

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 M. Keith Carr, directeur
juridique du Groupe LafargeHolcim, ancien cadre d'Alstom et
de General Electric..... 2

Jeudi

29 mars 2018

Séance de 16 heures

Compte rendu n° 47

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

Présidence
de M. Olivier Marleix,
Président



La séance est ouverte à seize heures trente.

M. Keith Carr s'exprime en anglais. Ses propos font l'objet d'une interprétation consécutive.

M. le président Olivier Marleix. Mes chers collègues, nous auditionnions aujourd'hui M. Keith Carr dans le cadre d'une série d'auditions visant à mieux comprendre l'éventuel impact de la procédure engagée par le gouvernement américain à l'encontre d'Alstom en vertu du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA).

Précédemment, nous avons auditionné M. Bruno Vigogne, *chief compliance officer* chez Alstom SA, et M. Pierre Laporte, ancien juriste du groupe Alstom.

Monsieur Carr, vous êtes juriste et avocat de formation. Vous avez débuté votre carrière dans un groupe britannique d'ingénierie puis dans un cabinet d'avocats comme spécialiste des activités de redressement d'entreprises.

En 1995, vous êtes entré chez ABB pour devenir directeur juridique pour toutes les activités britanniques d'ABB dans le secteur de l'énergie. Après la fusion de certaines de ces activités avec Alstom, vous avez pris en charge la direction juridique et les contrats de l'activité turbines à gaz d'Alstom pour le monde. Cette activité était basée à Baden en Suisse.

En 2004, vous avez été nommé directeur juridique adjoint de la branche « Énergie » d'Alstom, donc d'Alstom « Power », puis directeur juridique en 2005.

Le 1^{er} avril 2011, vous êtes devenu directeur juridique de l'ensemble du groupe Alstom et ainsi rapportiez directement à M. Patrick Kron. Vous étiez en poste au moment du rachat de la branche « Énergie » d'Alstom par General Electric et avez été signataire du plaider coupable d'Alstom du 22 décembre 2014.

Vous êtes ensuite devenu un des directeurs juridiques de General Electric et vous êtes actuellement directeur juridique du groupe LafargeHolcim.

Notre commission d'enquête souhaiterait vous entendre sur quatre thèmes.

Premier sujet : nous aimerions que vous dressiez une chronologie précise et factuelle de la procédure du *Foreign Corrupt Practices Act* et des échanges entre Alstom et le *Department of Justice* (DoJ).

Quand avez-vous été informé que le DoJ avait lancé une enquête sur Alstom ? M. Laporte et M. Vigogne, anciens cadres d'Alstom, ont indiqué que M. Kron en avait été informé au début de l'année 2010. Confirmez-vous cette date ? Par qui et comment en a-t-il été informé ?

M. Fred Einbinder était directeur juridique du groupe Alstom de juillet 2006 à janvier 2011 ; vous l'avez donc remplacé. Selon M. Laporte, M. Einbinder aurait été licencié assez brutalement parce qu'il recommandait de coopérer avec les autorités américaines, ce que ne souhaitait pas M. Kron. Quelle était alors votre position quant à la nécessité ou non de coopérer avec le DoJ ?

Quand l'entreprise a-t-elle finalement accepté de coopérer avec le DoJ ?

Comment s'est déroulée cette coopération ? Combien de réunions ont eu lieu entre M. Kron et le DoJ aux États-Unis ? À quelles dates ? M. Laporte nous a parlé d'une réunion de travail qui est intervenue dès 2013. Est-ce exact ?

Quelles sont les dispositions personnelles des accords avec le DoJ concernant M. Kron, M. Poupart-Lafarge, M. Lainé, M. Marie et vous-même, dispositions qui auraient protégé de poursuites ou qui, au contraire, auraient réservé la possibilité de poursuites ?

Au cours de ces discussions avec le DoJ, avez-vous eu recours à la loi dite « de blocage » ?

Quel est le montant des frais d'avocats qui ont été à la charge d'Alstom, liés à la procédure dite de *discovery* avec le DoJ ?

La deuxième série de questions porte sur le fond et sur les faits de corruption chez Alstom.

En 2011 et en 2012, vous avez participé à une procédure avec la Banque mondiale qui s'est traduite en 2011 par le paiement d'une amende de 36,5 millions de francs suisses.

Des investigations ont été menées en profondeur par un cabinet américain, Winston and Strawn, qui ont pointé des phénomènes de corruption chez Alstom. Qui a commandé ces investigations ?

Quelles ont été les mesures prises par M. Patrick Kron pour remédier à ces mauvaises pratiques, connues de lui en 2011 et en 2012 ?

