

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e 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 Clara Gaymard,
co-fondatrice du fonds de dotation « Raise » et ancienne
présidente de la filiale française du groupe américain General
Electric (GE)2

Jeudi

22 mars 2018

Séance de 11 heures

Compte rendu n° 40

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

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



La séance est ouverte à onze heures vingt.

M. le président Olivier Marleix. Nous accueillons Mme Clara Gaymard, qui possède une solide expérience de l'administration, acquise notamment au sein de l'ex- Direction des relations économiques extérieures (DREE), puis comme présidente de l'Agence française des investissements internationaux (AFII).

En septembre 2006, vous rejoignez, madame, General Electric (GE), d'abord pour assurer la présidence France puis celle de la région Europe du Nord-Ouest ; à partir de 2009 enfin, vous êtes en charge chez General Electric International des grands comptes publics, puis du secteur « Gouvernements et villes ». Votre audition est évidemment importante pour nous, puisque vous êtes, pour ce qui concerne General Electric, la mémoire du rachat de la branche « Power » d'Alstom par General Electric, sur lequel nous nous sommes beaucoup penchés.

Nous aurions aimé dans un premier temps, puisque vous avez eu au sein du groupe des responsabilités au niveau mondial, que vous nous rappeliez ce qu'était la stratégie de rachat et la stratégie de développement international de General Electric avant 2014 et avant que le groupe s'intéresse au rachat de d'Alstom. Ce rachat était-il une opération isolée ou s'inscrivait-il dans une logique préalable de fusions-acquisitions ? Lors de votre précédente audition devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée, on vous a beaucoup interrogée sur l'avenir d'Alstom, mais vous avez assez peu eu l'occasion de développer ce qu'étaient les objectifs de General Electric et la logique de cette acquisition d'Alstom.

En second lieu, nous souhaiterions vous entendre sur le contexte de ce rachat. Je ne vous cache pas que je commence à considérer comme une fable cette histoire de la dépêche Bloomberg du 24 avril par laquelle tout le monde aurait subitement découvert l'intention de General Electric de racheter à Alstom sa branche « Power ». Le ministre Arnaud Montebourg nous a dit vous avoir rencontrée dès le mois de février, à l'occasion d'un déplacement du Président de la République française aux États-Unis, et avoir alors échangé avec vous sur ce sujet. Des articles de presse documentés et anciens font état de discussions antérieures entre M. Poux-Guillaume et General Electric, ainsi que de contacts entre banques conseils travaillant pour Bouygues, qui souhaitait – ce n'était déjà plus un secret – se désengager de sa participation dans Alstom.

Pour compléter ce contexte, pouvez-vous revenir sur les contacts que vous avez vous-même eus avant cette opération ? Outre Arnaud Montebourg, quels autres contacts avez-vous eu au niveau gouvernemental ? Quels étaient vos interlocuteurs à Bercy, à Matignon, à l'Élysée, en amont et au cours de l'opération ? Nous voudrions tout particulièrement comprendre le déroulement de la procédure d'autorisation donnée par le ministre de l'économie au titre des investissements étrangers en France, procédure administrative gérée par un bureau de la sous-direction du Trésor, mais peut-être pas seulement par ce bureau.

M. Poupert-Lafarge nous a également communiqué la liste des conseils dont Alstom s'était entouré pour cette opération : y figurent dix cabinets d'avocats, une banque conseil – la banque Rothschild – ainsi que deux cabinets de *lobbying* et de communication – Publicis et DGM. Quels sont les conseils dont GE International s'est entouré de son côté pour conclure ce deal ? Une note de l'Autorité des marchés financiers (AMF) indique que le rachat de sa branche énergie a représenté pour les actionnaires d'Alstom un coût de 300 millions d'euros, ce qui inclut 0,2 % de taxe sur les transactions financières, le reste devant donc correspondre

aux honoraires des conseils, des avocats, des banques et des communicants. Pouvez-vous nous dire ce que cette opération a coûté de son côté à General Electric ?

Pouvez-vous également revenir sur les démarches que vous avez personnellement menées pour accompagner ce projet puisque, avant le décret « dégainé » par Arnaud Montebourg selon sa propre expression, au moment de la vente, la cession de la branche Power d'Alstom entrainait déjà dans le champ du contrôle des investissements étrangers, tels que définis par le décret Villepin et la législation en vigueur ? Des contacts avaient-ils été déjà pris pour s'assurer que le Gouvernement ne s'opposerait pas à ce rachat ? Et quel a été le contenu de votre dialogue avec l'État ?

L'État a posé au rachat un certain nombre de conditions, qui ne sont pas totalement publiques – les lettres d'engagement n'ayant pas été publiées – mais pour partie détaillées sur le site de l'AMF. Quels ont donc été les principaux points de discussion avec l'État, hormis les sujets de préoccupation que représentaient les contrats de suite avec EDF pour l'entretien de nos cinquante-huit réacteurs nucléaires et les autres marchés en cours, à quoi s'ajoutent également des dispositions concernant les brevets, le maintien en France de plusieurs sièges sociaux et, moins habituelles en matière de contrôle des investissements étrangers, des dispositions portant sur la création de mille emplois en France. Concernant ce dernier engagement, nous avons par ailleurs cru comprendre que, s'il figurait dans l'accord rendu public le 22 juin 2014 et signé par M. Immelt, M. Kron et le ministre de l'économie Arnaud Montebourg, il n'avait pas été repris en tant que tel dans l'autorisation d'investissement accordée par le Gouvernement aux termes du code monétaire et financier. Il s'agirait donc d'une sorte de disposition contractuelle établie en marge de la décision d'autorisation de rachat.

Enfin, nous aimerions avoir votre regard sur la situation trois ans après. Vous avez quitté General Electric, et certains commentateurs considèrent qu'une fois le travail accompli, le groupe aurait décidé de se passer de vos services. Pour aller jusqu'au bout de la franchise, n'avez-vous pas le sentiment, au regard du profil plus opérationnel et plus orienté vers le business de votre successeur, que General Electric vous aurait recrutée avant tout pour votre connaissance de l'administration et des pouvoirs publics, et pour faire de vous qui aviez été l'ambassadrice des investissements étrangers en France l'ambassadrice des investissements de General Electric dans notre pays ?

