

Document de travail

N° 01.08

Modes de gouvernance, pratiques d'anticipation et régimes de restructuration : une approche comparative

*Florence LEFRESNE * et Catherine SAUVIAT ***
*en collaboration avec Solveig GRIMAULT ****

•

Rapport remis à la Dares en août 2007

février • 2008

* *florence.lefresne*@ires-fr.org ; ** *catherine.sauviat*@ires-fr.org ; *** *solveig.grimault*@ires-fr.org

Institut de recherches économiques et sociales
16, Bd du Mont d'Est – NOISY-LE-GRAND • Tél : 01 48 15 18 90 – Fax : 01 48 15 19 18 – www.ires-fr.org

SOMMAIRE

SOMMAIRE 2
Liste des tableaux, graphiques et encadrés 5
REMERCIEMENTS 6
INTRODUCTION 8
Quelle conception des restructurations et de leur anticipation ? 8
Modes de gouvernance et régimes de restructuration 12
Instances et acteurs de l'anticipation 13
Le choix d'une enquête monographique ciblée sur un groupe d'origine française ayant des implantations en Europe 14
Le choix des pays et de la période d'observation 15
Les monographies 17
La structure du rapport 20
1. MISE EN PERSPECTIVE DE LA PROBLEMATIQUE A PARTIR DU CAS D'ALSTOM 22
1.1. L'évolution des phases et des logiques de restructuration 22
1.2. La stratégie de l'entreprise, un monopole de la direction 26
1.3. L'anticipation des restructurations, un exercice difficile 27
1.4. Une configuration et des pratiques syndicales mal adaptées à l'exercice d'anticipation 29
1.5. La dichotomie entre l'organisation en marchés et l'organisation des relations sociales 30
1.6. L'hypothèse de régimes de restructurations différents 32
1.7. Le CEE : quelles ressources nouvelles pour la gouvernance de l'entreprise ? 35
1.7.1. La volonté d'agir ensemble 36
1.7.2. Coordinations horizontale et verticale 37
1.7.3. Hiatus culturels ou mise en tensions des collectifs de travail ? 41
1.7.4. Complexité du traitement de l'information 42
1.7.5. La portée stratégique de la consultation 43
2. CONTINUITES ET INFLEXIONS DU MODE DE GOUVERNANCE DU GROUPE 46
2.1. Continuités 46
2.1.1. Le Rôle déterminant de l'État 46
2.1.2. Un mode de développement privilégié par croissance externe 50
2.1.3. Une faible implication des salariés et de leurs représentants 53

2.2. Inflexions 56
2.2.1. Une fragilisation du bilan 56
2.2.2. Un démantèlement de la structure conglomérale du groupe et de son marché interne du travail 60
2.2.3. Un renouvellement des systèmes et des échelles de rémunération.....63

3. LES REGIMES DE RESTRUCTURATION A L'EPREUVE.....68

3.1. Les transformations du secteur Power au sein du groupe.....69

3.2. Un processus ample et multiforme de restructuration 73
3.2.1. Le processus d'externalisation 77
3.2.2. Les deux plans sociaux d'AP Turbomachines 87
3.2.3. La faiblesse du dialogue social lors des restructurations 95

3.3. Restructurations dans la filiale allemande : les relations professionnelles à l'épreuve 101
3.3.1. Deux plans successifs programmant la réduction de moitié des effectifs 106
3.3.2. Une procédure hors du cadre habituel de la négociation 110
3.3.3. Une mise en question de la co-détermination ? 112
3.3.4. Conflit dans les formes de gouvernance et plasticité des relations professionnelles 114

3.4. Restructurations dans la filiale polonaise : le prix à consentir au groupe.....116
3.4.1. Alstom en Pologne, une implantation graduelle 117
3.4.2. Une histoire liée à la privatisation d'une grande entreprise nationale 122
3.4.3. Restructuration à Elbląg, un processus de dialogue social formel.....126
3.4.4. Spécificités de la restructuration d'Elblag au regard des restructurations "habituelles" en Pologne 137

3.5. Une synthèse de la diversité des régimes nationaux de restructuration.....138

CONCLUSION..... 142

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... 148

ANNEXES 156

ANNEXES 1 158

1. 1. La gouvernance du groupe Alst(h)om au travers de son histoire 160
Des origines aux années 1960.....160
Alsthom sous le contrôle de CGE.....162
Un groupe prospère mais focalisé principalement sur son marché domestique....163
Alsthom à la recherche d'une taille critique et d'une dimension internationale : la fusion avec le groupe britannique GEC 165
Alstom dans la recomposition du capitalisme français sous la pression des marchés financiers et de la libéralisation des marchés de l'énergie : la fusion avec le groupe hélvético-suédois ABB 166
Alstom : le sauvetage de la faillite … une affaire d'Etat 170