Par ailleurs, vous avez été juriste pendant vingt ans, puis chez General Courser d'Alstom Power, la division la plus sévèrement condamnée par la DoJ. Aviez-vous constaté un problème de corruption dans les appels d'offres ? Connaissiez-vous le rôle d'Alstom Prom devenu Alstom International Network ? Cette entité juridique servait à rémunérer les consultants ; elle était l'entité par laquelle s'organisait la corruption. Quand a-t-elle été fermée et qu'avez-vous fait pour remédier à la problématique de corruption chez Alstom ?

Vous avez été le juriste de M. Philippe Joubert, Président d'Alstom « Power » pendant de longues années et Président d'Alstom International Network. Quel rôle a joué M. Joubert dans la conception du système de paiement des consultants ?

Le troisième axe de nos questions porte sur le cas de Frédéric Pierucci.

M. Bruno Vigogne, ancien cadre d'Alstom, que nous avons auditionné, a mentionné une note diffusée au début de l'année 2013 dans laquelle il identifiait une trentaine ou une cinquantaine de personnes potentiellement « à risque », en indiquant la marche à suivre, les cabinets d'avocats américains à contacter, en leur rappelant leurs droits et obligations s'ils étaient arrêtés au cours de voyages et questionnés par les autorités américaines. Avez-vous eu connaissance de cette note ? Cette note a-t-elle été diffusée avant ou après l'arrestation de M. Pierucci ? Étiez-vous personnellement considéré comme « à risque » ?

Selon M. Laporte, M. Pierucci vous aurait demandé, peu avant son arrestation à New York, alors qu'il était à Singapour, s'il pouvait se rendre aux États-Unis, et vous lui auriez donné une réponse positive. Confirmez-vous ces faits ?

Quel était l'état des négociations avec le DoJ avant l'arrestation de Frédéric Pierucci, en avril 2013 ? Il semble que vous soyez allé le lendemain à New York rencontrer le DoJ, est-ce exact ?

Pourquoi Alstom n'a-t-il pas fait jouer l'assurance *directors and officers* du groupe au profit de Frédéric Pierucci ? Le directeur des assurances rapportait directement. Or, Frédéric Pierucci nous a indiqué qu'il vous avait téléphoné au moment de son arrestation et que vous lui avez fourni un avocat d'Alstom et non un avocat fourni par l'assurance *directors and officers*, ce qui a lui causé ensuite des difficultés pour se défendre. Est-ce exact ?

Le dernier volet de questions porte sur les discussions avec General Electric.

Votre nom est mentionné à plusieurs reprises dans la presse pour avoir été l'un des premiers négociateurs avec General Electric pour la partie Alstom, avec un autre cadre d'Alstom, M. Poux-Guillaume, qui dirigeait la division « Grid » d'Alstom. Est-ce exact ?

À quelle date les premiers contacts ont-ils été pris entre Alstom et General Electric relatifs à la vente d'Alstom « Power » à General Electric ?

Il a été dit que General Electric avait participé aux dernières réunions entre Alstom et le DoJ. La caution de General Electric a semblé nécessaire après le plaider coupable, donc après le 22 décembre. Pouvez-vous nous confirmer les faits ? La caution de GE aurait été nécessaire pour permettre à Alstom d'obtenir des délais de paiement exceptionnels de l'amende, celle-ci ayant été payée après le rachat de la branche « Power », c'est-à-dire fin 2015, soit un an après avoir été prononcée.

M. Kron a annoncé à ses actionnaires que l'amende serait payée par General Electric. M. Kron a-t-il pu penser que le DoJ accepterait le paiement de l'amende par un tiers et non par Alstom ? Des conseils ont-ils préconisé cette hypothèse qui s'est rapidement avérée impossible aux yeux du DoJ ?

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, monsieur Carr, de prêter serment.

(M. Keith Carr prête serment en français.)

M. Keith Carr, directeur juridique du Groupe LafargeHolcim, ancien cadre d'Alstom et de General Electric. *(Interprétation de l'anglais.)* Merci de votre invitation.

Monsieur le président, votre exposé liminaire était exact, excepté le fait que j'étais directeur juridique de General Electric Power et non de la société General Electric en tant que telle.

Merci de m'avoir donné l'occasion de vous fournir des renseignements sur ces sujets et d'utiliser les services d'un interprète.

Je ne me souviens pas précisément de la date exacte à laquelle M. Kron a été informé du lancement d'une enquête par le Département de la Justice américain ; je crois qu'il s'agit du début de l'année 2010.

