

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 de M. Claude Josserand, délégué syndical CGT, de
M. Olivier Marcé, délégué syndical CFE-CGC, et de M. Pascal
Guihéneuf, délégué syndical CFDT de NOKIA FRANCE..... 2

Jeudi 30 novembre 2017
Séance de 9 heures

Compte rendu n° 3

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

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



La séance est ouverte à neuf heures.

La commission d'enquête auditionne, sous forme de table ronde, les représentants des organisations syndicales représentatives de Nokia : M. Claude Josserand, pour la CGT, M. Olivier Marcé, pour la CFE-CGC et M. Pascal Guihéneuf, pour la CFDT.

M. le président Olivier Marleix. Nous recevons ce matin les représentants des organisations syndicales de Nokia France. Cette entreprise a une longue histoire : elle est l'héritière d'Alcatel, qui a été l'une des filiales les plus performantes de la Compagnie générale d'électricité (CGE), aujourd'hui disparue.

Au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, le secteur des télécommunications a bénéficié d'un fort soutien de l'État et de l'opérateur historique de l'époque, par le jeu de la commande publique et d'un volontarisme affirmé en matière de recherche et développement (R&D).

Aujourd'hui, le marché des télécommunications s'est mondialisé. Les grands équipementiers doivent faire face à une concurrence massive d'origine asiatique, principalement chinoise, le numéro un mondial étant désormais Huawei. Nokia est confrontée à cette difficulté, comme d'autres équipementiers historiques, le suédois Ericsson ou encore l'américain Cisco.

Mais ce qui singularise Nokia France est d'avoir subi plus d'une décennie de restructurations, résultant de révisions stratégiques successives. La fusion de 2006 entre Alcatel et l'américain Lucent s'est traduite par un échec ; les dirigeants de l'époque en portent personnellement une lourde responsabilité. Au cours de cette même année 2006, Siemens s'est d'ailleurs débarrassé de ses activités télécom auprès de Nokia, en créant une éphémère filiale Nokia Siemens Networks.

Depuis janvier 2016, Alcatel-Lucent n'existe plus : l'entreprise a été intégrée, après rachat, au groupe finlandais Nokia, dont elle est la filiale française. Elle ne représente d'ailleurs qu'un peu plus de 10 % des effectifs mondiaux de Nokia. Le ministre de l'économie de l'époque, qui a autorisé l'opération d'investissement, déclarait, comme pour la cession de l'activité « Énergie » d'Alstom à General Electric : « *Cette opération va permettre de créer un champion européen dans le domaine des technologies de communication, et de se positionner au meilleur niveau de la compétition mondiale.* »

Aux termes des engagements de reprise par Nokia, sa filiale française devait conserver sa position traditionnelle de *leader* pour la recherche et développement et l'innovation technologique. L'embauche de 500 ingénieurs était initialement prévue afin de conforter les pôles d'excellence des sites de Nozay, dans l'Essonne, et de Lannion dans les Côtes d'Armor.

Nokia prévoit aujourd'hui un nouveau plan social portant sur 600 emplois, mais la direction a toutefois réaffirmé sa volonté d'embaucher un nombre important de nouveaux ingénieurs. Beaucoup d'observateurs doutent qu'il lui soit possible de tenir cet engagement, et même de la volonté du groupe de le faire.

Ce PSE fait suite à un précédent PSE de 2014, intervenu avant la prise de contrôle par Nokia. Au total, Alcatel-Lucent puis Nokia France auront été l'objet de huit plans sociaux en dix ans ...

Il s'avérait donc évidemment nécessaire pour la commission d'enquête de rencontrer rapidement les organisations syndicales. Nous leur demanderons si les engagements pris par Nokia, il y a à peine deux ans, leur paraissent tenables, notamment au regard de ses orientations stratégiques.

Nokia semble, en effet, vouloir spécialiser sa filiale française sur trois pôles principaux : le développement de la 5G, la cybersécurité et l'internet des objets. Selon vos organisations, la politique de ressources humaines et les investissements en cours ou projetés sont-ils à la mesure d'une réelle ambition dans ces trois domaines ?

Je vous rappelle que les témoignages devant les commissions d'enquêtes se font sous serment. Conformément aux dispositions de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958, je vais vous demander de prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Claude Josserand, M. Olivier Marcé et M. Pascal Guihéneuf prêtent successivement serment.)

M. Pascal Guihéneuf, délégué syndical pour la Confédération française démocratique du travail (CFDT). Nous travaillons en intersyndicale, nous avons préparé hier un texte commun que nous vous lisons à trois voix.

M. Claude Josserand, délégué syndical pour la Confédération générale du travail (CGT). Vous nous auditionnez sur ce que sont devenues les sociétés du fleuron technologique français Alcatel-Alsthom : c'est-à-dire Alcatel, Alstom, STX, auxquels s'ajoutent Nexans, pour l'activité câbles, et SAFT, deux sociétés qui, elles, existent toujours.

Ce groupe industriel diversifié avait fondé sa réussite sur une collaboration étroite avec ses clients, les grands services publics France Télécom, EDF et SNCF, et une R&D solide avec les laboratoires de Marcoussis. En 2000, Serge Tchuruk découpait le groupe en misant sur l'essor d'internet, ne conservant plus qu'Alcatel. Il a mis en pratique sa théorie d'entreprise sans usine ou « *fabless* » en fermant ou externalisant la quasi-totalité des usines ou des sites de production du groupe, des entreprises qui sont toutes fermées aujourd'hui. Mais l'éclatement de la bulle internet n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés, et la libéralisation des opérateurs télécom a entraîné une pression à la baisse sur les prix de vente des équipements des réseaux. Cette stratégie *fabless* n'a jamais été contestée par les pouvoirs publics ; elle a pourtant été généralisée dans de nombreux groupes, entraînant une baisse drastique des emplois industriels.

Durant ces années, le groupe Alcatel a procédé à des opérations de croissance externe avec de multiples achats de société aux États-Unis, sans obtenir les retombées économiques et technologiques attendues, à l'exception de la société Timetra. En 2002, Alcatel entre pour 50 % dans le capital de l'entreprise chinoise Shanghai Bell, signant le début d'une délocalisation toujours plus grande de nos savoir-faire. Dans le même temps, on a vu disparaître les entreprises CGCT, Matra-communication, TRT, et au niveau mondial, Lucent, Motorola et Nortel ont été en difficulté.

Avec les acquisitions, malheureusement, un et un ne font pas deux...

En 2006, Alcatel et l'américain Lucent fusionnent. En parallèle, Alcatel est poursuivi aux États-Unis pour des affaires de corruptions au Costa Rica qui altèrent l'image du groupe.

Les directions nous promettaient pourtant avec cette fusion de constituer le *leader* mondial des équipements de réseaux télécom, devant Ericsson et Nokia. La direction nous promettait qu'un et un feraient trois. Enfin, c'est ce que donnait la combinaison des chiffres d'affaires des deux groupes : le chiffre d'affaires d'Alcatel était de 9 milliards et celui de Lucent équivalent, ce qui donnait dans les prévisions des tableurs Excel de nos financiers un chiffre d'affaires combiné de 18 milliards, devançant ainsi celui d'Ericsson, qui avait absorbé Marconi, et celui de Nokia qui avait absorbé Siemens télécom – chacun à environ 16 milliards.

À la fin de l'année 2006, les effectifs mondiaux du groupe Alcatel étaient de 59 000 salariés, dont 15 800 en France et 9 000 en Asie. Ceux de Lucent étaient de 30 000, salariés, soit un effectif mondial combiné de 89 000 salariés. Dans la foulée, Alcatel-Lucent rachète la partie radio-mobile 3G de Nortel pour tenter de rattraper son retard dans cette génération de mobiles. Nortel avait la technologie mais pas de clients. Alcatel-Lucent avait les clients dans son portefeuille aux États-Unis sur la 2G-CDMA.

Mais l'addition théorique de chiffre d'affaires dans un tableur et conduire la fusion de deux groupes sont deux réalités différentes. Les salariés, qui constituent l'intelligence des entreprises, ne sont pas des simples machines à *cash*, mais des hommes et des femmes, avec des savoir-faire qui ne se transmettent pas et ne se fusionnent pas d'un coup de tableur. De plus, les ego de chefs nuisent à un travail collaboratif et encouragent plutôt la compétition à l'intérieur des groupes.

Après un échec des ventes sur la 3G, Alcatel-Lucent enregistre des succès aux États-Unis sur la 4G avec l'opérateur Verizon, mais les dettes de Lucent et les engagements envers les fonds de retraite de ses employés pèsent sur les comptes d'Alcatel-Lucent pendant de nombreuses années. En Chine, malgré un transfert considérable des activités et une montée en charge importante du nombre d'employés, le groupe dégage peu de bénéfices et ne peut pas les rapatrier : il reste environ 1 milliard d'euros bloqués en Chine. La formation des salariés en Chine et le transfert de technologies ont largement contribué à aider Huawei et ZTE – nos concurrents actuels – à se développer, au point de nous dépasser maintenant.

