

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

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

## Compte rendu

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

– Audition, sous forme de table ronde, de M. Claude Mandart, délégué syndical central CFE-CGC d'Alstom France, de M. Jean-Louis Profizi, secrétaire CFE-CGC du comité central d'entreprise Alstom Transport, de M. Gérard Mardiné, secrétaire national CFE-CGC, de M. Patrick de Cara, délégué syndical CFDT de l'établissement Oméga de Saint-Ouen d'Alstom Transport, de M. Laurent Desgeorge, délégué syndical central CFDT d'Alstom Transport et secrétaire de l'Inter CFDT Alstom, de M. Philippe Pillot, délégué syndical central FO d'Alstom Transport, de M. Vincent Jozwiak, représentant FO au comité central d'entreprise d'Alstom Transport et délégué de l'établissement de Petite-Forêt (près de Valenciennes), de M. Charles Menet, représentant syndical FO au comité central d'entreprise d'Alstom Transport, de M. Hervé Fillhardt, délégué syndical FO du site de Reichshoffen, de M. Fabrice Cotrel délégué syndical FO du site de La Rochelle/Aytré, de M. Boris Amoroz, délégué syndical CGT d'Alstom Omega, et de M. Stéphane Flégeau, secrétaire général adjoint et animateur du collectif « industrie » de la Fédération CGT des travailleurs de la métallurgie .....2

Mercredi

29 novembre 2017

Séance de 17 heures

Compte rendu n° 2

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

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



*La séance est ouverte à dix-sept heures.*

**M. le président Olivier Marleix.** Mes chers collègues, nous accueillons cet après-midi les représentants des syndicats représentatifs d'Alstom Transport avec lesquels nous allons aborder un dossier brûlant qui illustre bien l'actualité de nos travaux.

En 2014, Alstom a cédé à General Electric (GE) sa branche énergie. Le ministre du redressement productif de l'époque, que la commission d'enquête auditionnera dans quelques jours, s'était opposé à cette vente, privilégiait alors une solution européenne avec Siemens, à la fois sur l'énergie et sur les transports.

Son successeur, qui a accordé *in fine* l'autorisation d'investissement, la justifiait dans un communiqué de presse du 5 novembre 2014 par la possibilité ainsi offerte à Alstom de constituer « un champion français et européen dans le secteur des transports ». Or, un peu plus de deux années plus tard, Alstom, recentré sur ses activités ferroviaires, est appelé à rejoindre Siemens au terme d'un accord qui permettra à Siemens de devenir majoritaire du nouvel ensemble dans quatre ans.

L'objectif défendu par l'actuel Gouvernement est de créer ainsi un constructeur européen disposant d'une offre globale et d'une taille critique auquel il reviendra de contrer la concurrence internationale qui s'est aussi réorganisée, notamment avec l'émergence du chinois *China Railway Construction Corporation (CRRC)*, et dans une moindre mesure pour faire face à d'autres constructeurs comme le canadien Bombardier, présent sur notre territoire, ce qui n'est pas non plus sans faire débat, ou encore Mitsubishi, groupe japonais puissant qui entretient de longue date des liens d'affaires avec Siemens.

L'opération est présentée comme constitutive d'un « mariage entre égaux », Alstom et Siemens réalisant effectivement des chiffres d'affaires comparables dans le secteur ferroviaire : un peu plus de 7 milliards d'euros chacun, avec toutefois un léger avantage pour Siemens.

Force est de constater que les deux entreprises ont aujourd'hui des offres de produits distinctes, mais destinées à des marchés qui se recoupent. De même, leur appareil de production va nécessairement faire apparaître des redondances entre les différents sites. Siemens est depuis très longtemps présent en France, et s'est notamment renforcé en 1996 avec le rachat de Matra Transport, et a obtenu de nombreux marchés, notamment ceux de l'automatisation de lignes du métro parisien. L'entreprise Siemens entend également être un acteur majeur de la création et de l'extension des lignes du Grand Paris.

À l'inverse, Alstom est présent en Allemagne, où il vise particulièrement des marchés de trains régionaux, avec notamment son usine de Salzgitter en Basse-Saxe, l'un de ses plus importants sites de production. Ce site est polyvalent, contrairement aux sites français du groupe, presque tous spécialisés dans un type de produit.

Notre rencontre d'aujourd'hui doit permettre aux organisations syndicales d'exprimer en toute liberté leur opinion sur l'opération annoncée.

À ce jour, quels ont été les résultats de vos rencontres avec le Gouvernement ? Où en est la concertation avec votre direction ? Que savez-vous du projet industriel qui guide cette fusion ?

S'agissant de l'emploi et de l'offre de produits, quelles sont vos remarques et vos craintes ?

Concernant la recherche et développement, l'opération projetée pourrait-elle être lourde de conséquences, avec par exemple l'abandon de certains programmes ?

Plus généralement, constate-t-on dès à présent un climat d'attentisme dans vos entreprises où beaucoup de choses seraient en quelque sorte « gelées », y compris en matière d'investissements, jusqu'à l'aboutissement de l'opération de fusion ?

Cette rencontre doit aussi permettre à la commission d'aborder les conséquences de l'opération antérieure avec General Electric, à laquelle la plupart d'entre vous ont assisté au titre d'Alstom. À ce sujet, quel bilan dressez-vous de la situation ? La promesse de création de 1 000 emplois constitue-t-elle seulement une justification parmi d'autres ? Peut-on considérer aujourd'hui qu'elle est sérieusement mise en cause par un repreneur qui vient de décider de profondes restructurations de ses activités au niveau mondial ?

Il s'agit là de s'interroger sur la réelle portée des lettres d'engagement qui sont arrêtées dans le cadre de ces fusions et sur la base desquelles les ministres de l'économie sont amenés à prendre leur décision d'autorisation d'investissement dans notre pays.

Messieurs, je vais d'abord donner la parole à chacune de vos organisations qui disposera de huit à dix minutes pour faire un bref exposé liminaire. Puis les membres de la commission d'enquête qui le souhaitent pourront poser des questions.

Mais auparavant, conformément aux dispositions de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative aux commissions d'enquête, je vais demander à chacun d'entre vous de prêter le serment de dire toute la vérité, rien que la vérité.

*(MM. Claude Mandart, Jean-Louis Profizi, Gérard Mardiné, Boris Amoroz, Stéphane Flégeau, Philippe Pillot, Vincent Jozwiak, Charles Menet, Hervé Fillhardt, Fabrice Cotrel, Patrick de Cara et Laurent Desgeorge prêtent successivement serment.)*

**M. Claude Mandart, délégué syndical central de la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) Alstom France.** L'histoire entre Siemens et Alstom est en quelque sorte une tragédie qui s'est jouée en trois actes.

L'acte I remonte à 2003-2004 alors qu'Alstom était au bord du gouffre. Siemens s'était déjà manifesté pour reprendre au meilleur coût les activités d'Alstom. Les velléités de Siemens avaient été contrées à l'époque par le plan Sarkozy et Patrick Kron.

L'acte II remonte à 2014 lorsque le président Kron a décidé de céder les activités « Energie » de General Electric et que l'État est allé chercher en catastrophe Siemens pour qu'il les reprenne, associé à Mitsubishi. En contrepartie, Siemens se proposait d'apporter une partie de ses activités ferroviaires, non les plus « juteuses » mais les moins intéressantes pour Alstom, c'est-à-dire les locomotives et la très grande vitesse, en conservant l'activité signalisation notamment, la plus profitable. À la suite de cette cession, Alstom est devenu ce qu'on appelle un *pure player* dans le ferroviaire. Nous avons déjà fait part de notre inquiétude à notre président-directeur général, M. Henri Poupard-Lafarge, en lui demandant si, en se recentrant sur le ferroviaire, Alstom ne risquait pas de devenir trop petit par rapport à ses principaux concurrents, Siemens, Hitachi, Bombardier, rattachés à des conglomérats. À l'époque, celui-ci avait balayé d'un revers de main notre interrogation : avec 30 000

salariés, un chiffre d'affaires de 10 milliards et un carnet de commandes de près de 20 milliards, la chose était impensable... À ceci près qu'entre-temps, tout le monde a parlé avec tout le monde, comme on dit chez nous : Siemens avec Bombardier, Alstom avec Bombardier... Tant et si bien que les discussions entre Siemens et Bombardier ont finalement fait sortir du bois Alstom, dont la direction a fini par prendre peur que ces discussions n'aboutissent, ce qui aurait extrêmement fragilisé Alstom sur le marché européen et mondial qui, pour le coup, serait vraiment devenu trop petit. Des discussions se sont donc engagées entre Alstom et Siemens pour aboutir au projet qui nous est présenté aujourd'hui, ce qui se comprend d'ailleurs, la mariée Alstom restant tout de même beaucoup plus séduisante du point de vue financier que la mariée Bombardier !

L'acte III a été la présentation de ce projet. Aucune information n'ayant fait l'objet de fuites, autant vous dire que ce fut la douche froide pour les salariés qui vivent toujours très mal ce genre de situation : ils assistaient au sort ultime de feu la Compagnie générale d'électricité, qui à l'époque englobait Alcatel, cédé à Nokia – on sait ce qu'il en reste –, les Chantiers de l'Atlantique, cédés aux Coréens puis aux Italiens, enfin l'énergie, cédée aux Américains de GE. Et pour finir, dernière un projet présenté comme un mariage d'égaux à égaux, il s'agit en réalité de vendre la branche ferroviaire d'Alstom à Siemens, puisque Siemens sera actionnaire majoritaire et que le groupe Siemens-Alstom sera consolidé dans les comptes de Siemens. Au point que l'État a engagé des discussions avec Siemens préalablement à la communication publique de ce projet, pour obtenir les garanties nécessaires et suffisantes en préalable à la réalisation de cette opération conformément au décret Montebourg : la preuve en est qu'il s'agit bel et bien de la cession d'une activité stratégique détenue par une société française à un groupe étranger – européen certes, mais qui n'entre pas moins dans le cadre du décret Montebourg.

On a beaucoup entendu parler de cet accord. Il y a encore deux jours, nous avons rencontré à Bercy, Aloïs Kirchner, le conseiller « industrie » du ministre de l'économie : on nous a expliqué que cet accord était couvert par le secret des affaires entre l'État et Siemens et qu'il contenait des garanties en termes de maintien d'emplois sur les sites tant français qu'allemands : aucun départ contraint, maintien des implantations industrielles, autrement dit aucune fermeture de sites pendant les quatre années – fin 2018 à début 2023 – qui suivront la réalisation de l'opération, et maintien du niveau de recherche et développement (R&D)... Autant d'engagements qui nous laissent plus que dubitatifs : en 2014, General Electric s'était de la même façon engagé à créer 1 000 emplois nets en France avec une contrepartie une éventuelle sanction de 50 000 euros par emploi manquant en 2018... Pour l'heure, à en croire les chiffres qui circulent, il en manque 590 ! Et une pénalité de 50 000 euros, ce n'est même pas que le coût d'un emploi pour General Electric ! Autant dire que ce genre de garantie ne vaut pas grand-chose.

Force est de constater que le pouvoir économique est désormais beaucoup plus puissant que le pouvoir politique. C'est pourquoi la crainte des salariés d'Alstom est complètement légitime et justifiée. On a beau jeu de dire que ces deux entreprises sont complémentaires : nous le sommes peut-être dans certaines zones géographiques, mais sur certains produits, nous sommes en choc frontal – il n'est qu'à voir le projet Grand Paris, où Siemens et Alstom ont tous les deux répondu à l'appel d'offres sur la signalisation.

Ce genre d'opération a un intérêt évident, celui de dégager des synergies. Au niveau des achats et de la recherche et développement, par exemple, les ajustements permettrait de dégager 470 millions d'euros, nous dit-on ; mais à chaque fois qu'il y a eu rapprochement de grands groupes, les synergies se sont toujours traduites à un moment ou à un autre par des

réductions d'emplois. Malgré les garanties que contiendrait cet accord secret – autant dire que nos informations sont super-limitées –, nous sommes très inquiets en ce qui concerne l'emploi.

L'État devait-il rester au capital ? Pour nous, cela permettrait de garantir une certaine stabilité et un certain contrôle de la stratégie. Mais quand on a posé la question au ministre Bruno Le Maire à Belfort, il a répondu qu'il préférerait peser sur la commande publique que d'avoir un siège d'administrateur qui fasse un peu marionnette. Encore faut-il que les commandes publiques se traduisent par de l'emploi en France ! Or, la situation financière actuelle de la SNCF est telle qu'elle fait peser dans ses appels d'offres des contraintes si fortes en termes de coûts que cela force ses fournisseurs comme Alstom à délocaliser – et probablement plus que nécessaire – dans des pays à bas coûts : une partie des produits sera fabriquée en Chine, par exemple les moteurs du RER NG.

Comment contrecarrer ce projet de rapprochement capitalistique ? Car on ne saurait parler de projet industriel : lorsque nous posons la question à la direction d'Alstom, ce sera dans un deuxième temps : il faut d'abord avoir le feu vert pour monter cette opération, ensuite seulement on réfléchira au projet industriel. Ce dont il est question dans l'immédiat, c'est d'un versement de 1,8 milliard de dividendes exceptionnels aux actionnaires... C'est dommage de dilapider tout cet argent qui serait bien utile en termes de R&D et d'investissement ! C'est pourtant le nerf de la guerre. C'est par l'innovation qu'on se démarquera de la concurrence chinoise. Or l'innovation coûte très cher et ne peut être financée que par nos fonds propres. Dilapider 1,8 milliard de fonds propres au profit des actionnaires, on marche sur la tête !

L'une des meilleures façons de se prémunir contre la concurrence déséquilibrée des pays asiatiques – il faut appeler un chat un chat – serait de fixer une vraie clause de réciprocité par rapport à ces pays, autrement dire construire ce fameux *Buy European Act*. S'ils veulent vendre chez nous, il faut qu'ils créent de l'emploi en Europe.

**M. Boris Amoroz, délégué syndical de la Confédération générale du travail (CGT) chez Alstom Omega.** Le 20 septembre, au cours du comité central d'entreprise (CCE) ordinaire, la direction d'Alstom n'avait aucune annonce particulière à faire. Deux jours plus tard, le vendredi 22 septembre, elle confirmait à la presse qu'un rapprochement était en cours de discussion avec Siemens... Et le 26 septembre, elle réunissait le conseil d'administration pour lui faire entériner le plan de donation à Siemens des activités « Transport » d'Alstom, c'est-à-dire le dernier morceau d'Alstom – ex-CGE, ex-GEC-Alsthom !

