ; nous avons livré trois éoliennes pour un projet pilote en Chine et sommes en train de produire soixante-six éoliennes à l'Allemagne pour son champ Merkur, en Mer du Nord,

projet au capital duquel GE a investi au côté de l'ADEME. En plus des activités industrielles à Saint-Nazaire, Nantes est notre siège mondial pour les énergies marines renouvelables, avec un centre de recherche et développement et de direction qui emploie aujourd'hui plus de trois cents personnes.

L'année dernière, GE a lancé la construction d'une usine de pales d'éoliennes de grande longueur à Cherbourg. Cette usine, construite par LM Wind Power, le leader mondial de ce secteur, acquis par GE en avril 2017, sera opérationnelle en 2018 et emploiera à terme au moins 550 personnes qui produiront des pales d'éoliennes de grande longueur, et ce notamment pour les projets français de champs en mer qui seront un jour construits par EDF. Nous avons pu compter sur le soutien sans faille des autorités locales dans l'élaboration et la concrétisation de ces projets et de ces investissements en France et nous en sommes fiers. Les autres industriels des industries marines renouvelables dans le monde ont préféré investir dans des pays comme l'Allemagne et l'Angleterre, où les champs se développent, plutôt qu'en France où aucune éolienne en mer ne fonctionne pour l'instant.

GE est ainsi aujourd'hui le seul groupe industriel à produire de façon notable nacelles et pales d'éoliennes sur le territoire français, que ce soit pour le terrestre ou l'éolien en mer. Il est le seul à avoir construit cette filière de l'éolien en mer que tous les gouvernements successifs depuis 2011 – dont celui auquel appartenait Mme Batho, ici présente – ont appelé de leurs vœux. Je veux insister sur le fait, et je suis bien placé pour le savoir, que l'Alstom de 2014 n'avait plus les moyens financiers de mener à bien cette aventure ambitieuse et de créer sur nos territoires les emplois, bientôt bien plus de 1 000, et les sites industriels que GE a créés dans ces métiers d'avenir.

Enfin, le siège mondial de notre activité hydroélectrique est basé en France. Grenoble est et restera le plus grand centre d'ingénierie et de recherche et développement hydroélectrique de GE Hydro dans le monde, et le siège de la direction de ses activités européennes ainsi que de plusieurs fonctions globales. Vous savez que nous avons dû proposer un plan de réorganisation et de transformation de nos activités hydro en Europe et dans le monde afin de prendre en compte la situation difficile de ces marchés, plus particulièrement en Europe.

Au cours des quatre dernières années, Alstom comme General Electric avaient déjà été conduits à réduire leurs effectifs dans cette activité d'environ 2 400 personnes, ce qui représentait à peu près 30 % de la totalité de nos effectifs dans le monde. Nous l'avons fait, tout en préservant jusqu'à maintenant la quasi-totalité de nos emplois en France, et plus précisément sur notre site de Grenoble, pour une seule et unique raison : les marchés hydroélectriques ne sont plus du tout au niveau que nous avons connu dans les années 2010. Quand je suis arrivé chez Alstom, l'activité hydroélectrique représentait 2 milliards de chiffre d'affaires ; nous nous battons aujourd'hui pour terminer l'année avec un chiffre d'affaires à peine supérieur à 1 milliard. Il y a de moins en moins de grands projets hydroélectriques dans le monde ; un tiers du potentiel hydroélectrique mondial est équipé, mais il sera très difficile d'équiper les deux tiers supplémentaires. Il y a eu très peu de commandes dans l'hydroélectricité en Europe depuis plusieurs années, et la dernière commande importante qu'EDF a passée à GE « Hydro » date d'avant mon arrivée chez GE, au début de l'année 2011.

Toutes ces raisons nous conduisent malheureusement à restructurer l'activité hydroélectrique. Lors du dernier projet de restructuration, nous n'avons malheureusement pas pu épargner le site de Grenoble, qui est donc touché à hauteur de 345 postes. Ces

restructurations ne sont jamais des décisions aisées et celle-ci a été particulièrement difficile. Nous savons et comprenons qu'un tel plan est douloureux pour l'ensemble de nos salariés. Je suis cependant convaincu que cette décision était vitale pour pérenniser notre activité « Hydro » au sein de GE dans l'état actuel des marchés, et sauver le plus grand nombre d'emplois.

Pour conclure sur ce sujet, je tiens à réaffirmer la vocation de Grenoble au sein de l'activité mondiale hydroélectrique de GE, et également à préciser que si ce plan est mis en place, à son issue, le poids relatif de la France dans notre organisation globale « Hydro » sera renforcé. Le pourcentage des effectifs d'ingénierie et de recherche et développement basé à Grenoble passerait de 28 % du total mondial en 2016 à 36 % en 2018. Je suis bien sûr prêt à répondre à vos questions sur ce sujet.

Concernant enfin les engagements de création d'emplois, nous avons réalisé des progrès considérables depuis 2015 vers l'objectif à fin 2018, et ce malgré un contexte particulièrement difficile dans le marché des énergies fossiles. Pour atteindre cet objectif de 1 000 emplois nets, nous avons mis en place un plan détaillé et précis, qui se décline en quatre initiatives phares.

La première est la création de la Fonderie digitale à Paris, le premier centre numérique en dehors des États-Unis, inauguré en juin 2016, et qui emploie à ce jour plus de cent personnes. À terme, ce seront deux cent cinquante développeurs et spécialistes de l'internet industriel qui seront basés à Paris.

Deuxième initiative : la création d'un centre de services partagés européen à Belfort, spécialisé dans la finance, inauguré en novembre 2016 et pour lequel nous venons de terminer les recrutements. Nous avons embauché deux cents personnes dans cette activité, comme nous l'avions annoncé.

Troisième initiative : le recrutement de deux cent quarante jeunes talents dans le cadre de notre programme de développement accéléré qui vise à créer un vivier pour la future génération de *leaders* mondiaux chez GE en France. Plus de cent trente ont déjà pu bénéficier de ce programme et ont commencé une carrière qui, je l'espère, sera longue chez GE.