1. 2 Alst(h)om et le marché de l'énergie.....175
L'état du marché mondial 175
La libéralisation et la déréglementation de l'électricité 178
Les caractéristiques du secteur et le positionnement d'Alstom.....179

1. 3 Les restructurations et le dialogue social au sein d'Alst(h)om : des restructurations en continu....183
Les années 1990 : la rationalisation des activités après la fusion GEC Alsthom, dans un contexte de libéralisation et de déréglementation....184
Les années 2000 : des plans sociaux à répétition au sein du pôle énergie....186
Une tradition de dialogue social « musclé »....188
Un dialogue social brouillé par la filialisation....192

ANNEXES 2....196

2. 1. Extrait de la Charte de partenariat (Gec Alsthom Electromécanique Belfort, 5 novembre 1997)....197
Choix des partenaires....197
Soutien au développement local du partenaire....197
Développement et pérennité de l'activité....198
Développement économique local....198

2.2 Les sociétés issues de l'externalisation....199
La gestion du site, la maintenance informatique et des moyens de production : aperçu sur le fonctionnement d'un « environnement dédié », au bénéfice du maintien ou du développement de l'emploi global....199
La logistique, l'imprimerie et les études matériaux : des « partenariats » controversés, aux effets douloureux sur l'emploi....208
Dépôt de bilan, fermeture de site ou maintien de l'emploi…....215
UDD-FIM SA (Usines Diélectriques de Delle - Fil Isolé Moderne) et la société Affûtage Outillage de l'Est....221

ANNEXES 3....224

3.1. Convention entre l'Etat et la société Alstom relative à la redynamisation du bassin d'emploi de Belfort....226

3.2. Programme de Revitalisation de l'Aire Urbaine Belfort Montbéliard – Synthèse des actions collectives....238

Liste des tableaux, graphiques et encadrés

Tableaux

Principales acquisitions d'Alst(h)om à la fin de la décennie 1990 52
Les plans de stock options depuis 1998 64
Récapitulatif du nombre d'actions détenues par P. Kron, à la clôture de l'exercice 2006/07 66
L'évolution des effectifs dans les entreprises issues de l'externalisation 81
Plan de restructuration 2000 par site et secteur d'activité 89
Commission de suivi du plan social du 27/11/2002 91
Commission de suivi du 20/09/2005 93
Le redécoupage des différentes entités juridiques d'Alst(h)om (énergie) et de General Electric sur le site de Belfort 100
Modalités des restructurations sur chacun des sites 140
Répartition géographique du chiffre d'affaire par région de destination 180
Principales commandes reçues par les Secteurs Power durant l'exercice 2006/07 182
Les provisions et les coûts pour restructuration 183

Graphiques

L'évolution du ratio dettes financières sur fonds propres 58
Le montant des dividendes distribués par rapport au résultat net 59
Les dépenses de R&D par rapport au chiffre d'affaire (en %) 60
L'évolution des effectifs par grande catégorie 62
Rémunération annuelle brute des dirigeants d'Alstom (en €) 65
Evolution des effectifs au sein du groupe Alstom 69
Evolution des effectifs d'AP Turbomachines sur le site de Belfort 75
Part des sources d'énergie selon les pays de l'Europe des 15+2 en 2002 176
Répartition des suppressions d'effectif prévues en 2003 188

Encadrés

Reconfiguration du groupe depuis la fin des années 1990 25
Les choix méthodologiques privilégiés dans l'étude des restructurations 35
Les dirigeants d'Alstom, un groupe d'ingénieurs 49
Les grandes étapes de constitution du groupe depuis l'origine 50
Les différents sites manufacturiers d'Alstom dans l'énergie 71
Liste des personnes interviewées sur Belfort 73
Activités et fonctions externalisées en 1997/1998 – Entreprises partenaires 80
Enquête sur le processus d'externalisation des activités du site de Belfort 82
Liste des personnes interviewées en Allemagne entre janvier 2006 et février 2007 101
Alstom Power Generation – Corporate history of the company Alstom Generation AG 105
Le système allemand d'encadrement des restructurations 109
Liste des personnes interviewées en Pologne au cours de l'année 2006 116
« Nous investirons dans les ressources humaines » 121
Le processus de privatisations en Pologne 124
Entreprises implantées à Elbag sur les terrains de Zamech 125
Les chiffres de la restructuration : avant/après 131
Le processus s'est déroulé sur le site, selon les étapes suivantes 132
Procédure légale de consultation et d'indemnisation en cas de restructuration de l'emploi en Pologne 134
Le système des préretraites 136
La restructuration industrielle d'Alstom 172
Les grandes étapes de constitution du groupe depuis l'origine 174

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier la direction du groupe Alstom, en particulier la direction des Ressources Humaines pour avoir accepté de nous ouvrir les portes de l'entreprise, nous avoir facilité les contacts sur les sites du groupe sélectionnés dans l'enquête et pour avoir finalement rendu possible ce travail de recherche en se prêtant au jeu des entretiens.