Le *Department of Justice* ne nous a pas invités à coopérer à l'enquête, nous avons été cités pour coopérer. À l'époque, M. Fred Einbinder était directeur juridique ; je n'étais donc pas directeur juridique et n'en ai pas informé M. Kron.

S'agissant de votre commentaire sur le licenciement assez brutal de M. Fred Einbinder pour non-coopération, à ma connaissance, nous nous sommes pliés aux termes de la citation. Notre cabinet d'avocats a produit les documents nécessaires afférents à cette citation. Ainsi que je l'ai compris par la suite, M. Einbinder était d'avis de coopérer davantage, au-delà des termes de la citation.

M. Kron a décidé de me nommer aux fonctions de directeur juridique à la place de M. Einbinder, car M. Kron souhaitait de plus amples renseignements sur le déroulement de l'enquête. À partir de ma nomination, nous avons coopéré pleinement avec le DoJ. La définition du terme « coopérer » avec le *Department of Justice* était assez floue. Nous pourrions dire qu'avant ma nomination, nous avons coopéré selon les termes et les obligations imposées par la citation. Après avoir fait appel à un nouveau cabinet d'avocats, il nous a été enjoint de participer plus activement à l'enquête, de fournir de nouveaux documents et de les classer. Cela a été défini comme une meilleure coopération.

Je n'étais pas au courant de réunions entre Patrick Kron et le *Department of Justice*. Il n'y a pas eu de réunions entre moi-même et le DoJ. En outre, je ne me suis pas rendu aux États-Unis pour participer à une quelconque réunion.

Vous avez évoqué des dispositions personnelles des accords du DoJ concernant MM. Kron, Poupert-Lafarge, Lainé, Romain Marie et de moi-même. À ma connaissance, de tels accords n'existent pas.

S'agissant de la loi de blocage, toute communication de documents devait être validée, ce qui fut fait par nos services juridiques en France.

M. le président Olivier Marleix. Par quelle autorité française faisiez-vous valider les documents transmis ? S'agissait-il du ministère de la Justice ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Il me semble qu'avant de produire ces documents aux États-Unis, il fallait que des autorités judiciaires – dont je ne connais pas le titre exact – en valident la communication.

Je n'ai pas en mémoire le montant exact des frais qui revenaient à la charge d'Alstom liés à nos conseils juridiques, mais il s'agit de dizaines de millions de dollars.

Le deuxième thème que vous souhaitez aborder porte sur les faits de corruption chez Alstom. Même s'il est exact qu'un accord ait été passé en 2012 avec la Banque mondiale, la somme de 36,5 millions de francs suisses ne concernait pas une procédure avec la Banque mondiale mais une procédure engagée par l'Avocat général de la Confédération helvétique.

J'ai compris que votre question concerne les enquêtes menées par le cabinet américain Winston and Strawn sur d'éventuels faits de corruption. Pendant près d'un an, ce cabinet composait le service juridique auprès du *Department of Justice* en charge de cette question. Par la suite, ce cabinet fut remplacé par le cabinet d'avocats Patton Boggs. Nous avons utilisé les conclusions des enquêtes menées par les deux cabinets pour remédier à des anomalies en lien avec des procédures ou des personnes physiques, voire d'autres encore. À partir de 2010,

un observateur a été désigné en conformité avec les dispositions émises par la Banque mondiale. Il avait pour mission de suivre nos efforts de mise en conformité.

Par ailleurs, j'ai participé à deux réunions avec le *Department of Justice* pour débattre des mesures à prendre pour combattre une possible corruption. Une cinquantaine de mesures de vigilance ont été engagées. Elles portaient sur des comportements à identifier et sur l'octroi de contrats à des parties tierces. Alors en fonction, je rapportais à M. Patrick Kron, mais également au conseil d'administration. Au cours de réunions du conseil d'administration, nous avons débattu de l'ensemble des actions engagées et des efforts d'amélioration en cours. Tant Patrick Kron, le conseil d'administration que le comité exécutif étaient informés des actions que nous souhaitions entreprendre, auxquelles ils ont donné leur accord.

S'agissant de la régularité des appels d'offres, je n'ai personnellement pas constaté de faits de corruption. Il convient de garder à l'esprit qu'Alstom disposait d'un réseau de consultants externes pour l'aider dans ses démarches commerciales. Le groupe traitait des affaires dans 70 pays et employait plus de 90 000 personnes, mais n'avait pas mis en place de système de contrôle dans tous les pays où il souhaitait mener des activités commerciales.