Quatrième volet, la création de trois cent dix postes nets dans des activités industrielles, sur plusieurs de nos sites en France ; nous avons d'ores et déjà rempli la moitié de cet objectif.

Au total, depuis la finalisation de l'opération de rapprochement avec Alstom, nous avons recruté près de 2 500 personnes en France, dont six cents créations de nouveaux postes en deux ans dans le cadre des quatre initiatives dont je viens de vous parler. Si je défalque de ces recrutements les départs naturels et les départs qui ont résulté de l'intégration des activités d'Alstom, nous avons réussi à créer à fin octobre 2017 trois cent cinquante-huit emplois nets sur le territoire.

Des informations plus ou moins fiables ont pu être mentionnées, y compris au cours de ces auditions, et par la suite publiées dans la presse. Les chiffres que je viens de vous donner ont été audités et certifiés par le cabinet Vigeo, qui travaille pour le Gouvernement pour en vérifier la fiabilité ; ce cabinet a un accès complet à nos données d'emplois et à nos cadres dirigeants. Ce sont ces chiffres que nous communiquerons demain au ministère de l'économie dans le cadre du comité de pilotage qui se tient régulièrement pour suivre la tenue des

engagements de GE ; ce sont ceux qui doivent faire foi dans le cadre des travaux de cette commission.

Aujourd'hui, il nous reste un an pour atteindre notre objectif de 1 000 emplois net, et le groupe continue de déployer de gros efforts pour y parvenir, avec notamment une équipe de recrutement dédiée de quinze personnes. À l'heure où je vous parle, nous avons plus de trois cents postes à pourvoir immédiatement dans toute la France. J'aimerais savoir combien de groupes français ont recruté plus de 2 500 personnes au cours des deux dernières années... Nous sommes parfaitement conscients de l'importance de cet objectif, non seulement pour le Gouvernement français mais aussi pour la crédibilité et la réputation de GE sur le territoire et vis-à-vis de sa représentation nationale.

Je tiens néanmoins à mettre l'accent de façon transparente sur les difficultés actuelles des marchés de l'énergie thermique dans le monde, qui représentent, je vous le rappelle, près de 70 % de nos emplois sur le territoire français. Ces difficultés et leur impact sur la situation financière de GE créent des vents contraires que nous nous employons à contrebalancer par des actions ciblées, notamment dans les métiers en croissance comme la santé, l'aéronautique et les énergies renouvelables.

Il me semble enfin important de vous rappeler que la relation entre GE et l'industrie française, fondée sur des engagements et des investissements de long terme, ne s'arrêtera pas au 31 décembre 2018, lorsque plusieurs des engagements pris auprès du Gouvernement prendront fin. Nous sommes en France pour investir et nous développer à long terme.

En conclusion, ce projet industriel avec Alstom donne la possibilité de développer une stratégie et des outils qui permettent à GE de collaborer concrètement, avec ses partenaires sur les territoires, et d'être, pour le futur, un acteur majeur de la transformation de l'industrie française. Le développement des activités d'Alstom Énergie a été plus soutenu avec GE que dans tout scénario alternatif, notamment dans celui d'une construction en tant que groupe indépendant qui devenait de plus en plus aléatoire et périlleuse.

GE a un rôle éminent à jouer pour aider la France à construire la position à laquelle elle aspire dans les domaines de la recherche, de l'innovation et de l'industrie. Je le réaffirme aujourd'hui devant vous. Nous continuerons à nous adapter sans relâche aux évolutions, positives ou négatives, mais de plus en plus rapides et brutales, de nos marchés. La concurrence mondiale nous l'impose. Nous poursuivrons nos investissements dans les secteurs porteurs avec tous nos partenaires français : entreprises, collectivités, pôles de compétitivité, parce que nous croyons en la France. Je vous le répète : la relation entre GE et l'industrie française s'inscrit dans le long terme ; nous avons su le prouver depuis bientôt cent vingt-cinq ans.

**M. le président Olivier Marleix.** Merci d'avoir répondu assez précisément à de nombreuses questions, je voudrais en reprendre quelques-unes.

Vous avez fait allusion au rapport annuel remis à l'État sur les trois *joint-ventures* par le cabinet Vigeo. Les syndicats regrettent que leurs experts n'aient pas pu avoir accès à ce rapport annuel. Dans un souci de transparence, vous semble-t-il gênant d'accéder à leur demande ?

**Mme Corinne De Bilbao.** Nous avons à cœur d'avoir des communications transparentes avec les organisations syndicales. Nous avons un comité de groupe, qui tient des

réunions trimestrielles ; les accords prévoyaient une information annuelle, nous avons dépassé cette exigence car nous avons donné des bilans quantitatifs, à la suite des comités de pilotage, pour savoir où nous en étions en termes d'effectifs et de suivi du plan. Le dernier comité a eu lieu au mois d'octobre. Le dialogue a toujours été assez constructif au cours de ces réunions, qui durent en général deux jours, et lors desquelles nous avons fourni les informations qu'ils nous demandaient.

**M. Jérôme Péresse.** Nous avons deux canaux de communication séparés et parallèles : le comité de pilotage sur le suivi des engagements, avec le Gouvernement, issu des accords de 2014 ; et un autre avec les organisations syndicales par le biais du comité de groupe de General Electric. Je ne suis pas sûr que nous souhaitions fusionner ces deux canaux, mais nous communiquons effectivement beaucoup d'informations pertinentes aux syndicats dans les comités de groupe, y compris l'état de réalisation de l'objectif de 1 000 créations d'emplois nettes.

**M. le président Olivier Marleix.** S'agissant en particulier de Grenoble, les syndicats considèrent que l'on s'oriente vers la fermeture d'un atelier de mécanique, où un grand nombre de licenciements sont prévus. Ce serait contraire à l'engagement de General Electric de ne fermer aucun site de production en France.