Nos remerciements vont également à l'ancien P-DG du groupe, Pierre Bilger qui n'a pas hésité à nous accorder une entrevue, à revenir sur l'histoire du groupe et sur celle des restructurations qui ont eu lieu dans les années 1990, alors qu'il était aux commandes d'Alst(h)om.

Nous remercions tous les représentants du personnel et les syndicalistes d'Alstom qui nous ont consacré de longues heures d'entretien mobilisant leur mémoire sur des événements passés ayant marqué leur vie professionnelle et militante ainsi que la vie de l'entreprise comme communauté de travail.

Nous sommes enfin redevables aux représentants de l'Etat, des administrations publiques en région et aux élus locaux, du temps qu'ils nous ont consacré, à travers les entretiens réalisés et les documents qu'ils ont bien voulu mettre à notre disposition et qui ont nourri cette étude.

INTRODUCTION

La présente étude s'inscrit dans le cadre de l'appel à projets de recherche 2005 de la DARES (Mission Animation de la Recherche) concernant « l'anticipation et l'accompagnement des restructurations ». Elle situe cette question comme enjeu d'une construction sociale par les acteurs de l'entreprise, sans la renvoyer d'emblée à la responsabilité des acteurs publics, chargés de pronostiquer et de gérer, dans les meilleures conditions possibles, les conséquences de décisions économiques dont la rationalité est rarement questionnée. Son originalité est de proposer une approche comparative des restructurations en Europe, à partir d'un groupe industriel multinational dont les réorganisations internes ont été de forte ampleur sur la dernière période. L'approche comparative interroge la façon dont les choix stratégiques opérés par le groupe au niveau central peuvent être modulés par des formes plus locales de gouvernance pour aboutir *in fine* à des *régimes de restructuration spécifiques*, tant dans le mode d'anticipation que dans les formes, le rythme et l'ampleur que prennent ces dernières.

Quelle conception des restructurations et de leur anticipation ?

La rapidité et l'intensité des changements technologiques, la mondialisation des marchés, les transformations de l'organisation et de la gouvernance des entreprises, le plus souvent organisées au sein de groupes, ont convergé pour accroître la fréquence, l'ampleur et le rythme des restructurations au cours de la dernière décennie. Ces facteurs ont également contribué à diversifier les modalités des restructurations, ce qui nous conduit ici à parler d'une pluralité de « régimes de restructurations » (cf. *infra*). Celles-ci sont intervenues dans un contexte d'exacerbation de la concurrence, issu de la déréglementation de nombreux secteurs dans les années 1980 et 1990. Elles ont pris place également dans un contexte où le marché boursier est devenu une institution centrale au fonctionnement des grandes entreprises après la déréglementation des marchés financiers, non pas tant comme instrument de financement et de contrôle du capital (sa fonction traditionnelle) que comme outil privilégié de reconfiguration des frontières des groupes (cessions, acquisitions, filialisation, externalisation) et de leur repositionnement sur des segments d'activité particuliers. Une certaine conception des restructurations s'est ainsi

progressivement imposée, entendue et vécue comme des actes récurrents donc banalisés dans la vie des entreprises.

Dès lors, la problématique de l'anticipation des restructurations porte le plus souvent la marque de cette « banalisation » au point qu'elle se trouve en grande partie déconnectée des décisions stratégiques des entreprises. Tout se passe comme si la rationalité économique des restructurations allait de soi, l'asymétrie d'information et de pouvoir étant constitutive du processus et garante de sa rapidité (Fayolle, 2005). Les instruments mêmes de la gestion participent de cette « naturalisation » des restructurations. Certaines d'entre elles tendent à se dissimuler derrière des formes de gestion individualisée de l'emploi, qui conduisent au développement des départs négociés dans le but de contourner la procédure d'information et de consultation des instances consultatives du personnel qu'implique un projet de licenciement collectif (Palpacuer et al., 2007). Cette banalisation des restructurations rend difficile l'exercice d'une anticipation économique au sein de l'entreprise qui aboutirait à des engagements du management dans le domaine de l'emploi. Dans ce contexte, certains économistes vont jusqu'à proposer de supprimer la spécificité du licenciement pour motif économique[1]. L'anticipation se réduit alors à la prise en charge mutualisée des risques associés au processus de restructuration en tant que tel. L'accent est ainsi mis sur les dispositifs publics de veille, de diagnostics sectoriels et territoriaux de prospective (prospective des métiers et des qualifications, prospective des nouveaux services susceptibles d'être développés) et bien sûr, sur l'accompagnement des restructurations (mesures de reclassement, politique active de l'emploi, formation tout au long de la vie), permettant, au mieux, d'améliorer et de sécuriser les transitions professionnelles. Cette conception minimaliste de « l'entreprise socialement responsable » implique dans le meilleur des cas un souci d'assurer le coût des externalités négatives (l'entreprise s'exonère de sa responsabilité en payant). Elle tend à faire reposer « l'injonction d'anticipation » sur des acteurs éloignés des lieux de la prise de décision stratégique (PME sans visibilité sur leurs carnets de commande, acteurs locaux, cabinets de reclassement…) (Beaujolin-Bellet *et alli*, 2007), et écarte pour partie l'idée qu'il peut y avoir un intérêt à penser et construire collectivement les choix stratégiques d'une entreprise.