Fin 2008, le directeur général Ben Verwayen prend la direction du groupe ; il n'aurait jamais rencontré le gouvernement. En 2012, le groupe est en grande difficulté financière au point d'hypothéquer ses 29 000 brevets auprès de Goldman Sachs et du Crédit Suisse à la fin de l'année 2012 – ces brevets tomberaient alors dans les mains d'une société américaine. Dans le même temps, la gouvernance du groupe est devenue très majoritairement américaine.

Alerté par l'intersyndicale, le gouvernement Ayrault nous a rencontrés plusieurs fois et nous a assuré du suivi du dossier, en pesant sur les contrats d'Orange, mais a toujours refusé de recapitaliser le groupe Alcatel-Lucent via la Banque publique d'investissement ou le Fonds stratégique d'investissement, comme le demandaient la CGT et la CFE-CGC. Avec une action tombée à 1 euro, une recapitalisation du groupe à hauteur de 200 ou 300 millions d'euros aurait évité de contracter des emprunts à 8 %, et permis à l'État d'entrer à hauteur de 10 à 15 % dans le capital du groupe, pour y faire valoir les choix d'une véritable politique industrielle.

Le gouvernement s'est contenté de veiller à ce que les suppressions d'emplois se fassent de la meilleure manière possible. Seule la filiale de câbles sous-marins ASN, considérée comme stratégique, a retenu un peu plus l'attention

En 2013, le « dynamique » Michel Combes, appelé pour redresser l'entreprise, prépare en fait la disparition d'Alcatel-Lucent, dernier fournisseur français de matériel télécom, en le vendant à Nokia qui avait auparavant racheté la partie télécom de Siemens. Les plans de suppressions d'emplois toucheront très durement la France ; il fermera les sites d'Orvault-Nantes, Toulouse, Rennes, Ormes, Sophia-Antipolis, Vélizy, et Eu. Il vendra toutes les filiales possibles, dont Alcatel-Lucent Entreprise au chinois Huaxin. Au passage, pour ses deux ans de directeur général, il empochera une prime de départ de 8 millions d'euros !

Au final, de saignées en saignées dans l'emploi pour « sauvegarder l'entreprise » – huit plans sociaux en dix ans – les effectifs sont passés de 89 000 à 50 000 dans le monde et de 15 800 à 5 500 en France, pendant que ceux d'Asie passaient de 9 000 à 17 000.

De N°1 théorique en 2006, Alcatel-Lucent est passé derrière le chinois Huawei et le suédois Ericsson. Et le groupe n'a jamais dégagé de bénéfices, hormis pour l'année 2015 précédant le rachat par Nokia, ni distribué de dividendes. Mais la charge croissante de sa dette a tout de même bien nourri les marchés financiers...

M. Pascal Guihéneuf (CFDT). En 2015, Nokia rachète Alcatel-Lucent avec la bénédiction de François Hollande et Emmanuel Macron. Lors des pourparlers de rachat, la direction du groupe et Emmanuel Macron, alors ministre de l'économie, annonçaient que c'était la meilleure solution pour garantir la pérennité de l'industrie des télécom en France, et des emplois afférents. Monsieur Macron déclarait : « *Cette opération permettra de constituer un champion européen dans le domaine des technologies de communication [...] et de se positionner au meilleur niveau de la compétition mondiale.* »

Bien qu'écoeürées de voir une entreprise plus que centenaire en arriver là, les organisations syndicales ne se sont pas opposées au rachat. Il devait permettre les investissements nécessaires à la recherche et au développement des produits et technologies futures – 5G, cybersécurité – et un élargissement du portefeuille clients.

Le même discours nous avait été tenu que dix ans plus tôt, lors de la fusion Alcatel-Lucent. Par l'addition des chiffres d'affaires, le nouveau Nokia devait devenir le N°1 mondial des fournisseurs de réseaux télécom. Huawei et Ericsson n'avaient qu'à bien se tenir ! Le rachat débute aussitôt par 1 milliard d'euros de « synergies », qui se traduisent essentiellement par des suppressions d'emplois en Europe de l'ouest.

Des engagements non tenus : le Gouvernement avait donné son aval au rachat d'Alcatel-Lucent par Nokia, avec un accord signé entre le PDG de Nokia et le ministre de l'économie d'alors, Emmanuel Macron. Nokia s'engageait à maintenir le niveau de l'emploi dans les cinq entreprises du futur groupe au niveau de celui de fin 2015, soit 5 500 personnes. En particulier, le niveau de l'emploi des deux principales filiales devait être maintenu à 4 200 salariés pendant au moins deux ans après le rachat, soit jusqu'en janvier 2018, parmi lesquels au moins 2 500 ingénieurs en R&D pendant deux années supplémentaires, à condition que le crédit impôt recherche soit maintenu. Nokia a perçu 65 millions d'euros de crédit impôt recherche en 2016.

Quatre mois après le rachat, en janvier 2016, Nokia annonçait un premier plan social de 400 emplois, justifié par la disparition du siège d'Alcatel-Lucent, mais surtout par la délocalisation des emplois français vers l'Europe de l'est. Pour garantir le niveau de l'emploi, la suppression de ces 400 postes d'ingénieurs et cadres dans les fonctions support – avant-vente, activités commerciales, installation des produits, maintenance, services

généraux – devait être compensée par l’augmentation des effectifs dans la recherche et développement. Nokia n’a pas tenu ses engagements : les départs ont bien eu lieu, mais pas les embauches en R&D.

Début septembre 2017, l’intersyndicale CGT – CFDT – CFE-CGC a interpellé le Gouvernement et l’Élysée. D’autant que Nokia annonçait, début septembre, une nouvelle saignée de 600 emplois en France, de nouveau dans les fonctions support, alors que le plan de licenciements précédent n’est même pas terminé.

Pourtant, Nokia a distribué 4,4 milliards d’euros à ses actionnaires sous forme de dividendes et rachats d’actions. Sa trésorerie est très confortable et son résultat opérationnel en 2016 atteint 9 %. Dans ce nouveau PSE, le travail ne disparaît pas, mais les trois quarts des nouveaux emplois hautement qualifiés sont massivement délocalisés vers l’Europe de l’est – Hongrie, Roumanie, Pologne – et au Portugal. Les actions des salariés avec l’intersyndicale, par exemple le blocage de sites, ont à ce jour permis de sauver 44 postes sur les 597 suppressions d’emplois ; les négociations se poursuivent.

Mais outre les drames sociaux, ce PSE est une nouvelle perte de savoir pour notre pays. Ces licenciements délocalisent de l’emploi hautement qualifié. Le Gouvernement continue de suivre les engagements dans la R&D – suivi des embauches dans les filiales Alcatel-Lucent International (ALUI) et Bell Labs –, et en matière de stratégie, mais exclut d’intervenir pour les autres types de métiers dans les fonctions support. Nous attendons également des réponses sur la pérennité des sites de Lannion et Nozay et leurs emplois au-delà de 2020. Nous avons d’ailleurs eu une longue réunion de suivi hier soir avec la secrétaire d’État Delphine Gény-Stephann.

La vigilance et les engagements seuls ne suffisent pas. La preuve est faite que les accords de ce type, mis en avant dans la cession des turbines d’Alstom à General Electric (GE), puis maintenant des activités ferroviaires d’Alstom à Siemens, ne sont jamais respectés par ces groupes multinationaux. Le PSE 2018 de Nokia permet de conclure, *a minima*, que pour être respectés, les engagements signés par les multinationales doivent être très précisément chiffrés, planifiés et contraignants. Ils doivent être suivis avec la plus grande attention par les pouvoirs publics aidés d’experts et des représentants des salariés.

Les contreparties en cas de non-respect doivent être précisément définies. Mais ce ne restera jamais qu’un pis-aller qui ne peut constituer une politique industrielle ambitieuse pour l’emploi, les savoir-faire, le niveau technologique, pour les Français et leur souveraineté.

En laissant ces fleurons passer sous domination étrangère, la France perd la maîtrise des réseaux télécom, en particulier de leur sécurité. Elle perd aussi les brevets, clé majeure du développement des nouvelles technologies. Nous ne voyons d’ailleurs pas plus de politique cohérente au niveau européen sur la cybersécurité.

Nous avons besoin d’une véritable stratégie industrielle au niveau français et au niveau européen dans les domaines des télécoms, de la cybersécurité, des objets connectés, des réseaux de sécurité publique, afin de garantir la souveraineté de chaque État et le maintien du développement des emplois, en particulier en France.

Les télécommunications sont un sujet stratégique pour la France et l’Europe. Le Gouvernement ne peut rester simple spectateur des décisions du groupe Nokia, qui affecteront inévitablement toute la filière.

Pour garantir la sécurité des réseaux, nous avons également besoin de maîtriser la filière des composants avec des sociétés telles que ST Microelectronics, le *hardware* et le *software*. Cela n'est pas assuré par les montages capitalistiques des fusions-acquisitions. L'État doit agir.