**M. Jérôme Péresse.** Nous discutons de ce sujet avec les syndicats. L'atelier mécanique dont vous parlez représente 45 emplois sur les 345 concernés par le plan de sauvegarde de l'emploi. Cet atelier ne sera pas fermé, il sera reconverti vers la production de turbines hydroélectriques de petite taille, et de turbines modèles pour les essais que nous conduisons à Grenoble. Mais pour la production de turbines de grande taille, il est devenu totalement sous-critique. Non seulement le marché de l'hydroélectricité a baissé, mais il est désormais dominé par les groupes chinois. Près de 50 % du marché hydroélectrique est en Chine, et sur les 50 % restants, une bonne moitié est menée par les génie-civilistes chinois en dehors de Chine, en Afrique, en Asie du sud-est, en Inde, et même en Amérique latine ; les génie-civilistes français ont abandonné le marché de l'hydroélectricité. Nous sommes donc amenés à travailler de plus en plus avec les groupes chinois qui exigent des turbines fabriquées en Chine et qui financent leurs projets avec des financements chinois ; du coup, cet atelier de Grenoble ne représente plus que 40 000 heures sur les 2 millions d'heures que réalise au total GE dans le monde pour l'hydroélectricité...

Nous allons le reconvertir ; cet atelier fait du reste essentiellement appel à des compétences de soudeurs qui n'auront aucun problème à retrouver des emplois dans le bassin d'emploi grenoblois. Nous sommes appelés tous les jours par des entreprises qui veulent recruter nos soudeurs. Nous assurons donc le futur de l'atelier par sa reconversion, et l'avenir du site du Grenoble est de continuer à être le pôle mondial dans les emplois à valeur ajoutée : recherche et développement et ingénierie.

**M. le président Olivier Marleix.** Je viens de lire la déclaration complète du président John Flannery. Il déclare : « *L'un dans l'autre, je dirai que l'activité affiche actuellement un rendement inférieur à 10 %, ce qui est décevant et en deçà de nos attentes.* » Un rendement supérieur à 10 % pour ce type d'activités me paraîtrait assez surprenant... Je ne me souviens pas qu'Alstom ait régulièrement eu des résultats de cet ordre.

**M. Jérôme Péresse.** John Flannery parlait du rendement sur capitaux investis plus que de la marge opérationnelle, et effectivement, GE a toujours des attentes assez ambitieuses pour ses acquisitions... Cela étant, un rendement inférieur à 10 % n'est pas un rendement

négatif, ce qui conduit à mon avis à remettre en perspective les déclarations telles que la presse les a rapportées.

**M. le président Olivier Marleix.** Je reviens sur les conditions d'achat. Vous dites que Patrick Kron avait fait un choix de raison. Sans se prononcer sur le fond, en reprenant le document qui a été projeté lors de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires d'Alstom, on remarque que l'offre a été reçue le 29 avril 2014, et la décision unanime favorable a été donnée le 20 juin. Cela ne donne pas le sentiment d'un examen éclairé de ce dossier, s'agissant d'une entreprise centenaire comme Alstom...

Sur ce contexte, M. Montebourg a eu hier des mots assez forts à l'égard de M. Immelt et de M. Kron : « *Ils avaient acheté toutes les agences de communication de Paris, tous les cabinets d'avocats et toutes les banques d'affaires. Lazard, Rothschild, tout le monde était déjà loué, il n'y avait plus qu'à entériner* ».

Pourriez-vous nous donner la liste des conseils – agences de communication, cabinets d'avocats, banques conseil – qui ont travaillé pour le compte de GE sur l'opération de rachat ?

**M. Jérôme Pécresse.** Je vais essayer d'être exhaustif, mais par précaution, s'agissant d'une déclaration sous serment, je précise que je ne suis pas certain de l'être.

De mémoire, Alstom était conseillé par Rothschild et la banque Merrill Lynch, et General Electric par Lazard et Crédit Suisse First Boston.

Chaque entreprise avait un cabinet de communication : General Electric était conseillé par Publicis et Alstom par Havas et DGM Conseil, si ma mémoire est juste.

Nous avons également des cabinets d'avocats, mais deux ans ont passé et j'avoue ne pas pouvoir être exhaustif. Il y avait deux banques d'affaires de chaque côté, au moins un cabinet de conseil en communication, un cabinet juridique – Bredin-Prat d'un côté ; Weil, Gotshal & Manges de l'autre – ce qui est assez usuel pour une transaction multinationale de cette taille.

**M. le président Olivier Marleix.** Y avait-il d'autres cabinets de *lobbying* ou d'affaires publiques ?

**M. Jérôme Pécresse.** Franchement...

**Mme Delphine Batho.** Il me semble à ce propos que vous avez oublié de vous inscrire sur le répertoire des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

**M. le président Olivier Marleix.** Je le confirme, j'ai fait la même recherche. À la lettre « G », on trouve Généalogistes de France, mais pas General Electric !

La loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi « Sapin 2 », impose désormais de se déclarer auprès de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique lorsque l'on mène des activités de *lobbying*.

**Mme Corinne De Bilbao.** C'est en cours. Une équipe travaille au recensement de l'ensemble des personnes concernées. La question sera réglée dans les délais qui nous sont impartis. Les questions d'intégrité sont importantes pour General Electric.

**M. le président Olivier Marleix.** Pour notre parfaite information, pouvez-vous nous dire si, dans le cadre de cette commission d'enquête ou de vos activités, un cabinet susceptible de transmettre des éléments d'information aux parlementaires travaille pour votre compte ?

**Mme Corinne De Bilbao.** Dans le cadre de cette commission d'enquête, nous avons recours à un groupe de conseil et communication nommé Rouge Vif Dialogues.

**M. Jérôme Pécresse.** Et la société Havas nous aide pour la communication de General Electric en France.

**Mme Corinne De Bilbao.** Nous travaillons en effet également avec la société Havas pour ce qui est de notre communication.