[1] La proposition de suppression de la spécificité relative au licenciement pour motif économique, soutenue par le rapport Camdessus (2004), relève d'une telle perspective.

Nous proposons d'enrichir cette approche des restructurations, en envisageant la manière dont l'ensemble des acteurs de l'entreprise peuvent peser sur l'anticipation. Dès lors, la restructuration cesse d'être vue comme la résultante d'une rationalité économique unique, mais porte la marque d'une construction sociale – ainsi que l'ont montré les travaux de Mallet (1989) et Beaujolin (1999) sur les sureffectifs – d'où peuvent découler des trajectoires diverses. Les procédures d'information et de consultation des salariés conduisent par exemple à questionner le préjugé selon lequel l'équipe dirigeante monopoliserait la capacité d'anticipation de la « bonne trajectoire » de l'entreprise, donc les décisions en matière d'emploi, d'investissement qui en découlent, etc. Dans la réalité des restructurations, les représentants des salariés se trouvent parfois moins démunis qu'il n'y paraît. Le recours à une expertise économique régulière, tel qu'il est prévu depuis 1982, permet ainsi aux comités d'entreprise de repérer, à travers des provisions sur charges, un éventuel assèchement de l'investissement et de l'embauche sur certains sites, la baisse des résultats d'une filiale, la menace d'une restructuration.

Cette perspective élargie consiste donc à envisager ici l'anticipation comme un processus associant les salariés et leurs représentants à la construction d'un cadre commun d'information et de consultation qui permette à ces derniers de peser sur la décision et le contenu même de la restructuration, autrement dit, de faire retour sur la stratégie de l'entreprise. Les accords de méthode correspondent de ce point de vue à une forme encore expérimentale de négociation qui sort du seul « traitement social » des restructurations pour poser les bases d'une procédure d'information et de consultation enrichie par rapport à la procédure légale. Toute restructuration comporte une dimension stratégique qui exerce des effets durables à la fois sur la trajectoire de l'entreprise, sur celle du système productif dans son ensemble, et sur les individus qui la vivent et souvent la subissent. Les initiatives et le traitement de ces individus, au cours des restructurations (gestion des compétences, de la mobilité, etc.), conditionnent leur trajectoire ultérieure[2] de même que la capacité d'adaptation des territoires dans lesquels ils sont ancrés et se

[2] Dans sa communication du 31 mars 2005, intitulée « Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne », la Commission européenne conclut en indiquant que « des politiques qui se traduiraient par une baisse de l'employabilité des salariés pèseraient gravement sur la croissance potentielle et la cohésion sociale ». La France présente la caractéristique de combiner un taux d'emploi nettement en deçà de l'objectif de Lisbonne et un niveau élevé de productivité horaire du travail, niveau souvent postulé hors d'atteinte par les individus exclus de l'activité. Or la productivité individuelle n'est pas dissociable des organisations productives dans lesquelles s'inscrivent ou s'inscrivaient les salariés. Le maintien des capacités professionnelles des personnes soumises à plan social et à licenciement sont de fait, bien souvent, peu ou mal appréhendées par la réalité des dispositifs et des pratiques.

meuvent. Une procédure longue d'information et de consultation permet de mener une réflexion plus approfondie sur les potentialités économiques de l'entreprise, les alternatives aux licenciements à travers notamment la recherche de reclassements, les offres de formation, les garanties pour la recherche d'un autre emploi (maintien du contrat de travail, cellules de reclassement efficaces).

Dans cette perspective, la responsabilité sociale de l'entreprise revêt alors une tout autre substance. Contrairement à la représentation minimaliste évoquée précédemment, un processus de construction d'anticipations partagées, partant de la reconnaissance du pluralisme, voire de la contradiction des intérêts des différentes « parties prenantes » (Aglietta et Rebérioux, 2004), permet d'explorer des options alternatives en amont de la décision de restructuration. Elle a le mérite d'éviter la coupure entre ce qui relève du « social » (salaires, conditions de travail) et ce qui relève de l'économique (stratégie industrielle, décisions d'investissement). La question posée est alors celle des instances ou des espaces pertinents à partir desquels peuvent être envisagés et développés ces processus négociés entre la direction et les représentants des salariés et de leur nécessaire articulation : au niveau de l'entreprise ou du groupe (comité central d'entreprise, comité de groupe, comité européen d'entreprise, conseil d'administration), au niveau de l'espace territorial, national ou supra national (européen ou mondial).