Nous souhaitons vous faire part de quelques pistes pour le développement des télécom en France et en Europe. Les projets « Confiance numérique » de la « Nouvelle France Industrielle » et le développement des réseaux à très haut débit nous paraissent avancer trop lentement. En ce qui concerne le très haut débit, l'accès à un débit d'au moins 30 Mbits/seconde est prévu pour tous les Français, par la fibre ou la 4G, pour 2020-2022 ; mais il est d'ores et déjà prévu des dérogations autorisant des débits beaucoup plus faibles. Et la 5G prévoit des débits d'au moins 50 Mbits/seconde et un faible temps de réponse, et donc de nouvelles applications, à partir de 2018-2020. Le plan 2020-2022 nous semble donc déjà en retard d'une génération technologique. Il faut réfléchir avec les opérateurs à l'avancement commercial sur la 5G.

Que penseriez-vous d'un voyage Berlin-Madrid qui s'effectuerait partout en conduite autonome, sauf au beau milieu de la douce France ? Pour avancer, nous proposons un projet de réseau paneuropéen de 200 kilomètres de voies routières connectées, permettant l'autonomie des véhicules en toute sécurité, par exemple dans la région transfrontalière Allemagne-France-Luxembourg-Belgique-Suisse.

Profitons des vitrines « France 2023 » et « Paris 2024 » pour accélérer les applications de l'internet des objets autour de la 5G : nous proposons que soit financée très rapidement une plateforme 5G évolutive ouverte aux applications de toutes les start-up, écoles et universités ayant des idées pour 2024. Plus les idées sont avant-gardistes, plus elles sont recevables. Par ailleurs, des réseaux d'initiative publique sont en partie financés par l'État. Il est dommageable pour l'industrie française des télécom que les matériels choisis par les opérateurs soient entièrement chinois.

Le *Cloud* permettant l'implémentation des matériels et logiciels dans un lieu « hors contrôle », à la localisation non maîtrisée, la cybersécurité devient une nécessité urgente. L'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) travaille sur une mise à jour de la réglementation R-226, mais la sortie des obligations réglementaires doit être plus rapide.

Les réseaux privés tels que ceux de la police et la gendarmerie ont plus de vingt ans. Nous invitons les parlementaires à engager leur modernisation vers les normes PMR-LTE. Enfin, en cas d'urgence ou de catastrophe naturelle, Nokia propose des solutions portables pour installer des réseaux télécoms. Ces dispositifs sont testés en France.

M. Olivier Marcé, délégué syndical pour la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale de l'encadrement (CFE-CGC). Depuis dix ans, la concurrence dans le monde des télécom s'est faite entre des acteurs européens soumis aux règles de la transparence actionnariale, et des acteurs chinois non cotés appliquant des règles sociales différentes. Conséquence : les acteurs en difficultés sont européens, ceux en pleine croissance sont chinois.

À la même époque, les États-Unis ont interdit les équipements chinois de leur marché télécom.

Avant de devenir le numéro un, l'équipementier Huawei a utilisé tous les moyens possibles pour gagner en compétence et gagner des parts de marchés ; la perspective de profiter de l'eldorado du marché chinois a limité la volonté des concurrents européens de contester ses méthodes.

Il ne faut pas oublier que le moteur des décisions d'une société commerciale est la recherche du profit pour ses actionnaires, jamais l'équité ou le développement d'un territoire ou d'un pays. Dans le modèle Nokia, le marché qui est rapporté à la France est le seul marché domestique. Vu du siège, la France devient un centre de coûts. Jusqu'à présent, les contributions en R&D ne sont pas valorisées en tant que telles dans un bilan comptable, en particulier le crédit impôt recherche.

Notons également que l'intégralité de la propriété intellectuelle est valorisée par le groupe et jamais dans la structure nationale où les brevets ont été créés. L'absence de brevets communs avec les acteurs des écosystèmes locaux empêche également tout ancrage local. Les brevets sont comptabilisés en Finlande ; c'est pour nous une problématique européenne.

Il nous est souvent avancé que les lois européennes, au nom de la concurrence libre et non faussée, ne permettent plus aux États d'intervenir dans les orientations stratégiques des groupes privés. Pourtant, des sociétés telles que Cisco aux États-Unis ou Huawei et ZTE en Chine bénéficient d'un soutien étatique important et d'une protection de leur marché intérieur.

Aujourd'hui Huawei nous concurrence fortement sur tous les marchés, y compris français. En France, nous constatons que le crédit impôt recherche et les diverses aides publiques dont bénéficie notre groupe n'influent pas assez sur le maintien de nos industries dans le pays. Ces fonds publics mal contrôlés, insuffisamment orientés sur des projets précis, n'assurent pas le retour sur investissement que l'on est en droit d'attendre pour nos emplois industriels.

Dans ce PSE, nous faisons face à une délocalisation des emplois en Europe de l'est et au Portugal : c'est tout le problème du *dumping* social à l'intérieur de l'Union européenne. Il convient également de se pencher sur la fiscalité, qui entraîne le choix des Pays-Bas plutôt que la France pour la plate-forme logistique de Nokia ; du coup, notre prestataire Daher est également touché par le PSE.

Pour être pérenne, une structure locale doit pouvoir s'appuyer sur plusieurs piliers.

Garder la souveraineté sur les télécoms impose de créer un environnement commercial propice à la conception de produits correspondants aux besoins nationaux.

L'omniprésence d'équipementiers américains ou chinois, comme Cisco ou encore avec l'accord PSA/Huawei, dans les établissements publics – universités, centres de recherche – et dans les sociétés dont l'État est actionnaire est paradoxal.

Tout aussi paradoxal est l'empressement de certains acteurs publics de l'innovation à considérer sur un pied d'égalité les entreprises européennes établies et celles qui n'ouvrent que des structures réduites et limitées dans le temps.

L'accent sur le numérique est crucial pour la politique industrielle de la France, mais sa distance, voire parfois son opposition à l'industrie télécom qui fabrique les équipements nécessaires au numérique est tout aussi paradoxale. Pour qu'une nation de start-up existe, il

faut des réseaux à très haut débit, fiables et sécurisés, à moins de tout laisser à des acteurs non européens.

Les aides publiques à l'innovation sont nécessaires, mais ne permettent pas d'éviter les optimisations à l'échelle globale – il suffit, comme le fait Nokia, de concevoir en France, où le crédit impôt recherche rend le coût de l'ingénieur compétitif, puis de vendre depuis les pays où les impôts sont réduits. Ne faudrait-il pas lier les aides à l'innovation à une véritable politique industrielle et commerciale de la société qui en bénéficie, dans le pays, avec les emplois correspondants ?

Les supports à l'innovation – subventions, pôles de compétitivité – ont montré leurs limites pour créer ou développer les structures non R&D, alors que celles-ci sont indispensables pour créer les flux financiers qui ancrent la société localement. N'est-il pas urgent d'inventer d'autres mécanismes d'aide, par exemple des marchés publics réglementés, pour des équipements relevant de la souveraineté nationale ? Ou bien des concours avec des critères objectifs de réussite comme ceux lancés par la DARPA, le département de la recherche avancée de l'armée américaine ? C'est un exemple intéressant : c'est ainsi qu'a été défini le cadre qui permet l'émergence de technologies comme la voiture autonome. Il y a une dizaine d'années, un concours a été lancé sur la voiture autonome ; nous la voyons maintenant arriver. De tels mécanismes ont montré qu'ils favorisent mécaniquement la création de valeur et l'ancrage dans le pays, en termes d'emplois, de connaissances et de revenus.

M. le président Olivier Marleix. Merci de votre exposé, très précis et très complet. Je retiens en particulier vos suggestions de nous pencher sur ce que font les Américains avec la DARPA, ou la question des marchés publics dans les secteurs stratégiques, des voies qui pourraient être pensées différemment.

Le 2 octobre 2017, à Bercy, un comité de suivi des engagements, présidé par Benjamin Griveaux s'est tenu et un autre s'est tenu hier soir. Pourriez-vous nous faire un bilan d'étape sur ce que vous avez obtenu, et ce qui s'est dit lors de ces deux réunions ?

Vous avez évoqué les activités sensibles du groupe, notamment ASN – Alcatel Submarine Networks –, qui est très clairement une activité protégée au titre du décret « Montebourg » de mai 2014. Nous savons que l'État a cherché une solution pour ne pas vendre cette filiale à Nokia ; finalement, il n'en a pas trouvé. Nokia a annoncé la vente de cette filiale au printemps dernier. Quelles informations avez-vous sur les conditions que l'État aurait posées à la vente de cette filiale ? Quelles sont les orientations sur ce point plus particulier des discussions ?

M. Pascal Guihéneuf (CFDT). Hier soir, nous avons eu, pour la quatrième ou cinquième fois, une longue réunion tripartite avec la direction de Nokia, et le Gouvernement, représenté par la nouvelle secrétaire d'État et son cabinet.