**M. le président Olivier Marleix.** Merci pour ces réponses transparentes.

**M. Guillaume Kasbarian, rapporteur.** Madame De Bilbao, monsieur Pécresse, je vous remercie pour votre présence. Je ferai trois remarques préliminaires et vous poserai cinq questions.

Tout d'abord, je me réjouis que le président LR de notre commission ait relayé les questions des syndicats et celles de M. Montebourg. Je me permets, monsieur le président, de préciser votre appartenance car, dans une dépêche parue hier et reprise par *Libération*, l'AFP a vous a malencontreusement donné le titre de président PS de la commission d'enquête... Il ne faudrait pas confondre !

Vous avez eu raison d'insister, madame De Bilbao, monsieur Pécresse, sur la longue histoire, qui remonte à plus de cent ans, des relations industrielles qu'a votre entreprise avec la France. Du reste, les syndicalistes qui se sont exprimés devant notre commission d'enquête ont déclaré : « *Ce n'est pas la nationalité du patron qui compte, ni la couleur de son passeport ; c'est la pertinence de sa stratégie industrielle.* » Par ailleurs, votre entreprise est mise en cause par les médias et certaines personnalités politiques qui, parfois, citent de faux chiffres et ont la volonté évidente de faire un peu de « *buzz* ». Il nous était donc utile d'entendre vos réponses et de connaître vos chiffres pour établir un certain nombre de faits en toute transparence.

J'en viens à mes questions. Premièrement, lors de nos récentes auditions, il a été évoqué une alternative possible à la reprise des activités énergie d'Alstom par GE en 2014 ; Siemens a été évoqué à ce propos. Que se serait-il passé, selon vous, si une telle hypothèse avait été retenue ?

Deuxièmement, votre société participe à de nombreuses collaborations dans des secteurs stratégiques tels que la défense ou le nucléaire civil. Pouvez-vous nous préciser en quoi elles consistent, de quelle manière elles garantissent à la France le maintien de sa souveraineté dans ces secteurs sensibles et si elles offrent des perspectives de développement ?

Troisièmement, pouvez-vous détailler les investissements de votre société en faveur de la recherche et développement, dans les entités historiques de GE en France et dans celles qui

appartenait à Alstom, ainsi que les relations que vous entretenez éventuellement avec les fournisseurs locaux ?

Quatrièmement, vous avez évoqué les investissements industriels réalisés sur le littoral ouest de la France en vue de créer une filière industrielle nationale de l'éolien *offshore*. Cette filière devait *a priori* servir avant tout au développement de champs éoliens au large de nos côtes. Qu'en est-il des appels d'offres que vous avez remportés et pour lesquels vous vous êtes directement associés à EDF – je pense à Saint-Nazaire, Courseulles et Fécamp ?

Cinquième et dernière question : votre président, John Flannery, a annoncé que le groupe devait se recentrer principalement sur les secteurs de l'énergie, de l'aéronautique et du médical et qu'il engagerait un plan de cession d'actifs de 20 milliards. Quel sera l'impact de cette décision sur les activités de GE en France ?

**M. Jérôme Péresse.** Je vous remercie, monsieur le rapporteur, pour votre propos liminaire. Je crois, tout comme nos syndicats, que le passeport de l'actionnaire des sociétés françaises importe moins que sa stratégie industrielle et son attachement aux territoires. General Electric s'efforce de le démontrer. Nous avons conscience – et, venant d'Alstom, je suis bien placé pour le savoir – de l'émotion suscitée par le passage des activités Énergie d'Alstom sous pavillon étranger. Comme je l'ai expliqué, ce changement était devenu nécessaire en raison de l'évolution brutale des marchés de l'énergie, de la situation financière fragile d'Alstom et de son incapacité à relever le défi qui lui était lancé. Mais, encore une fois, je n'en sous-estime pas l'impact émotionnel. La bonne manière d'y répondre est, je crois, d'une part, de continuer à investir, comme nous le faisons, d'autre part, de faire toute leur place, au sein de General Electric, non seulement aux activités d'Alstom mais aussi à ses anciens cadres – dont beaucoup ont bénéficié de promotions et font actuellement carrière au sein de GE – et, enfin, de tenir nos engagements : je me suis efforcé de vous expliquer où nous en étions en la matière.

Pour répondre à votre première question, monsieur le rapporteur, le conseil d'administration d'Alstom – dont je n'étais pas membre à l'époque, je siégeais au conseil exécutif – a examiné les différentes possibilités, à savoir l'offre de General Electric et les offres alternatives montées par le groupe que vous avez mentionné en partenariat avec un acteur japonais. Il a considéré, à ce que je crois savoir, que les complémentarités étaient beaucoup plus fortes et le risque de restructuration bien inférieur avec General Electric qui, en outre, proposait une valeur supérieure pour les actionnaires d'Alstom. Il a donc décidé, en conscience, en mai 2014, de poursuivre les discussions avec GE ; rétrospectivement, il n'y a pas de raison de remettre en cause cette décision. Non seulement le principal problème auquel nous avons à faire face, c'est-à-dire la chute des marchés de l'énergie fossile, se serait posé dans les mêmes termes si l'actionnaire avait été Siemens, mais le niveau des doublons aurait été bien supérieur en Europe.

**Mme Corinne De Bilbao.** Pour ce qui concerne le nucléaire, je rappelle que notre présence dans ce secteur est antérieure à l'acquisition des actifs d'Alstom puisque, comme je l'ai indiqué dans mon propos introductif – certes un peu long, mais il avait pour objectif de montrer que nous comprenons les intérêts stratégiques de l'État et que nous avons à cœur de les respecter –, Thermodyn fournit depuis de nombreuses années les turbines de propulsion des sous-marins d'attaque nucléaire. Nos engagements vis-à-vis de la filière nucléaire sont tenus. Encore une fois, j'y insiste, nous nous sommes engagés à respecter les intérêts stratégiques de l'État et nous y tenons beaucoup.