Cela l'avait amené à employer des consultants externes pour l'assister. Avec le recul, je relève que certains des contrôles que nous avons instaurés ne se sont pas révélés totalement efficaces. Selon moi, les mesures prises par Alstom Prom n'ont pas été mises en place pour éviter des poursuites ou des problèmes liés à la corruption, elles étaient destinées à se prémunir contre la corruption.

Au début des années 2000, Alstom a sollicité des conseils juridiques pour contrôler les consultants externes, avec pour effet la mise en place d'un système central qui devait être respecté dans tous les pays où Alstom menait des activités. C'est ainsi qu'aucune décision ne pouvait être prise sans que le siège réalise un audit préalable et sans qu'il valide les opérations souhaitées. Alstom Prom était géré ou surveillé par notre département « Conformité » afin de s'assurer que tout conseiller employé soit contrôlé et agréé par le département d'audit préalable. Il fallait également que ce conseiller soit efficace dans son travail et que l'ensemble des services rendus soient certifiés par le département d'Alstom Prom.

Je ne connais pas les dates exactes de la fermeture d'Alstom Prom, mais celle-ci a fait partie de la procédure de plaider coupable. Je crois que les activités de la société ont été alors interrompues. Je ne connais pas exactement les suites qui ont été données.

Alstom a décidé de ne plus utiliser de parties tierces comme consultants commerciaux, car la société avait constaté que si leurs conseils étaient fondés, des problèmes se posaient néanmoins.

Depuis 2011, en tant que directeur juridique, j'ai constaté que les intentions et les mesures de la société visaient à une amélioration constante de la conformité. C'est ainsi que nous avons triplé les effectifs alloués au département « Conformité » pour atteindre un effectif de 35 employés. Nous avons également mis en place des systèmes et des opérations de contrôle.

J'en arrive au rôle de M. Philippe Joubert dans la conception du système de paiement des consultants. Je pense qu'il n'a joué aucun rôle. Avant 2009, le réseau international disposait déjà du département « Conformité ». Il réalisait du *reporting* séparé, incluant

Interlegal. La validation et le contrôle des paiements faisaient partie des standards de conformité.

J'en viens au troisième thème portant sur le cas de M. Frédéric Pierucci.

Vous vous êtes référé à une note diffusée en 2013 dans laquelle M. Bruno Vigogne mettait en avant une trentaine ou une cinquantaine de personnes qui étaient identifiées potentiellement « à risques ». J'étais au courant de cette note, qui a circulé après l'arrestation de M. Frédéric Pierucci.

M. Pierucci a souhaité se rendre aux États-Unis. J'ai pris conseil auprès de notre équipe de juristes qui m'a informé que les enquêtes diligentées par les autorités américaines se situaient soit à un stade préliminaire, soit à un stade intermédiaire. J'ai informé M. Pierucci qu'à ce moment précis de l'enquête, le *Department of Justice* ne pouvait prendre de mesures à l'encontre ni de la société ni des individus. Il n'en demeure pas moins qu'à la surprise de la société et des avocats extérieurs un mandat d'arrêt a été délivré sous scellés à l'encontre de M. Pierucci.

À la question portant sur l'état des négociations avec le DoJ avant ou pendant l'arrestation de M. Pierucci, à ma connaissance aucune négociation n'a eu lieu.

Que ce soit le lendemain ou après, je ne me suis pas rendu à New York pour rencontrer le DoJ concernant M. Pierucci.

Pourquoi Alstom n'a-t-il pas fait jouer l'assurance *directors and officers* ? Que la société d'assurance paye ou non, la société Alstom avait pris la décision de régler les frais d'avocat pour soutenir les employés à l'encontre desquels des poursuites seraient engagées.

Je ne pense pas qu'il existe un quelconque conflit avec l'avocat de M. Pierucci. Nos avocats extérieurs ont fait appel aux services d'un avocat très réputé aux États-Unis qui, si mes souvenirs sont bons, était, dans ses fonctions antérieures, l'un des membres les plus haut placés du ministère public du Connecticut. Même si Alstom était d'accord pour payer les frais d'avocat de M. Pierucci, le service fut rendu pour le compte et le bénéfice de M. Pierucci, en aucun cas pour la société Alstom.

J'en viens au quatrième thème relatif aux discussions engagées avec General Electric.

J'ai fait partie d'une petite équipe qui a été impliquée dans la vente d'Alstom « Power » à General Electric. Les discussions ont débuté en février 2014. Une rencontre a eu lieu entre M. Kron et M. Reimelt une ou deux semaines avant que j'aie été contacté. Mon premier contact au titre de cette opération a eu lieu au mois de février 2014.

Votre dernière remarque ne semble pas contenir de question.