Une fois de plus, comme en 2014, les représentants des salariés et des organisations syndicales ont été sciemment tenus à l'écart, alors que les directions d'Alstom et de Siemens collaborent sur ce sujet depuis de nombreux mois, en lien avec les gouvernements allemand et français. Malgré une demande exprimée par l'intersyndicale, nous n'avons d'ailleurs toujours pas eu de rencontre avec le ministre Bruno Le Maire sur le sujet particulier de l'absorption d'Alstom par Siemens.

Comme l'a dit M. Mandart, nous demandons toujours à avoir connaissance de l'accord conclu entre Siemens et le Gouvernement français qui protégerait, nous dit-on, les sites français et allemand pour quatre ans après la fin du *closing*. Nous avons vu, avec le cas d'Alstom Power passé chez General Electric, qu'il faut bien lire les petites lignes aux conditions du style « *sauf changement des conditions économiques* » ou encore « *sous pénalité d'une sanction de x euros par poste supprimé* », pénalité qu'il est ensuite facile de

provisionner. Certains signaux récents nous inquiètent déjà : la fermeture du site de Preston en Angleterre, la fermeture des activités *hardware* dans l'établissement de signalisation à Rochester aux États-Unis, ou bien la filialisation de l'activité bus électriques jusqu'alors développée par NTL, à Duppigheim, en Alsace, qui sera séparée en deux sociétés.

En 2014 la CGT estimait que le groupe Alstom n'était pas à vendre ; à l'époque, le PDG arguait que le groupe avait un lourd endettement et qu'il n'avait plus les moyens financiers pour la branche énergie. Aujourd'hui, c'est l'argument de la concurrence chinoise qui justifie l'opération de fusion capitalistique avec Siemens dans les médias, en accord avec le Gouvernement – M. Kirchner nous l'a redit avant-hier. Mais l'entreprise chinoise d'État CRRC, qui restera de toute façon plus grosse, n'est pas, selon nous, le premier concurrent d'Alstom : ce sont plutôt aujourd'hui des petits constructeurs qui grappillent des parts de marché.

Alstom est aujourd'hui un groupe solide, avec une capitalisation boursière de 7,9 milliards d'euros, un chiffre d'affaires annuel de 7 milliards d'euros, un carnet de commandes important, qui représente cinq ans d'activité – il n'est, à notre connaissance, que de deux ans pour Siemens Mobility –, une trésorerie de 2 milliards d'euros, un résultat opérationnel au 31 mars 2017 de 5,8 %, dépassant celui attendu à 5,5 %. À ces atouts, il convient d'ajouter des compétences et savoir-faire reconnus dans le monde entier dans les différentes activités du secteur ferroviaire. Aucun problème technologique ou industriel majeur ne met aujourd'hui en difficulté la pérennité de l'entreprise ; nous n'avons pas de situation similaire aux turbines ABB défectueuses achetées par Alstom, ou bien de non-réalisation technique de contrats majeurs comme Ansaldo-Breda l'a connu avec ses IC4 ou son Fyra avant d'être racheté par Hitachi. Dans ces conditions, nous attendons toujours de la direction une explication plausible à cette vente qui reste à nos yeux incompréhensible.

La donation d'Alstom à Siemens n'est qu'une opération financière et capitalistique au profit des actionnaires à qui l'on promet 1,8 milliard d'euros. C'est d'ailleurs ce que nous a précisé la direction lors du CCE extraordinaire du 31 octobre 2017 : les aspects industriels, technologiques, de stratégie industrielle et de R&D ne seront abordés qu'après le *closing*.

En 2014, le PDG de l'époque nous parlait de co-entreprises avec General Electric à parts égales. On voit bien ce qu'il en est : c'était un rachat avec prise de contrôle totale. Cette année, c'est un mariage que le PDG nous vend : la division Mobility de Siemens serait autant absorbée par Alstom qu'Alstom serait absorbé par Siemens. Le montage capitalistique est pourtant clair : Alstom-Siemens devient purement et simplement la filiale ferroviaire à plus de 50 % du groupe Siemens ! Comme le ridicule ne tue pas, on veut nous démontrer qu'il s'agit d'un bon mariage : le siège serait basé en Île-de-France... mais il peut très bien se résumer à un bureau pour M. Poupert-Lafarge avec une boîte aux lettres et un secrétariat. La cotation de l'action serait effectuée à la Bourse de Paris, ce qui ne change pas grand-chose pour l'activité réelle – ou l'actionnariat d'ailleurs. Le PDG serait maintenu ; cela fait au moins un employé assuré de conserver son poste (*Sourires*)... Enfin, il y aurait des administrateurs indépendants français, mais minoritaires, nommés par cooptation, Siemens gardant la majorité absolue des sièges.

Et la dot, me direz-vous ? Pour Alstom, elle est lourde. Afin que les actionnaires d'Alstom acceptent de vendre leurs actions, 1,8 milliard de dividendes leur seront offerts, dont 500 millions au principal actionnaire Bouygues, financés par Alstom. En trois ans, les actionnaires d'Alstom auront reçu 5 milliards d'euros, dont 1,5 milliard pour Bouygues, Siemens s'appropriant les 2 milliards de trésorerie d'Alstom...

Quels seront les avantages pour Siemens ? Cela aussi mérite d'être examiné. En transférant ses activités « matériels roulants » et « signalisation » pour une valeur de 18 milliards d'euros, Siemens ne sort aucun *cash* et deviendrait majoritaire dans la nouvelle société. Cette opération élimine un de ses concurrents, lui ouvre un marché public porteur, en France – avec le plus grand investissement européen actuel, celui du Grand Paris *Express*, et un financement public estimé de 37 milliards d'euros d'ici à 2025 –, mais aussi dans le monde avec des implantations importantes en Europe, en Asie, aux Amériques, en Afrique, qui manquent à Siemens Mobility, resté très concentré sur l'Allemagne et l'Autriche, sans oublier l'accès à des technologies, des brevets et des compétences reconnues. L'absorption des activités et des marchés de signalisation permettrait à Siemens de devenir de loin le *leader* mondial dans ce domaine, de contrôler une grande part des compétences mondiales. Il est d'ailleurs prévu de placer le siège de l'activité signalisation du groupe à Berlin. Au risque de fragiliser l'emploi, la maîtrise technologique avec la vente des brevets, la pérennité des sites avec un impact sur l'ensemble du tissu industriel dans cette filière ferroviaire considérée en 2014 comme stratégique pour la France !

Ainsi, pour la CGT, ce n'est pas une opération de fusion qui est la meilleure solution pour le redéveloppement de la filière ferroviaire en France et en Europe. Au-delà d'Alstom et de Siemens en France, c'est un réseau d'entreprises et environ 64 000 emplois qui sont aussi concernés.

Nous sommes dans une filière qui a été déclarée d'excellence par l'État et qui a besoin d'investissements, de renforcer son appareil productif, qui a aussi besoin de renforcer les compétences et de renouveler ses effectifs. Alstom investit à l'étranger, mais certaines pyramides des âges chez Alstom en France sont critiquement vieillissantes, s'agissant notamment des effectifs d'ouvriers et de techniciens qui, excusez-moi du peu, savent quand même fabriquer les trains ou leurs composants.

Il ne faut pas non plus perdre de vue que 70 % à 80 % environ de la valeur ajoutée est produite par les sous-traitants, les fournisseurs. Une énorme part d'ailleurs est réalisée à l'étranger, en interne. Nous pressurons nos fournisseurs – nos concurrents font de même d'ailleurs – au point quelquefois de les mettre en péril. Certains, en situation déjà fragile, ont déjà fait faillite à cause d'impayés. On maximise les pourcentages d'achat sur les *low cost countries*, les pays à bas coûts, sans pour autant que les équipements produits soient forcément au final moins chers à qualité équivalente. Et l'on se retrouve avec des équipementiers, comme Saira Seats à Saint-Étienne, un des deux fabricants de sièges français avec Compin, mis au bord de la faillite, et finalement rachetés par KTK, un grand équipementier ferroviaire chinois ; l'entreprise réalise un travail de qualité et a déjà annoncé l'extension de l'usine et l'installation de nouvelles machines à Saint-Étienne...

Pour la CGT, l'abandon d'un fleuron industriel comme Alstom n'est pas acceptable ; c'est un contresens au regard des défis du transport des passagers et du fret nécessaires pour répondre aux questions environnementales et sociales. La CGT s'oppose à cette opération qui favorise les actionnaires et vassalise l'avenir industriel. Le Gouvernement est responsable, avec les dirigeants d'Alstom, de ce scandale qui, nous le pensons, mérite un débat national. À cet égard, nous remercions l'Assemblée nationale d'avoir créé une commission d'enquête qui inclut ce sujet. Rappelons d'ailleurs que la quasi-totalité des commandes dans le secteur ferroviaire sont des commandes publiques.

Ce que nous proposons, dans l'optique de renforcer ce fleuron industriel national et européen qu'est Alstom, mais aussi la filière, c'est ce que nous pourrions appeler un plan B –

encore un, me direz-vous... Celui-ci a en tout cas pour avantage de proposer une vision industrielle, une stratégie, là où le projet de donation d'Alstom à Siemens se contente d'aborder des aspects purement financiers et capitalistiques. Il s'articule en cinq axes.

Premièrement, l'État rachèterait les actions de Bouygues, qui cherche à se retirer du capital. Il deviendrait ainsi un actionnaire stable et de référence.

Deuxièmement, un groupement d'intérêt économique (GIE) serait créé entre Alstom et Siemens dans un premier temps, voire avec Bombardier et l'espagnol Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF), présent à Bagnères-de-Bigorre. Ce GIE, de dimension européenne, serait adossé à un plan de développement de projets innovants, permettant un saut technologique et la relance des formations et des emplois qualifiés autour d'un plan d'investissements partagés et de recherche en commun. Chaque société s'y inscrirait dans un cadre stratégique sur plusieurs années, qui sera axé sur la coopération et non sur la rentabilité financière à court terme. Cela permettrait – et c'est essentiel – aux fournisseurs, aux équipementiers, ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises de pouvoir s'impliquer dans un écosystème maîtrisé par l'ensemble de la filière, chaque société gardant la maîtrise de sa gestion sociale et commerciale.

Troisièmement, l'échelon européen et les gouvernements nationaux s'engageraient pour définir un plan d'aménagement du réseau de transport ferroviaire, tant pour les passagers que pour le fret. Des éléments existent déjà, par exemple avec les corridors européens, qu'il faut absolument développer. Cela pourrait s'articuler avec la création d'un pôle public européen des opérateurs du transport ferroviaire.

Quatrièmement, un plan définirait les besoins futurs avec les différents acteurs – opérateurs, autorités de transports ou constructeurs –, dans les différents domaines, qu'il s'agisse du TGV, du fret, des grandes lignes ou de l'interrégional, au niveau des mégapoles comme de l'urbain, ainsi qu'à court, moyen et long termes. Les prévisions de l'Union des industries ferroviaires européennes (UNIFE) soulignent que la majorité de la croissance de l'activité dans les années à venir concernera l'Europe de l'Ouest, en particulier la France.

Cinquièmement enfin, des Assises du ferroviaire seraient organisées en France, et un plan stratégique pour le développement des capacités industrielles et du transport serait lancé, en lien avec la COP23 qui vient de se tenir à Bonn. Une vision industrielle, d'emploi, d'investissement, de recherche en faveur de projets innovants est donc absolument nécessaire pour les besoins futurs dans le cadre de la transition écologique et énergétique.

**M. Philippe Pillot, délégué syndical central FO d'Alstom Transport.** Nous sommes réunis dans une sorte de commission de suivi du dossier Alstom. Il s'agit probablement de la dernière étape, qui marque la fin du démantèlement du groupe, avec le rapprochement de son ultime branche, celle du ferroviaire, avec celle de Siemens. On a beau habiller ce mariage comme on veut, mais c'est bel et bien une véritable annexion de notre industrie ferroviaire. Il s'agit certes de former un groupe qui pèsera face à la concurrence, notamment chinoise ; le marché ferroviaire se porte bien, mais il s'agit de commandes publiques liées non seulement à une volonté politique, mais aussi à des moyens financiers à mettre en œuvre – et ils ne seront pas forcément légion.

Ce rapprochement aura des conséquences. Le Gouvernement a obtenu des engagements de Siemens ; mais ceux-ci sont mal connus et en tout état de cause limités dans le temps. Le maintien des effectifs et des sites est loin d'être garanti après le *closing* et les

quatre années qui suivront. Avant le *closing*, il se passera des choses, comme c'est déjà le cas tous les jours dans le groupe : baisse des effectifs au niveau de la production comme de la conception, délocalisations liées aux demandes des clients mais également pour répondre à des contraintes de compétitivité – ou plutôt de rentabilité.

Le rapprochement avec Siemens apporte une nouvelle touche à un tableau déjà bien noir. L'opération est de nature purement financière. Les 470 millions d'euros de synergies semblent liés à un calcul purement mathématique : si l'on additionne les chiffres d'affaires d'Alstom et de Siemens, on obtient 15,3 milliards d'euros, et si l'on ajoute 2 % de croissance dans les quatre années qui viennent, on arrive à 16,7 milliards. La marge d'Alstom est aujourd'hui de 5,8 %, contre 10,1 % pour Siemens. Le rapprochement des deux entités ne vise pas à ce qu'il baisse et l'on peut penser que Siemens espère bien rester à un rendement de 10 %. Or 10 % sur 16,7 milliards, cela donne une marge de 1,67 milliard, contre 1,2 milliard aujourd'hui. Et la différence correspond précisément aux 470 millions d'euros prévus... Est-ce un pur hasard ? Je ne le pense pas. En tout cas, on a bien du mal à nous expliquer comment on arrivera à gagner 470 millions en synergies.

Le projet industriel n'existe pas : il est à construire et nous devons veiller à ce qu'il profite également aux établissements français. Malheureusement, la stratégie d'Alstom consiste à se développer mondialement, au détriment de sa base historique en France. Les investissements à l'étranger seront-ils couronnés de succès ? Le cas de l'énergie a été un cuisant échec pour Alstom et M. Kron. La direction s'emploie aujourd'hui à charger les sites étrangers afin de les maintenir, quitte à partiellement délocaliser jusqu'aux commandes françaises. La part purement française diminue, y compris au niveau de nos fournisseurs. La filière dans son ensemble souffre. Si nous traversons une période d'étiage en termes de commandes, elle avait été identifiée depuis longtemps par la Fédération des industries ferroviaires (FIF) et relayée au niveau du comité stratégique de la filière. Des problèmes de charge frappent les entreprises et les établissements spécialisés, les uns après les autres : chômage partiel à Valenciennes, projet de fermeture du site de Belfort, qui ne vous a pas échappé, et compactage des sites, c'est-à-dire réduction de l'espace industriel.