Dans la pratique des restructurations, les deux conceptions de l'anticipation peuvent coexister dans des proportions qui varient sensiblement selon les ensembles nationaux, les entreprises, voire les établissements. Notre démarche vise donc à recentrer l'analyse sur les contenus et les processus des restructurations comme un moment clé de la stratégie de l'entreprise, dont les répercussions sont susceptibles de concerner le fonctionnement de l'ensemble du système productif et du marché du travail. Elle vise autrement dit à articuler l'analyse du pourquoi (dans quel schéma ou dans quelle rationalité s'inscrit la décision) et du comment des restructurations (formes prises par le processus et implication des acteurs).

Modes de gouvernance et régimes de restructuration

Le mode ou le système de gouvernance des entreprises défini étroitement renvoie à la manière dont ces dernières sont contrôlées, dirigées et aux finalités qu'elles poursuivent. Dans cette acception, le droit (notamment celui des sociétés) commande en partie la manière de fonctionner de l'entreprise et l'organisation des pouvoirs en son sein.

Mais d'autres facteurs extérieurs à la firme proprement dite exercent une influence sur son mode de gouvernance. Le mode de financement des entreprises par recours privilégié au système bancaire ou aux marchés financiers, par l'emprunt ou par les fonds propres, le mode de production des élites dirigeantes, leurs niveaux et formes de rémunération, le rôle de l'Etat, le type d'organisation du travail et de relation de l'entreprise avec ses sous-traitants, l'implication des salariés et de leurs représentants dans le processus de décision interne à l'entreprise, le type de relations professionnelles entre employeurs et syndicats sont autant de traits qui permettent de caractériser des systèmes nationaux de gouvernance propres à chaque pays et de souligner la variété des formes de capitalismes (Hall et Soskice, 2001). Et tout le débat académique qui tourne autour de cette question depuis plusieurs années cherche à mesurer le degré de résistance de ces systèmes face aux forces centrifuges de la mondialisation économique et financière[3].

Notre propos, sans prétendre répondre directement à cette problématique, s'inscrit néanmoins dans cette démarche. *Le point central que nous analysons est la relation existant entre le mode de gouvernance des entreprises au sens large, c'est-à-dire inscrit dans des systèmes nationaux de gouvernance, et la façon dont ces mêmes entreprises mènent et gèrent leurs restructurations dans leur forme (fusions/acquisitions, délocalisations, externalisations, réductions d'effectifs[4], réorganisation interne), leur rythme, leur ampleur et leurs effets, mais aussi dans les modalités de la négociation qui les encadre. Nous nommons « régimes de restructuration » l'ensemble des configurations possibles de ces processus. L'hypothèse conductrice est que si l'entreprise-groupe définit et conduit sa stratégie à un niveau intégré sur un marché mondialisé, les « régimes de restructuration » portent, quant à eux, la marque de formes plus situées de gouvernance au sein desquelles l'encadrement juridique des restructurations mais surtout la place et*

[3] Cf. O'Sullivan (2000) ; Hall & Soskice (2001) ; Jürgens U. & Rupp (2002) ; Roe (2004).

[4] Licenciements collectifs avec existence ou non d'un plan social, départs en retraite, fin de CDD, démissions, etc.

le rôle dévolu aux salariés et à leurs représentants, ouvrent des marges de manœuvres potentielles.

Instances et acteurs de l'anticipation

Les procédures d'information-consultation des institutions représentatives du personnel (IRP) sont des instruments importants pour l'expression d'une « cause de l'emploi » ancrée dans des situations productives singulières[5]. Leur efficacité varie non seulement d'une situation à l'autre, mais aussi en fonction des capacités de mobilisation du droit par les acteurs de l'entreprise. En France, le « temps juridique » dédié à la structuration des débats tend à se resserrer, dans le cadre de la concomitance, rétablie par la loi de cohésion sociale de 2005, des procédures engagées au titre des livres IV et III du code du travail (consultation du CE sur les motifs économiques des licenciements, procédure de licenciements économiques). Mais il peut être aménagé par des accords de méthode prévoyant un accroissement du nombre de réunions des IRP et des moyens mis par les directions à la disposition des élus du personnel pour approfondir les informations économiques mises en débat. Le fonctionnement des CE, structurés bien souvent au seul niveau des entreprises, ne permet pas d'avoir une vision globale du groupe ni des contraintes auxquelles il est confronté, de même qu'il ne peut contribuer à organiser, pour les personnes reclassées, des parcours plus complexes, au financement mixte mêlant emploi, formation, etc. (Freyssinet, 1982 et Bruggeman, 2004). Des instances telles que le comité central d'entreprise (CCE), le comité de groupe ou le comité d'entreprise européen (CEE) apportent en revanche aux représentants des salariés des informations et des lieux de débats plus proches des centres de décision[6].