J'ai relu ce matin le compte rendu de vos auditions devant la commission des affaires économiques ; trois ans après, le mot « alliance » fait évidemment quelque peu sourire, puisque le montage imaginé à l'époque aura entretemps fait long feu : l'État ne sera pas actionnaire d'Alstom et Alstom se sera désengagé des trois *joint-ventures*. Il ne reste aujourd'hui plus grand-chose de ce que les ministres nous présentaient alors comme une alliance, voire une « alliance entre égaux », pour les plus audacieux d'entre eux.

John Flannery lui-même, qui pourtant a suivi de près le rachat à vos côtés, a eu l'occasion de déclarer aux actionnaires de General Electric qu'il avait trouvé l'acquisition d'Alstom décevante quant à ses performances. Pour notre part et compte tenu des licenciements importants annoncés par General Electric, notamment en Europe, nous avons les plus grandes inquiétudes sur ce que sera le sort d'Alstom, une fois passée la période de protection qui avait été négociée par le Gouvernement.

Vous témoignez devant une commission d'enquête. Avant de vous céder la parole, je vais donc vous demander, conformément aux dispositions de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958, de prêter serment.

(Mme Clara Gaymard prête serment.)

Mme Clara Gaymard, co-fondatrice du fonds de dotation « Raise » et ancienne présidente de la filiale française du groupe américain General Electric (GE). Je suis heureuse de l'occasion qui m'est donnée aujourd'hui de présenter devant votre commission la vision et les éléments qui ont soutenu la décision de General Electric d'acquérir les activités énergie d'Alstom en 2014, puis de répondre à vos questions.

Je suis Clara Gaymard, j'ai été présidente de GE France de septembre 2006 à février 2016, et c'est aujourd'hui en cette qualité que je m'exprime devant vous. Vous le comprendrez donc : je ne m'exprimerai que sur les sujets relatifs à cette période où j'étais en fonction chez General Electric.

Lors des discussions relatives à l'acquisition de la branche « Énergie » d'Alstom en 2014, GE était non seulement l'une des plus grandes entreprises mondiales, mais elle était déjà un partenaire historique de la France où elle comptait plus de dix mille collaborateurs, dont sept mille travaillant dans le secteur industriel, un effectif important et tout à fait comparable à la masse salariale des grands industriels français.

GE comptait alors huit sites de production en France, et jouait, à plus d'un titre, un rôle majeur dans le développement industriel majeur dans le pays. D'abord, en ayant racheté, en 1999, l'activité de turbines à gaz d'Alstom, située à Belfort. Cette activité de GE a ensuite été dirigée pendant des années par des *leaders* d'Alstom, et ce sont les employés d'Alstom qui en ont fait, au sein de GE, le siège européen pour l'activité « Thermal Power » ; GE était alors le seul producteur en France de turbines à gaz de grande puissance.

GE était également implantée en France avec son centre mondial d'excellence pour les activités de santé, à Buc ; le site du Creusot Thermodyn, spécialisé dans les turbomachines, pour la branche Oil and Gaz ; celui de Condé-sur-Noireau en Normandie, qui est un acteur mondial des infrastructures énergétiques, ou encore celui de Fougerolles, en Haute-Saône, spécialisé dans la transmission de puissance, ainsi que les sites de Nancy, Massy et Belfort, suite au rachat de Converteam en 2011, par la branche « Power. »

GE avait par ailleurs de nombreux clients français : Air France, EDF, GDF-Suez – ancien Engie –, Total, Airbus ; et elle accompagnait de nombreuses PME françaises dans le développement de leurs activités, en investissant dans leurs capacités de production

Enfin et surtout, GE était – et reste – un partenaire industriel majeur de la France, grâce à son partenariat avec Safran *Aircraft Engines* – anciennement Snecma –, la filiale de Safran. Nous parlons ici d'un des partenariats technologiques et d'un des succès commerciaux les plus importants de l'histoire. Pour rappel, il est né de la proposition de Safran à GE de collaborer en vue de produire un nouveau moteur destiné au marché très porteur des moyens courriers. À l'époque, aucune des deux entreprises ne disposait d'un positionnement fort dans cette activité, mais en mutualisant les technologies, les connaissances et les capacités de production, GE et Safran sont parvenues à créer la gamme de moteurs commerciaux la plus vendue dans l'histoire de l'aviation. Ce partenariat a contribué au succès phénoménal d'Airbus, le fleuron de l'industrie européenne et, en 2014, plus de vingt mille moteurs CFM

étaient opérationnels, tandis que onze mille autres avaient été commandés et attendaient d'être livrés. Cela représentait plus de trente mille emplois à travers le monde, dont plus de dix mille en France – et beaucoup plus aujourd'hui.

Cette année-là, le partenariat était en cours de renégociation pour les quarante-cinq années suivantes, dans la perspective du lancement du nouveau moteur LEAP, qui à l'époque s'appelait le LEAP-X, et c'est dans ce contexte qu'Arnaud Montebourg est venu, en février 2014, saluer le partenariat Safran-GE à la Chambre de commerce, à Washington.

Implantée sur le territoire français depuis cent vingt-cinq ans et la création de sa première filiale française, GE a su démontrer au fil des années qu'elle était un partenaire et un investisseur fiable dans le pays.

J'en viens aux raisons qui ont poussé Alstom à entamer des discussions avec GE en 2014, en vue d'un éventuel rapprochement. Si Alstom a fait appel à GE, c'est parce que ses dirigeants étaient conscients de l'évolution du secteur mondial de l'énergie. Depuis la fin des années deux mille, le secteur de l'énergie était en effet en profonde mutation. Jusqu'alors, le secteur avait toujours connu une croissance parallèle à celle du PIB mais, en Europe, cette corrélation a cessé en 2008, date à partir de laquelle la croissance du secteur s'est déportée vers les régions émergentes, lesquelles demandaient aux constructeurs des facilités de paiement.

Pour réussir dans ce nouvel environnement, il fallait disposer de plusieurs atouts, au premier rang desquels des investissements permanents, sur le plan tant financier que technologique. Les entreprises devaient être en mesure d'investir à grande échelle et sur de longues périodes ; le portefeuille de produits énergétiques devait être varié et disponible partout dans le monde, afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins des clients, dans toutes les régions du monde, sachant que 70 % des nouveaux besoins en énergie émanaient des pays émergents, ce qui impliquait de disposer de capacités locales.