De plus, les commandes tardent : le RER NG a enfin été attribué, avec beaucoup de retard. Il devait prendre la relève du MI 09, qui avait été avancé pour le plan de relance de Nicolas Sarkozy. Le site de Valenciennes souffre, avec du chômage partiel. Des contraintes pèsent sur le TGV du futur, qui prend du retard et est désormais annoncé pour 2022. Le site de Belfort aura bien du mal à boucher le trou entre les commandes actuelles et le TGV du futur, si nous le gagnons.

Les trains d'équilibre du territoire sont en route : l'appel d'offres est lancé, mais il n'est pas encore garanti qu'Alstom et le site de Reichshoffen en bénéficieront. Le Grand Paris sera peut-être « boosté » par les Jeux olympiques mais, si l'on n'y prend garde, nos sites ne seront peut-être plus en mesure de fournir au moment où les commandes arriveront : c'était la crainte exprimée par l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) après son enquête sur l'avenir de la filière. Il convient donc de se battre tous ensemble pour gagner ces commandes et pour que notre industrie ferroviaire redémarre. La Commission européenne doit y mettre du sien : le *Buy European Act* doit voir le jour, avec un effet miroir pour ceux qui nous imposent des contraintes : ils doivent être soumis aux mêmes obligations s'ils veulent vendre chez nous.

Siemens va donc prendre le contrôle d'Alstom sans déboursier un euro. C'est finalement General Electric (GE) qui paiera l'addition : les 8 euros par action seront payés

grâce à la vente des *joint-ventures* (JV) avec GE, ce qui pose également la question de leur survie. Le contrôle de l'État sur cette opération doit permettre de faire en sorte que notre industrie y trouve son compte.

**M. Laurent Desgeorge, délégué syndical central CFDT d'Alstom Transport et secrétaire de l'inter-CFDT Alstom.** Beaucoup a déjà été dit par mes collègues et je ne ferai pas un exposé très long. Il est désormais clair que le groupe Siemens prend la main sur le groupe Alstom ; Alstom, c'est fini si l'on attend les bras croisés !

Trois personnes ont joué un rôle très important dans le démantèlement d'Alstom depuis vingt ans. D'abord, M. Bilger a racheté à ABB les turbines à gaz GT24 et GT26 en 2000 : il en est résulté six longues années marquées par 4 milliards d'euros de pertes concernant ces turbines, ce qui a été très dur pour Alstom qui s'est retrouvé sous l'eau. Il a ensuite été très difficile pour le Gouvernement français de rétablir la situation du groupe. Avec Bouygues, Nicolas Sarkozy a monté un plan assez compliqué, qui a été accepté par la Commission européenne, mais le président Kron a poussé son cocorico un peu trop fort : le groupe a enregistré des chiffres pharaoniques entre 2009 et 2011 avant de subir une très forte dégringolade, avec une affaire de corruption qui a vraiment plombé Alstom Énergie.

D'Alstom, il reste aujourd'hui le transport, ainsi que trois grandes activités : le Grid, le *Renewable*, qui pourraient être rapatriés chez Alstom en totalité ou non – cela ne semble pas être l'option envisagée par l'État aujourd'hui – et la GEAST, qui travaille pour le nucléaire. L'État y est resté et a bien conscience qu'il faut faire quelque chose. Le *put*, c'est-à-dire la possibilité pour Alstom de revendre ses parts de JV à GE, est normalement ouvert en septembre 2019, et non 2018. C'est une contrainte pour Henri Poupart-Lafarge, notre président-directeur général, qui ne sait pas trop comment s'y prendre. L'État travaille sur la question : il va certainement essayer de capitaliser sur les 20 % restants de cette JV. Je pense qu'EDF et Areva seront de la partie pour « lâcher ce morceau », si je puis dire, vis-à-vis de Siemens : on a bien compris que l'État allemand se désengage du nucléaire, alors que la France continue quand même.

La filière ferroviaire va connaître un sérieux vague à l'âme. Les commandes tardent toujours, elles sont reculées de jour en jour et même d'année en année. Du coup, les industries françaises ont un gros souci devant elles, aussi bien dans la production d'énergie que sur la partie ferroviaire. Je précise d'ailleurs qu'il y a près de 80 000 personnes travaillant dans 184 autres sociétés dans le domaine strictement ferroviaire – il s'agit de petites et moyennes entreprises, des PME liées à de grands groupes tels que Bombardier, Alstom et Siemens. Ce montage avec Siemens conduit à un ralentissement terrible sur les commandes – et il peut être mondial. Quand on crée de grands groupes par voie de fusion, les clients deviennent tout de suite très frileux : ils attendent que l'opération soit réalisée avant de voir si les commandes peuvent être passées. Il faut donc faire très attention.

Le marché français est aujourd'hui porteur pour le ferroviaire : c'est le principal marché, même si le reste de l'Europe de l'Ouest est également porteur. Ailleurs dans le monde, on est beaucoup plus contraint à faire de la production locale, ce qui peut être une cause de difficultés pour les sites français.

Siemens a organisé un comité central d'entreprise (CCE) en France il y a deux jours. Quelques éléments ont ainsi été fournis : « *L'effectif global devait en principe demeurer inchangé pour au moins quatre ans, sauf en cas d'évolution significative de l'environnement économique...* » Cela veut tout dire : si l'on change quoi que ce soit dans les contrats, tout

passé à la balayette, un peu comme avec GE aujourd'hui. ! « *Cela s'appliquerait également aux innovations et donc aux effectifs de départements R&D* » : c'est une crainte supplémentaire, la R&D peut aussi connaître un sérieux vague à l'âme. « *Ils demeureraient pour au moins quatre ans aussi à un niveau comparable, voire supérieur, pour la R&D* ». Je pense qu'ils ne savent trop où ils vont avec ce bateau-là, cela me semble vraiment dangereux. « *Durant une période de quatre ans à compter du closing – autrement dit, en fait, dans à peu près un an – aucune rupture de contrat de travail fondée sur des motifs économiques impérieux ne serait notifiée et les sites actuels de Siemens et d'Alstom en France – là, on parle bien de nous – et en Allemagne ne feront l'objet d'aucune modification significative quant à leur scope d'activité actuel, sous réserve de conditions en matière des droits de concurrence* ». Traduction : si une atteinte à la concurrence est décelée en application de la logique antitrust, des branches pourront être coupées et rachetées par d'autres groupes – italiens, anglais ou autres – donc avec tous les risques qui en découleront pour l'emploi.

**M. Patrick de Cara, délégué syndical au siège social d'Alstom (Saint-Ouen) et représentant CFDT au comité stratégique de la filière ferroviaire.** En complément des propos de mon camarade Laurent Desgeorge, je saisis l'occasion qui m'est offerte par cette commission d'enquête pour évoquer la stratégie industrielle.

La filière ferroviaire a de grandes incertitudes sur sa pérennité du fait du rapprochement entre Alstom et Siemens. Et je ne parle pas seulement des salariés d'Alstom, mais aussi ceux des sous-traitants. Il faut savoir qu'un salarié d'Alstom – et nous sommes environ 9 000 en France – en fait travailler trois autres dans notre pays. Nous savons qu'il y aura de grandes échéances ferroviaires vers 2022 : le TGV du futur ; le RER NG, en consortium entre Bombardier et Alstom, qui ne prendra vraiment son essor sur le plan de la production qu'à partir des années 2020 ; tous les projets d'infrastructures du Grand Paris ; le remplacement des trains Corail – c'est le fameux marché des trains d'équilibre du territoire (TET) ; le renouvellement de la flotte du métropolitain de Paris ; mais aussi tous les projets annexes qui sont liés aux Jeux olympiques de 2024. Qui peut nous dire qu'Alstom sera en mesure d'assurer la production pour tous ces marchés ? Constatant que l'effectif des opérateurs-ouvriers est en train de se réduire comme peau de chagrin, nous avons peur de ne pas pouvoir répondre à la demande, le moment venu.

J'en viens au rapprochement entre Alstom et Siemens. Nous avons effectivement été reçus par M. Aloïs Kirchner et nous avons alors appris qu'il existe un contrat entre l'État et Siemens, de même qu'il en existe un entre l'État et Alstom. Nous avons appris, par ailleurs, grâce au comité de groupe européen, qu'il existe un contrat entre Siemens et IG Metall, principal syndicat allemand. Sans paraphraser ce qu'a dit Claude Mandart, on disait auparavant que tout le monde parle avec tout le monde, mais aujourd'hui tout le monde passe des contrats avec tout le monde ... Notre inquiétude est claire : ces trois contrats vont-ils dans le même sens ? Qui peut nous répondre là-dessus ? Nous avons interrogé le conseiller en charge de l'industrie auprès du ministre de l'économie, mais nous n'avons pas eu de réponse satisfaisante en ce qui concerne le contrat entre l'État et Siemens.

Pour ce qui est de celui conclu entre l'État et Alstom, nous avons deux certitudes : aucune fermeture de site et aucun départ contraint. Mais que se passe-t-il si l'on applique ces deux éléments du contrat au contexte de Belfort ? Le site a pu être maintenu il y a un an, grâce à une mobilisation syndicale et à des engagements de l'État, mais ceux-ci n'ont été tenus qu'en partie : les TGV ont effectivement été commandés, il y aura un appel d'offres pour les 20 locomotives de secours – et nous ferons tout pour le gagner – mais on n'a pas vu la couleur

des six fameux TGV italiens. L'objectif était de donner suffisamment de charge pour que le site puisse attendre le TGV du futur.

Pour d'autres raisons, la SNCF est en train de revoir son projet économique sur la grande vitesse, de sorte que les premières commandes du TGV du futur, attendues pour cette année, n'arriveront peut-être que l'année prochaine. En tout cas, la commande est retardée. Cela signifie que le creux de charge va réapparaître : nous pensons qu'il se produira fin 2019. Que se passera-t-il alors ? L'établissement de Belfort fait à la fois du service, ce qui occupe environ 100 personnes, et produit des motrices et des locomotives – soit 400 emplois. Avec l'accord entre Alstom et l'État, on ne fermera pas le site, mais il sera recentré sur le service et l'on proposera un plan de départs volontaires pour les 400 personnes qui fabriquent le matériel roulant et les locomotives.

Jusqu'à la preuve du contraire, l'engagement entre Alstom et l'État ne permet pas d'écarter cette perspective. Or, autant il est difficile de construire un savoir-faire, autant il peut disparaître facilement. Un savoir-faire d'un siècle peut être perdu en deux ans.

Cette affaire entre Alstom et Siemens ne sécurise pas du tout le site de Belfort, mais je pourrais aussi parler de La Rochelle. Ce site vit aussi du TGV et connaîtra également un creux de charge à la fin de l'année 2019. La situation sera même pire qu'à Belfort il y a un an, où la présence des deux représentants de l'État au conseil d'administration nous a aidés. Avec le soutien du Président de la République, un espoir a été donné à Belfort. Cette fois-ci, nous ne pourrions plus compter sur la présence de l'État. Le ministre de l'économie déclare qu'il préfère être maître d'œuvre des commandes publiques plutôt que d'avoir un strapontin ; mais si Alstom gagne ces commandes, personne ne peut nous assurer qu'elles seront exécutées en France. Au-delà de Belfort, je pourrais vous donner d'autres exemples concernant d'autres sites.

**M. le président Olivier Marleix.** Merci, Messieurs, pour ces interventions tout à la fois précises et concises.

Si je comprends bien, les documents qui vous ont été remis par la direction lors du comité central d'entreprise du 31 octobre dernier sont assez peu explicites quant à la stratégie industrielle et aux moyens de dégager les quelque 400 millions d'euros de synergies. Je présume qu'ils sont soumis à des engagements de confidentialité, mais nous demanderons ces éléments à qui de droit.

**M. Jean-Louis Profizi, secrétaire du comité central d'entreprise Alstom Transport France (CFE-CGC).** Le processus de consultation se poursuit. À ce stade, nous avons engagé des expertises pour analyser les documents qui nous ont été soumis. Le seul élément sur lequel nous avons à nous prononcer au niveau du CCE est le projet de fusion, sans que le projet industriel soit encore analysé. Les travaux en la matière sont totalement confidentiels, voire astucieusement présentés comme étant presque illégaux : du coup, on n'en parle pas ...

**M. le président Olivier Marleix.** J'ai trois questions à vous poser avant de céder la parole au rapporteur et aux autres membres de la commission d'enquête.

À la suite de la cession de la branche énergie de GE, les syndicats ont-ils instauré une structure commune de suivi ? Un travail de partage a-t-il lieu, notamment sur ce qui se produit actuellement dans les trois *joint-ventures* créées entre GE et Alstom ? Comment cela se

déroule-t-il ? Avez-vous des informations, notamment sur l'engagement de 1 000 emplois à créer par GE ? Existe-t-il un retour sur ce point ?

J'en viens à la vente de la branche « Signalisation » de GE à Alstom, contre 800 millions d'euros, ce qui correspondait à l'un des quatre engagements conclus par GE et Alstom avec le gouvernement de l'époque. Comment cela se passe-t-il ? *Quid*, en particulier, de l'accord de partenariat technique et commercial qui devait être mis en place ? Les objectifs ont-ils été tenus ?

Enfin, quelle est votre analyse des points forts et des points faibles d'Alstom et de Siemens sur les différentes gammes de produits – tramways, métros, trains à grande vitesse ? Entre le TGV et l'ICE, qui gagnera en somme ? Le TGV du futur est-il l'ICE allemand ?

**M. Claude Mandart (CFE-CGC)** Nous avons gardé des liens avec nos collègues des organisations syndicales de GE, même si c'est toujours un peu difficile : loin des yeux, loin du cœur... Ils ont vécu un *post-closing* particulièrement difficile, notamment dans la branche « Renouvelables ».