Conscients que les promesses en matière d'embauches ne seront pas tenues, nous avons dû retravailler sur les engagements, et nous avons obtenu que l'on atteigne le chiffre de 4 200 salariés le plus rapidement possible. Cela passe aussi par l'embauche de jeunes ingénieurs pour faire évoluer la pyramide des âges d'une entreprise vieillissante.

À la fin du mois d'octobre, on comptait 3 922 salariés sur les 4 200 promis. Il faut ajouter les 113 embauches pour lesquelles un contrat est signé, mais aussi comptabiliser les départs dus au plan social en cours. Si l'on arrêtrait les comptes aujourd'hui, cela donnerait

3 954 personnes dans le périmètre ALUI et Bell Labs au mois de mars – date à laquelle arrive le dernier salarié recruté à ce jour.

La direction des ressources humaines a fait décoller le processus d'embauche : actuellement, entre quinze et vingt contrats de travail sont signés par semaine. Ce rythme est passé de cinq à dix puis à quinze embauches hebdomadaires, et nous espérons qu'il s'améliorera encore. Il n'est pas tout à fait stable, car cette nouvelle vigueur des recrutements ne remonte qu'à un mois ou un mois et demi.

M. Claude Josserand (CGT). Il y a tout de même une difficulté pour recruter de jeunes ingénieurs. Nous ne savons pas quand l'engagement du maintien des effectifs à 4 200 salariés en France sera atteint, mais ce ne sera pas aux dates annoncées. Nous sommes vigilants et nous ferons tout pour qu'on y arrive, mais ce sera plutôt au cours du printemps sachant que les flux de jeunes se tarissent un peu en ce moment – ils terminent leurs études. Nous ne sommes pas très optimistes sur la possibilité que cela soit réglé dès les mois de février ou mars ; mais l'essentiel, c'est qu'on y arrive.

M. Olivier Marcé (CFE-CGC). Je rebondis sur les propos de mon collègue qui parle du maintien des effectifs à 4 200 emplois. On ne peut pas tout à fait parler de maintien : l'effectif n'a jamais atteint 4 200. Il y avait bien une promesse, mais elle n'a jamais été tenue.

Et voilà que soudain, la direction nous promet d'arriver à ce chiffre au milieu de l'année prochaine. Que s'est-il passé ? On nous a montré les statistiques : les embauches décollent depuis septembre. Pourquoi ? N'oublions pas que le PSE a été déclenché en septembre, et que l'intersyndicale a immédiatement alerté le ministère ! Comme par hasard, la direction s'est soudain mise à embaucher ... Nous aurions préféré qu'il n'y ait pas de PSE, mais sans PSE, les embauches n'auraient sûrement jamais eu lieu. Sans la prise de conscience du côté du ministère, les engagements pris seraient devenus lettre morte. On peut remercier les secrétaires d'État successifs d'avoir assuré un suivi.

M. Claude Josserand (CGT). La stratégie que notre direction devait mettre en place était déclinée en feuilles de route, autrement dit en plans d'action détaillés sur la cybersécurité, les objets connectés, les Bell Labs, les marchés verticaux. Or on ne nous en a pratiquement rien dit hier. Sur tous ces points, nous sommes un peu restés au point mort. La cybersécurité notamment – à laquelle le site de Lannion est dédié – peine vraiment à décoller. Une vingtaine de personnes ont été embauchées pour cette activité. Nous avons un réel problème : nous sommes, c'est vrai, en concurrence avec Thales, mais si nous voulons développer une activité, à nos yeux stratégique pour les réseaux, nous devons résoudre le problème de recrutement lié aux flux spécifiques des jeunes qui achèvent leurs études spécialisées.

Autre point négatif, le Gouvernement ne veut pas s'immiscer dans l'affaire des 597 suppressions d'emploi – ramenées depuis à environ 550. Même si les effectifs de R&D y échappent, ces suppressions n'en touchent pas moins des salariés, ingénieurs et cadres hautement qualifiés dans les domaines de l'avant-vente, de l'après-vente, de la maintenance, des outils de type SAP, autrement dit des spécialités assez pointues qui, si elles ne relèvent pas de la pure R&D, sont néanmoins indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise.

M. Pascal Guihéneuf. Les engagements portaient aussi sur 2 500 emplois en R&D à la fin de l'année 2018. Si l'on arrêta à nouveau les comptes aujourd'hui, on obtiendrait 2 143 emplois. Je vais rester positif : disons qu'on a trouvé un rythme d'embauche qui n'est

pas encore celui qu'il faudrait pour être dans les temps – nous ne pourrions pas utiliser à plein la force de travail des ingénieurs pendant un bon moment –, mais cela s'améliore.

Le nombre de femmes embauchées à la sortie des écoles d'ingénieurs en informatique et télécommunication reste faible : elles ne représentent que 15 à 20 % des étudiants recrutés, et, selon la direction, elles ne constituent que 15 % de l'effectif R&D – on a même du mal à atteindre ce chiffre. Il y a donc quelque chose à faire pour améliorer l'image de l'informatique et des télécoms dans les écoles d'ingénieurs ; or comme nous le savons tous, tout se passe dès le lycée, voire le collège. La situation s'était améliorée, et puis il y a eu un « trou » dans les années 1990 dont nous ressentons encore les effets.

Autre sujet, plus délicat : la moitié des ingénieurs embauchés – deux cents au total – ont un passeport étranger tout en sortant d'une école française. C'est là une simple constatation, qui ne pose évidemment aucun problème du point de vue de leurs compétences techniques. Pour l'expliquer, il faudrait mener un travail plus sociologique.

La réunion d'hier soir a duré jusqu'à vingt-deux heures – nous ne pouvons pas tout vous raconter. Un point positif concerne la 5G. L'année dernière on nous a demandé de choisir entre anciennes et nouvelles technologies. Nous avons retenu les nouvelles. Aujourd'hui, 1 300 ingénieurs ont changé ou sont en train de changer d'activité et s'intéressent de très près à la 5G. Cet engagement a été respecté. Mais que sur les autres sujets, comme le disait mon camarade, nous attendons toujours ce que le ministère appelle des feuilles de route. Un délai a été donné pour leur présentation jusqu'à la fin du mois de février. Sur tous ces sujets, la réunion d'hier soir n'était qu'un début ; rien n'a pour l'instant été arrêté.

L'intersyndicale de la filiale ASN a souhaité que vous l'entendiez à huis clos. Vous leur demanderez pourquoi ; il est vrai que certains aspects de souveraineté et de sécurité sont en jeu. En gros, les « grandes oreilles » passent beaucoup par les câbles sous-marins et leurs terminaux ; c'est donc un sujet extrêmement sensible. Je suis personnellement ce dossier avec eux : la procédure de vente se poursuit, les candidats au rachat ont présenté leurs propositions, et des discussions ont lieu. Nous sommes un peu au milieu du gué.

M. le président Olivier Marleix. Savez-vous combien de candidats se sont manifestés ?

M. Pascal Guihéneuf. *A priori*, deux ou trois. Le montage entre industriels et fonds d'investissement est très compliqué. Nous soutenons qu'ASN ne doit pas être scindé. Il s'agit d'une entreprise très particulière qui possède à la fois les bateaux, qui installent les câbles au fond de la fosse pacifique ou atlantique, les câbles sont fabriqués à Calais, les répéteurs conçus en Angleterre et en France, et ce qu'on appelle le terminal, étudié en France mais en compétition avec un terminal terrestre étudié aux États-Unis. Nokia veut vendre, mais les candidats proposeront-ils le bon prix ? C'est tout cela qui se discute en ce moment, et qui fait sans doute l'objet d'une surveillance interministérielle.

M. Claude Josserand. Un *leverage buy out* (LBO) avait été envisagé dans la première offre ; nous nous y sommes totalement opposés. Pour nous, c'était la pire des solutions.

Nokia avait commencé par dire qu'ASN était un bel actif et comptait réinvestir – il faut renouveler toute la plateforme logicielle des terminaux et des répéteurs. Or l'investissement n'a pas été réalisé. Nous soutenons qu'ASN est un tout, même si certains de nos dirigeants semblent vouloir réduire l'entreprise à la seule pose de câbles. La plus-value ne

provient pas que du câble : les répéteurs sous-marins exigent des technologies particulières de très grande fiabilité, sans oublier les terminaux à chaque bout du câble. Selon nous, l'acheteur doit donc être un industriel qui considère ASN comme un ensemble. Les bruits de vente à la découpe que nous entendons actuellement nous inquiètent.

M. Olivier Marcé. Il faut bien garder à l'esprit qu'un réseau télécoms suppose des obligations de suivi pendant une vingtaine d'années. C'est encore plus vrai pour des câbles sous-marins qui peuvent rester au fond de l'eau pendant très longtemps. Il serait dramatique pour ASN que son repreneur soit un fonds de pensions ou une société dépourvue assise industrielle suffisante sur le long terme.

ASN a été mis en vente plusieurs fois, sans résultat. On verra ce qui se passera cette fois. Cette vente pose aussi un problème par le fait qu'une grande partie de la recherche avancée d'ASN provient des laboratoires de Bell Labs : le repreneur d'ASN et Nokia pour Bell Labs devront donc passer des accords. La direction a affirmé que ce sujet était sous contrôle, mais nous y serons particulièrement attentifs.