Alstom avait conscience que l'entreprise ne pouvait faire face seule à cette évolution. Comme ils l'ont déclaré, les dirigeants d'Alstom savaient qu'ils n'avaient ni la taille suffisante sur certains segments-clés ni la surface financière leur permettant d'être compétitifs et de continuer à investir, en conséquence de quoi Alstom avait d'ailleurs déjà engagé certaines actions de restructuration et de réorganisation. La solution passait par l'adossement de l'entreprise à un partenaire d'envergure mondiale, et Patrick Kron a eu l'occasion de l'exposer publiquement : il avait envisagé nombre de solutions, nationales et internationales, afin d'assurer la survie de l'entreprise dans ce contexte nouveau et difficile.

Pourquoi Alstom a-t-elle choisi GE ? Parce que GE était un *leader* mondial dans le secteur de l'énergie et que son projet était le mieux adapté à Alstom. Les deux entreprises étaient complémentaires à plus d'un titre – et c'est essentiel dans le cadre d'un partenariat industriel –, en termes d'activités, de technologie et de géographie.

Leurs produits étaient complémentaires : Alstom avait une compétence très forte dans la technologie des turbines à vapeur, dans l'éolien en mer, dans l'hydro et dans la haute tension, tandis que GE était un *leader* incontesté dans les turbines à gaz, l'éolien terrestre et l'automation en matière de service et de maintenance. Géographiquement, Alstom était très présent en Europe, en Chine et en Inde, GE l'était dans le reste du monde, principalement au Moyen-Orient, aux États-Unis et en Afrique.

Ces éléments de complémentarité étaient bien plus nombreux que les éventuels recoupements, et les autres partenaires potentiels ne pouvaient, à l'époque, se prévaloir d'un avantage identique. Par ailleurs, les deux entreprises se connaissaient très bien grâce à l'alliance dans le secteur des turbines à gaz sur le site de Belfort que j'évoquais au début de mon exposé. Cette relation entre GE et Alstom remontait à 1928, c'est-à-dire à la naissance d'Alstom, à la suite de la fusion des activités industrielles lourdes de Thomson Houston Electric *Company*. Alstom et GE était donc proches de longue date. Lorsque vous vous rendiez sur le site de Belfort – ce qui m'arrivait fréquemment – vous constatiez déjà la proximité quasi familiale entre Alstom et GE : sur la terrasse du dernier étage du centre technologique de Belfort, vous aviez, à votre gauche, le bâtiment de production des turbines à gaz de GE et, à votre droite, le bâtiment de production des turbines à vapeur d'Alstom ; entre les deux se situait la cafétéria, où les collaborateurs d'Alstom et de GE se retrouvaient pour le déjeuner. Les dirigeants, le *management*, les employés de GE et d'Alstom se respectaient et partageaient une même vision du secteur, les deux entreprises disposaient de la même culture de l'excellence en matière d'ingénierie et de technologie.

Pour Alstom, le projet de fusion avec GE allait faire naître dans le secteur de l'énergie une entreprise compétitive au plan international, disposant des ressources et des compétences nécessaires pour conquérir de nouveaux marchés. Le marché mondial de la production énergétique était à l'époque un marché de volatilité et d'opportunité où il fallait saisir toutes les chances, y compris sur les marchés compliqués. Pour réussir, les entreprises devaient avoir une taille critique, être solides financièrement, disposer d'une capacité d'innovation et être implantées partout dans le monde.

Comme il a été dit à plusieurs reprises, Patrick Kron estimait qu'Alstom ne pouvait faire face seul à ces défis, et c'est dans ce contexte qu'il s'est rapproché de GE. Permettez-moi ici de faire un bref rappel chronologique de la manière dont ce projet a pris forme et de ce qui a amené le Gouvernement français à retenir l'offre de General Electric.

Au mois de février 2014, le PDG d'Alstom, Patrick Kron, s'est entretenu avec Jeffrey Immelt, alors PDG de GE, pour discuter d'un projet industriel commun. Les relations entre GE et Alstom étaient depuis fort longtemps des relations de confiance, et les deux patrons se connaissaient bien. GE a donc fait une première offre à Alstom, le 21 avril 2014. Elle portait sur la branche énergie ; c'était une offre non contraignante et amicale, il appartenait au conseil d'Alstom de l'étudier et de la retenir, ou non. GE et Alstom avaient ensemble fixé pour son étude une période de trois mois.

Bien qu'il tînt à respecter la confidentialité demandée par Alstom, Jeffrey Immelt souhaitait informer le gouvernement français de cette offre et, dès la formalisation de celle-ci, il avait donc programmé de venir en France dans les plus brefs délais pour en informer le Président de la République, François Hollande. Si ma mémoire est bonne, il est arrivé en France, le lendemain de la formalisation de l'offre, mais n'a pu être reçu par le Président de la République que le 28 avril. Entretemps, une fuite permettait à *Bloomberg* de dévoiler l'offre, le 24 avril, mais la dépêche concernait une information erronée puisqu'elle évoquait une offre portant sur l'ensemble d'Alstom et non sur la seule branche « Énergie ». Cette fuite a évidemment complexifié la situation, en donnant à ce projet de fusion le retentissement médiatique que vous connaissez.

Comme je le rappelais, GE est un acteur historique et un investisseur majeur de l'économie française, et la France était à l'époque son troisième partenaire sur le marché mondial, en termes d'effectifs, d'investissements et d'exportations. Il était donc hors de

question pour Jeffrey Immelt de mettre en danger la présence de GE en France, en contournant le Gouvernement sur l'acquisition d'Alstom, sachant par ailleurs que, dans toute son histoire, GE n'a jamais fait aucune acquisition à l'international en opposition ou en conflit avec l'entreprise acquise ou avec les gouvernements locaux. Partager le projet et dialoguer de manière constructive avec le Gouvernement étaient donc pour GE une priorité absolue.

C'est dans ce contexte qu'a eu lieu la première réunion entre Jeffrey Immelt, le Président de la République François Hollande, et le ministre de l'économie Arnaud Montebourg, le 28 avril 2014. Ce rendez-vous a permis à GE de présenter l'offre initiale faite à Alstom, qui, je le rappelle, engageait GE mais pas Alstom. Lors de ce rendez-vous, plusieurs points ont été soulevés par le Président de la République et le ministre de l'économie : premièrement, l'importance de placer les échanges dans une démarche constructive et de long terme ; deuxièmement, la priorité accordée par le Gouvernement à l'emploi et à l'investissement en France ; troisièmement, l'aspect stratégique du secteur énergétique et la volonté du Gouvernement de maintenir les centres de décision sur le sol français ; enfin, la nécessité que la France soit mieux représentée dans la gouvernance mondiale de GE.