En ce qui concerne les trois JV, il n'y a pas de soucis particuliers sur la partie « Grid », c'est-à-dire les réseaux électriques intelligents : nous n'avons pas trop d'échos négatifs. S'agissant de la branche GEAST, à savoir les turbines à vapeur et le nucléaire, des collègues de Belfort ont évoqué au téléphone, il n'y a pas très longtemps, leur charge de production : ils avaient à nouveau un certain nombre de programmes à rentrer. Il était question de quatre ou cinq turbines, qui allaient alimenter la production sur quelques années. Ils n'avaient donc pas non plus d'alertes particulières à signaler, même s'ils ne savaient pas vraiment comment l'activité de Belfort allait s'intégrer dans le plan de réduction d'effectifs annoncé par Siemens depuis quelques semaines. Sur l'activité « Renouvelables » – les éoliennes et l'hydraulique –, il y a en revanche un réel problème. Sans revenir sur toute l'histoire de nos collègues de Grenoble, c'est un immense gâchis. Il est bien question de créations d'emploi sur le site de Cherbourg, pour fabriquer des pales d'éoliennes, mais on est loin du tableau magnifique que l'on nous avait vendu au départ. Le meilleur exemple en est que le nouveau patron de GE est en train de taper sur son prédécesseur, Jeff Immelt, en l'accusant d'avoir acheté une fortune ce qui ne vaut finalement pas grand-chose... Cela résume tout.

Quant à l'activité « Signalisation » que GE nous a cédée, c'était finalement un cadeau empoisonné : entre le prix payé et la valeur réelle, la perte est de 124 millions d'euros. Le retour sur investissement ne se fera pas avant plusieurs dizaines d'années.

Enfin, plus personne n'ose parler d'alliance mondiale du ferroviaire, y compris chez Alstom, sous peine de faire rigoler... Une seule chose semble avoir un côté positif : le contrat Amtrak. Vous savez que nous avons gagné un contrat important sur une liaison ferroviaire à grande vitesse – ce n'est pas vraiment du TGV. On dit que ce contrat a été emporté avec le support commercial de GE...

Henri Poupart-Lafarge nous a dit hier, en comité de groupe « France », qu'Alstom était en conflit avec GE sur la partie « *Signalling* » que nous avons rachetée.

Au total, si l'on tire un grand trait pour faire l'addition, General Electric n'est pas content de ce qu'il a acheté à Alstom et Alstom n'est pas particulièrement ravi de ce qu'il a acheté à GE... Le bilan n'est donc pas très favorable.

**M. Laurent Desgeorge (CFDT).** Le contrat Amtrak faisait partie du *deal* de l'époque. Je ne crois pas du tout à l'alliance entre le ferroviaire américain et le ferroviaire français, en l'occurrence Alstom. En fait, ce contrat Amtrak, qui est incontestablement un beau contrat, n'est qu'un *one shot* : on peut penser qu'il n'y en aura pas d'autres. Ce sera le dernier, soyons clairs !

**M. Vincent Jozwiak, représentant FO au comité central d'entreprise d'Alstom Transport SA (établissement de Petite-Forêt).** Un rappel très important : avant même l'annonce de l'opération entre Siemens et Alstom, un droit d'alerte a été exercé à l'unanimité, tous syndicats confondus, au sein du comité central d'entreprise d'Alstom Transport en France. Il y avait déjà de graves inquiétudes sur le ferroviaire en général et sur les sites français. Cette nouvelle opération n'arrange rien, bien au contraire, elle ne fait qu'aggraver nos inquiétudes. Vous aurez d'ailleurs remarqué que toutes nos interventions vont dans le même sens ; c'est un signe qui ne trompe pas.

**M. Boris Amoroz (CGT).** Chaque entreprise a, dans sa gamme de produits, ses points forts et ses points faibles. Nous sommes tous ici ingénieurs, ouvriers, techniciens et nous connaissons nos produits, même si nous ne connaissons pas forcément tous ceux de nos concurrents. Alstom fabrique de très bons métros et de très bons tramways ; Siemens aussi. Il nous arrive de rencontrer des difficultés techniques ; chez Siemens également – la mise en service de nouvelles locomotives en Belgique a par exemple connu un retard de plusieurs années. Quoi qu'il en soit, nous avons de très bons produits, des techniciens très compétents, des outils efficaces et nos productions sont parmi les meilleures du monde, qu'il s'agisse de la signalisation, de la maintenance – une activité importante pour nous – ou encore des activités d'infrastructures et d'électrification, et des différentes gammes de matériels roulants.

L'ICE et le TGV visent à répondre à peu près au même marché mais se distinguent par des différences notables. La conception même du train diffère : le TGV d'Alstom repose sur un système articulé entre deux motrices, intrinsèquement plus sûr en cas de déraillement, tandis que dans l'ICE, qui n'a pas de locomotive, la motorisation est répartie dans les bogies de plusieurs véhicules, ce qui induit d'autres contraintes ; par ailleurs, il y a deux fois plus de bogies par voiture : or les bogies représentent 20 % à 25 % de la masse du train, et *grosso modo* environ 20 % de son prix. Je crois savoir que les ICE vendus à Eurostar créent des soucis de maintenance. Et je vous laisse le soin de demander à Siemens ou aux cheminots pourquoi Siemens a récupéré les activités de maintenance sur l'Eurostar : il semblerait que l'entretien des trains pose problème.

En clair, nous avons de très bons produits. La question tient à nos capacités de production et à l'existence de compétences et d'outils nous permettant de répondre aux délais – y compris d'approvisionnement – et aux exigences de qualité.

S'agissant de la signalisation et de General Electric, la direction a fait des annonces au sujet de la dépréciation. Nous avons repris certaines activités très spécifiques intéressantes de GE Signalisation, concernant les trains de mines par exemple. Dans l'ensemble, cependant, les équipes et les activités de signalisation ont été totalement intégrées dans les activités TIS (*Transport information solution*) d'Alstom.

Enfin, pour ce qui concerne l'activité hydroélectrique, General Electric semble déterminé à faire en sorte que la *joint-venture* de Grenoble ait une rentabilité à très court terme, alors que certains produits n'ont qu'une rentabilité à plus long terme, ce qui ne semble pas convenir à GE.

**M. Jean-Louis Profizi (CFE-CGC).** En termes fonctionnels, les gammes de produits concurrentes se ressemblent ; c'est le mode de fabrication qui permet ou non d'emporter un marché. Alstom, par exemple, remporte la plupart des marchés pour lesquels le client demande que la fabrication soit effectuée sur son territoire, qu'il s'agisse de locomotives produites en Inde ou de trains grande vitesse produits aux États-Unis. La signalisation nous pose davantage de problèmes, car nous n'avons pas un rapport d'égal à égal avec Siemens – dont nous ressentons la forte supériorité dans ce domaine – qui permettrait des arbitrages à tête reposée. J'ignore si cela permettra la survie des solutions innovantes françaises que nous avons conçues ; on peut s'en inquiéter.

Le mécanisme de consultation que nous utilisons prévoit le recours à des experts, mais nous peinons à nous situer par rapport à Siemens en raison des difficultés intrinsèques que nous avons à obtenir des informations relatives à ce qui reste toujours pour l'instant un concurrent.

Quant au droit d'alerte économique, il existe toujours. Nous avons demandé une expertise spécifique sur les établissements d'Ornans et de Valenciennes et sur le site de signalisation à Saint-Ouen, chacun d'entre eux se trouvant en tandem avec une concurrence interne ou externe, tantôt à Katowice, tantôt à Bangalore, qui remettait en cause la pérennité du taux de conception et de fabrication en France. C'est une promesse de stabilité que nous n'avons jamais réussi à obtenir.

**M. Patrick de Cara (CFDT)** En réponse à la question de M. Marleix, je rappelle qu'Alstom possède certes des usines d'intégrateurs qui fabriquent des trains et des TGV, voire des métros, mais aussi des sites de composants. Ainsi, le site d'Ornans fabrique des moteurs ; il ne compte plus que 300 employés contre quasiment le double il y a deux ou trois ans. Le site du Creusot fabrique des bogies, celui de Tarbes produit des blocs de traction et celui de Petit-Quevilly des transformateurs. J'appelle votre attention sur le fait que Siemens, en revanche, possède à Nuremberg un site unique qui englobe tout le secteur de la traction, à savoir les activités qui, en France, sont réparties entre Ornans, Tarbes et Petit-Quevilly.

**M. Guillaume Kasbarian, rapporteur.** Je remercie tous les intervenants de nous apporter un précieux éclairage technique sur le sujet. Je remercie également M. Desgeorge d'avoir rappelé que la question de la stratégie d'Alstom ne date pas d'hier comme dans d'autres secteurs industriels : ce sont des décisions prises il y a une vingtaine d'années qui ont conduit à la situation actuelle. À chaque annonce de commandes publiques ou autres, on entend des cocoricos, on veut nous faire croire que l'avenir est sauf et le problème de la performance économique, de la concurrence mondiale et de la compétitivité de l'entreprise réglé ; malheureusement, il n'en est rien.

Ma première question a trait à la concurrence. Il va de soi qu'une entreprise industrielle n'est pas seule sur le marché mondial. Alstom a un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros ; celui du chinois CRRC atteint 28 milliards. Selon vous, quel peut être le pouvoir commercial d'une entreprise, au niveau mondial, lorsque son chiffre d'affaires ne dépasse pas le quart de celui de son principal concurrent ?

Ma deuxième question a trait aux quatre engagements pris concernant l'opération : Siemens sera coté en France et cette entreprise dirigée par un Français, le siège mondial et la direction de l'activité matériels roulants seront situés en France, l'emploi en France sera maintenu pendant quatre ans, et le ministre de l'économie prendra la direction du futur comité national de suivi. Que représentent ces engagements pour vous ?

Autrement dit, connaissez-vous d'autres entreprises industrielles stratégiques pour lesquelles un tel niveau d'engagement peut être maintenu pendant quatre ans ? Comme M. de Cara l'a fait remarquer, un savoir-faire se construit en un siècle mais peut être supprimé en un an – plusieurs entreprises en apportent la preuve : BlackBerry, Kodak, Fujifilm et d'autres. Dans l'économie industrielle globale d'aujourd'hui, sommes-nous capables de garantir le maintien de l'emploi pendant quatre ans, voire plus, dans beaucoup de secteurs ?

Ma troisième question porte sur le plan B de M. Amoroz, sur la nationalisation. L'actionnariat de l'État apporte-t-il selon vous la garantie que l'entreprise aura un carnet de commandes plus rempli que si l'État n'était pas actionnaire ?

Enfin, sur cette même question mais dans une perspective plus large si l'on exclut la question de la nationalisation, aurait-il fallu, selon vous, envisager d'autres solutions alternatives – un plan C ou D – et, le cas échéant, lesquelles ?

**M. Laurent Desgeorge.** Un mot sur le plan C pour le cas où l'État ne monterait pas au capital de l'entreprise. Alstom a encore la main sur la coentreprise « Renewable Energy ». Or la stratégie « Énergie » est actuellement plutôt malmenée par des choix assez flous, en particulier dans le secteur éolien offshore. Nous détenons 49 % de cette coentreprise, GE en détenant 51 % ; si l'État demandait à Alstom de la racheter, il entrerait dans son capital, ce qui pourrait être une piste intelligente. Or, ce n'est pas ce que l'État a annoncé. Au contraire, il a choisi, comme pour Alstom « Grid », de lâcher l'entreprise à GE et de faire un *put* en septembre – alors qu'un *call* est possible entre le 1<sup>er</sup> et le 31 mai.

Il faut donc tordre le cou à l'État pour lui faire comprendre que la bonne solution consisterait à calmer le jeu, à mettre au point une stratégie pour le secteur énergétique de l'entreprise en France – dans le cadre du démantèlement et du ralentissement programmé de la production d'énergie nucléaire, question un peu compliquée sur laquelle Nicolas Hulot peine à donner son plan. Lorsque GE a récupéré l'activité des énergies renouvelables d'Alstom, le site de Cherbourg était en début de construction ; aujourd'hui, ce site peut produire des pales d'éoliennes, mais qui aura la main sur la gouvernance de cette activité ? Si ce sont les Américains, je ne suis pas certain qu'ils accepteront d'être aux ordres de l'État français pour fournir l'éolien offshore.

**M. Patrick de Cara.** Pour répondre à la question de Monsieur le rapporteur sur les engagements, je reprendrai un tweet officiel de la CFDT datant d'un mois : « *Promettre de ne fermer aucun site Alstom en France pendant quatre ans, c'est bien ; avoir un plan de charge durant ces quatre ans, c'est mieux* ». Autrement dit, nous en appelons à l'État-stratège pour considérer que la filière ferroviaire est à même de relever le défi de la transition écologique, et qu'il faut la maintenir. Et s'il y a des décrochages, qu'il fasse de son mieux pour les combler afin que nous continuions d'exister. Voilà pour les engagements.

**M. Claude Mandart.** En réalité, l'existence d'un comité de suivi ne présente aucun intérêt s'il ne s'agit que de compter les morts ! Ce qu'il faut, c'est garantir la charge de travail. Le secteur ferroviaire, en France en tout cas, vit principalement de la commande publique, qu'elle provienne de l'État ou des collectivités locales. Il faut un État-stratège dont l'approche ne se réduise pas à tout ou rien. Le renouvellement de la flotte de TGV, par exemple, se planifie à long terme. La SNCF n'a pas un besoin immédiat de renouveler sa flotte mais à l'évidence, ce besoin apparaîtra dans les cinq à dix années à venir. Tout cela se planifie. On ne peut pas dire aux ouvriers des chaînes de production, comme cela s'est fait à Valenciennes, que la demande connaîtra un creux pendant deux ans avant de reprendre.

Pendant ces deux années, il faut pourtant payer les salaires, maintenir les compétences, combler les départs en retraite. Lorsque le *tsunami* des besoins surgira, serons-nous encore capables de produire ? Nous sommes très inquiets sur ce point.

Si l'objet du comité de suivi ne consiste qu'à se réunir autour d'une table à Bercy, ce n'est pas intéressant. Ce qu'il faut, c'est une stratégie de planification de la charge – c'est l'intérêt de l'État.

La deuxième question du rapporteur est très intéressante. Je la traduis ainsi : connaissez-vous beaucoup d'activités, nous demande-t-il, pour lesquelles une visibilité sur quatre ans peut être garantie en termes d'emploi et de maintien de l'implantation industrielle ? Il est vrai qu'il y en a peu, mais je ne crois pas que les organisations syndicales – ou tout du moins la CFE-CGC – auraient été jusqu'à demander une garantie d'emploi pendant quatre ans : ce sont les patrons d'Alstom et de Siemens qui ont d'emblée avancé cette garantie, et nous avons naturellement rebondi et l'avons reprise, même avec toutes les réserves qu'elle peut susciter. Mais ce ne sont pas les organisations syndicales qui l'avaient mise sur la table.