M. Guillaume Kasbarian, rapporteur. Je vous remercie d'avoir remis en perspective l'histoire de l'entreprise, et les décisions successives qui ont mené à la situation actuelle. Vous avez rappelé que les problèmes ne datent pas d'hier et qu'ils remontaient à 2000, c'est-à-dire il y a dix-sept ans.

J'ai trois questions à vous poser, sur le respect des engagements, sur Huawei et sur le marché des opérateurs télécoms.

On entend souvent dire, en particulier dans les médias, que les engagements ne sont pas tenus. Pourtant, pour peu qu'on reste à l'abri des caméras et que le politique ne met pas de l'huile sur le feu, les négociations ne se passent pas toujours si mal entre les syndicats et les dirigeants des entreprises. Je retiens d'ailleurs de votre discours une note plus positive, puisque, à vous entendre, votre entreprise s'est mise à recruter. Quand bien même il faudrait vingt ou vingt-cinq recrutements hebdomadaires pour atteindre les objectifs initiaux, l'embauche de quinze personnes qualifiées par semaine n'en est pas moins la preuve d'une certaine volonté en la matière. D'autant que je crois qu'il n'y aura pas de départs avant que l'objectif de 4 200 emplois soit atteint. Disposez-vous d'informations en ce sens ? Au rythme où vont les choses, nous ne sommes pas loin de l'objectif. Le confirmez-vous ?

À force de parler de PSE en permanence, ne porte-t-on pas atteinte à l'image de l'entreprise au risque d'aggraver ce problème d'attractivité qui empêche le recrutement ?

Un autre engagement portait sur un investissement de 100 millions dans les écosystèmes sur un fonds d'investissement numérique. L'entreprise a déjà investi 33 millions d'euros, ce à quoi on peut ajouter l'achat de Withings. Quel est votre regard sur ce sujet ?

Que pensez-vous du respect de l'engagement relatif au pilotage de la R&D depuis la France ? Marc Rouanne est devenu le numéro 2 du groupe. Il pilotera l'activité mobile ; il est le patron « France » au comité exécutif de Bell Labs.

Vous nous dites que l'équipementier Huawei a utilisé tous les moyens possibles pour gagner en compétence et gagner des parts de marchés, en ajoutant que les sociétés telles que Cisco aux États-Unis, ou Huawei et ZTE en Chine bénéficient de soutiens étatiques importants et d'une protection de leur marché intérieur. Je suis très sensible à ces arguments

et je considère que vous abordez là un point essentiel. Quels leviers européens nous permettraient, selon vous, de mettre en place un degré de protection équivalent, face à certains acteurs extra-européens dont les agissements peuvent poser problème ? Pratiques commerciales contestables, soutiens étatiques, facilités d'accès au crédit, prix cassés... Comment l'Europe pourrait-elle s'armer ?

Votre vision prospective m'a paru très intéressante. Vous évoquez des pistes pour le développement des télécoms en France et en Europe. Vous proposez que soit financée très rapidement une plateforme 5G évolutive et ouverte aux applications de toutes les start-up, écoles, universités. Vous estimez plus loin que « *pour qu'une nation de start-up existe il faut des réseaux très haut débits, fiables et sécurisés* ». Je suis totalement d'accord, mais qui construit ces réseaux ? Ce sont les opérateurs télécoms. Le contexte de marché est très spécifique : l'ARPU (*average revenu per user* ou revenu moyen par client) baisse et, pour les opérateurs, la période glorieuse des cash-flows positifs est terminée. Comment percevez-vous ce risque ? La situation des opérateurs peut-elle affecter votre activité ?

M. Claude Josserand. Le recrutement ne va pas au rythme souhaité, et vous avez raison de demander si le PSE n'est pas un frein à l'embauche. De jeunes collègues de Lannion sont même venus nous dire qu'ils quittaient l'entreprise à cause de l'ambiance pesante créée par le PSE.

N'oublions pas non plus l'extrême lourdeur de Nokia ! Nous trouvions que les procédures étaient un peu lourdes dans notre groupe, mais avec Nokia, on a franchi un cap... et à un point que l'on n'avait pas connu jusqu'à maintenant, ce qui rend le travail au quotidien extrêmement difficile.

Vous devez alerter nos directions pour leur dire que le PSE ne donne pas une bonne image de l'entreprise. Sans oublier que les jeunes qui font de la R&D ne sont pas les seuls à avoir le droit de travailler dans ce pays : il y a aussi des gens qualifiés hors R&D. Le modèle Nokia veut que l'on fasse faire par des pays à bas coûts toutes les tâches liées au commercial, à l'avant-vente, à l'après-vente, ou au support-client. Le but est clairement d'augmenter les bénéfiques, mais ce n'était pas la pratique d'Alcatel. Ce modèle pèse sur le moral des collègues ; il pèse aussi sur les embauches en R&D, c'est évident.

M. Pascal Guihéneuf. Vous avez parlé du respect des engagements : je vous rappelle qu'ils portaient sur 4 200 emplois entre le 14 janvier 2016 et le 14 janvier 2018. Nous n'avons jamais été 4 200, autrement dit l'engagement numéro 1 ne sera pas respecté ! Les organisations syndicales et le Gouvernement ont lourdement insisté pour qu'il le soit, mais rien n'a décollé avant le mois de septembre. Heureusement, il s'est alors produit deux choses : d'abord la médiatisation grâce aux pressions syndicales et surtout à la mobilisation des salariés. Ça fonctionne encore ! On a fait du bruit et cela a réagi jusqu'en Finlande, où l'on déteste voir des photos de défilés à la une des journaux. À cela est venue s'ajouter l'action positive du Gouvernement et des politiques, en général, qui ont en quelque sorte poussé afin que cette affaire soit traitée dans les plus brefs délais.

La machine a pu être relancée ; nous espérons effectivement parvenir à une quinzaine d'embauches par semaine. Reste qu'il a fallu attendre quinze mois pour qu'une action efficace soit entreprise : ce n'est tout de même pas très correct de la part de Nokia. Mais comme j'ai promis aujourd'hui, je reconnais que les choses s'améliorent.

Il y a tout de même un point négatif. Une fois le chiffre de 4 200 salariés atteints, autrement dit une fois les jeunes ingénieurs embauchés, on passera du côté de la mauvaise face de la Lune, avec de nouvelles suppressions d'emplois – 597 au total, moins les emplois que nous venons de sauver.

Est-ce à dire que nous aurons été 4 200 pendant une journée, une semaine ? On nous avait pourtant promis de maintenir cet effectif pendant deux ans ... Ce sera en partie compensé par l'arrivée de nouveaux ingénieurs, mais l'idée était tout de même d'être un peu plus stable que cela.

On peut avoir une vision positive de la situation actuelle en dynamique, mais si l'on regarde précisément sur le papier, force est de constater que les engagements pris, sur plusieurs points de fond, ne sont pas respectés. Les choses s'améliorent, mais on ne pourra pas rattraper l'écart qui s'est creusé.

M. Olivier Marcé. On aura 4 200 emplois à la toute fin de la période prévue, alors qu'on devait les avoir au début. Si on les avait eus en 2016, cela aurait été autant de valeurs créées en France dans le groupe Nokia, qui aurait assuré une pérennité. L'esprit des engagements, c'était de durer à 4 200. On s'affole, à la dernière minute, pour recruter dans des conditions difficiles – nous n'avons peut-être plus le choix des meilleurs candidats, même si l'on embauche des gens de valeur –, mais on aura, qu'on le veuille ou non, perdu dix-huit mois !

Comme je travaille pour Bell Labs, je peux corriger une information donnée tout à l'heure : Marc Rouanne ne siège pas au comité exécutif de l'entreprise. D'ailleurs ce qui tient lieu de comité exécutif est quasiment intégralement américain. Sur les six domaines de recherche de Bell Labs, cinq sont dirigés par des Américains, et un par un Allemand. On nous a annoncé, hier, que cela évoluerait, mais pour l'instant, on en est là. Au sein de Bell Labs, Marc Rouanne n'a jamais eu la moindre influence sur la recherche fondamentale ou avancée. Il occupe officiellement un poste de responsabilité, mais on n'a rien vu du tout.

À ce stade, des investissements ont bien eu lieu à une hauteur raisonnable par rapport aux engagements pris ; nous en avons aussi parlé hier avec Madame la secrétaire d'État. Mais une question peut se poser : des investissements, pour quoi faire ? Prenons l'exemple du rachat de Withings : à l'heure actuelle, il n'y a eu, à ma connaissance, aucune interaction entre les équipes de Withings et Nokia. C'est toujours pareil : dans les engagements, les investissements n'étaient pas uniquement là pour faire de l'investissement ; pour moi, ils devaient servir à pérenniser l'activité de Nokia en France. Donc, l'investissement est fait, c'est positif, mais en quoi crée-t-il de la valeur pour Nokia et, évidemment, pour ses salariés ?