En réponse aux attentes exprimées par le gouvernement, GE a fait évoluer son offre une première fois et s'est engagé par écrit, dans une lettre que Jeffrey Immelt a adressée au Président de la République le 29 avril, à augmenter le nombre d'employés de GE en France, à y implanter les sièges mondiaux des activités « Grid » – réseaux – hydro-éolien en mer et turbines à vapeur, à développer le site de Belfort pour en faire le siège européen de l'activité énergie thermique de GE et le siège mondial des turbines 50, à collaborer étroitement avec l'État, EDF et Areva, afin de garantir la souveraineté de la France dans le secteur nucléaire, et à nommer enfin un dirigeant français de premier plan au sein du conseil d'administration de GE. Sébastien Bazin a ainsi été nommé par la suite au conseil, et vient d'être renouvelé.

Le gouvernement ayant aussi demandé à GE d'examiner des solutions qui permettraient de renforcer Alstom Transport, GE a réfléchi, dès la fin avril 2014, à créer dans le domaine de la signalisation une co-entreprise avec Alstom, accompagnée d'un partenariat stratégique, proposition qui figurait également dans la lettre de Jeffrey Immelt au Président de la République. Ensuite, GE a travaillé durant un mois, en lien constant avec l'APE, pour concrétiser les engagements contenus dans cette lettre.

Le 28 mai 2014, Jeffrey Immelt a présenté les termes de sa nouvelle offre au Président de la République, en présence d'Arnaud Montebourg et de Ségolène Royal, ministre de l'écologie du développement durable et de l'énergie. Lors de ce nouveau rendez-vous, le Gouvernement a accueilli avec satisfaction les instruments proposés par GE mais fait une demande supplémentaire concernant la pérennisation de l'activité de transport d'Alstom et la création de trois co-entreprises, afin d'assurer le maintien des filières stratégiques. GE a donc décidé de retravailler son offre une nouvelle fois et de reporter sa date de validité de six semaines, au 23 juin 2014. Ce délai permettait par ailleurs au conseil d'administration d'Alstom, d'évaluer les offres concurrentes, notamment celle proposée par Siemens et Mitsubishi.

GE a utilisé ce délai pour préciser à nouveau un certain nombre de points.

Jeffrey Immelt a écrit une seconde lettre au Président de la République et au ministre de l'économie, le 20 juin 2014, pour apporter les éléments de réponse suivants : la création de trois co-entreprises, l'une dans les réseaux, basée en France, avec 50 % plus une voix plus

pour GE et 50 % moins une voix pour Alstom ; une autre dans les énergies renouvelables, dont le siège mondial serait en France, avec 50 % plus une voix plus pour GE et 50 % moins une voix pour Alstom ; enfin, pour respecter le caractère souverain de l'activité nucléaire et l'importance stratégique de l'activité vapeur en France, une co-entreprise à 50 % plus deux voix pour GE et 50 % moins deux voix pour Alstom, l'activité nucléaire mondiale, incluant la technologie Arabelle et l'activité vapeur en France.

Afin de répondre aux préoccupations de l'État dans ce domaine, l'offre améliorée assurait des droits préférentiels à l'État français en matière de gouvernance. De plus, l'offre prévoyait que l'État conserve la propriété industrielle de la technologie des turbines à vapeur pour l'activité nucléaire dans une société distincte, ce qui lui permettait d'offrir des licences à des tiers, dans le cas où GE ne pourrait pas livrer des turbines Arabelle à Areva et EDF. Enfin, GE s'était engagé dans cette nouvelle offre à garantir la maintenance des installations nucléaires d'EDF en France.

Lors de ce dernier rendez-vous à l'Élysée, le 28 mai, le Gouvernement avait également demandé à GE de préciser les solutions permettant de renforcer Alstom Transport, en tant qu'entreprise autonome. GE a répondu à cette demande en proposant, au-delà d'une co-entreprise, de vendre la totalité de son activité de signalisation à Alstom Transport et de signer un accord de partenariat qui englobait la coopération commerciale, les achats, les services, la fabrication, la technologie et le financement. Grâce au transfert de l'activité de signalisation de GE, Alstom Transport disposerait ainsi de la taille, de la solidité financière et de l'apport commercial et technologique lui permettant de continuer sur ce marché. Enfin, GE s'était engagé à créer en trois ans mille emplois nets en France dans le secteur industriel, à compter de la clôture de l'opération.

Vous le voyez, les discussions avec le Gouvernement ont été continues, et denses. GE a écouté et entendu les demandes légitimes du Président de la République et du ministre de l'économie, ce qui a finalement abouti à l'annonce par Arnaud Montebourg, le 20 juin 2014, du choix du Gouvernement de retenir l'offre de GE, après qu'il a jugé celle de Siemens et Mitsubishi trop risquée compte tenu des règles européennes en matière de concurrence et de concentration.

Le projet de GE permettait la création d'un champion mondial de l'énergie en France. Il reposait sur un portefeuille de produits énergétiques diversifiés aptes à répondre aux différents besoins des clients, sur des investissements permanents en faveur de la technologie, enfin sur un déploiement mondial offrant la capacité de réaliser des projets partout dans le monde. General Electric disposait non seulement des meilleurs atouts industriels et financiers pouvant permettre à Alstom de se recentrer sur les activités transport mais son offre apportait également la meilleure garantie du maintien de sa souveraineté à l'État. Avec le recul, je suis intimement persuadée que ce rapprochement fut positif à la fois pour General Electric, pour Alstom et pour la France.

M. le président Olivier Marleix. Au-delà du cas Alstom, notre commission d'enquête cherche à éclairer la manière dont se prennent les décisions. Selon le code monétaire et financier, l'autorisation de rachat d'une entreprise étrangère n'appartient ni au Président de la République ni au Premier ministre mais au ministre de l'économie. Et, si le Gouvernement entend aujourd'hui modifier la loi, en souhaitant faire examiner ces offres étrangères par un conseil de défense restreint, réuni en formation économique, c'est sans doute pour remédier au fait que ce qui se passe dans la pratique ne correspond pas à ce que disent les textes.

Je m'étonne en effet que le premier contact de M. Immelt ait eu lieu avec le Président de la République et non avec le ministre de l'économie. Arnaud Montebourg était-il présent lors de la première réunion de travail, le 28 avril et y avait-il eu avec lui des contacts antérieurs ?