Pourquoi ce délai de quatre ans ? Nous avons posé la question hier à Henri Poupard-Lafarge. Ce délai, nous a-t-il répondu, n'est pas sorti d'un chapeau mais, compte tenu de la longueur des cycles ferroviaires, il laisse le temps de conclure un cycle pour digérer le rapprochement de l'activité d'Alstom avec celle de Siemens afin d'échafauder une stratégie ferroviaire de long terme. Autrement dit, les deux activités cohabiteront – et il est vrai qu'il ne se passera rien ou presque le 1<sup>er</sup> janvier 2019, puisque l'une et l'autre entreprises, même dirigées par un patron commun, continueront de vendre. Au bout d'un certain temps, en revanche, des choses se mettront en place. Pour l'instant, on nous l'a dit clairement, il n'y a pas de stratégie industrielle. Elle reste à construire – d'où la difficulté pour les organisations syndicales de se positionner, comme on le leur demande, et pour que la Commission européenne exerce son contrôle antitrust, alors même qu'il n'existerait aucun plan industriel. En clair, ce délai de quatre ans correspond au temps de digestion économique de l'activité ferroviaire.

**M. Hervé Fillhardt (FO).** Permettez-moi d'apporter une précision importante, puisque l'on parle beaucoup de la garantie de maintien des sites et de l'emploi pendant quatre ans. Ce délai court à compter du *closing*, mais que se passera-t-il d'ici là ? Nous n'avons aucune garantie là non plus. D'après nos informations, IG Metall aurait obtenu des garanties de Siemens et de l'État allemand mais nous, non. Sur mon site de Reichshoffen, qui appartenait à De Dietrich avant sa reprise par Alstom en 1998, on nous avait mis en demeure de supprimer 222 emplois, faute de quoi la reprise serait annulée. Pourquoi n'en irait-il pas de même ici ? Aucune garantie n'est donnée.

Pour ce qui est des futures commandes publiques dont parlait M. Mandart, nous avons appris ce matin en comité d'entreprise que l'appel d'offres concernant les trains d'équilibre du territoire (TET) est retardé de trois mois. Je me suis engagé à dire la vérité ; je vais donc la dire, même si j'ai promis à mon directeur de n'en rien faire (*Sourires*) : le prochain appel d'offres public relatif aux TET est attribué à une offre dans laquelle la chaudronnerie sera intégralement réalisée à Katowice, en Pologne... Il est inconcevable que la puissance publique choisisse un marché qui prévoit le transfert de toute la chaudronnerie vers la Pologne – sachant par ailleurs que les Polonais ne nous ont jamais commandé le moindre matériel ! Cela devient insupportable.

**M. Fabien Roussel.** Je tiens avant toute chose à saluer le choix de la présidence et du rapporteur d'ouvrir les travaux de notre mission en auditionnant les responsables syndicaux pour se pencher sur l'avenir de la filière ferroviaire : ce choix dicté par l'actualité est révélateur. Je me félicite également des propos introductifs tenus par l'ensemble des représentants syndicaux et de leur sens des responsabilités, puisqu'ils se préoccupent de l'avenir de la filière bien au-delà des quatre années couvertes par un accord jugé financier, de fait court-termiste et dépourvu de projet industriel.

J'ai bien noté leurs inquiétudes concernant l'outil de production et les savoir-faire. Cette filière a un avenir, et il est important que les responsables syndicaux portent un regard de cette nature sur cette industrie.

Cette filière d'avenir tient une place de premier plan dans notre pays : elle emploie 84 000 personnes. Je suis député du Valenciennois, qui accueille non seulement le site de Petite-Forêt mais aussi celui de Bombardier. Le secteur ferroviaire emploie 10 000 personnes dans le département, qu'il irrigue jusque dans sa partie méridionale où Mme Anne-Laure Cattelot est élue.

Il est indispensable d'envisager l'avenir de ce secteur au-delà du délai de quatre ans, compte tenu des enjeux majeurs qui nous attendent : le Grand Paris, les trains d'équilibre du territoire mais aussi le Plan fret lancé en 2009 et prévu jusqu'en 2020, qui doit mobiliser des masses considérables d'argent public – il faudra d'ailleurs sérieusement s'interroger sur son état d'avancement, car le fret continue à plonger alors qu'il devrait, au contraire, se développer. À l'échelle européenne, le plan « Transports 2050 » prévoit des engagements – notamment financiers – de l'Union européenne en vue d'investir dans le développement du transport de marchandises et de voyageurs. Autant de points d'appui qui mettent en relief l'intérêt de cette filière.

Quelle pertinence y a-t-il selon vous à bâtir un « Airbus du rail » qui intégrerait non seulement les industriels implantés en Europe, mais aussi les États et l'Union européenne, étant donné les enjeux climatiques, écologiques, en matière de transports ? J'ai également pris note du plan B mais, au-delà de la nationalisation, vous semble-t-il possible d'imaginer la création, dans un esprit de coopération, d'un « Airbus du rail » associant le secteur privé et la puissance publique ?

Ma deuxième question porte sur la commande publique. La filière ferroviaire est stratégique parce qu'elle vit pour l'essentiel de la commande publique des collectivités et des États. Le consortium Alstom-Bombardier s'est engagé, pour le Grand Paris, à produire les rames en France. Mais comment être sûr que ces engagements seront tenus ? J'entends les craintes de délocalisation de la production à Katowice, et pour des études en Inde. L'engagement a été pris d'attribuer la commande aux sites d'Ornans, de Tarbes et du Creusot, mais n'existe-t-il pas un risque qu'on y fabrique seulement les modèles pour ensuite délocaliser la production en série dans les pays à bas coûts ? Comment s'assurer de la localisation de la commande publique ? Les règles européennes interdisent malheureusement d'inscrire la localisation dans les appels d'offres, alors que d'autres pays comme les États-Unis ou l'Afrique du Sud le font. On peut souhaiter changer l'Europe sur ce point, mais, en attendant, comment fait-on ? D'autres commandes importantes suivront, qu'il s'agisse des trains d'équilibre du territoire, du RER MING (matériel interconnecté de nouvelle génération), du MI-19. Le chantier du Grand Paris représente une commande publique de l'ordre de 5 à 6 milliards d'euros dans les dix prochaines années. Comment faire en sorte, dans le cadre de la fusion entre Alstom et Siemens, qu'Alstom et Bombardier soient toujours

dans la course ? N'existe-t-il pas un risque que Bombardier soit exclu des appels d'offres à venir ?

**M. Stéphane Flégeau (CGT).** Est-il pertinent de bâtir un « Airbus du rail » ? Le besoin de transport est une réalité en France et en Europe, et relève à la fois d'un enjeu d'aménagement du territoire et d'un enjeu environnemental. L'intérêt de promouvoir la coopération plutôt que la concurrence est donc évident. Il faut donner du sens à l'expression de « politique industrielle », qui est l'objet de votre commission d'enquête. Si nous sommes aujourd'hui auditionnés sur la situation d'Alstom, c'est précisément parce qu'il ne s'agit pas de politique industrielle mais d'une logique financière, comme l'illustrent les dividendes versés très rapidement par Alstom. Il nous appartient à tous de maintenir et développer le socle industriel qui existe en France, avec ses retombées en matière d'aménagement du territoire et d'emploi.

La coopération européenne est évidemment pertinente, mais existe-t-il un pouvoir politique réellement capable d'imposer la prise en compte de la logique industrielle, et de reprendre la main via la commande publique ? Des engagements ont été pris concernant les différents appels d'offres. L'attribution des marchés publics ne pourrait-elle pas reposer aussi sur des critères environnementaux, afin de déterminer le lieu de production ? Si la politique industrielle française doit se borner à développer des préséries et des prototypes servant de vitrine sans les asseoir sur une production industrielle, qui seule permettra de poursuivre l'activité de R&D et de garantir la pérennité de l'entreprise, on ne répondra en rien aux enjeux qui se présentent. La question principale est donc la suivante : comment le politique reprend-il la main et peut-il contrôler l'utilisation de l'argent public, dans l'intérêt des salariés, des citoyens et de l'aménagement du territoire, faute de quoi nous nous retrouverons dans une situation catastrophique, de jour en jour plus menaçante ?

**M. Claude Mandart.** Il est vital de gérer la coopération entre grands industriels européens au niveau des États. C'est ce qui se fait déjà pour les grands appels d'offres : pour le RER NG, Alstom s'est rapproché de Bombardier ; nous avons déjà travaillé avec Siemens pour équiper en signalisation certaines de leurs locomotives. Cela se fait très bien, mais sans intervention de l'État.

Pour faire prendre la mayonnaise, il faut deux choses au niveau européen : une prise de conscience des États pour orchestrer cette coopération ; et la réelle mise en place d'un *Buy European Act*. En alliant ces deux ingrédients, l'« Airbus du rail » fonctionnera.

**Mme Natalia Pouzyreff.** Nous sentons se dégager des points de convergence sur la vision d'une politique industrielle ; que vous le vouliez ou non vous avez parlé de coopération et d'un « Airbus du rail ». Vous avez dit qu'Alstom avait de beaux produits et Siemens aussi ; c'est une grande fierté que tous les salariés, aussi bien ceux d'Alstom que ceux de Siemens, peuvent partager.

Cela nous amène à la question des marchés. Pourriez-vous développer la vision que vous en avez, notamment à l'international ? Sachant la concurrence qui fait rage dans la filière ferroviaire, la présence d'un concurrent chinois, le manque d'ouverture du marché américain, pensez-vous que le seul marché européen soit suffisant pour alimenter Alstom et Siemens ? Ou confirmez-vous qu'une coopération des deux entreprises améliorera leur efficacité sur ce marché ?

Et qu'en est-il sur les marchés intérieurs ? Certains sites de production français sont en concurrence avec des sites à l'étranger. Pensez-vous qu'un rapprochement d'Alstom et Siemens soit bénéfique à cet égard ?

**M. Laurent Desgeorge.** En fait, de marchés américains, il n'y en a qu'un seul, et je crois bien que ce sera le dernier. Dans le *deal* passé avec General Electric, il était prévu d'ouvrir un peu la porte pour permettre à Alstom de décrocher des contrats aux États-Unis. Il y a donc eu ce contrat, mais on en restera là.

Sur le marché des trains, Alstom est assez bien implanté dans le monde entier, parce que nous faisons du « clé en main » complet, alors que Siemens propose plutôt des composants et des logiques fonctionnelles. La contrepartie est que les clients du monde entier réclament de plus en plus souvent que l'assemblage et la fabrication soient réalisés localement. C'est le cas en Inde et en Chine, et il en va de même pour tous les nouveaux projets. Alstom est assez combatif sur ces marchés, justement parce qu'il offre des solutions « clé en main ».

Alstom est organisé en sept régions pour l'implantation, le commerce et l'analyse des marchés. Une de ces régions est la France : ce n'est pas rien, cela signifie que le marché français est très important pour Alstom. De son côté, Siemens n'est pas du tout organisé en régions, mais plutôt par fonctions et composants. Notre directeur général nous a expliqué que ces organisations étaient assez fondamentalement différentes. Nous avons officiellement demandé à Henri Poupard-Lafarge, normalement appelé à devenir le grand patron de Siemens-Alstom, de maintenir l'organisation en régions plutôt qu'en composants purs, sinon nous nous retrouverons en concurrence frontale, composant par composant.

**M. Vincent Jozwiak (FO).** Les commandes sont cycliques : certaines périodes sont très bonnes pour l'exportation, d'autres sont meilleures pour le marché domestique. Comme l'énergie, le secteur ferroviaire a toujours été cyclique. C'est d'ailleurs pour cette raison que la plupart des grands groupes industriels internationaux n'ont pas qu'une seule activité : General Electric, par exemple, n'est pas *pure player*. C'est un élément à prendre en compte, car même si, en reprenant la partie transport de Siemens, nous serons deux fois plus gros, notre activité n'en restera pas moins une mono-activité centrée sur le transport, au sens large du terme.

Concernant la concurrence, notamment face au géant chinois, la différence ne tient pas uniquement à la taille du chiffre d'affaires. Nous en revenons au *Buy European Act* : Siemens, Alstom et Bombardier sont des groupes internationaux. Je travaille dans l'établissement de Petite-Forêt, près de Valenciennes. Supposons que nous y inventions une solution qui permet de gagner 15 % de temps pour la réalisation d'un métro, et que nous la brevetons, qui peut croire que la direction d'Alstom va se contenter d'appliquer cette découverte dans notre seul établissement ? Elle la déclinera partout, dans toutes ses usines, y compris celles situées en Chine.

L'innovation est donc indispensable, mais ce n'est pas la solution qui va miraculeusement régler tous les problèmes. La distorsion de concurrence, car il faut appeler un chat un chat, est inévitable. Les Chinois sont peu présents pour le moment, mais ils vont vite arriver. Nous ne jouons pas à armes égales : les Chinois sont soutenus par l'État, ce qui n'est pas possible en Europe. C'est un vrai problème. Nous sommes dans un combat à deux gladiateurs, dont l'un a un bouclier et une épée, et l'autre n'a qu'une épée. Il y a dix ou quinze ans, notre épée était deux fois plus longue que celle du Chinois, alors nous arrivions encore à

tenir la route. Mais depuis, nous avons perdu cet avantage, et notre adversaire a toujours son bouclier et nous pas... Et nous ne savons pas en quoi l'opération entre Siemens et Alstom permettra de résoudre le problème.

**M. Daniel Fasquelle.** Je partage votre constat, j'ai tiré la sonnette d'alarme ici, à l'Assemblée nationale, car il était évident que ce qui se préparait était la disparition programmée d'Alstom : d'abord Alstom Énergie, puis Alstom Transport. Nous voyons qu'Alstom Transport ne restera pas seul, contrairement à la petite chanson que nous a été chantée à l'époque. Il y a donc une vaste opération de propagande gouvernementale pour faire avaler aux Français une grosse pilule. Nous étions malheureusement trop peu nombreux, avec trop peu de moyens, pour leur ouvrir les yeux. Mais je suis heureux que cette commission d'enquête permette enfin de faire éclater la vérité.