À propos de Huawei, vous nous avez interrogés sur les leviers européens à actionner pour nous protéger. Je trouve un peu surprenant que vous nous posiez cette question : j'ai suivi la retransmission de votre audition des syndicats d'Alstom qui s'est tenue hier : un *Buy European Act* a été mentionné à plusieurs reprises. Cela peut être une piste. De même, on peut s'interroger sur les comptes de cette entreprise. On ne les connaît pas. Ne pourrait-on pas imaginer que certains marchés soient réservés aux seules sociétés dont les comptes sont rendus publics ? On saurait au moins d'où vient l'argent, ce qui s'y passe, etc.

Je suis d'accord avec vous, le modèle économique des opérateurs télécoms en France pose question. L'ouverture récente à la concurrence a sans aucun doute eu des avantages, mais, maintenant, il faut regarder l'ensemble du tableau. Il y a évidemment un problème

d'investissement. Rappelons que le marché des équipements est de l'ordre de 100 milliards d'euros. Même s'il est en légère diminution – on s'attend à ce qu'il rebondisse un peu –, il reste important. La situation des opérateurs en France, aux prises avec quelques difficultés, n'est pas la même que dans le reste du monde.

M. Pascal Guihéneuf. Vous nous avez parlé de l'écosystème. Une plateforme ouverte, comme cela était été prévu dans les engagements, est en train de se construire. Il faut la terminer, et plus encore en faire de la publicité. Il faut qu'on en entende parler, qu'elle soit utilisée, que des start-up se branchent dessus, qu'elles y fassent de la sécurité, de la 5G... Il faut explorer le potentiel de cette nouvelle technologie. Il manque encore des *proof of concept*, des annonces qui permettraient d'améliorer notre image de marque et de démontrer notre avance technologique.

Sur le pilotage de la R&D, les engagements étaient très clairs, mais les choses ne se sont pas faites. Le patron de Bell Labs n'a pas voulu venir en France. Nous avons en conséquence diminué nos prétentions d'un cran. Nous attendons la nomination de quelqu'un qui sera placé hiérarchiquement juste en dessous de lui. C'est un poste très important, mais nous n'avons pas encore de confirmation à ce sujet.

La direction nous a confirmé hier une baisse du marché. Elle devrait se poursuivre jusqu'à 2019 puis commencer à remonter après cette date, grâce aux services et, surtout, à la 5G. Le rapport d'information sur la couverture numérique du territoire de Mme Laure de La Raudière et M. Éric Bothorel est à cet égard très intéressant pour ce qui concerne le très haut débit à l'horizon 2020-2022, mais le mot « 5G » n'y figure pas... Il y a tout de même un problème ! Peut-être les opérateurs ne vont-ils pas assez vite. C'est en tout cas ce que nous pensons, mais il faut leur poser la question.

Si on regarde ce qui va se passer dans le monde avec la 5G, même si certains affectionnent les effets d'annonce, il est clair que nous allons très vite nous faire dépasser. Dès 2018, ce sera par la Corée du Sud, avec Samsung ; en 2020, il devrait se passer quelque chose en Europe, mais ce n'est pas encore très clair. En 2022, ce sera Pékin et les Jeux Olympiques d'hiver, avec Huawei. On parle ensuite de 2023-2024 : c'est extrêmement loin. J'espère que d'ici là, la 5G aura bien avancé... En termes de positionnement, notre rythme commercial ne semble pas être le bon. Nous avons au moins deux ans à rattraper. Faisons la 5G ! Il faut améliorer le très haut débit par les réseaux mobiles en France, et aller plus vite.

M. Claude Josserand. Orange vient d'acheter, pour son cœur de réseau, des produits de cybersécurité de la marque Huawei – ce qui, renseignements pris auprès de mes homologues chez Orange, s'explique tout simplement par le fait qu'Orange est allé au moins cher. Il est clair que l'État chinois investit massivement dans l'éducation et la R&D. Nous bénéficions nous aussi de quelques financements publics, avec le CIR, mais comme on l'a dit, ceux-ci ne sont pas suffisamment adaptés à nos besoins. Que nous reste-t-il pour nous protéger, si ce n'est remettre partout des barrières douanières ? Ce n'est peut-être pas le souhait de l'Europe, mais notre rôle est de vous interpeller : si l'Union européenne est la plus grande zone de libre-échange, c'est qu'elle est en fait la seule, car les États-Unis et la Chine pratiquent tout autrement !

Ce que la CGT propose, c'est de reconquérir la filière dans ses trois principaux secteurs : celui des composants, notamment avec STMicroelectronics, car si l'on veut avoir une chance de maîtriser la cybersécurité, il faut commencer par les composants ; celui de la fibre optique, où les industriels français sont très peu présents, alors qu'il serait souhaitable de

pouvoir s'assurer au minimum une certaine souveraineté en la matière au niveau européen ; enfin, celui des produits télécom associés.

Par ailleurs, il me semble qu'il faudrait revoir le modèle économique, car il ne paraît pas normal de laisser les GAFAs gagner énormément d'argent en exploitant des réseaux dont ils ne supportent pas les coûts. Les opérateurs qui gèrent les réseaux gagnent un peu d'argent, même si c'est devenu difficile pour eux. Quant à nous, qui fournissons les infrastructures de réseaux, on nous étouffe en nous imposant des prix de plus en plus bas ! Il faut changer cela en faisant en sorte que les GAFAs soient, eux aussi, contributeurs de l'installation des réseaux télécom dont ils tirent tous leurs bénéfices.

M. Pascal Guihéneuf. La stratégie chinoise est assez simple. En gros, Huawei attaque le marché avec des prix très bas, car subventionnés, et il ne rétablit les vrais prix que quelques années plus tard. Pour nous permettre d'en faire autant, il faudrait qu'une banque – d'État ou privée – ou un fonds de capital-risque nous soutienne afin de nous permettre de concurrencer Huawei sur les marchés où il pratique un *dumping* insensé, en Chine, mais aussi et surtout en Europe, où nous nous faisons laminer.

M. Guillaume Kasbarian, rapporteur. Comme vous l'avez dit, Huawei est connu pour ses pratiques commerciales très agressives. Elles consistent à conquérir des parts de marchés en proposant des prix très bas pendant quelques années, avant de les relever progressivement une fois les marchés captés.

Pour ce qui est de Marc Rouanne, vous nous dites qu'il ne fait pas partie du comité exécutif de Bell Labs : nous en prenons note et aurons l'occasion d'interroger la direction de Nokia sur ce point.

Vous avez souligné, non sans malice, qu'il était curieux d'entendre le législateur demander quelles pouvaient être les solutions ... Je vous rassure : nous avons beaucoup d'idées visant à améliorer la protection au niveau européen, que nous soumettons systématiquement à nos interlocuteurs se trouvant au contact du terrain – syndicats, dirigeants, économistes, essayistes et experts. L'éclairage latéral qu'ils nous donnent sur les propositions que nous formulons nous est nécessaire pour compléter notre information et nous permettre éventuellement de légiférer.

M. Hervé Pellois. Je vous remercie d'avoir pris le temps de rédiger cette note, très agréable à suivre et très instructive, surtout pour ceux d'entre nous qui ne sont pas des spécialistes du numérique.

Le bien-fondé du crédit d'impôt recherche fait toujours l'objet de vives discussions, y compris ici même. À vous entendre, si le CIR est bien utilisé pour la recherche, la déclinaison industrielle des innovations qui en résultent pose problème, car elle s'effectue plutôt dans les pays de l'Est. Selon vous, existe-t-il des solutions permettant une meilleure utilisation du CIR, y compris jusqu'à la phase de développement industriel ? Et si oui, auraient-elles réellement permis de sauver des emplois ?

Par ailleurs, je n'ai pas bien compris pourquoi on tenait à vendre ASN, alors que cet outil rapporte de l'argent. Quelles précisions pouvez-vous nous apporter sur ce point ?

M. Éric Girardin. Je salue moi aussi la qualité de votre rapport, en vous remerciant d'y avoir fait figurer un récapitulatif chronologique très clair, grâce auquel nous avons en tête

toute l'histoire de Nokia : connaître cet historique, c'est savoir qui l'on est et d'où l'on vient et, sur cette base, pouvoir bâtir objectivement des perspectives d'avenir.

Pour ce qui est de la vente d'ASN, il m'a semblé que vous évoquiez un projet de vente à la découpe : nous confirmez-vous ce point et, le cas échéant, quelles sont, selon vous, les activités à sauvegarder impérativement, sous peine de mettre en péril la stratégie de développement pouvant accompagner un *business plan* de la société ?

Le plan de suppression de postes annoncé, qui semble concerner essentiellement les sites de Saclay et de Lannion, devait être assorti d'un plan d'économies de 1,2 milliard d'euros d'ici à 2018. Selon vous, sur quels postes de bilan ces économies vont-elles peser ?