M. le président Olivier Marleix. Un article du *New York Times*, nous a-t-on indiqué, faisait état de la présence de General Electric lors d'une discussion sur le paiement de l'amende qui est intervenue après le 22 décembre, par conséquent, après la signature du plaider coupable et du *deferred prosecution agreement*.

Le fait est qu'au conseil d'administration d'avril ou de juin 2014, lorsque M. Kron présente la vente à l'assemblée générale, il a expliqué à ses actionnaires que General Electric

réglerait l'amende alors même qu'il en ignorait le montant. Finalement, ce sont les actionnaires d'Alstom qui l'ont payée.

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Dans le cadre des négociations menées avec General Electric, nous avons négocié le fait que General Electric rachetait la branche « Énergie », ses créances et ses dettes, ainsi que d'éventuelles amendes.

General Electric a procédé à un audit préalable sur le montant de l'amende susceptible d'être requise par le DoJ. Cela dit, personne n'en connaissait le montant exact dans le cadre des négociations qui sont intervenues entre février et avril dans la mesure où les négociations avec le DoJ n'avaient pas débuté.

Lorsque les négociations ont commencé suivant le principe juridique qu'un justiciable ne peut être puni pour les faits commis par un autre justiciable, le DoJ a été d'avis qu'il revenait à Alstom de payer l'amende et non pas à General Electric.

De nombreux débats ont eu lieu entre le DoJ, Alstom et General Electric. Dans le cadre de notre accord commercial, General Electric était convenu de prendre en charge une éventuelle amende. Pour autant, les discussions n'ont pas été favorables à Alstom et le DoJ a informé Alstom qu'il devrait payer l'amende s'il signait le plaider coupable au mois de décembre 2014.

M. le président Olivier Marleix. Il est un principe de droit assez général selon lequel une amende doit être payée par la personne qui a commis l'infraction et non par un tiers. Aussi, sur quelle analyse juridique M. Kron s'est-il fondé pour expliquer à ses actionnaires que General Electric paierait l'amende ? A-t-il fait étudier juridiquement ce point ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Alstom Prom ou Alstom SA auraient pu être des sociétés américaines. General Electric procédait à l'achat de sociétés en son nom propre. Nous avons pris en compte le fait que General Electric acceptait, dans le cadre de son évaluation, le paiement d'une éventuelle amende. Alstom et nos avocats externes – General Electric également, mais je ne peux faire de déclaration au nom et pour le compte de General Electric – ne s'attendaient pas à ce que le DoJ oblige Alstom à payer.

M. le président Olivier Marleix. Je reviens sur quelques points.

Je relève en premier lieu une question de vocabulaire. Le terme de « *négociations* » avec le DoJ a pu être employé parfois de manière impropre. J'aimerais que vous précisiez la chronologie de vos discussions avec le DoJ. De vos propos, je comprends que les premières réunions sont intervenues dans le cadre d'une enquête et que « la négociation » est une discussion visant à préparer le plaider-coupable ou le *deferred prosecution agreement*.

Je souhaiterais que vous procédiez à la synthèse des échanges, des contacts, des réunions, des convocations avec le DoJ dès votre prise de fonctions, dès 2010.

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) J'ai pris mes fonctions début 2011. Mes premières réunions avec le *Department of Justice* ont eu pour objet d'expliquer que j'avais pris mes fonctions et que la société souhaitait coopérer à l'enquête. J'ai encore participé personnellement à deux autres réunions, probablement en 2012 et 2013. Elles portaient sur l'amélioration du programme interne de conformité d'Alstom et sur la manière dont les enquêtes étaient perçues par la société.

Le DoJ a mené ses propres enquêtes fondées sur la documentation et les informations que nous leur avons fournies. Ce n'est qu'à la fin de 2014 que la DoJ nous a fait connaître son souhait de clôturer cette enquête. C'est ce que j'ai appelé précédemment « la phase de négociations ».

M. le président Olivier Marleix. À partir de 2011, vous-même et M. Kron aviez connaissance d'une enquête du DoJ sur plusieurs affaires de corruption.

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) C'est exact.

M. le président Olivier Marleix. Dès 2011, sur vos conseils et vos informations, M. Kron était en mesure de comprendre que la requête se conclurait au mieux par une amende dans le cadre d'un plaider coupable ou d'un *deferred prosecution agreement*.

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Nous n'avons pas eu connaissance des conclusions des enquêtes. Mais pour autant que nous nous tenions informés de l'enquête, il était raisonnable de penser qu'une amende devrait être payée.