Je souhaiterais revenir sur la structure de la *joint-venture* : General Electric et Alstom y détiennent 50 % des actions, plus deux pour General Electric, moins deux pour Alstom, mais l'État a une action préférentielle, dite « *golden share* », qui lui confère un droit de veto sur un nombre important de décisions. Ses intérêts stratégiques sont préservés, dans la mesure où la technologie – c'est-à-dire, d'une part pour les nouvelles centrales, d'autre part pour la maintenance de la base existante d'EDF ou d'Areva – est dans un compte séquestre, de sorte que si nous ne pouvions ou ne souhaitions pas assurer la maintenance, EDF reprendrait ses droits. Je précise, puisque je n'ai pas répondu à cette question tout à l'heure, que la présence de l'État au conseil d'administration est effective et permanente : je n'ai pas le souvenir qu'une réunion du conseil d'administration se soit tenue en son absence.

J'ajoute que le comité stratégique de la filière nucléaire – auquel participent GE, l'État, représenté par la Direction générale des entreprises, EDF et Areva –, chargé d'analyser notamment le développement des compétences et le respect des accords, s'est réuni pour la dernière fois en février dernier ; les principaux intéressés, EDF et Areva, se sont déclarés satisfaits de notre gestion des accords dans le domaine du nucléaire.

**M. le président Olivier Marleix.** On dit que la relation avec le client EDF serait aujourd'hui un peu moins fluide qu'elle ne l'était du temps d'Alstom. Cette rumeur est-elle infondée ?

**Mme Corinne De Bilbao.** Cette question renvoie sans doute à des discussions contractuelles et commerciales que nous avons eues avec EDF. Ces discussions, qui participent de la vie des entreprises et qui peuvent parfois être vives, sont réglées. Nos rapports avec EDF sont bons ; nous collaborons étroitement, comme en témoignent le récent succès de Hinkley Point et le projet d'une nouvelle centrale en Inde, dans lequel nous travaillons en support d'EDF, qui en est satisfait.

**M. Jérôme Péresse.** À la date d'aujourd'hui, et cela m'attriste, EDF ne nous a adressé aucune commande ni précommande pour un champ éolien *offshore* en France. De fait, les projets font toujours l'objet de recours, pour certains devant le tribunal administratif, pour d'autres devant le Conseil d'État ; tant que ces recours ne seront pas purgés, nous ne recevrons pas de commandes. Il faudra qu'un jour nous nous interroguions – le Président de la République et Nicolas Hulot y ont fait allusion – sur les raisons pour lesquelles le montage du moindre projet éolien, *offshore* ou terrestre, prend sept ou huit ans en France là où deux ou trois ans suffisent dans tout autre pays européen. Toujours est-il que nous n'avons reçu, à ce jour, aucune commande d'EDF, de sorte que les 700 emplois créés dans les Pays de Loire travaillent à des projets à l'exportation, vers les États-Unis, la Chine ou l'Allemagne. J'aimerais pouvoir vous dire autre chose, mais telle est, hélas ! la réalité pour l'instant.

**Mme Corinne De Bilbao.** Je crois avoir abordé la question de la recherche et développement dans mon propos introductif, en évoquant les 500 millions d'investissement, dont 230 millions consacrés aux ex-entités Alstom, essentiellement dans la filière nucléaire, que ce soit pour la turbine Arabelle ou dans le cadre d'une collaboration avec le CEA, et la filière *offshore*. L'autre secteur d'activité dans lequel nous investissons beaucoup en recherche et développement est celui de la santé. Certes, ce n'est pas forcément l'objet de votre commission d'enquête, mais nous investissons 100 millions d'euros par an sur le site de Buc pour développer un mammographe qui est vendu dans le monde entier.

Nous avons également beaucoup investi dans l'outil industriel : comme nous nous y étions engagés, nous avons renforcé – dans un marché pourtant difficile, car en baisse depuis

quelques années – le poids relatif du site de Belfort, centre d'excellence pour la production des turbines à gaz 50 Hz, qui sont les plus vendues dans le monde. En effet, ce site, qui produisait, en 2014, lors des discussions, 40 % de notre production totale de turbines 50 Hz, en produit aujourd'hui 60 %. Belfort a beaucoup bénéficié de nos investissements industriels : pour produire la dernière turbine, la plus puissante – la 9HA –, nous avons investi 100 millions au cours des quatre dernières années, en particulier dans des bancs de test. Nous avons également beaucoup travaillé au rapatriement d'activités, notamment les activités charbon, qui sont en difficulté. Nous avons ainsi rapatrié des rotors de Chine et des générateurs d'Autriche afin de maintenir l'activité de la partie vapeur de l'usine de Belfort.

**M. Jérôme Péresse.** General Electric a en effet annoncé un plan de cession d'actifs de 20 milliards de dollars dans différents secteurs d'activité, pour se concentrer sur les métiers de l'énergie, fossile et renouvelable, de l'aéronautique et de la santé, métiers qui rassemblent plus de 90 % de ses emplois en France. Je ne dis pas que la cession de telle ou telle activité n'aura pas d'impact sur le territoire français – il y en aura probablement –, mais il est important de noter que les secteurs sur lesquels General Electric souhaite se concentrer représentent la très grande majorité de ses emplois sur le territoire français.

**Mme Sarah El Haïry.** General Electric avait promis de créer 1 000 emplois en France. J'ai bien compris qu'un plan était en cours et qu'à ce jour, 358 emplois avaient déjà été créés. Mais cette promesse pourra-t-elle être concrètement tenue ? Si elle l'est et si ces emplois sont créés en Loire-Atlantique, j'en serai ravie, évidemment.