Si l'entreprise dispose encore d'une certaine unité juridique, organisationnelle, et stratégique, les restructurations contribuent à souligner la fragilité et la mouvance de ses frontières. Le dispositif d'information-consultation n'est ainsi pas toujours adapté à la

[5] Sur l'articulation entre mobilisation du droit et mobilisations collectives dans des situations productives singulières, voir Didry et Tessier (1996).

[6] La dimension européenne et internationale des restructurations est le plus souvent présente, qu'il s'agisse des contraintes concurrentielles qui pèsent sur les groupes ou de la nature transnationale de ces derniers. Les restructurations sont donc une préoccupation croissante mais encore mal définie des autorités compétentes à l'échelle communautaire Les directives sur les licenciements collectifs (1975, révisée en 1998), sur les comités d'entreprise européens (1994), sur les transferts d'entreprise (1997, modifiée en 1998 et révisée en 2001), sur la Société Européenne (2001), sur l'information-consultation des travailleurs (2002) contribuent à définir l'environnement juridique des restructurations, à influencer le droit national et à définir les marges de manœuvre des acteurs impliqués, notamment les représentants des travailleurs (Rehfeldt, 2004). Elles ont également une influence sensible sur les pays où l'encadrement des restructurations est limité, comme les nouveaux pays membres de l'Union Européenne.

configuration de firmes en réseau dont l'architecture devient difficilement maîtrisable (Bruggeman et Crague, 2005). De la même manière, la présence de représentants des salariés dans les instances de décision et de contrôle des entreprises (conseils d'administration, comités spécialisés), trop restreinte et dans certains cas précaire (Sauviat, 2005), permet difficilement à des acteurs souvent isolés de peser sur les décisions et de contrer l'asymétrie du pouvoir des dirigeants. En conséquence, il importe d'analyser la manière dont les différentes instances (CE, CCE, comité de groupe, CEE, conseils d'administration) parviennent, en pratique, à échanger de l'information et à combiner leur action, afin que les salariés et leurs représentants puissent accéder à « l'intelligence » de la restructuration et peser sur cette décision (Lyon-Caen, 2004).

Parallèlement, la loi de cohésion sociale privilégie aujourd'hui, en France, la négociation. Elle introduit ainsi une obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle de l'emploi, dans les branches et entreprises d'au moins 300 salariés. Les restructurations peuvent également donner lieu à la négociation d'accords de méthode avec les partenaires sociaux. Ces dispositifs sont-ils de nature à modifier les pratiques des directions d'entreprise dans leur rapport au temps, au temps court des décisions opérationnelles comme au temps long de la gestion de l'emploi ? Enfin, les restructurations impliquent un nombre croissant d'acteurs, internes et externes à l'entreprise (Freyssinet, 2005 ; Tuchszirer, 2005). La branche professionnelle et le territoire semblent constituer tout autant des lieux possibles et légitimes, d'anticipation des restructurations. Les dispositions introduites par la loi de modernisation sociale concernant le rapport entre entreprise et territoire invitent d'ailleurs à l'émergence de nouvelles pratiques en la matière. Peut-on identifier la construction de lieux d'échanges qui dépasseraient les stricts contours de l'entreprise (bassin d'emploi, sous-traitant, etc.), susceptibles de contribuer à la production d'une connaissance réciproque des différents acteurs économiques concernés par les décisions de restructuration ?

Le choix d'une enquête monographique ciblée sur un groupe d'origine française ayant des implantations en Europe

L'approche retenue a consisté à privilégier l'étude d'un groupe de dimension multinationale, ayant des filiales localisées dans plusieurs pays européens, qui ont connu sur la période observée des restructurations importantes. Notre choix s'est porté sur Alstom, et plus particulièrement sur l'activité « énergie » du conglomérat industriel,

présente dans Alstom Power Systems[7] (fourniture de turbines à gaz, à vapeur, alternateurs, centrales hydrauliques et autres composants liés à la production d'énergie) et en proie à de nombreuses restructurations au cours de la décennie 1990 et de la suivante. Le choix d'Alstom se prête particulièrement bien à l'exploration problématique choisie, compte tenu des dynamiques concurrentielles, organisationnelles et actionnariales qui ont transformé le groupe dans les années 1990. L'évolution dans le mode de gouvernance du groupe reflète dans une large mesure celle du capitalisme français. Il se caractérise par un certain nombre de traits pérennes qu'on retrouve chez la plupart des anciens « champions nationaux » de la politique industrielle. En même temps, son histoire est étroitement mêlée à celle de ses deux principaux concurrents européens sur ce segment d'activité, le groupe allemand Siemens localisé à Nuremberg et le groupe helvético-suédois ABB dont le siège social est à Zurich. Ces trois groupes constituent un oligopole industriel, entretenant de fait des rapports de concurrence et de coopération. En conséquence, les restructurations du groupe Alstom impliquent des croisements incessants avec l'histoire et la reconfiguration de ces deux autres groupes à l'échelle européenne, faits de filiales détenues en commun (ABB Alstom Power - AAP) ou encore de filiales dont la propriété est passée d'un groupe à l'autre. Le choix des filiales étrangères recoupe ainsi celui des pays retenus.