Enfin, vous avez parlé des difficultés à recruter de jeunes ingénieurs. En dehors du contexte économique et social de l'entreprise, qui peut effectivement constituer un frein à son attractivité, à quoi peut-on attribuer ces difficultés de recrutement ?

M. Olivier Marcé. Je précise bien que nous ne sommes pas en train de dire que le CIR ne sert à rien, ou qu'il faudrait le réduire : c'est un outil indispensable. Le problème, c'est qu'il ne permet pas toujours d'atteindre les objectifs recherchés. Par ailleurs, il faut prendre garde à ne pas en faire « une usine à gaz », car il perdrait alors tout intérêt pour les entreprises.

D'une manière générale, toutes les aides à l'innovation donnent lieu à des contrôles en amont assez poussés – ce qui implique de monter des dossiers à n'en plus finir –, mais à très peu de contrôles *a posteriori*, qui constitueraient une forme d'évaluation. Le CIR devrait, lorsqu'il est mis en œuvre par une entreprise, être suivi d'un retour d'expérience permettant de savoir dans quelles conditions il a été utilisé et à quels résultats il a permis d'aboutir.

Afin que le CIR permette de créer d'autres emplois que ceux de la R&D, il me semble qu'il faudrait faire une sorte de *mix* associant emplois liés à la recherche et emplois, non pas industriels, mais commerciaux. Il ne paraît pas réaliste d'implanter en France des usines de production capables de concurrencer les usines chinoises – quoique... La R&D a pour objet de créer de nouveaux produits, mais ceux-ci ne produisent de valeur que si on parvient à les vendre. La partie commerciale est donc indissociable de la R&D.

Enfin, comme nous le disons dans notre note, les brevets déposés grâce au CIR ne sont pas suffisamment valorisés, et il existe très peu d'incitations à mettre au point des brevets en collaboration avec les acteurs académiques. On pourrait exiger que le bénéfice du CIR s'accompagne de la mise au point de brevets en commun avec les partenaires des écosystèmes locaux : ce serait bénéfique pour tout le monde.

M. Pascal Guihéneuf. Le CIR est un outil destiné à faire baisser le coût de l'ingénieur français : sur ce point, nous devons donc être très prudents, et sans doute l'assortir d'une condition de pérennité des engagements.

M. Claude Josserand. Le CIR donne lieu à quelques divergences d'appréciation entre nos organisations ... La CGT n'est pas opposée à cette forme d'aide aux entreprises, que pratiquent d'autres pays que le nôtre, mais elle estime que sa mise en œuvre doit s'accompagner de conditions. Dans la mesure où le CIR est constitué d'argent public, il doit produire un effet de levier : il ne doit pas seulement faire baisser le coût de l'ingénieur, mais aussi permettre la création d'autres emplois.

À une certaine époque, nos collègues de Bell Labs mettaient au point des brevets dans le secteur de l'optique, mais il n'y avait plus en France d'équipes capables d'en assurer le développement industriel – qui s'est donc fait en Chine. En d'autres termes, l'argent public a servi à ce que des ingénieurs français mettent au point des produits finalement fabriqués en Chine ! On ne saurait l'employer plus mal... Pour éviter que le CIR ne tombe dans la cagnotte des entreprises sans que personne ne sache à quoi il a réellement servi, il faudrait contrôler plus sérieusement les emplois créés grâce au CIR, notamment dans le secteur du développement de produit, mais aussi dans le secteur commercial et dans celui du support-client. Les modalités de ce contrôle restent à préciser ; toujours est-il que ce qui est fait actuellement est insuffisant.

M. Pascal Guihéneuf. Si Nokia veut se séparer d'Alcatel Submarine Network, c'est, à l'entendre, parce que les activités d'ASN ne correspondent pas à son cœur de métier – argument risible, puisqu'on ne pourrait être plus au cœur des activités de Nokia ! En réalité, l'actionnaire n'investit pas suffisamment sur le long terme – car la pose de câbles sous-marins, c'est forcément du long terme, rythmé par des cycles d'activité.

La vente d'ASN à la découpe est totalement exclue, car c'est un château de cartes : si vous enlevez ne serait-ce qu'une partie de la structure, c'est toute la viabilité de l'ensemble que vous mettez en péril. Vous ne pouvez pas vous séparer des terminaux, car ils permettent d'assurer la sécurité ; vous ne pouvez pas vous séparer des bateaux servant à poser des câbles au fond de la mer, car ils sont nécessaires à l'activité principale de la société – et les remplacer par des bateaux de location coûterait horriblement cher. Pour faire fonctionner ASN, il faut un électronicien, un câblé pour fabriquer les câbles, un marin pour les poser, et enfin quelqu'un qui soit capable de les coordonner... Ajoutons que cette activité exige une bonne dose de géopolitique. C'est pour toutes ces raisons que la vente d'ASN est particulièrement compliquée.

M. Olivier Marcé. Une formule exprime parfaitement l'activité d'ASN, celle d'« artisanat industriel », qui évoque à la fois le gigantisme des opérations qu'elle est amenée à effectuer et les adaptations minutieuses auxquelles elle doit être capable de procéder en fonction des spécificités de chaque opération. Elle aide à comprendre que l'idée d'une taylorisation des différents métiers d'ASN n'a aucun sens.

M. Claude Jossierand. Je suis tout à fait d'accord avec ce qui vient d'être dit. Poser du câble sur des fonds sous-marins n'a rien de simple : cela nécessite des études géologiques très poussées du parcours emprunté, car le fond de la mer n'est pas uniformément plat : on y trouve des montagnes et des vallées. Même le câble exige un savoir-faire particulier : il faut enrouler des fibres en torons, avec des protections et des blindages adaptés, installer tous les quatre-vingts kilomètres un répéteur bourré d'électronique. Sans compter qu'il se passe plein de choses au fond de la mer : il faut tenir compte de la géographie et même des zones à requins... Quand notre PDG nous a dit que la vocation de notre société n'était pas de poser du câble, cela a montré qu'il ne connaissait pas le métier et ses difficultés, et cela nous a fait bondir ! Nous possédons en la matière un savoir-faire qu'il serait aberrant d'abandonner.

M. Pascal Guihéneuf. Nos différents sites industriels ont fermé les uns après les autres, en raison de la mise en œuvre de la doctrine *fabless* au début des années 2000, puis à une série de décisions isolées, répondant à des justifications diverses. Aujourd'hui, il n'en reste plus que trois : le site Bell Labs de Nozay, dans l'Essonne, qui emploie 4 000 salariés en comptant les personnels ASN ; l'usine de fabrication de câbles sous-marins de Calais, qui

emploie environ 400 personnes ; le site de Lannion enfin, dans les Côtes-d'Armor, où travaillent 700 personnes.

Nous avons commencé à râler dès les premières fermetures, mais maintenant il faut vraiment que cela s'arrête, sinon il n'y aura bientôt plus rien ! Le site de Lannion revêt une importance particulière à nos yeux en raison de son caractère historique : c'est là que le Centre national d'études des télécommunications (CNET) a pris son essor au début des années 1960, sous la présidence du général de Gaulle. Depuis, les télécoms ont été en constante évolution, et on cherche aujourd'hui les technologies qui vont permettre de revitaliser le secteur : la cybersécurité peut en être une, et on trouve en Bretagne, entre Rennes, Vannes et Brest, un écosystème favorable à son développement. Nous serions très heureux de voir ne serait-ce qu'une petite partie de la Direction générale de l'armement (DGA) s'implanter à Lannion – un site de construction de sous-marins ou de porte-avions serait difficile à installer, mais un centre dédié à la cybersécurité y aurait tout à fait sa place.

J'insiste sur le fait que la commune de Lannion est quelque peu désavantagée par sa situation géographique : elle n'est pas à proprement parler desservie par une ligne ferroviaire à grande vitesse, puisque la gare TGV la plus proche est celle de Plouaret-Trégor, à 15 kilomètres au sud – et je ne vous parle même pas de l'aéroport de Lannion.

Il faut donc tout faire pour y maintenir les emplois et si possible les y renouveler. La CFDT est très attachée à ce que les projets pour Lannion en matière de cybersécurité, sur lesquels Jean-Yves Le Drian, le précédent ministre de la défense, s'était investi, se concrétisent en dépit des difficultés.

Pour ce qui est des difficultés à embaucher, il est vrai que Nokia doit travailler à la restauration de son image de marque, ce qui prendra du temps. Si Lannion est un site très agréable, celui de Nozay, dans l'Essonne, date des années 1960, et mériterait quelques travaux de modernisation : ce serait l'occasion d'en faire l'une de ces *smart cities* dont on parle beaucoup actuellement. Il est situé à un quart d'heure de la gare de Massy, donc à une bonne heure de transport de Paris, compte tenu des difficultés de circulation, et à environ une demi-heure de voiture de Saclay, qui se trouve de l'autre côté de la N118 : il est donc un peu exagéré d'affirmer que le site se situe sur le plateau de Saclay, comme on l'entend dire parfois – d'autant plus que les lignes du futur Grand Paris *Express*, qui doivent être mises en service entre 2020 et 2030, ne passeront pas par Nozay. Nous avons également réfléchi à ce qui pourrait être fait en matière de logement et de construction de crèches pour y attirer les jeunes, mais les choses n'avancent pas aussi vite qu'on le voudrait.