Je n'ai toujours pas de réponse à mes questions. Pourquoi avoir vendu Alstom, d'abord à GE, puis à Siemens ? Ces entreprises étaient viables, elles n'étaient pas en grande difficulté et il n'y avait aucune urgence à vendre Alstom aux Américains. N'y avait-il pas une autre solution française et européenne à imaginer ? Les Coréens du Sud ou les Allemands construisent des conglomérats pour éviter ce qui arrive aujourd'hui à Alstom, pensez-vous qu'il y avait d'autres solutions françaises ?

Je voudrais également savoir ce qui s'est passé aux États-Unis. Y a-t-il eu une opération de déstabilisation de l'entreprise à partir de ce pays ? Avez-vous des nouvelles de ce cadre d'Alstom emprisonné aux États-Unis ? Personne ne parle de son cas, qui est pourtant dramatique, et tout le monde semble s'en moquer. C'est un véritable scandale. !

Et quel a été le rôle des pouvoirs publics, des ministres de l'économie successifs et de l'Agence des participations de l'État ? Y a-t-il faillite de l'État, en plus d'une déstabilisation venue d'Amérique ? Peut-être que des gens ont gagné beaucoup d'argent au passage et avaient des intérêts à ce que cette opération se fasse, en se moquant complètement de l'entreprise et de l'emploi industriel en France.

Ne manque-t-il pas une vraie politique industrielle, en France et en Europe, où nous avons trop le culte de la concurrence, et pas suffisamment celui de la défense de nos intérêts ?

**M. Hervé Pellois.** Vous nous avez parlé de stratégie industrielle, mais souvent en vous recentrant sur le marché français. C'est logique, mais dans un groupe aussi important que le vôtre, nous avons un peu de mal à tout ramener à ce seul niveau. J'imagine que si des matériels fabriqués en France sont montés en Pologne, il y a forcément des échanges – en tout cas, dans mon esprit...

Je voudrais avoir votre avis sur la concurrence chinoise, que vous avez présentée comme un prétexte. Mais la Chine, nous a-t-on dit, a une organisation qui lui permet de mieux défendre ses marchés que nous. Les choses peuvent aussi évoluer avec le temps ; nous savons que les gouvernements européens n'apprécient pas beaucoup la manière de faire des Chinois sur ce point. Jugez-vous qu'il s'agisse là d'une concurrence sérieuse, capable d'intervenir sur tous vos marchés ?

**M. Loïc Kervran.** Je souhaitais revenir sur la notion d'entreprise stratégique, en y associant celle d'intérêts fondamentaux de l'État, protégée par l'article L. 410-1 du code pénal. Pourriez-vous nous aider à cerner ces notions, évoquées par vous ainsi que certains de mes collègues ?

Très précisément, quels éléments font selon vous d'Alstom une entreprise stratégique ? L'argument de la commande publique ne me paraît pas totalement satisfaisant. D'autres éléments ont été évoqués : on a parlé de brevets, de la remise en cause potentielle de l'intégralité d'une filière, de potentiel scientifique et économique. Quels points font d'Alstom une entreprise stratégique ?

**M. Patrick de Cara.** La France a accueilli la COP21, et nous avons vu qu'il y avait vraiment un projet de transition écologique. Le ferroviaire pourra répondre à ce défi de la transition écologique. C'est pour nous un des arguments qui font d'Alstom une entreprise stratégique.

**M. Laurent Desgeorge.** Nos amis chinois sont effectivement majoritaires sur leur territoire et aucun concurrent ne peut entrer en Chine. En revanche, ils commencent à pénétrer en Europe, par la petite porte de Škoda. Mais cela ne me fait pas peur tout de suite. Nous restons assez protégés en France grâce à l'État. Les Chinois ont leur marché, nous Européens avons le nôtre. Nous devons effectivement nous armer et trouver un moyen européen pour faire un Airbus du ferroviaire, mais c'est difficile, l'espoir est si mince... (*Sourires.*). En tout cas, c'est compliqué.

Au point de départ, le groupe Alstom était un agglomérat de plusieurs productions diversifiées : les paquebots à Saint-Nazaire, la câblerie avec les Câbles de Lyon, les Câbles de Lens, l'association avec Nexans... Cela aboutit à un groupe totalement étalé dans d'autres sociétés : les agglomérats, et avec eux les centres d'intérêt, sont partis ailleurs.

En pensant aux groupes Pechiney, Arcelor, Lafarge, PSA, Alstom Énergie puis Alstom Transport, on refermait une tombe en voulant récupérer ses sous, c'est tout à fait cela : tout le monde s'en va avec son petit paquet. Tout cela me semble dangereux, il n'y a pas de stratégie en France sur l'énergie. L'État reste les bras ballants, je ne le trouve pas pertinent sur le sujet. Cela part un peu dans tous les sens, sans réelle continuité en matière de projets.

**M. Boris Amoroz.** La filière ferroviaire est essentielle pour les besoins de transport de marchandises, qui organisent notre activité et les populations. Ces activités, autour d'Alstom et d'autres entreprises de la filière ferroviaire, doivent à cet égard être considérées comme stratégiques, sans parler de tous les enjeux liés à la transition écologique : s'il n'y a plus de ferroviaire en France, nous aurons de gros problèmes pour organiser nos déplacements, à plus forte raison si nous voulons les rendre plus propres.

Pour ce qui est de la stratégie industrielle, la question ne se pose pas uniquement pour la France, mais au niveau du monde entier.

Je pense effectivement que la concurrence chinoise est aujourd'hui un prétexte. En Europe, ce n'est pas à eux que nous avons le plus affaire. Dans le reste du monde, c'est un concurrent comme un autre, comme les Coréens, les Indiens ; et Alstom fait de bonnes choses et remporte souvent des contrats face à eux. C'est un concurrent comme un autre, qui bénéficie certes des moyens financiers importants – la question mérite du reste d'être soulevée, celle des moyens financiers qu'on laisse à l'activité pour fonctionner, et pas uniquement pour engranger de l'argent afin de payer des dividendes ou des agios. CRRC a des moyens financiers que les entreprises privées n'ont pas. Les 5 milliards d'euros sortis d'Alstom pour rémunérer les actionnaires sont autant de moins pour financer notre activité. J'y vois surtout la faillite de la gestion d'une activité en France.

Alstom est implanté dans le monde depuis très longtemps : c'est précisément ce que cherche Siemens. Et depuis nos sites français ou européens, nous avons obtenu des contrats dans le monde entier. Nous sommes complètement orientés vers le marché européen et international.

Votre rapporteur demandait quel peut être le pouvoir commercial quand on représente un quart du chiffre d'affaires d'un concurrent ; mais après fusion, nous n'atteindrons guère que la moitié de son chiffre d'affaires. Et nous avons de nombreux concurrents beaucoup plus petits mais commercialement très forts, qui ont de bons produits et de bons tarifs. Le pouvoir commercial n'est pas qu'une question de taille.

S'agissant des dividendes, l'intérêt de l'État-actionnaire n'est pas seulement de remplir le carnet de commandes, de toute manière, les besoins sont énormes, en France et en Europe. L'intérêt de l'État actionnaire est de disposer d'un actionnaire stable et de longue durée.

**M. Gérard Mardiné.** Je réponds sur les alternatives possibles. Il n'a échappé à personne qu'Airbus a noué un partenariat avec Siemens pour commencer à mettre de l'électrique dans la propulsion des avions, pour des questions de transition écologique. Le rail et le transport aérien en Europe obéissent à une logique de complémentarité en fonction des distances. Malheureusement, on cède trop souvent à des effets de mode, sans considérer suffisamment le long terme, en particulier à un engouement pour les *pure players*, lié au fait que l'actionariat des grands groupes est souvent constitué par des fonds d'investissement qui n'ont qu'un seul souci : y voir plus clair. C'est ainsi que l'on se sépare d'activités, fussent-elles rentables, ce qui permet au passage de récupérer les dividendes dont parlaient mes collègues.

Autre effet de mode, la spécialisation des usines. Mais spécialiser les usines n'est intéressant économiquement que si l'on sait les charger à 100 % sur la durée. Si une usine est chargée à 95 %, il vaut mieux qu'elle ne soit pas trop spécialisée pour permettre des ajustements – c'est également l'avantage quand un groupe a une activité diversifiée.

Et les transferts d'innovations sont dramatiques. Nous avons des salariés performants qui innovent, et ces innovations vont directement être exploitées dans des usines à bas coûts qui n'ont pas les mêmes contraintes en termes d'environnement. Il faut instituer un capital de savoir-faire collectif d'une entité, et négocier dans les entreprises – on sait que la négociation d'entreprise est en vogue – une période d'utilisation exclusive de ces innovations avant de les transférer dans d'autres sites. Ce serait gagnant-gagnant, car les gens seraient ainsi encouragés à innover.

**Mme Anne-Laure Cattelot.** Vous évoquiez les commandes de trains d'équilibre du territoire (TET), qui auraient un retard de trois mois. Pourriez-vous préciser de quelles commandes il s'agit, sachant que l'État a donné des garanties sur les nouvelles commandes à venir, en lien avec les régions concernées, Normandie et Hauts-de-France ?

La commande de quinze rames de TGV Euroduplex pour les faire rouler sur une ligne intercités entre Bordeaux et Marseille, moyennant un coût de 500 millions d'euros, au motif de fournir de l'activité à un site, et peut-être aussi à cause d'une planification insuffisamment optimale, montre à quel point on arrive au bout de la logique d'une entreprise qui fonctionne presque exclusivement avec la commande publique. Quoi qu'il en soit, on incite la SNCF à

passer des commandes dont elle n'avait pas forcément besoin pour assurer la pérennité d'un site.

Vous avez parlé de la R&D, en disant que tout fonctionnait assez bien. J'ai en tête le cas du métro de Lille, où le système de pilote automatique pose des problèmes. Alstom est en contentieux avec la métropole de Lille, avec des pénalités à la clé. Le système de métro lillois ayant été créé par Siemens; peut-on espérer que, du fait de la fusion, la solution technologique au problème, sera trouvée ?

**Mme Dominique David.** J'ai compris que vous étiez plutôt favorable à un Airbus du ferroviaire. Vous avez évoqué une coopération avec Bombardier sur un marché important, mais Bombardier n'est pas une entreprise européenne. On me pardonnera ma naïveté, mais une coopération pérenne avec Siemens me semble aller davantage dans le sens d'un Airbus du ferroviaire qu'une coopération avec Bombardier...

Vous avez fait état d'une pyramide des âges vieillissante. Autrement dit, des compétences aujourd'hui présentes dans l'entreprise risquent d'y avoir disparu demain. Mais le rapprochement avec Siemens n'est-il pas précisément un moyen d'anticiper cette évolution ?

**M. Frédéric Reiss.** Je voudrais souligner le grand sens des responsabilités des organisations syndicales d'Alstom. Je le constate aujourd'hui et régulièrement sur le terrain, à Reichshoffen.

S'agissant de l'État-actionnaire, vous dites que l'économie a pris le pas sur le politique. Qu'attendez-vous exactement du ministre de l'économie, qui a dit qu'il prendrait la présidence d'un comité de suivi de ces opérations ?

Certes, l'appel d'offres des TET prend du retard, mais nous avons la possibilité d'utiliser un contrat-cadre qui aurait permis d'apporter des réponses quasi immédiates. Aujourd'hui, on se retrouve avec un dossier qui traîne et soulève beaucoup de questions.

**M. Denis Sommer.** Je suis impressionné par le sens des responsabilités qui domine chez les représentants syndicaux que nous recevons aujourd'hui.

L'internationalisation des activités d'Alstom ne prête pour moi pas à débat : elle fait pratiquement partie des gènes des salariés d'Alstom et a contribué à assurer la croissance du groupe. Mais si l'on peut imaginer que de nouvelles bases industrielles soient installées dans certains pays en développement quand il s'agit de conquérir des marchés, il est plus difficile d'accepter que ces usines deviennent en fait des bases arrière pour fabriquer des éléments ou des ensembles qui seront envoyés en France, y compris pour servir des marchés financés par de l'argent public. Il faut impérativement s'interroger sur une telle pratique qui finit par mettre en grave difficulté les unités industrielles installées en France, voire en Europe, d'autant que la question des mobilités va devenir de plus en plus prégnante dans le monde, et en particulier en Asie et en Afrique : en 2020, la population mondiale sera répartie de manière à peu près égale entre les zones urbaines et les zones rurales ; et par la suite, le mouvement va s'accélérer, au point que les zones urbaines représenteront les deux tiers de la population mondiale en 2050. Les marchés liés à la mobilité sont donc appelés à se développer de manière considérable ; nous avons donc besoin des bases industrielles fortes sur notre territoire.

Nous devons aussi innover. Lorsque nous avons reçu M. Henri Poupart-Lafarge à la commission des affaires économiques, je l'ai interrogé sur l'hydrogène, à dessein : l'électrification des lignes est une opération très coûteuse. Il vaut parfois mieux choisir de moderniser l'outil de mobilité lui-même plutôt que les infrastructures. Nous serions bien incapables de financer la reconstruction de l'ensemble du réseau comme nos anciens ont su le faire... Dans les pays où la mobilité va se développer, le pari ne portera pas tant sur les réseaux – je ne parle pas des rails, et encore – que sur le vecteur énergie. C'est pourquoi la question de l'hydrogène mérite vraiment d'être posée ; c'est ce que font les Allemands parce que leur réseau ferroviaire semble en mauvais état et que l'utilisation de l'hydrogène pourrait répondre à leurs besoins. La France et d'autres marchés pourraient aussi être concernés. Quel est votre avis sur ce sujet ?

**M. Laurent Desgeorge.** Tout d'abord, je voudrais revenir sur le cas de Frédéric Pierucci, incarcéré aux États-Unis. Après avoir déjà purgé quatorze mois de détention préventive, il vient de repartir pour quatorze mois en prison après son jugement. Rappelons que Patrick Kron l'a licencié pour abandon de poste au moment où il était incarcéré... Ce n'était pas très sympathique de la part d'Alstom à l'égard de son super-vendeur de chaudières électriques !

**M. le président Olivier Marleix.** Patrick Kron avait même refusé de financer sa défense au motif qu'il avait plaidé coupable, ce que le groupe a fini par faire lui-même... Pour l'information de tous les membres de la commission, j'indique que j'ai écrit cet après-midi même au Président de la République pour appeler son attention sur situation de Monsieur Pierucci. J'ai demandé que l'on fasse au moins jouer des clauses d'un traité entre la France et États-Unis pour qu'il puisse purger sa peine en France et se rapprocher de sa famille.