Le choix des pays et de la période d'observation

Compte tenu du type de questionnements et d'hypothèses privilégiés, nous avons été conduits à retenir dans notre champ d'analyse des pays où les systèmes nationaux de gouvernance et de relations professionnelles, d'une part ; et l'encadrement public des restructurations, d'autre part, contrastent avec la logique française. Notre choix s'est porté sur la France, l'Allemagne et la Pologne, trois pays européens dans lesquels des filiales du groupe Alstom sont implantées et ont été l'objet de restructurations récentes[8]. Il s'agit respectivement d'AP Turbomachines sur le site historique de Belfort, d'Alstom Power AG implantée à Mannheim en Allemagne, et de la filiale d'Alstom Alstom Power Sp.z.o.o localisée à Elblag en Pologne.

---

[7] Voir partie 3.1.

[8] La Suède avait été initialement envisagée. Les activités manufacturières d'Alstom ayant été vendues à son concurrent Siemens, et seules y subsistant des activités de service, la direction des ressources humaines d'Alstom a jugé non pertinent de mener une investigation sur ce terrain. S'agissant dans le cas suédois d'une cession d'entreprise, nous avions considéré qu'une telle investigation avait sa place dans l'analyse, au titre d'une forme originale supplémentaire de restructuration.

Les mises en perspectives comparatives des systèmes d'encadrement des restructurations soulignent certaines spécificités nationales (Reynès et Vicens, 2005). En France, une attention singulière est portée à l'encadrement juridique des licenciements et des reclassements, dans le cadre des attributions du comité d'entreprise et des responsabilités dévolues à l'employeur. En Allemagne, l'obligation d'information en amont, à travers la représentation paritaire (employeur-salarié) au sein du conseil de surveillance (co-détermination) facilite la construction d'une anticipation commune ; la négociation d'accords entre la direction et le comité d'entreprise (*Betriebsrat*) permet d'organiser une gestion partagée et moins conflictuelle de la restructuration. La Pologne est quant à elle fortement marquée par le processus de transition à l'économie de marché, caractérisé dans les années 1990 par des changements institutionnels et économiques radicaux (liberté de licenciement économique, privatisation et déconglomérisation des groupes, mise en place par l'Etat de programmes sectoriels et régionaux de restructuration, etc.). Dans ce contexte, les restructurations ont été majoritairement associées au processus de privatisation, l'Etat subordonnant la vente des entreprises publiques à la négociation préalable d'un « paquet social » par l'acquéreur et le syndicat présent dans l'entreprise. Cet accord fixe principalement les conditions du rétrécissement du périmètre de l'emploi (rythme des départs et indemnités) et les ajustements salariaux. Mais au-delà des privatisations, le processus de restructuration est très faiblement encadré.

Cependant, il serait hasardeux au plan de l'analyse de se référer exclusivement à ces cadres contextuels, pour éclairer les différences des pratiques nationales en matière de restructuration. En pratique par exemple, il n'est pas sûr que le Conseil d'établissement allemand ait toujours plus de pouvoir que le comité d'entreprise français. Certes, la contrainte de reclassements internes qui pèse sur l'employeur, si elle est effective, peut avoir une influence sensible sur la conduite en amont des restructurations. Mais, on le sait, c'est loin d'être toujours le cas sur le terrain (Knuth, 2005). En Pologne, en dépit de la faiblesse de l'encadrement juridique des restructurations, les pratiques peuvent témoigner dans certains cas de négociations effectives.

Les décennies 1990 et 2000 ont constitué la période d'observation privilégiée, sachant que les bouleversements du point de vue de la gouvernance des entreprises et des caractéristiques des restructurations ont particulièrement marqué la période, au moins en

Europe. Le travail a toutefois reposé sur une démarche généalogique de mise en perspective sur longue période de la gouvernance du groupe.

Les monographies

La réalisation des monographies dans les deux pays européens autres que la France s'est appuyée sur une collaboration avec une équipe de l'IAT, Institut Arbeit und Technik[9], Gelsenkirchen : Matthias Knuth[10], Thomas Heipeter[11], Stefen Lehndorff, dans le cas du travail mené sur le site de Mannheim ; avec le cabinet Syndex implanté en Pologne, la société S.Partner SP z.o.o[12] (Varsovie) : Stéphane Portet[13], Antoine Danzon et Kataryzna Szczepanik, dans le cas de la monographie réalisée sur le site d'Elblag.