Mme Clara Gaymard. Oui, comme je viens de le dire. Le 28 avril étaient présents le Président de la République et Arnaud Montebourg. C'était d'ailleurs lui qui animait principalement la discussion. Le fait que nous ayons été reçus à l'Élysée s'explique sans doute par l'importance d'Alstom, sachant que Jeffrey Immelt avait également sollicité un rendez-vous auprès du ministre de l'économie et du Premier ministre, dont j'ai oublié de mentionner la présence mais qui, si mes souvenirs sont bons, était également là.

M. le président Olivier Marleix. Et que s'était-il passé avant ? En février, à Washington, vous aviez rencontré Arnaud Montebourg ; lui-même avait également eu l'occasion de s'entretenir avec Patrick Kron, pour l'interroger sur les rumeurs de la mise en vente de la branche « Power », lui faisant savoir qu'il ne le laisserait pas faire. Quand ont eu lieu, à votre connaissance, les premières discussions ? Pouvez-vous nous dire au moins celles auxquelles vous avez participé ?

Mme Clara Gaymard. C'est très simple. D'ailleurs, Arnaud Montebourg l'a confirmé : lorsqu'il est venu à Washington dans le cadre de la manifestation organisée par le Président de la République autour de l'attractivité française, j'ai demandé à le rencontrer et nous nous sommes retrouvés au bar de l'hôtel. Sous le sceau de la confidentialité, je lui ai appris que nous avions été approchés par Alstom, en vue d'un rapprochement. Je lui ai demandé s'il y voyait un obstacle. Il m'a répondu par la négative, au motif que General Electric était une belle entreprise, qu'il respectait, tout en me précisant avoir besoin de réfléchir à d'autres hypothèses.

Nous sommes convenus de le revoir si un accord était trouvé. J'ai omis de mentionner que je suis allée le voir le jour de l'annonce, après être rentrée en avion des États-Unis. Il m'a d'ailleurs accueillie très amicalement en me disant : « *Toi, au moins, tu m'as dit la vérité* ».

M. le président Olivier Marleix. Avez-vous été informée de la teneur de la première réunion entre Patrick Kron et Arnaud Montebourg le 24 avril, au moment de la publication de la dépêche de *Bloomberg* ? C'est au cours de cette réunion que M. Montebourg a indiqué à M. Kron qu'il ne le laisserait pas vendre.

Mme Clara Gaymard. Arnaud Montebourg me l'a raconté, mais ce n'est pas à moi de la commenter...

M. le président Olivier Marleix. Certes, mais quand le ministre de l'économie – disposant de la signature pour autoriser, ou non, la vente – indique qu'il ne l'autorisera pas, cela ne vous inquiète-t-il pas ? À ce moment, pensez-vous que cela va enrayer le processus ?

Mme Clara Gaymard. Il me semble avoir été très claire dans mon propos introductif : il n'est pas dans la culture de Jeffrey Immelt, ni dans celle de General Electric, de construire des projets contre l'avis des gouvernements. Quand Arnaud Montebourg nous a dit qu'il souhaitait trouver des alternatives, nous avons prolongé le délai initial de trois mois, afin qu'Alstom puisse analyser les offres alternatives.

Si le Gouvernement était hostile à cette acquisition – sur le principe ou le contenu – il était hors de question de ne pas laisser cette liberté à Alstom et de procéder par la force. C'est la raison pour laquelle les discussions ont été particulièrement intenses : nous avons discuté pendant plus de quatre mois. Nous avons laissé au Gouvernement le temps de choisir entre les deux offres et de prendre sa décision.

M. le président Olivier Marleix. Le 28 avril, quels étaient les participants à cette première réunion à l'Élysée ?

Mme Clara Gaymard. Cela s'est passé il y a quatre ans... J'ai prêté serment. Je ne voudrais pas faire d'erreur... Je ne suis pas sûre de me souvenir de l'ensemble des personnes présentes : le Président de la République, Arnaud Montebourg et Jean-Pierre Jouyet étaient là. Je crois que le Premier ministre n'était présent que la deuxième fois. Mais tout cela est vérifiable. Nous avons assisté à trois rendez-vous et les tours de table étaient différents à chaque fois. À la dernière réunion, à peu près tout le monde était présent, mais nous étions moins nombreux à la première. Je peux le vérifier si vous le souhaitez mais j'ai quitté General Electric il y a quatre ans et ne suis pas certaine de retrouver les informations...

M. le président Olivier Marleix. Volontiers, je vous remercie. Qui étaient les conseils de General Electric pour cette opération ? Nous souhaitons comprendre comment s'organise ce type d'opération.

Mme Clara Gaymard. Nous avons beaucoup travaillé avec nos conseils. Assez traditionnellement, deux banques d'affaires étaient présentes à nos côtés : la Banque Lazard – avec Jean-Louis Girodolle – et le Crédit Suisse – avec François Roussely. Notre conseil en communication était Havas.

M. le président Olivier Marleix. Y avait-il des cabinets d'avocats ?

Mme Clara Gaymard. Oui, le cabinet Bredin Prat.

M. le président Olivier Marleix. Quelle structure de General Electric a rédigé et fait signer les contrats de tous ces conseils ?

Mme Clara Gaymard. Cela a été négocié et payé par GE International, et non GE France.

M. le président Olivier Marleix. Avez-vous eu connaissance de ces contrats ?

Mme Clara Gaymard. Non. Les contrats ont été signés par GE International.

M. le président Olivier Marleix. La *Bank of America*, banque traditionnelle de General Electric, est-elle intervenue dans cette opération ?

Mme Clara Gaymard. Je ne sais pas. Elle a certainement donné des conseils à General Electric aux États-Unis, mais je ne travaillais qu'avec les conseils en France.

M. le président Olivier Marleix. Il serait intéressant de le savoir car c'est à ce moment que *Bank of America* a fait une offre de recrutement au patron de l'Agence des participations de l'État (APE), en charge des discussions avec vous. Ma question n'est donc pas totalement anodine... Avez-vous une idée du montant total des honoraires que General Electric a consacrés à cette opération ?

Mme Clara Gaymard. Non. Je ne pourrais pas vous donner un chiffre exact.