**M. Jérôme Péresse.** Il nous reste un an. Il y a beaucoup de variables que je ne maîtrise pas, notamment le niveau des pertes d'emploi non désirées que nous allons subir dans les années à venir. Je crains en effet que le contexte actuel, un peu difficile chez General Electric, n'aggrave l'attrition par rapport à la tendance que nous avons vécue. Par ailleurs, le rythme de la montée en puissance des unités de production d'énergies renouvelables dépend des commandes que nous allons enregistrer. Dans un contexte de marché très mouvant, il est donc un peu difficile pour moi de m'exprimer avec certitude sur la réalité que nous vivrons dans un an. Ce que je peux vous dire, c'est que nous avons fait une très grande partie du chemin ; nous devons affronter quelques vents contraires dans le secteur des énergies fossiles, qui représentent 70 % de nos emplois sur le territoire, mais les plans d'action existent, ils sont suivis, et l'engagement est partagé au plus haut niveau de General Electric. Nous travaillons autant que possible dans cette perspective et nous avons bon espoir d'y arriver, de nous en rapprocher.

**M. Bastien Lachaud.** Mes premières questions portent sur vos relations avec EDF. Les tarifs ont-ils évolué depuis la reprise par General Electric de celles des activités d'Alstom qui ont un lien avec cette entreprise ? Alstom et EDF avaient, par tradition, une R&D commune qui a abouti à des dépôts de brevets. Qu'est-il advenu de ces brevets ?

Qui en assure aujourd'hui la gestion et, si la R&D en commun avec EDF est maintenue, quelle est leur répartition actuelle ?

M. le président a rappelé le très bref délai qui a séparé le dépôt de l'offre de reprise et sa validation par la direction et l'assemblée générale. Or le contrat compte plusieurs milliers de pages. Qui, à votre connaissance, les a lues intégralement avant d'approuver la cession ? Pouvez-vous nous parler des évolutions de carrière des anciens cadres de la branche énergie d'Alstom au sein de General Electric, à commencer peut-être par la vôtre, monsieur Péresse ?

Enfin, pouvez-vous nous confirmer que vous allez transmettre à notre commission le rapport annuel de Vigeo sur votre activité ?

**M. le président Olivier Marleix.** Ce rapport n'a pas été demandé, mais c'est une bonne suggestion.

**M. Jérôme Péresse.** La commission a le pouvoir de le demander et nous n'avons pas celui de refuser. La question est donc tranchée.

Je vous réponds sur l'évolution des emplois et des carrières des cadres d'Alstom au sein de General Electric. Pendant les dix-huit mois au cours desquels je me suis consacré à l'intégration des activités énergie d'Alstom dans GE, nous n'avons pas travaillé seulement sur les synergies, le plan d'affaires intégré ou la stratégie du nouveau groupe ; nous avons également essayé de préparer, d'un côté, les employés d'Alstom à trouver leur place dans une entreprise qui a une culture assez forte et unique dans le monde et, de l'autre, les personnels de General Electric à s'adapter dans une large mesure aux façons de faire d'Alstom. Aujourd'hui, les cadres d'Alstom sont présents au sein de General Electric et continuent à y faire carrière, notamment dans des métiers qui ne sont pas ceux pour lesquels nous avons initialement rejoint GE. Je suis moi-même un des six patrons, dont quatre Américains et un Irlandais, des activités de rang 1 de General Electric ; c'est la première fois qu'un Français dirige une activité de rang 1 chez GE. Conformément aux engagements pris par GE vis-à-vis de l'État, un administrateur français, Sébastien Bazin, siège à son conseil d'administration. Par ailleurs, d'anciens cadres d'Alstom prospèrent dans l'organisation. Ainsi, le patron de l'activité hydroélectrique occupait ce poste chez Alstom, où il a été recruté en tant que stagiaire et où il a travaillé pendant vingt ans, dont dix-huit ans dans l'hydroélectricité. L'homologue de Corinne De Bilbao pour l'Asie du Sud-est est également un ancien cadre d'Alstom, de même que le patron d'une grosse partie de l'activité transport de General Electric aux États-Unis, celui de l'activité charbon et le N° 2 de l'activité services pour les énergies fossiles. Quelques cadres d'Alstom sont partis parce qu'ils avaient trouvé des opportunités de carrière ailleurs, mais beaucoup se sont adaptés, et je suis content de voir des cadres français de tous âges progresser dans une grande entreprise internationale comme General Electric.

En ce qui concerne le délai très bref qui a séparé l'offre de reprise et sa validation, le contrat comptait en effet plusieurs centaines de pages, comme c'est usuel dans des opérations transatlantiques de cette taille. Je vous confesse que je ne l'ai pas relu en détail, mais le conseil d'administration s'est penché dessus et le président d'Alstom, ainsi que sa direction juridique et sa direction financière l'ont examiné en détail.

**Mme Corinne De Bilbao.** Les relations avec EDF n'ont pas changé. EDF est un client et un partenaire stratégique avec lequel nous travaillons depuis longtemps. Nous avons, sur l'augmentation des tarifs, des discussions avec cette entreprise comme nous en avons avec beaucoup d'autres. EDF est un de nos principaux clients dans le monde. Ces discussions se déroulent normalement.

**M. Bastien Lachaud.** ... Mais les tarifs ont-ils augmenté, oui ou non ?

**Mme Corinne De Bilbao.** Oui...

**M. Bastien Lachaud.** Donc, les tarifs ont bien augmenté.

**Mme Corinne De Bilbao.** Ce n'est pas ce que j'ai dit. Nous avons énormément d'activités avec EDF. Il faudrait donc que vous nous interrogiez sur des activités et des tarifs précis. Nous avons des discussions commerciales. Je ne peux pas vous dire ici si tel tarif de tel produit a augmenté ou non...

**M. le président Olivier Marleix.** Monsieur Lachaud, pouvez-vous préciser votre question ?

**M. Bastien Lachaud.** Dans ce cas, je vous demande de nous fournir, pour chacun de vos contrats avec EDF, les tarifs qui étaient pratiqués avant la cession et les tarifs actuels.