**M. Patrick de Cara.** Je rassure Mme la députée Cattelot au sujet des quinze rames que la SNCF a commandées récemment à Belfort : elles rouleront bien sur la ligne à grande vitesse Atlantique et non sur la ligne Bordeaux-Marseille.

Je voudrais ensuite répéter que la compétence est le fruit d'un savoir-faire qui n'est pas forcément transposable. À Belfort, les opérateurs travaillent sur les chaînes de père en fils ; il s'est ainsi créé un savoir transgénérationnel qui n'est pas transférable. Les motrices de TGV fabriquées à Belfort sont totalement différentes des technologies développées par Siemens pour l'ICE.

Vous avez mis l'accent sur un point crucial pour la filière : les opérateurs sont assez âgés ; ils font valoir leur droit à la retraite, et nous le respectons : en tant que syndicalistes, nous signons des accords pour qu'ils partent dans de bonnes conditions. Mais il faut aussi que l'entreprise joue le jeu et qu'elle remplace les partants par des jeunes, et des jeunes du terroir. C'est comme ça qu'on s'en sortira.

Pour vous donner une image révélatrice de l'ouverture à la concurrence, je vais nous comparer à la SNCF : contrairement aux usines, les rails ne peuvent pas être délocalisés. Il en va de même pour les compétences : cela ne se déplace pas comme des machines.

**M. Philippe Pillot.** Nous pourrions vous envoyer une version actualisée du petit mémoire que nous avons réalisé, il y a trois ou quatre ans, au moment de la commission sur le ferroviaire. Nous l'avons remis à jour ; il contient des réponses à certaines de vos questions. Le marché est mondial, mais n'oublions pas que l'Europe représente en plus 50 %, dont la

moitié concerne le matériel roulant. Ce n'est pas un hasard si Siemens, Bombardier et Alstom sont en Europe.

**Mme Dominique David.** Bombardier est un groupe canadien !

**M. Philippe Pilot.** Sa base transport est essentiellement en Europe. Et cela n'empêche pas de coopérer et d'essayer de répondre à tous les marchés.

Construire un Airbus du ferroviaire ? Nous sommes déjà un Airbus du ferroviaire : le groupe Alstom est implanté dans quasiment tous les pays d'Europe. Comment y sommes-nous parvenus ? N'oublions pas que, historiquement, chaque pays avait son champion national, ses voies avec leur gabarit propre, ses tensions électriques spécifiques. Chacun fabriquait son propre produit sans pouvoir exporter ni importer. Pour contourner le problème, Alstom a acheté des tas de trucs, en Italie et ailleurs : on se plaint d'être acheté par Siemens mais n'oublions pas qu'Alstom a aussi racheté beaucoup d'entreprises. Pour ma part, je suis un ancien de la CEM-Oerlikon. Ceux qui ont un peu de mémoire savent que nous étions suisses à l'origine. Loin d'être un long fleuve tranquille, c'est une composition qui se crée au fil du temps. Le mouvement va certainement se poursuivre.

Pourquoi le ferroviaire est-il un secteur stratégique ? Je vous retourne la question : pourquoi ne le serait-il pas, contrairement à l'automobile ou d'autres secteurs ? Qui dit stratégie dit vision, définition d'une politique puis d'un plan d'action. Pour moi, qui ai assisté à ses réunions, le comité stratégique de la filière ferroviaire a failli. Les constructeurs n'osent rien dire parce qu'ils ont leurs clients en face d'eux et qu'ils n'osent pas trop les mettre devant le fait accompli... Alors ils font le dos rond. Résultat : nous avons une activité en dents de scie, ce qui n'était pas le cas dans le passé. Allez sur *Wikipédia* et regardez l'évolution des commandes de matériel à Paris ou dans les régions, vous verrez qu'il y avait une continuité. Tout le monde avait du travail. On se le partageait, certes, mais tout le monde en avait. Par la suite, nous avons été mis en concurrence. Et puis nous avons observé des phénomènes liés aux élections des uns des autres. Des appels d'offres ont été lancés plus ou moins tardivement, ce qui s'est traduit pour nous par une activité en dent de scie. À partir de là, que fait l'industrie ? Elle se met à l'étiage. Du coup, on vit avec des intérimaires, des prestataires, de la sous-traitance, voire de la fabrication dans des pays à bas coûts. C'est un tout.

Le TET, est un nouveau produit. Il était possible de reprendre les contrats-cadres : Bombardier est d'ailleurs sur les rangs et le Syndicat des transports d'Île-de-France (STIF) va lui passer de nombreuses commandes, de même qu'Alstom avec le *Régiolis*. La plupart des commandes de trains régionaux ont été jusqu'à présent passées par ces contrats-cadres ; reste une trentaine de rames, pour lesquelles le coût de l'appel d'offres sera quasiment aussi élevé que celui de la fabrication des trains ! C'est une histoire un peu folle : on va dépenser de l'argent pour développer un produit alors que des équivalents existent !

**M. Vincent Jozwiak.** Pour répondre à Mme Cattelot concernant le métro de Lille, je signale que c'est Matra, une entreprise française, qui avait initialement développé cette activité rachetée ensuite par Siemens.

**M. Boris Amoroz.** Les propos tenus par M. Sommer sont très intéressants et ils permettent de comprendre en partie ce qui se passe chez nous. Dans le cas du métro de Lille, un nouveau produit, Alstom voulait organiser un maximum de transferts de compétences et de paquets travail vers de nouveaux sites à l'étranger – en particulier à Bangalore – qui ne

possédaient pas forcément le savoir-faire et les compétences. Conséquence : le site responsable se retrouve à corriger au lieu de réaliser.

La problématique évoquée par M. Sommer est importante pour nous mais ne vous inquiétez pas pour le métro de Lille : dans l'industrie ferroviaire, il y a parfois des ratés et des retards mais l'équipement finira par être mis en service. Le constructeur devra payer des pénalités, vous pourrez en parler avec la direction. Les difficultés rencontrées sur ce chantier sont très regrettables, j'en suis conscient. Il faut donner aux employés concernés – ceux de TIS Saint-Ouen – les moyens et le temps de faire leur travail, plutôt que de chercher à réduire les effectifs en ayant d'autres projets en tête. Cela dit, ce n'est pas ce projet qui poussera Alstom à la faillite.

Pour en revenir au cas de l'ancien cadre emprisonné aux États-Unis, je reprendrais les termes employés par le représentant de mon syndicat au moment où l'affaire a éclaté : cette entreprise, depuis pas mal d'années, donne dans la gabegie financière. Les milliards d'euros distribués dans la corruption seraient mieux employés dans l'investissement. Des richesses produites par l'entreprise sont dilapidées. Si nous renforçons les compétences et les capacités de production en France, nous pourrions assurer la commande publique.

**Mme Natalia Pouzyreff.** Quand vous dites que vous allez accéder à la commande publique, vous partez de l'hypothèse qu'il n'y a pas de concurrence en Europe. Or il y a bien trois groupes en concurrence : Alstom, Siemens et Bombardier.

**M. Boris Amoroz.** Et beaucoup d'autres comme Škoda, Talgo, CAF, Thales, etc.

**Mme Natalia Pouzyreff.** Vous faites fi de la concurrence ?

**M. Boris Amoroz.** Non, bien entendu, mais nous avons les moyens d'y répondre. Alstom France remporte des contrats tous les jours. Nous savons évoluer dans le jeu de la concurrence.

Donner Alstom à Siemens, ce n'est pas faire l'« Airbus du rail ». Le projet qu'on nous vend aujourd'hui n'est rien d'autre qu'une absorption capitalistique. Dans le plan B que j'ai décrit tout à l'heure, nous proposons une association d'entreprises, la création de groupements d'intérêt (GIE) qui permettront de développer de nouvelles choses : des éléments à l'hydrogène, d'autres automatismes à une époque où le numérique devient un enjeu essentiel. Lors du comité d'entreprise qui s'est tenu hier, on nous a annoncé la création d'une usine numérique – les *digital factories*, c'est le truc à la mode – pour Alstom en Inde où ça coûte moins cher.

Il faut renforcer ce secteur stratégique d'excellence pour l'innovation, notamment en France. Notre secteur d'activité est l'un des rares à bénéficier d'une grande visibilité, comme le rappelle l'Union des industries ferroviaires européennes (UNIFE) dans son rapport. Nous avons une visibilité sur plusieurs années ; le carnet de commandes d'Alstom lui assure cinq ans d'activité, ce qui permet de relativiser les engagements pris pour les quatre années à venir.

**M. Claude Mandart.** Je partage totalement les propos tenus par mes collègues. S'agissant du métro de Lille, je connais assez bien le sujet : je travaille indirectement sur ce projet, dans l'établissement qui développe cette nouvelle solution très innovante mais qui nécessite plus de temps et de ressources que ce qui avait été initialement prévu.

Or le marché de l'emploi dans le domaine du ferroviaire est extrêmement tendu, notamment en région parisienne. Systra, la Société du Grand Paris, Siemens et Alstom se piquent mutuellement les ressources. Il y a quelques jours, nous avons appris que notre direction accordera un bonus de 1 500 euros à qui pourra coopter une personne ayant les compétences qui nous manquent. Autrement dit, si je ramène un candidat de l'extérieur dont les compétences correspondent à un emploi ouvert, je vais toucher une prime de 1 500 euros... Il y a un réel déficit de compétences.

L'association avec Siemens va-t-elle permettre de régler les difficultés que nous rencontrons à Lille ? Je ne le pense pas. Ce rapprochement est-il un moyen de préparer la gestion de la pyramide des âges ? Comme le soulignait Jean-Louis Profizi, Siemens ne nous donne aucune information, d'où notre difficulté à émettre un avis sur ce projet de fusion. Les experts nommés par le comité d'entreprise européen ont accès aux informations fournies par Alstom, ce qui ne présente pas beaucoup d'intérêt pour nous, puisque nous les avons déjà. En revanche, nous aimerions avoir des informations sur Siemens : leur portefeuille de produits, la charge et la pyramide des âges de leurs sites... Si nous avions ces données, nous pourrions les rapprocher de celles d'Alstom et avoir une idée de l'ensemble pour être capables de nous projeter dans l'avenir. Mais pour l'instant, nous ne disposons que de la moitié des informations.

S'agissant des TET, je considère moi aussi que la situation est parfaitement ubuesque. Le *Régiolis* d'Alstom ou les trains de Bombardier pouvaient, moyennant quelques adaptations, répondre au besoin. Nous sommes en train de répondre à un appel d'offres qui va nous coûter plus cher que la production des trains ! Chez Alstom, j'ai entendu des directeurs se demander si cela en valait la peine. Déjà que nous avons du mal à gagner de l'argent sur nos contrats, voilà qu'on va perdre de l'argent avant même d'avoir commencé !

M. Sommer a posé une question sur la pile à hydrogène. Alstom a développé un train propre, le iLint, qui fonctionne avec une pile à hydrogène. Il a été présenté – et vendu – sur les marchés allemand et scandinave. Nous sommes vraiment à la pointe de l'innovation technologique dans ce domaine. Nous avons d'ores et déjà une solution industrielle à proposer.

**M. le président Olivier Marleix.** Nous en venons aux deux dernières questions.

**M. Bastien Lachaud.** La SNCF a récemment commandé plus de quarante-quatre locomotives allemandes plutôt que de s'adresser à Alstom. Y a-t-il d'autres raisons que son alliance avec la Deutsche Bahn ou l'application de directives européennes ?

Votre entreprise est stratégique, notamment parce qu'il faut privilégier le rail à la route dans le domaine du transport de marchandises. Avez-vous estimé le nombre de locomotives nécessaires à ce transfert si la puissance publique avançait dans cette direction ? Quelle en serait la traduction en termes de nombre de commandes pour Alstom ?

Vous nous avez expliqué qu'une bonne partie des 6 milliards d'euros de bénéfices réalisés au cours des dix dernières années et des 4 milliards issus de la vente de la filière énergie – que l'on ne peut que regretter – est partie dans les poches des actionnaires. Cela ne révèle-t-il pas un problème de direction et de gestion, qui pourrait légitimer une nationalisation afin de garantir la bonne gestion d'une entreprise stratégique, comme le Gouvernement l'a fait pour STX ?

Lors de la vente à General Electric de la filière énergie d'Alstom, le groupe Siemens avait été envisagé comme un acquéreur alternatif. À l'époque, d'aucuns avaient expliqué que cela provoquerait une saignée sociale terrible parce que les usines d'Alstom et de Siemens étaient proches, que les compétences étaient similaires dans les deux groupes. En quoi la situation actuelle diffère-t-elle de celle qui prévalait en 2014 ?

**M. Damien Adam.** Vous avez tous entendu qu'un *Buy European Act* permettait de résoudre les problèmes d'Alstom. Le Président de la République et le ministre de l'économie s'intéressent d'ailleurs à ce type de législation et ils ont bien l'intention de faire évoluer les choses dans ce sens. Cependant, il ne faut pas tout attendre de ce type de mesure et s'empêcher d'envisager d'autres analyses et solutions.

On a tendance à accuser l'État de tous les maux. Quand une entreprise est au bord de la liquidation, on lui reproche d'avoir failli ; quand il anticipe une situation de potentielle faillite à long terme, on lui reproche de s'y prendre trop tôt pour intervenir ! Avec Alstom, nous sommes exactement dans ce cas. En ce moment, le groupe se porte plutôt bien : le carnet de commandes assure l'activité pendant cinq ans ; le géant chinois CRRC n'est pas encore présent sur le marché européen. Mais une fois qu'il aura les coudées suffisamment franches pour venir en Europe, il nous piquera des parts de marché. Il faut donc anticiper : Alstom doit être assez compétitif et innovant pour gagner des marchés même quand le géant chinois sera là.

Monsieur Amoroz, vous pensez que ce géant chinois est moins à craindre que les petits acteurs qui sont présents chez nous. Pouvez-vous nous donner des exemples d'entreprises directement concurrentes d'Alstom en dehors de CRRC ?

De l'intérieur, comment évaluez-vous la capacité du nouveau groupe Alstom-Siemens à préparer les prochaines innovations dans le domaine du transport collectif, que ce soit dans l'urbain, le train ou la signalisation ? On peut penser que la fusion va faire émerger un géant européen capable de décrocher des marchés, qu'il faudra ensuite répartir entre les différentes unités de production en Allemagne, en France et ailleurs.