M. le président Olivier Marleix. Trois ans après, quel est votre regard sur les engagements pris par General Electric ?

Mme Clara Gaymard. Il m'est difficile de m'exprimer à ce sujet car j'ai quitté General Electric et me suis engagée à ne plus me mêler de ce qui s'y passait.

M. le président Olivier Marleix. Vous n'employez plus le terme « alliance » pour parler du rapprochement entre Alstom et General Electric, alors que vous l'employiez régulièrement à l'époque.

Mme Clara Gaymard. C'était la plus grosse acquisition de l'histoire de General Electric – qui en a pourtant réalisé beaucoup. Jeffrey Immelt était convaincu qu'elle ne pourrait réussir que s'il s'agissait d'une alliance, fondée sur le respect du savoir-faire, de la technologie et de la qualité humaine des personnels d'Alstom. Il ne voulait pas réaliser une absorption, mais véritablement une alliance. C'est la raison pour laquelle nous avons utilisé et répété ce terme et c'est sur cette base que la démarche de rapprochement a été construite. Vous ne pouvez pas réussir un adossement de ce type sans respecter profondément tous les apports d'Alstom.

M. le président Olivier Marleix. Jeffrey Immelt, comme John Flannery, l'a regretté : cette acquisition aurait pris beaucoup trop de temps – sans doute du fait de la procédure européenne. Mais, en réalité, elle s'est conclue en à peine trois mois, entre l'annonce du 24 avril – le premier rendez-vous avec le Président la République – et le 21 juin – l'accord est donné. Tout cela a donc été extrêmement rapide, même si le bouclage final, le 4 novembre, a été un peu plus long.

Une telle rapidité a compliqué la lecture de l'affaire : il paraît assez peu crédible qu'une entreprise centenaire rentre dans une telle alliance en trois mois. De l'extérieur, on a eu l'impression d'une décision prise dans la panique. Il eût été plus clair de dire que des contacts avaient été pris un peu plus tôt par Alstom – à l'été 2013, M. Poux-Guillaume serait allé discuter pour la première fois avec General Electric.

La menace que représentait l'amende en cours de négociation avec le *Department of justice* (DoJ) américain a également donné le sentiment que l'alliance n'était pas scellée dans la sérénité, mais le couteau sous la gorge. On parlait à l'époque d'un milliard de dollars ! Lors de son audition, M. Vigogne a estimé qu'Alstom s'en était finalement bien sorti, à 772 millions.

Mme Clara Gaymard. C'est votre interprétation des faits.

M. le président Olivier Marleix. Je ne suis pas le seul à faire cette analyse...

Mme Clara Gaymard. Ce n'est pas ce que j'ai vécu. La réalité, c'est que Patrick Kron a cherché d'autres partenaires – il l'a dit publiquement. Au mois de février, le rendez-vous a eu lieu au Bristol et, effectivement, pour la première fois de son histoire, GE a fait une offre extrêmement rapide, à la demande de Patrick Kron qui estimait qu'Alstom était mort si GE ne faisait pas d'offre et que cela se savait. Du point de vue des affaires, c'est un raisonnement tout à fait légitime

L'offre a été faite en un temps record, sans forcément connaître tous les tenants et aboutissants. Mais nous connaissions Alstom depuis très longtemps. Quand on est concurrent – et partenaire par ailleurs – pendant des années, on se connaît de façon assez intime.

La réussite de cette alliance passait par la confiance et le dialogue avec le Gouvernement. La fuite de *Bloomberg* a complètement perturbé le processus que nous souhaitions mettre en œuvre : nous voulions qu'une fois l'offre ferme transmise par GE, les discussions puissent commencer ; nous pensions qu'il était important pour la survie d'Alstom que GE s'engage sur une offre ferme quoi qu'il arrive.

Ensuite – j'y insiste – Alstom pouvait refuser : Alstom avait le choix et pouvait analyser d'autres offres. Mais à partir du moment où nous faisons une offre, évidemment, nous allions voir les autorités pour en discuter. C'est d'ailleurs pour cela que j'avais évoqué le sujet avec Arnaud Montebourg dès la première rencontre, en lui faisant confiance pour garder cette information confidentielle. J'ai bien fait de le faire.

M. le président Olivier Marleix. C'est donc M. Kron qui a fait la première démarche, en faisant appel à General Electric. À quelle date ?

Mme Clara Gaymard. Le 12 ou le 14 février.

M. le président Olivier Marleix. N'y a-t-il eu qu'un seul rendez-vous ?

Mme Clara Gaymard. Oui, il n'y a eu qu'un seul rendez-vous. D'ailleurs, Patrick Kron tenait à la confidentialité absolue de cet entretien, pour assurer la survie de son entreprise en cas de réponse négative. Après ce premier rendez-vous, il a été convenu que chacun travaillait de son côté et que General Electric revenait avec une offre le plus rapidement possible. Encore une fois, cette offre n'engageait que General Electric.

M. le président Olivier Marleix. De son côté, selon vous, GE ne s'était auparavant jamais intéressé – même à l'état de projet embryonnaire – à Alstom ? Pourtant, vous l'avez rappelé, jusqu'en 2011 – soit peu de temps avant –, GE avait une importante politique d'acquisitions en France.

Mme Clara Gaymard. Alstom n'était pas à vendre...

M. le président Olivier Marleix. Mais on savait que l'actionnaire de référence n'était plus très motivé par l'énergie.

Mme Clara Gaymard. Certes, mais il ne possédait qu'un tiers des actions. Alstom n'était donc pas à vendre. En 1999, quand Alstom a acheté les turbines d'ABB, General Electric a racheté ses turbines à gaz et le site de Belfort. Patrick Kron connaissait donc particulièrement bien le pôle Énergie de General Electric. Avant son rachat par GE, Belfort était le pôle européen des turbines à gaz 50 Hertz. Il est aujourd'hui le pôle mondial. Les deux entreprises se connaissaient bien, mais Alstom n'était pas à vendre, il n'y avait donc pas de raison de l'approcher.

M. le président Olivier Marleix. Mais la perte d'intérêt de l'actionnaire de référence n'était un secret pour personne : Bouygues avait renoncé à ses projets d'une alliance du béton et du nucléaire courant 2010 et avait en revanche des projets importants dans le secteur des télécoms, avec le rachat d'un opérateur concurrent. Il était clairement dans une stratégie de désengagement : cela aurait pu donner des idées à General Electric.