**M. Jérôme Péresse.** Cela va prendre un peu de temps... Avec EDF comme avec tous nos clients dans le monde, nous essayons de monter les prix et eux essaient de les baisser... Donc, nous négocions. Tantôt, nous parvenons à obtenir une petite hausse ; tantôt, nous baissions nos prix en raison de la situation concurrentielle. De fait, les prix de l'énergie dans le monde baissent, pour une raison simple : celui de l'énergie photovoltaïque diminue de façon significative et entraîne à la baisse non seulement le prix de l'éolien mais aussi celui des énergies fossiles. C'est une bonne nouvelle, car la transition énergétique est une réalité et les énergies renouvelables se développent de plus en plus ; mais cela crée plutôt une pression déflationniste. Nous sommes donc peut-être parvenus à monter les prix ici ou là, mais je n'en suis pas convaincu. Actuellement, sur nos marchés, la surcapacité dans l'industrie fossile nous conduit à baisser les prix, et il en est de même dans le secteur des énergies renouvelables car les prix du photovoltaïque entraînent celui de l'ensemble des autres énergies à la baisse. Nous pourrions vous donner davantage d'éléments d'information, mais ni Corinne ni moi ne les avons sous la main.

**Mme Corinne De Bilbao.** Je ne crois pas qu'EDF fasse l'objet d'un traitement défavorable ; ils ont une position très importante pour nous. Et nous sommes en effet dans un cycle plutôt déflationniste dans les différents secteurs d'activité quels qu'ils soient.

En matière d'innovation, General Electric a, comme Alstom auparavant, des relations importantes avec EDF ; nous avons une longue histoire commune dans ce domaine : j'ai parlé de la 9HA, mais toutes les turbines ont été développées avec eux. À ma connaissance, le rachat des actifs d'Alstom n'a pas provoqué de changement particulier dans ce domaine. Il me serait, là encore, difficile de dresser une liste complète de nos innovations, mais celles-ci se poursuivent et les brevets sont gérés comme auparavant. En tout cas, lors du comité stratégique sur la filière nucléaire, auquel je participe, ce sujet n'a pas été évoqué comme un problème ; on a souligné, au contraire, la qualité de la continuité de la coopération technologique, dont le représentant d'EDF, présent à la réunion, a témoigné.

**M. Jérôme Péresse.** Dans l'environnement déflationniste que j'ai mentionné, il faut continuer à investir dans la technologie ; c'est vrai pour les renouvelables et pour l'industrie thermique. Sinon, on ne s'en sort pas. Nous continuons donc à investir, car c'est notre destin et notre devoir. Et je puis vous dire que, dans les technologies du nucléaire et de l'éolien en mer, nous le faisons en relation très étroite avec nos grands clients, et EDF est un de nos plus grands clients. Nous le faisons, car c'est dans notre intérêt.

**Mme Delphine Batho.** Nous avons voté une loi qui fait obligation à toutes les entreprises de s'inscrire auprès de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) sur un registre de transparence entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 1<sup>er</sup> septembre ; celles qui ne seront pas inscrites au 1<sup>er</sup> janvier prochain sont passibles de sanctions pénales. En outre, la

Haute autorité pour la transparence de la vie publique a précisé que toute inscription qui se ferait après le 1<sup>er</sup> décembre, date largement dépassée à ce jour, ne pourrait être enregistrée avant le 1<sup>er</sup> janvier. Le fait que les grandes entreprises n'appliquent pas la loi en la matière – et General Electric n'est pas la seule concernée, comme j'ai pu le constater dans le cadre de la mission d'information sur le glyphosate et les produits phytosanitaires – soulève un gros problème pour les auditions à venir, monsieur le président.

Mon propos n'est pas de revenir sur les conditions de l'accord, qui suscitent des interrogations sur les décisions de l'État – je vous remercie à ce propos, madame De Bilbao, monsieur Péresse, d'avoir parlé de « contrat de cession » et de « reprise » plutôt que d'« alliance », car cela contribue à clarifier les choses.

Vous avez décrit une situation qui est liée *grosso modo* à la baisse du thermique. Nous pouvons souhaiter, au niveau planétaire, une diminution des énergies fossiles et un essor puissant des énergies renouvelables. Je souhaiterais donc savoir si, dans le cadre de cette transition, les capacités d'investissement, ou même les marges financières d'investissement dans les énergies renouvelables de General Electric sont suffisantes.

Je souhaiterais surtout évoquer l'activité « Hydro ». Monsieur Péresse, nous avons inauguré ensemble, en 2013, un centre de recherche mondial à Grenoble. Vos propos sur l'avenir de l'hydraulique ne semblent pas partagés par les organisations syndicales que nous avons auditionnées. Celles-ci ont en effet évoqué un doublement des commandes, une croissance de 2 % à 3 % par an ; selon leur analyse, les difficultés de compétitivité du site lui-même seraient liées à des problèmes de management. Que pouvez-vous nous dire des perspectives du site de Grenoble à moyen et long terme, éventuellement dans le cadre d'une diversification de ses activités ?

**M. Jérôme Péresse.** Plus de cinquante réunions ont été organisées avec les organisations syndicales dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi. Nous avons donc eu l'occasion d'échanger avec elles à de nombreuses reprises.

GE a effectivement des marges supérieures à celles dont disposait Alstom pour investir dans les énergies renouvelables. Nous ne sommes pas présents, sinon marginalement, dans le solaire, mais nous investissons dans l'éolien terrestre partout dans le monde, dans l'éolien *offshore* en France – et nous continuerons à le faire – et nous essayons de redresser, voire de développer notre activité hydroélectrique. C'est un pilier sur lequel le General Electric de demain veut s'appuyer : John Flannery l'a annoncé et je m'en félicite. Mois après mois, la transition énergétique que nous appelons de nos vœux s'accélère. En conséquence, la demande pour les équipements renouvelables, principalement le solaire et l'éolien, croît, et le prix de ces énergies et de ces équipements baisse, ce qui nous contraint à faire des efforts de compétitivité.