M. le président Olivier Marleix. J'ai cru comprendre que le système qui a consisté à centraliser le recrutement des consultants procédait de votre volonté de *compliance* et de celle de M. Kron de limiter la déperdition de biens et de vérifier les contrats de recrutement des consultants. Vous nous avez dit que, selon ce système central, toutes les décisions étaient prises par le siège. M. Kron était-il au courant et donnait-il son accord personnellement à toutes ces opérations ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Ce système a été mis en place avant ma prise de fonctions en tant que directeur général du groupe Alstom. Il a été retenu, car il était connu pour être le meilleur système susceptible de contrôler des parties tierces.

Le système n'obligeait pas le siège social à prendre des décisions sur toutes les opérations. Il permettait à nos employés situés dans des pays étrangers de proposer des consultants externes avec lesquels travailler. Ces propositions d'embauche passaient ensuite devant le département « Conformité » qui vérifiait le *curriculum vitae* des candidats, leurs compétences et leurs capacités. Il procédait également à un dernier contrôle avant paiement des factures fournies et s'assurait que le service rendu correspondait aux contrats et aux paiements. M. Kron était informé de ce système qui constituait la façon la plus sûre de procéder. Mais ce n'est pas M. Kron en personne qui signait, par exemple, une facture ou un contrat de travail.

M. le président Olivier Marleix. M. Poupert-Lafarge était-il également au fait de cette organisation ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Il était au courant.

M. le président Olivier Marleix. Je souhaiterais revenir sur l'avocat de M. Frédéric Pierucci. J'ai cru comprendre qu'il travaillait parallèlement pour Alstom. À un moment donné, M. Pierucci s'est trouvé dans une situation difficile dans la mesure où, pour atténuer sa responsabilité personnelle, il avait besoin de documents prouvant la responsabilité collective des dirigeants d'Alstom. Son avocat ne lui a pas fourni les éléments dont il avait besoin, car il était dans une situation proche du conflit d'intérêts.

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Je ne pense pas qu'il y avait conflit d'intérêts. Cet avocat ne travaille pas pour le compte d'Alstom. Il a été engagé pour travailler uniquement pour le compte et le bénéfice de M. Pierucci. Je ne me souviens pas du nom du cabinet d'avocats, mais l'avocat doit être Stan Tardy.

Vous avez indiqué, monsieur le président, que la documentation demandée n'avait pas été fournie à M. Pierucci. Cela m'étonne quelque peu. La position de la société était très nette : Alstom avait décidé de payer les frais d'avocat de M. Pierucci. J'avais compris que nos avocats fourniraient l'ensemble de la documentation nécessaire à la défense de M. Pierucci.

M. le président Olivier Marleix. La situation a-t-elle pu évoluer à partir du moment où M. Pierucci a plaidé coupable ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Au moment de son arrestation, nous avons payé pour préparer sa défense et pour payer son avocat, nonobstant un éventuel recouvrement des frais engendrés par le contrat *directors and officers*.

Après que M. Pierucci a plaidé coupable pour les infractions qu'il avait commises aux États-Unis, nos avocats américains nous ont conseillé de ne plus payer les frais liés à sa défense dans la mesure où le fait même pourrait être qualifié d'infraction.

M. Guillaume Kasbarian, rapporteur. Ma question portera sur les relations avec le DoJ et la coopération avec la justice quand celle-ci s'intéresse à des faits présumés de corruption ou des faits délictueux dans une entreprise.

Monsieur Carr, vous avez une longue expérience de la coopération judiciaire avec les autorités. De tout cela, que reprenez-vous ? Y a-t-il des choses que vous ne feriez pas dans le cadre de votre coopération avec la justice ? Retirez-vous de cette expérience de bonnes et de mauvaises pratiques ?

Je vous interroge à ce sujet, car la commission a pour objectif de formuler des recommandations aux entreprises qui seraient confrontées en leur sein à des faits de corruption. Cela leur permettrait de mieux aborder cette découverte ainsi que les relations avec les autorités judiciaires pour prouver qu'elles sont de bonne foi, pour coopérer ou encore transmettre les documents demandés.

Selon vous, quelles sont les bonnes pratiques que vous avez observées et, à l'inverse, les pratiques qu'il faut absolument proscrire, qui ne font que nuire à l'entreprise et qui lui font courir un risque quasiment légal ? Ce peut être la clé de ces procédures judiciaires. Que diriez-vous à des entrepreneurs qui découvrirait des faits de corruption ou des faits qui devraient être dénoncés au sein de leur entreprise ? Que leur conseilleriez-vous pour avoir des relations avec la justice les plus efficaces possible, les plus protectrices pour l'entreprise et les plus morales ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Je commencerai par les plus mauvaises pratiques, qui consistent à commettre des infractions à la loi, à détruire des documents, etc. Il est certain qu'Alstom n'a pas procédé de cette manière. Autre mauvaise pratique : le manque de transparence.