Mme Clara Gaymard. La vérité, c'est que nous n'avons discuté qu'avec Patrick Kron. C'est normal, c'était le dirigeant de l'entreprise, même si Patrick Kron l'a sans doute ensuite fait avec l'accord de son actionnaire principal. Mais, initialement, et très rapidement, nous n'avons discuté qu'avec Patrick Kron.

M. le président Olivier Marleix. Pourquoi ne nous avez-vous pas dit pour quelles raisons vous aviez quitté vos fonctions chez GE si rapidement après ?

Mme Clara Gaymard. Ce n'était pas si rapide que cela : je ne suis partie qu'en janvier 2016. Les négociations ont été très longues au niveau européen, alors qu'elles avaient été rapides avec le gouvernement français. La Commission européenne a mis dix-huit mois à prendre sa décision ; ce n'était pas prévu à l'origine.

Je suis partie car c'était le bon moment pour moi : j'avais un projet entrepreneurial, j'en avais fait part à Jeffrey Immelt. Il m'a demandé de rester jusqu'à la fin des négociations. Je suis ensuite partie et j'ai créé Raise avec mon associé Gonzague de Blignières. J'avais envie de cette aventure entrepreneuriale et c'était le bon moment à la fois pour GE et pour moi de prendre ce risque de devenir *start-upeuse*.

M. le président Olivier Marleix. Vous avez consacré toute votre carrière au service public et à la défense des intérêts économiques de notre pays. N'avez-vous pas le sentiment d'avoir participé au démantèlement d'un géant, d'un fleuron français ? Considérez-vous, comme certains, que les entreprises et les actionnaires n'ont pas de passeport et que la nationalité est désormais secondaire s'agissant des investissements – sauf pour les Chinois, qui ont très mauvaise presse ?

Mme Clara Gaymard. Je suis contente que vous me posiez cette question. Je vais parler en mon nom personnel, en enlevant ma casquette General Electric. Je suis à moitié étrangère – ma mère est danoise –, mais ma carrière est la preuve de mon amour immodéré pour mon pays. Je lui dois une reconnaissance exceptionnelle : en tant que femme, je n'aurais pas pu avoir cette carrière, en même temps que ma vie de famille, si je n'étais pas née en France. Je ne parle pas d'être née au Soudan ou ailleurs, mais en Italie, en Allemagne ou même en Espagne. En conséquence, j'ai toujours essayé d'aider mon pays. Vous le savez, j'ai travaillé vingt-cinq ans dans l'administration et je rencontrais de grands patrons du monde entier pour les convaincre de venir s'implanter en France quand j'étais ambassadrice déléguée aux investissements internationaux. Croyez-moi, c'était plus facile à certaines époques qu'à d'autres... Je suis assez fière d'avoir multiplié par deux le nombre de projets et d'emplois créés en France pendant cette période.

Le patriotisme économique est important et j'y suis attachée : il ne faut pas être naïf, il faut savoir se défendre. Mais je considère qu'il s'agit avant tout à faire en sorte que les choses se passent en France, qu'on y trouve les meilleurs centres de recherche, les technologies les plus avancées, qu'on y recrute les meilleurs chercheurs, ingénieurs, salariés et ce que le monde compte d'intelligence, quels que soient les secteurs – énergie, en l'occurrence, mais aussi santé ou intelligence artificielle.

Si Alstom avait eu la capacité d'avoir un destin seul, le Gouvernement aurait effectivement pu se battre pour conserver la nationalité française de l'entreprise. Patrick Kron aurait très bien pu prendre sa retraite, laisser les choses se faire et le désastre annoncé se produire. À titre personnel, je trouve qu'il a été extrêmement courageux de décider de

s'adosser à un groupe étranger et de réaliser cette alliance avec GE. Cela avait tout son sens et l'histoire lui donne raison.

J'ai rejoint General Electric car cette entreprise était présente en France depuis longtemps : elle avait fait grandir, avait donné une surface internationale, augmenté le chiffre d'affaires et permis l'expansion mondiale de tous les sites qu'elle avait rachetés. Elle avait amélioré la rentabilité des entreprises concernées, mais surtout créé des emplois en France. J'étais donc en parfaite cohérence avec mes convictions quand l'acquisition d'Alstom s'est annoncée. J'y étais de surcroît favorable. À mon petit niveau, j'ai essayé d'y contribuer estimant qu'elle contribuait à la création d'un pôle mondial du renouvelable – qui est une réalité aujourd'hui. Je ne dis pas que la conjoncture économique est bonne, mais je ne sais pas ce que serait devenu Alstom s'il n'était pas entré dans cette alliance.

Vous pouvez ne pas être d'accord avec moi, mais c'est ma conviction profonde. Le patriotisme économique est important, tout comme l'attractivité française. Cela a constitué le combat de toute ma vie. Mais l'attractivité, c'est aussi d'attirer les meilleurs chez nous, quelle que soit leur nationalité !

M. Guillaume Kasbarian, rapporteur. Je vous remercie pour vos réponses. Je partage totalement votre point sur le patriotisme économique. D'un point de vue économique, être patriote, ce n'est pas être dans l'irrationalité. Il faut trouver l'équilibre entre l'amour de son pays, l'attachement à ses technologies et à ses savoir-faire d'une part, et, d'autre part, la logique et la rationalité économique – on ne prend pas des décisions uniquement sur la base d'un passeport, mais également en fonction de l'efficacité d'une stratégie économique.

Nous travaillons depuis cinq mois et beaucoup s'étonnent de la vitesse et de la qualité des négociations, de l'impact de la procédure mise en œuvre par le département de la justice américain – certains allant jusqu'à évoquer un complot américain. Il est toujours bon d'en revenir à une vision plus « business » : y avait-il des alternatives ? Alstom pouvait-il continuer seul, sans difficultés de trésorerie ? Probablement pas...

Par ailleurs, d'autres types de rapprochement, avec d'autres acteurs, étaient ouverts. Vous n'avez donc pas réalisé cette acquisition contre Alstom ou qui que ce soit d'autre. Si aucune offre alternative n'a réellement émergé, c'est peut-être simplement qu'il n'y avait pas d'alternative... Le coq peut toujours faire « cocorico » seul, mais comment fait-on s'il n'existe pas d'alternative ?