Le marché de l'hydraulique – auquel je suis attaché, car j'ai géré cette activité chez Alstom à partir de 2011 – n'est plus en croissance. Il est stable, à un niveau très inférieur à celui que nous avons connu en 2010 et en 2011. Lorsque je suis arrivé chez Alstom, nous avions d'énormes projets au Brésil, mais nos clients, des génie-civilistes brésiliens, ont tous été pris dans la tourmente des scandales de corruption. Ce à quoi s'ajoute le fait que les grands projets en Amazonie ne sont plus acceptés pour des raisons environnementales ; du coup, le marché brésilien, qui est notre premier marché dans le monde, s'est écroulé. Quant au marché chinois, il est à un niveau inférieur à ce qu'il était. Le marché des équipements neufs

dans l'hydroélectricité a donc beaucoup baissé : les grands projets notamment, pour lesquels l'intensité concurrentielle était moindre, ont disparu.

Le marché de l'hydroélectricité est donc recentré sur trois segments : premièrement, des projets neufs de plus petite taille – je pense notamment à la petite « hydro », sur laquelle nous voulons recentrer le site de Grenoble – ; deuxièmement, de gros projets de réhabilitation en Amérique du Nord, un peu au Brésil, hélas ! moins en Europe car les grands groupes hydroélectriques européens sont des groupes nationaux qui n'ont pas beaucoup d'argent à investir dans leur outil de production, notamment en France, où ces investissements sont obérés par les incertitudes liées au renouvellement des concessions ; reste toutefois le segment de la réhabilitation. Le troisième segment est celui de l'hydroélectricité en tant que stockage : le pompage-turbinage a un rôle à jouer parallèlement au développement des énergies renouvelables intermittentes.

Je ne dis pas que le marché de l'« hydro » est mort, mais le chiffre d'affaires de cette activité est passé de 2 milliards en 2011, lorsque je l'ai récupérée, à environ 1,1 ou 1,2 milliard aujourd'hui, sans que nous ayons perdu de parts de marchés significatives. Nous avons essayé de tenir pendant des années en restructurant – partout sauf en France, croyez-moi, madame la ministre. Mais l'an dernier, force a été de faire le constat – qui a conduit à l'annonce de début juillet – que nous n'y arrivions plus et qu'il nous fallait toucher au site de Grenoble. Ce site, qui compte actuellement environ 850 personnes, n'en comptera plus, à l'issue du plan, qu'environ 500, mais nous essaierons de limiter au maximum les départs contraints. Cela correspond au niveau d'emploi du site durant la période 2005-2010. Nous recentrerons donc l'activité de production sur la petite « hydro » et l'activité d'essais modèles. Nous avons ainsi fermé des bancs d'essai à l'étranger pour concentrer la quasi-totalité de cette activité à Grenoble. Nous continuerons à développer ce site comme un pôle mondial d'attraction en matière de recherche et développement et d'ingénierie, en travaillant avec l'écosystème local, et comme le centre de direction de notre activité Europe. Il y a donc un avenir pour l'hydroélectricité au sein de GE et pour le site de Grenoble au sein de cette activité globale hydroélectrique ; son poids relatif va croître au sein des activités mondiales dont j'ai la charge, mais je ne crois pas que nous reverrons les belles années de l'hydroélectricité que nous avons connues en 2010 et 2011. Ce marché s'est aujourd'hui largement déporté vers la Chine et des clients chinois.

J'aimerais vous dire qu'EDF m'a passé beaucoup de commandes, mais je n'en ai reçu aucune, à part quelques petites commandes de service. J'aimerais vous dire que des groupes comme Bouygues, Vinci ou Eiffage sont très actifs dans l'hydroélectricité mais, actuellement, tous les projets, dans le monde entier, sont réalisés par les grands génie-civilistes chinois ; c'est une réalité de marché à laquelle nous devons, hélas ! faire face. Certes, seul un tiers du potentiel hydroélectrique mondial est équipé, mais la majeure partie des deux tiers restants correspond à des barrages que l'on ne fera jamais pour des raisons d'acceptabilité environnementale. L'avenir, s'il existe, réside donc dans le développement de la réhabilitation et du petit « hydro » et dans l'affirmation de la place de Grenoble en matière d'expertise technique et d'ingénierie.

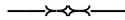
**Mme Delphine Batho.** Qu'en est-il du transfert ou de l'élargissement des activités par rapport aux savoir-faire industriels ?

**M. Jérôme Péresse.** C'est compliqué. Grenoble ne peut pas avoir une activité éolienne maritime, car celle-ci suppose d'être sur la façade maritime. L'avenir, je le répète, réside dans le développement de la petite « hydro » ; nous devons réfléchir à la manière dont

nous pouvons produire des turbines en utilisant les technologies d'impression 3D. Nous avons un projet en cours dans ce domaine.

**M. le président Olivier Marleix.** Madame, Monsieur, je vous remercie pour vos réponses. Vous vous êtes livrés de manière complète et satisfaisante à cet exercice de transparence.

*La séance est levée à onze heures dix.*



### **Membres présents ou excusés**

**Commission d'enquête chargée d'examiner les décisions de l'État en matière de politique industrielle, au regard des fusions d'entreprises intervenues récemment, notamment dans les cas d'Alstom, d'Alcatel et de STX, ainsi que les moyens susceptibles de protéger nos fleurons industriels nationaux dans un contexte commercial mondialisé**

Réunion du jeudi 14 décembre 2017 à 9 h 30

*Présents.* - Mme Delphine Batho, Mme Aude Bono-Vandorme, Mme Anne-Laure Cattelot, Mme Dominique David, Mme Audrey Dufeu Schubert, Mme Sarah El Haïry, M. Guillaume Kasbarian, M. Bastien Lachaud, M. Olivier Marleix, M. Hervé Pellois, Mme Natalia Pouzyreff, M. Frédéric Reiss, M. Fabien Roussel, M. Denis Sommer

*Excusé.* - M. Éric Girardin