M. Claude Josserand. Le site de Nozay est effectivement un peu isolé, même si un bus permet de rejoindre la gare de Massy en dix minutes. Le problème est que rien ne vient compenser la situation géographique du site certes pas désagréable, mais perdu au milieu des champs de betteraves. Le salaire proposé n'y est pas plus élevé qu'ailleurs, et il n'est guère rassurant de savoir que la société a engagé un plan de suppressions d'emplois : dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les jeunes ne se précipitent pas pour venir travailler à Nozay, surtout lorsqu'ils entendent parler d'un PSE !

M. Olivier Marcé. Le contenu du plan d'économies reste effectivement assez flou. La fusion entre Alcatel et Lucent, puis le rachat par Nokia, se sont accompagnés de l'annonce de plans de synergie dont on peine à percevoir les effets, même s'ils permettent sans doute quelques économies d'échelle – pas au niveau de la production, mais en ce qui concerne les

installations ou les forces de vente – réalisées par la suppression de postes en doublon. En tout état de cause, on obtient difficilement des informations sur ce point.

Mme Natalia Pouzyreff. Vous avez connu la gouvernance de Serge Tchuruk, au temps d'Alcatel, puis celle des directeurs généraux qui se sont succédé à partir de décembre 2006, avec la fusion Alcatel-Lucent ; enfin, depuis 2013, Alcatel n'est plus qu'une filiale de Nokia. Quels commentaires pouvez-vous nous faire au sujet de la politique salariale pratiquée dans l'entreprise au fil du temps – hors PSE, bien sûr ?

Par ailleurs, vous avez évoqué des lourdeurs de gestion. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet, et notamment nous préciser si elles sont imputables au management ? Plus spécifiquement, pensez-vous que le management français souffre d'un manque de représentativité au sein du groupe ?

Enfin, vous avez fait part de votre souhait de voir la R&D se faire en France, en y rattachant si possible des activités commerciales. Cependant, ne pensez-vous pas que l'image de marque de Nokia a vocation à bénéficier à l'ensemble des activités du groupe, y compris les activités commerciales ? Quelles solutions proposez-vous pour que la phase d'industrialisation des innovations développées en R&D s'effectue en France ?

M. Pascal Guihéneuf. À nouvel actionnaire, nouvelle culture d'entreprise : le changement intervenu en la matière au cours des dernières années est impressionnant... Nous avons du mal, disons-le, avec cette gouvernance très pyramidale, où la culture du secret rend la communication difficile – ce qui tranche avec la culture d'inspiration plutôt américaine du temps d'Alcatel-Lucent.

La première conséquence de cette nouvelle culture, c'est que le dialogue social se fait désormais par avocats interposés : la direction ayant pris les siens, nous avons également dû prendre les nôtres, mais je peux vous dire que ça nous casse les pieds ! Nous sommes même souvent obligés de passer par les tribunaux pour faire avancer les discussions : il y en a ras le bol de cette façon de faire, et j'espère vraiment que les choses vont changer de ce côté-là !

Pour ce qui est de la gouvernance, on trouve actuellement deux Français au *board*, au niveau N-1, dont M. Rouanne, qui a récupéré la plus grosse branche, celle de l'activité mobile. Du fait de ses attributions, qui le conduisent souvent à l'étranger, on le voit peu en France, mais nous espérons tout de même qu'entre deux avions, il prend le temps de s'occuper de nos clients. Il vient de procéder à une restructuration assez intéressante en enlevant plusieurs couches à une organisation jusqu'alors très pyramidale et vient de placer deux Français à des postes importants, notamment celui de la R&D pour la 5G. S'agissant précisément de la 5G, les engagements qui avaient été pris semblent tenus – en tout cas, on a mis aux manettes les gens qui vont bien. Malheureusement, en dehors de la 5G, il n'y a pas de Français aux postes vraiment décisionnels – tout au plus en trouve-t-on aux niveaux N-3, N-4, N-5 –, ce qui fait que la stratégie ne vient pas de France.

M. Olivier Marcé. Des collègues de chez IBM, HP et General Electric m'ont récemment confirmé que leurs sociétés sous soumises au même fonctionnement que Nokia : il n'y a plus de négociation, plus de partenariat social, on est dans un rapport de conflit avec la direction.

Mme Natalia Pouzyreff. Cela vaut pour toutes les entreprises, y compris celles à dimension internationale ?

M. Olivier Marcé. Effectivement, et il arrive d'ailleurs de plus en plus souvent que la direction « France » ou les ressources humaines pour la France n'aient pas l'information dont disposent les salariés ou les représentants syndicaux : les directions « France » ne sont plus considérées comme des partenaires sociaux, mais tout au plus comme de simples exécutants, et toutes les décisions sont prises dans les centres *Strategy & Business Development* (S & BD). Et ce phénomène n'est pas propre à Nokia.

Pour ce qui est des lourdeurs, je vais vous donner un exemple. Travaillant chez Bell Labs, j'ai récemment voulu procéder à une ouverture de poste pour embaucher un thésard : pour cela, j'ai dû demander l'autorisation de six ou sept personnes ... Les candidats sélectionnés vont passer entre cinq et neuf entretiens, au cours d'une procédure qui va durer de trois à six mois. Chez Facebook ou Google, une embauche pour un poste de ce type se fait en moins d'un mois – et à titre personnel, je peux vous dire que mon fils qui avait postulé chez Thales a été embauché dans la journée.

Le manque de représentativité du management français est une réalité : de moins en moins de décisions sont prises en France. J'ai demandé dernièrement à ce qu'on me communique la structure hiérarchique en France comparée à celle d'autres pays ; si nous l'obtenons un jour – peut-être à l'occasion d'un comité de groupe pour la France –, il sera intéressant de pouvoir vérifier si la France a bien des postes de responsabilité. Pour ce qui est de la partie Bell Labs, elle est clairement marginalisée : toutes les décisions la concernant sont prises à l'étranger.

Je vous rejoins concernant l'image de marque : celle de Nokia est un plus et c'est une des raisons principales pour lesquelles les organisations syndicales ne se sont pas opposées au rachat – c'était pour nous plutôt intéressant de passer sous le fleuron Nokia.

Enfin, à part la filiale des câbles sous-marins ASN, il n'y a plus d'industrialisation en France.

M. Pascal Guihéneuf. Le *fabless* façon Tchuruk, aujourd'hui, c'est Waterloo morne plaine... à l'exception, en effet, des câbles, pour des questions de sécurité stratégique, la situation est proprement dramatique. Ainsi, en France, très peu de gens font encore des cartes de circuits imprimés. Par exemple, l'unité que j'ai pu visiter dernièrement n'est pas tout à fait *up to date*. Il faudrait donc récupérer des emplois industriels partis en Chine, mais qui devient peu à peu un pays cher, ce qui nous permettrait de renouer avec un cycle positif.

M. Claude Josserand. Je suis d'accord avec mes collègues en ce qui concerne la gouvernance. Nous étions auparavant déjà au sein d'une multinationale, mais à direction française. Ici, nous sommes pris dans un cycle procédurier et bureaucratique au pire sens du terme, qui crée un mal-être, un mal-vivre au travail et cela nuit à la productivité.

La direction actuelle a, par exemple, décidé de supprimer certains téléphones. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) avait pourtant averti qu'il fallait bien des téléphones pour alerter les pompiers directement. On n'en a pas tenu compte ; un collègue a fait un malaise et nous avons dû appeler les pompiers depuis l'extérieur, la sécurité interne n'ayant pas pu être informée ! Quand les dirigeants de Nokia prennent une décision, ils ne se soucient pas de savoir, n'écoutent pas les interlocuteurs locaux, ils mettent en place, point. Autre exemple : pour faire réparer un ordinateur, la procédure est infernale : il faut quasiment que nous allions commander les composants pour les installer nous-mêmes. Dernier exemple : si des WC sont bouchés, si une porte est bloquée, il faut appeler un numéro

aux États-Unis, d'où l'on transfère l'appel aux Philippines ! (*Sourires.*) C'est le 22 à Asnières... C'est incompréhensible, hallucinant et totalement inefficace.

M. le président Olivier Marleix. Nous vous remercions infiniment pour vos précisions. Le rapporteur et moi-même sommes à votre disposition si vous souhaitez nous communiquer toute information utile à notre mission de contrôle qui se prolongera jusqu'au mois d'avril.

La séance est levée à dix heures trente-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 30 novembre 2017 à 9 heures

Présents. - M. Damien Adam, Mme Dominique David, M. Éric Girardin, M. Guillaume Kasbarian, Mme Stéphanie Kerbarh, Mme Laure de La Raudière, M. Olivier Marleix, M. Hervé Pellois, Mme Natalia Pouzyreff, M. Frédéric Reiss

Excusés. - Mme Delphine Batho, Mme Marie-Noëlle Battistel