Vous l'avez également souligné, on ne fait jamais d'acquisition contre un gouvernement. Lors de mon déplacement à San Francisco, les entrepreneurs que j'ai rencontrés m'ont dit la même chose : quand le gouvernement français montre trop les dents, les investisseurs s'en vont. Là-bas, l'exemple de *Dailymotion* est revenu dans toutes les discussions : nous étions si fiers de ce fleuron industriel français, de nationalité française, dirigé et géré par des Français, que nous avons refusé qu'il soit racheté par des étrangers, en bloquant toute acquisition. Quel panache, quel style mais, au final, où est la fierté du coq aujourd'hui ? Dans l'expression « patriotisme économique », il y a deux mots : « patriote » et « économie ». L'un ne va pas sans l'autre.

Du fait de votre longue expérience au sein d'un groupe américain en France, quels enseignements avez-vous tiré des relations avec l'administration et le gouvernement français ? Quelle était la perception de la politique française par les Américains ?

En stock, les États-Unis sont les principaux investisseurs en France. Nous avons besoin de ces investissements directs étrangers (IDE). Ma deuxième question prend donc le contre-pied de nos débats précédents : si on ne cherche pas à s'en prémunir, mais à les attirer, on doit s'interroger sur ce qui freine encore les IDE : qu'est-ce qui empêche des investisseurs étrangers de choisir la France ? Quels blocages faut-il lever pour que la France redevienne attractive et attire les investisseurs étrangers, au lieu de les faire fuir ?

Mme Clara Gaynard. Contrairement à ce que vous pouvez penser, le regard de General Electric sur l'administration française a été assez positif. Bien sûr, il y a eu les soubresauts liés à l'annonce de Bloomberg, bien sûr Arnaud Montebourg souhaitait trouver une solution européenne contre celle de General Electric, mais les discussions, tant au niveau politique qu'avec l'Agence des participations de l'État, ont toujours été cordiales, extrêmement franches, et reposaient sur la confiance. En réalité, General Electric ne s'est jamais senti l'accusé puisqu'il venait proposer une acquisition. Les demandes du Gouvernement – des pôles mondiaux, des centres de recherche, des créations d'emplois – étaient, aux yeux de Jeffrey Immelt, si je peux parler en son nom, légitimes, même si le Gouvernement aurait incontestablement préféré, ce qui est tout à fait normal, qu'Alstom puisse continuer à voler de ses propres ailes. Mais dans la mesure où ce n'était pas le cas, les discussions avec l'administration étaient cordiales et très solides sur le plan technique. Quand on en est venu à la question des joint-ventures, de la souveraineté sur la partie nucléaire, les discussions ont été extrêmement techniques, solides, pour trouver une solution qui protège les intérêts du Gouvernement français. Il y avait beaucoup d'écoute. Jeffrey Immelt a dit à plusieurs reprises qu'il s'agissait des meilleurs conseils qu'il avait eus. Donc, mis à part les aspects médiatiques qui n'étaient vraiment pas prévus, il n'y a pas de mauvais souvenirs.

Quant à votre question relative aux investissements étrangers en France, je me demande toujours ce qu'est un investissement français et ce qu'est un investissement étranger. Quand vous regardez aujourd'hui qui détient les actions du CAC 40, vous remarquez que la statistique varie sans cesse. On passe de 50 à 60 % selon les jours et selon les entreprises détenues par des investisseurs étrangers. Est-ce le siège social en France qui compte ou la nationalité du dirigeant ? Je ne sais plus très bien ce qu'est la nationalité d'une entreprise mondiale. Et quand on regarde – c'est mon métier aujourd'hui – quels sont les investissements dans les jeunes entreprises et dans les PME françaises, on voit qu'elles s'internationalisent très rapidement pour conditionner leur réussite. Je prendrai l'exemple d'une acquisition sur laquelle Raise s'est placée et qui s'appelle Babilou. C'est une entreprise française qui conçoit des crèches en entreprise et qui réussit magnifiquement. Son dirigeant a fait une acquisition en Allemagne et est allé s'installer là-bas pendant trois ans avec femme et enfants. Cela reste une très belle entreprise née en France, qui se développe à l'international. Je m'interroge donc sur ce que veut dire la nationalité de l'entreprise. Ce qui est important, c'est que les centres de décision et les centres stratégiques soient en France, pour en assurer la pérennité.

Qu'est-ce qui manque à l'attractivité française ? D'abord, beaucoup de progrès ont été faits. Le tempérament entrepreneurial français joue énormément aujourd'hui. Sans faire de politique, je crois que le climat politique aujourd'hui joue aussi beaucoup dans l'image de l'attractivité française. Ce qui manque, c'est d'être dans les tout premiers, dans les secteurs qui comptent, c'est-à-dire le digital, l'intelligence artificielle, la robotique, bref dans ce qui va déterminer notre avenir. L'urgence, la priorité, c'est de permettre à la France d'avoir des licornes françaises qui naissent dans ces secteurs-là, et des licornes mondiales qui viennent s'implanter sur le sol français et utilisent notre capacité intellectuelle, nos cerveaux, la qualité de notre main-d'œuvre et de notre formation. Tout est loin d'être parfait. Il reste beaucoup de

choses à faire en matière d'éducation. L'urgence, à mes yeux, c'est vraiment de gagner. On a perdu le combat du e-commerce, même si rien n'est jamais perdu, on a perdu le combat des GAFAs, mais leur survie n'est pas éternelle. Aujourd'hui, d'autres enjeux se placent sur de nouvelles technologies qui émergent et il n'y a aucune raison que la France n'y prenne pas sa part.

Mme Marie-Noëlle Battistel. Ma question concerne l'activité hydroélectrique du site de Grenoble et le plan social qui est engagé. Estimez-vous qu'il n'y ait pas d'autre solution et que ce secteur stratégique en matière d'énergies renouvelables ne puisse pas être préservé d'une meilleure façon au lieu d'être démantelé à ce point ?

Mme Clara Gaymard. Je vous l'ai dit dans mon propos liminaire, je ne peux parler pour General Electric que pendant la période où j'étais en responsabilité chez General Electric. Donc je m'abstiendrai sur ce point. La seule chose que je constate, parce que, comme vous, je lis les journaux, c'est que le marché hydroélectrique sur le plan mondial est en très forte baisse.

M. le président Olivier Marleix. Madame, nous vous remercions.

La séance est levée à douze heures vingt-cinq.

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 22 mars 2018 à 11 h 20

Présents. - Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Guillaume Kasbarian, M. Olivier Marleix, M. Hervé Pellois, Mme Natalia Pouzyreff

Excusé. - Mme Delphine Batho