Tout au contraire, une bonne pratique consiste à partager les faits découverts avec les autorités, et cela au moment même de la découverte des actes de corruption. Une société devrait commencer par prendre en main la situation en engageant des enquêtes internes, en

traitant la question, en envisageant les remèdes à mettre en place et en partageant cette information avec les autorités en charge de la réglementation.

Une telle approche devrait limiter, voire pourrait faire disparaître la nécessité d'être cité devant la justice, comme ce fut le cas d'Alstom.

M. le président Olivier Marleix. M. Kron a déclaré le 1^{er} avril 2015 devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale qu'il n'y avait aucun lien entre les discussions menées avec General Electric et les poursuites engagées par le DoJ, notamment parce que celles-ci auraient été postérieures à la discussion avec General Electric. M. Kron cite notamment une attestation d'un avocat américain, ancien procureur auprès du Département de justice, qui déclare : « *En d'autres termes, il n'y a absolument aucun lien entre les discussions ayant mené à la transaction entre Alstom et le DoJ qui ont commencé à l'automne dernier...* » – autrement dit, fin 2014 – « *... et les négociations qui ont été menées entre Alstom et GE, qui les ont largement précédées.* » – autrement dit, en février, mars-avril 2014.

M. Kron a joué sur les mots. Il emploie le terme de « *discussions* » entre Alstom et le DoJ. Confirmez-vous que des échanges, des discussions, des convocations ont eu lieu à partir de 2011 ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Je ne peux parler au nom de Patrick Kron à propos de citations ou de discussions menées avec le DoJ. Ces discussions sont, en effet, intervenues à ce moment-là dans le cadre des enquêtes menées et de nos efforts de conformité.

Je le réitère, c'est fin 2014 que le DoJ et Alstom ont commencé des négociations pour trouver une solution.

M. le président Olivier Marleix. Avez-vous à l'esprit les dates des réunions de M. Kron seul avec le DoJ ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Je n'ai pas accompagné M. Kron aux réunions, ni ne me suis rendu aux États-Unis. Il serait plus opportun de lui poser cette question. Je puis simplement vous informer qu'il a eu des contacts très informels au cours d'une conférence de l'OCDE. Personnellement, je n'ai pas participé à des réunions formelles avec le DoJ et M. Kron.

M. le président Olivier Marleix. Les réunions étaient-elles organisées *via* un cabinet d'avocats américains ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Les réunions auxquelles j'ai participé avec le DoJ ont eu lieu en ma présence et en présence de notre cabinet d'avocats américain, Patton Boggs.

M. le président Olivier Marleix. Les réunions que vous évoquez se sont-elles bien déroulées en 2012-2013 ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Je pense que la réunion à laquelle vous faites référence a eu lieu dans le courant de l'année 2013. Il convient d'ajouter que Patrick Kron participait à une réunion de l'Organisation de coopération et de développement

économiques (OCDE) où il s'est présenté en sa qualité de président d'Alstom au chef du *Foreign Corrupt Practices Act*. À cette occasion, il a évoqué la question de la coopération.

M. le président Olivier Marleix. M. Vigogne nous a indiqué que le montant de l'amende de 772 millions de dollars avait été plutôt considéré comme une bonne nouvelle. Il avait craint un montant bien plus élevé, avoisinant le milliard de dollars.

Avez-vous considéré que le montant de 772 millions de dollars ne constituait pas une trop mauvaise nouvelle ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Il ne s'est agi en aucun cas d'une bonne nouvelle. À mon avis, le montant de l'amende était très élevé. Je pense que nos conseils américains n'attendaient pas qu'il soit aussi élevé.

Je ne peux pas m'exprimer au nom ou pour M. Vigogne qui a pensé qu'il s'agissait d'une bonne nouvelle. En tout cas, la société Alstom n'était pas satisfaite.

M. le président Olivier Marleix. Lorsqu'il a décidé la vente de la branche « Power » à General Electric en février, mars-avril 2014, M. Kron savait qu'une enquête était menée par le DoJ depuis au moins 2011 et qu'elle risquait de se conclure par une amende. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) De février à avril 2014, M. Kron était au courant qu'une enquête était menée et qu'il était possible qu'il devrait payer une amende.