En France, nous avons un savoir-faire particulièrement précieux. Pour ma part, j'ai eu l'occasion de visiter l'usine de Petit-Quevilly qui fabrique les transformateurs ; j'y ai découvert un savoir-faire extraordinaire. Les salariés font un travail d'orfèvre, quasiment du sur-mesure. C'est cela qui permettra à Alstom-Siemens d'être un grand groupe mondial, cet Airbus du ferroviaire capable de gagner des parts de marché et de survivre à long terme. Compte tenu des compétences des salariés d'Alstom, mais également de ceux de Siemens, pensez-vous que nous avons les capacités d'être suffisamment innovants à l'avenir ?

**M. Patrick de Cara.** Nous ne décelons actuellement aucune volonté réelle et manifeste des pouvoirs publics de développer le fret ferroviaire en France. Vous êtes bien placés pour connaître les travaux entrepris il y a deux ans par le ministre Alain Vidalies, auquel je rends hommage. Ils avaient donné lieu à des propositions réellement intéressantes pour développer le fret.

Malheureusement, monsieur Lachaud, la France est très loin d'exploiter son potentiel de fret ferroviaire. Les chiffres sont sans appel : nous ne dépassons pas 32 milliards de tonnes-kilomètres alors que l'Allemagne atteint 114 milliards de tonnes-kilomètres. Cela représente un manque à gagner de 40 à 50 locomotives et de plusieurs centaines de wagons par an, sans

compter la maintenance associée dont aurait pu profiter le site de Belfort qui, après les difficultés de l'an passé, n'a pas encore retrouvé la sérénité.

**M. Philippe Pillot.** Pourquoi Akiem a-t-elle acheté des locomotives allemandes ? On se pose la question et on avait dénoncé l'opération à l'époque. L'usine de Belfort marche sur deux jambes : elle fabrique des motrices pour les TGV, mais aussi des locomotives. Sans fret, pas de locomotive, donc moins de moteurs, et toute la chaîne en souffre.

Bien sûr, tout le monde a accès à la commande publique. CAF est installé à Besançon, à vingt-cinq kilomètres du site d'Ornans où Alstom fabrique les moteurs. Même si Alstom a vendu son tramway *Citadis* à quasiment toutes les villes de France, CAF est parvenu à vendre le sien à la ville de Besançon. CAF a fait le choix de rester un groupe européen après avoir tenté de se développer sur le plan mondial. Stadler mène un peu la même politique. Alstom mise sur la mondialisation : on essaie d'être partout et de proposer un produit de A à Z : les voies, le matériel roulant, la signalisation, la maintenance. L'opérateur n'a plus qu'à s'occuper des voyageurs, ce qui n'est d'ailleurs pas une mince affaire quand on veut assurer un service de qualité.

Autre sujet important : la digitalisation. On ne peut pas multiplier les voies. Si le fret ferroviaire a du mal à circuler en France, c'est parce qu'on a fait des voies à grande vitesse. Le TGV roule bien dessus, mais si l'on y met des trains de marchandises, ça va forcément beaucoup moins bien ... Et faire avancer des trains de fret à la vitesse des TGV, je n'y crois pas non plus. Le nombre de voies étant limité, un des enjeux serait d'y faire circuler les trains le plus près possible les uns des autres, à deux ou trois minutes d'intervalle, en essayant de les faire se causer entre eux.

À cela s'ajoute le fait que les opérateurs cherchent à se marier alors qu'ils étaient jusqu'à présent plutôt spécialisés : la RATP s'occupait des métros et la SNCF des grandes lignes. Aujourd'hui, tout cela doit fonctionner ensemble – c'est ce qu'Alstom envisage de proposer. Nos collègues de Siemens n'ont pas forcément osé aller jusque-là ; à croire M. Poupert-Lafarge, ils sont un peu inquiets et se demandent si nous ne sommes pas aventurés un peu trop loin. L'avenir nous le dira.

**M. Boris Amoroz.** Quelles sont les raisons qui ont amené la SNCF à choisir les quarante-quatre locomotives pour Akiem ? C'est une bonne question, qu'il faudra poser à la SNCF.

Il est toutefois intéressant de constater qu'en même temps, aux mêmes dates, le site de Belfort a vendu des locomotives de manœuvre, sur des systèmes équivalents, pour les chemins de fer suisses. Ces derniers ont d'ailleurs insisté pour qu'Alstom fabrique ces locomotives sur le site de Belfort, ce qui leur garantit un bon niveau de qualité et facilite leur gestion, Belfort n'étant pas très loin de la Suisse. Tout cela a été évalué.

Autour du fret, les besoins sont énormes. Les données de l'Union des industries européennes ferroviaires comme les chiffres cités par Monsieur de Cara sur l'Europe, en général, et sur la France, en particulier, en attestent : nous sommes un des pays où la part du fret ferroviaire dans le transport de marchandises est la plus faible – mis à part ceux où il n'y a pas de rails, comme Malte ... Dans le point 4 de notre plan B, nous proposons de définir les besoins futurs, en termes de quantité, de qualité et de caractéristiques, avec tous les accords, les acteurs, à court, moyen et long terme. C'est là-dessus qu'il faut travailler. Et nous savons que ces besoins sont considérables.

Nous sommes d'accord, le *Buy European Act* n'est pas la solution. Même s'il peut être intéressant, il ne suffira pas : il posera des conditions pour l'Europe, pas pour la France. Nous ne disons pas qu'il faille protéger à tout prix de marché français ; il faut protéger un peu tous les pays. Mais nous soutenons que nous avons les capacités requises, pour peu qu'on nous en donne les moyens, qu'on cesse de se contenter d'extraire de l'argent, à condition d'avoir de l'ambition, de renforcer nos compétences et notre outil industriel.

À Belfort, la découpeuse laser a trente ans et prend feu tous les six mois : elle est à bout de souffle. Dans certaines usines, il pleut à l'intérieur des ateliers : on y travaille avec des gants sous des parapluies ou des bâches ! Malgré tout, il en sort les derniers modèles de métros pour la RATP, des motrices TGV qui vont à 350 kilomètres à l'heure. Nous sommes une des rares usines à savoir faire de telles choses. Et parfois il pleut dedans ou la découpeuse prend feu... Voilà quelle est la problématique à laquelle nous sommes confrontés en termes d'outil industriel, mais aussi d'ingénierie, en France, chez Alstom, et même dans l'ensemble de la filière.

L'État doit agir, effectivement. Mais il se défait – c'est du moins l'impression qu'il donne : on laisse Alstom donner plein de sous aux actionnaires pour qu'ils soient d'accord et hop, tout passe à Siemens... L'État ne s'engage plus dans la gestion et n'aura plus de regard sur l'avenir de l'activité. Voilà pourquoi, dans les points 1, 2 et 3 de notre plan, nous appelons l'État à rester un véritable acteur, à donner des directives, à assurer des moyens, à contrôler et garder un regard sur l'ensemble.

Parmi les concurrents directs, je pourrais citer CAF, Talgo, Škoda, Stadler. Mais à l'inverse, on peut dire qu'Alstom vient concurrencer la SNCF sur ses activités de maintenance. Des technicentres de la SNCF ferment, et à la place, des centres Alstom ouvrent. C'est aussi le cas pour les composants : il existe d'autres fabricants de systèmes TCMS et de systèmes de traction, car le marché est assez ouvert – il suffit de reprendre les documents du FITF.

Tous, quasiment, sont des concurrents directs d'Alstom. C'est d'ailleurs pour cela que je pense qu'en passant par les GIE, on pourrait travailler, soit de manière globale, soit sur des sujets distincts, mais surtout travailler avec tout le monde, sans être dans l'affrontement, afin d'améliorer l'ensemble de notre système ferroviaire.

Quelles sont les capacités du futur géant ? On ne sait pas, vu qu'il n'y a rien : pas de stratégie industrielle, pas de stratégie de développement, pas d'innovation. En fait, on nous dira peut-être, dans quatre ans, qu'on arrête tout et qu'on ne vise que la rentabilité ...

**M. Damien Adam.** Dans quatre ans ?

**M. Boris Amoroz.** Parfaitement. On pourrait nous dire dans quatre ans que les gens vieillissent, qu'on n'a plus les capacités, ni le temps. Mais pour avoir des capacités et innover, il faut arrêter de viser la rentabilité immédiate, il faut mettre des moyens et se laisser du temps.

Le week-end dernier, j'ai rencontré une maire adjointe de Petit Quevilly, qui a visité le site d'Alstom et elle aussi très impressionnée. Mais on peut dire la même chose de tous les sites Alstom, et de quasiment tous les sites du ferroviaire : tout ce qui s'y fait est très bien. Le site de Petit-Quevilly est un bon exemple : des compétences énormes, mais une grande

inquiétude pour le futur. Il y a quelques années, il y avait 80 salariés. Il y a deux ans, ils étaient 60. Aujourd'hui, ils sont 40 ou 45...

**M. Damien Adam.** Mais non, ils sont en train de recruter !

**M. Boris Amoroz.** Je n'ai plus les chiffres exacts, il faudra vérifier. Je parlais des effectifs permanents : nous avons une vision sur les personnels mais ne disposons pas forcément les chiffres des intérimaires. Quoi qu'il en soit, augmenter l'intérim et diminuer les effectifs ne procède pas d'une vision à long terme...

**M. Damien Adam.** Vous savez très bien qu'une entreprise commence toujours par augmenter l'intérim avant de recruter des gens en CDI, en fonction de son carnet de commandes. L'usine est en phase de reprise ; elle commence par embaucher des intérimaires, et elle les mettra en CDI en interne, une fois qu'ils auront les compétences attendues.

**M. Laurent Desgorge.** La réalité est qu'aujourd'hui, le site de Petit-Quevilly a un carnet de commandes rempli à 100 %, voire au-delà. Un plan a été mis en place pour relancer l'embauche, ce qui est tout à fait normal : on commence par une prestation, puis par un intérim, et ensuite on embauche.

Mais sur d'autres sites, c'est l'inverse : on abaisse l'objectif de production à X moteurs, beaucoup moins qu'auparavant, et on réduit les effectifs en conséquence. Et ensuite, on a beau jeu de dire qu'il n'est pas possible d'en faire davantage... Dans l'histoire d'Alstom, c'est un peu là où le bât blesse.

**M. Fabrice Cotrel.** L'effectif de l'établissement d'Aytré en CDI Alstom a diminué – ils étaient 1 347 en 2013, contre 1 070 aujourd'hui –, alors que le nombre des intérimaires a été maintenu.

**M. Damien Adam.** En phase de reprise, une entreprise commence toujours par recruter des intérimaires avant de recruter sur des contrats pérennes. Je ne parle pas de toutes les usines, mais de ce qui se fait en phase de reprise. Dans le secteur automobile, c'est bien comme cela que cela se passe.

**M. Claude Mandart.** Mes collègues ayant déjà répondu aux principales questions, je serai bref.

Au moment du rapprochement des activités ferroviaires de Siemens et d'Alstom en 2014-2015, j'avais parlé d'un risque de « bain de sang social ». Aujourd'hui, de toute évidence, nous bénéficions d'un répit de quatre ans. Cela étant, personne n'avait parlé de bain de sang social au moment de l'opération avec General Electric : or maintenant, on y est... Autant dire que nous sommes en droit de nous inquiéter pour les emplois une fois la période de garantie passée, si tant est que l'on puisse être confiant d'ici là.

Le chinois CRRC n'est pas encore présent, mais il faudra l'anticiper. Je suis tout à fait d'accord : il ne faut pas attendre que le ver soit dans le fruit pour traiter l'arbre. Il faut se préparer, d'autant que les prémices sont là : il n'est qu'à voir l'accord de partenariat commercial signé entre Thalès – qui est tout de même détenu en partie par l'État – et CRRC, pour la commercialisation de matériel roulant dans le cadre d'appels d'offres en matière de signalisation ferroviaire. Et cela reçoit le label de l'État français... On marche sur la tête !

Le rapprochement avec Siemens améliorera-t-il les capacités d'innovation d'Alstom ? Oui, certainement. Mais aujourd'hui, ces capacités d'innovation sont déjà là, notamment dans le domaine de la diversification : Alstom a présenté Aptis, un bus électrique développé – entièrement sur fonds propres – par notre filiale NTL New Translohr à Duppigheim. Ce bus est actuellement en essai à la RATP et chez Keolis, dans un certain nombre d'agglomérations un peu partout en France. Et sauf erreur de ma part, il a rencontré un franc succès il y a quelques semaines au salon Busworld de Courtrai, où il a même été primé. C'est un concept très novateur, pour lequel nous sommes vraiment partis d'une feuille blanche.

De fait, le transport collectif propre est un domaine sur lequel Alstom tient à se développer – tout à l'heure, nous avons parlé du train iLint et de la pile à hydrogène. Et il est évident qu'en mariant les capacités de Siemens avec celles d'Alstom, l'innovation y gagnera.

**M. le président Olivier Marleix.** Je remercie chacun d'entre vous pour les informations que vous nous avez données, et les préoccupations que vous avez exprimées. Cela alimentera les questions que nous ne manquerons pas de poser aux dirigeants d'entreprise et aux responsables politiques que nous auditionnerons.

La durée de vie de la commission d'enquête est limitée à six mois, c'est-à-dire jusqu'à la fin avril. Durant cette période, nous restons preneurs de tout élément d'information complémentaire que vous jugerez utile de porter à notre connaissance. N'hésitez pas.

*La séance est levée à dix-neuf heures quarante.*



### **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 mercredi 29 novembre 2017 à 17 h 00

*Présents.* - M. Damien Adam, Mme Delphine Batho, Mme Aude Bono-Vandorme, M. Éric Bothorel, M. Ian Boucard, Mme Anne-Laure Cattelot, Mme Dominique David, M. Bruno Duvergé, M. Daniel Fasquelle, M. Guillaume Kasbarian, Mme Stéphanie Kerbarh, M. Loïc Kervran, M. Bastien Lachaud, M. Olivier Marleix, M. Hervé Pellois, Mme Natalia Pouzyreff, M. Frédéric Reiss, M. Fabien Roussel, M. Jean-Bernard Sempastous, M. Denis Sommer

*Excusé.* - Mme Marie-Noëlle Battistel

*Assistait également à la réunion.* - Mme Frédérique Tuffnell