M. Guillaume Kasbarian, rapporteur. Monsieur Carr, des éléments vous laissent-ils penser que la justice américaine ait agi et poursuivi Alstom pour d'autres raisons que les faits de corruption sur lesquels elle disposait d'éléments ? Par exemple, des sujets de nature économique auraient-ils pu influencer la justice américaine ou pensez-vous, à l'inverse, que la justice américaine et les procureurs américains sont indépendants ? Pensez-vous qu'ils ont agi et poursuivi Alstom depuis les années 2010 exclusivement sur des bases factuelles, en fonction des preuves qu'ils détenaient et d'une investigation strictement judiciaire, qui n'avait de considération autre qu'une investigation judiciaire ?

M. le président Olivier Marleix. Je rappelle que cette partie de la justice n'est pas indépendante. Il s'agit du *Department of Justice* c'est-à-dire un ministère.

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Je ne suis pas au courant de fondements juridiques autres ou de faits découverts au cours de l'enquête judiciaire. La procédure menée par le DoJ est totalement légale et normale. Je pense qu'aucun élément économique n'a été pris en compte.

M. le président Olivier Marleix. À quel moment le comité d'audit d'Alstom a-t-il été informé de toutes ces procédures ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Avant 2011, je pense qu'il était au courant, mais je ne puis vous l'assurer avec exactitude dans la mesure où je ne faisais pas partie de ce comité ni du conseil.

Après ma nomination, je faisais partie de ce comité d'audit comme du conseil. Le comité d'audit a été informé de toutes les enquêtes que nous avons diligentées, de l'ensemble des remèdes et des procédures mises en place. Par la suite, ces actions ont été transférées ou

transmises au comité de durabilité et d'éthique. Ce comité distinct a été mis en place pour s'assurer que le travail que j'avais fourni ou que j'étais en train de mener était correct et relevait de bonnes pratiques d'un point de vue légal et de la conformité.

M. le président Olivier Marleix. J'aurais souhaité un éclaircissement sur le contrat d'assurance de protection de la direction. Il ne couvrait pas les agents pour des fautes susceptibles de recevoir une qualification pénale personnelle. Il les couvrait uniquement en cas de poursuites liées à l'activité de l'entreprise, mais sans imputation personnelle. Pourquoi donc ce contrat d'assurance n'a-t-il pas pu bénéficier à M. Pierucci ?

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Ces contrats d'assurance concernent la direction de la société, les directeurs et les directeurs adjoints, les cadres, non la société en soi. Par conséquent, ces contrats ne couvrent ni les frais liés aux enquêtes ni la défense de la société, son objet principal est de couvrir les frais de défense de la direction et des cadres de la société. Il n'en reste pas moins que le contrat d'assurance ne couvre pas les frais que je viens d'évoquer pour les cadres ou la direction de la société au moment où la culpabilité de la personne en question est constatée par un tribunal ou que la personne signe un plaider coupable, c'est-à-dire qu'il reconnaît sa culpabilité.

M. le président Olivier Marleix. Tant que la personne nie les faits, elle est protégée. Si elle plaide coupable ou si elle signe un *deferred prosecution agreement*, elle ne l'est plus.

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Le plaider-coupable concernait la société, non l'individu. Le contrat *directors and officers* couvre la personne et le paiement de ses honoraires jusqu'au moment où elle reconnaît sa culpabilité et est condamnée.

J'appelle votre attention sur le fait qu'en tant que société nous avons payé les frais de défense, d'avocats, nonobstant l'acceptation du contrat d'assurance de payer les frais engagés.

M. le président Olivier Marleix. Cela n'incite pas à la vertu. L'entreprise a notamment plaidé coupable s'agissant du contrat signé en Indonésie, même si M. Pierucci a signé imprudemment un document sans en référer à quiconque. Nous parlons du même contrat et des mêmes faits. Si des personnes ne sont plus couvertes par le contrat d'assurance dès lors qu'elles reconnaissent les faits, elles ne sont pas incitées à coopérer avec la justice, mais plutôt tentées de nier les faits. C'est tout le contraire de ce que nous souhaitons en matière de lutte contre la corruption.

M. Keith Carr. (*Interprétation de l'anglais.*) Je comprends votre point de vue.

M. le président Olivier Marleix. Je vous remercie, monsieur Carr, d'avoir répondu à nos questions.

La séance est levée à dix-huit heures.

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 29 mars 2018 à 16 h 30

Présents. - Mme Anne-Laure Cattelot, Mme Dominique David, M. Bruno Duvergé, Mme Sarah El Haïry, M. Guillaume Kasbarian, M. Olivier Marleix

Excusé. - Mme Marie-Noëlle Battistel