Les trois monographies reposent sur une soixantaine d'entretiens approfondis auprès de différents types d'acteurs (la liste détaillée des entretiens est déclinée dans la partie 3) :

- Les responsables des ressources humaines de l'entreprise, au niveau du groupe, du secteur « énergie », des pays et des différents sites sélectionnés dans l'étude.
- Les représentants des salariés (élus au CE[14], au comité de groupe, au comité d'entreprise européen), et les principaux responsables syndicaux d'entreprise.
- Les représentants de l'Etat (préfet) et les élus locaux (maire de Belfort, maire de Mannheim, député de la circonscription de Mannheim au Bundestag, maire d'Elblag) ayant été confrontés aux processus de restructuration sur chacun des trois sites ;

---

[9] Depuis le début de l'année 2007, la majeure partie des activités de recherche de l'IAT ont été transférées à l'Université de Duisbourg-Essen à travers la création du nouveau laboratoire IAQ (Institut Arbeit und Qualifikation) dirigé par Gerard Bosch.

[10] Matthias Knuth a par ailleurs participé au projet Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE), coordonné par Frédéric Bruggeman.

[11] Thomas Haipeter a réalisé la majeure partie des entretiens sur le site d'Alstom de Mannheim.

[12] Le cabinet Syndex-Pologne (S Partner) qui a réalisé les entretiens en Pologne a été l'organisateur, en 2005, d'un colloque, le 16 février 2005, à Varsovie, avec le soutien de la CES, de la CFDT et de Solidarité et la participation du ministère de l'Économie et de l'Emploi : « Projet de loi sur l'information et la consultation : quels enjeux pour la Pologne ? Quels enseignements tirer des expériences européennes ? » et d'une conférence : « Restructuration, délocalisations et politique industrielle dans la nouvelle Europe » présentée à l'Université d'été de la CES sur « Politique industrielle et bonnes pratiques européennes », Cracovie, 8-10 juillet 2005.

[13] Stéphane Portet est l'auteur d'une thèse sur le marché du travail en Pologne (Université de Toulouse II, Le Mirail, 2007).

[14] *Betriebsrat* en Allemagne. Dans le cas de la Pologne, il n'existait pas encore de comité d'entreprise lorsque les entretiens ont été réalisés avec les syndicalistes du site d'Elblag. Les comités d'entreprise ont été rendus obligatoires dans les entreprises de plus de 50 salariés (plus de 100 salariés pendant une période transitoire de deux ans) par la loi du 7 avril 2006. Ladite loi introduit des droits nouveaux, entre autres, un droit à l'information sur les activités actuelles et prévisionnelles de l'entreprise ainsi que sur la situation financière de cette dernière. Les candidats au conseil d'entreprise devront être proposés par les syndicats.
Mais en l'absence de syndicats dans une entreprise, les candidats pourront se présenter s'ils sont soutenus par un groupe d'au moins 10 salariés.

- Les responsables des services publics en charge des actions de restructuration au niveau national et territorial dans chacun des pays (DGEFP, DDTEFP, DRIRE, dans le cas français, Administration locale de l'emploi et bureau de placement, dans le cas polonais[15]).
- Des chercheurs ayant une expertise dans le champ des restructurations, dans chacun des pays concernés.

Ces entretiens ont été réalisés au cours de l'année 2006 et 2007. Ils ont porté sur le processus quasi continu de restructurations au sein du groupe à partir de la fin des années 1990, notamment sur les périodes charnières des deux plans sociaux et leur prolongement, déclinés selon des rythmes différents localement.

L'étude s'appuie également sur l'analyse de la presse généraliste et économique française concernant le groupe entre 1997 et 2007 (La Tribune, Les Echos, Le Monde, etc.) ainsi que sur un ensemble de documents issus de :

- l'entreprise : bilans sociaux, rapports annuels d'activité, plans sociaux (livres 3 et 4), compte rendus de CCE et de CE, rapports d'experts auprès du CEE - Secafi, Alpha, Syndex et Info Institut ;
- la Commission des opérations de bourse : documents de référence, avis et notifications ;
- la Commission Européenne : décision finale de la DG-Concurrence concernant la mise à exécution par la France des mesures en faveur d'Alstom (7 juillet 2004).

L'accès à ces documents s'est avéré hétérogène (ainsi les bilans sociaux n'existent pas comme tels en Allemagne et en Pologne). Par exemple, les documents concernant les procédures des plans sociaux (livres III et IV) n'ont pu être réunis dans leur totalité. Nous voulons cependant remercier les services de la DDTEFP de Belfort pour la mise à notre disposition de documents essentiels à la compréhension des deux plans sociaux des établissements du secteur Power et de leur suivi.

[15] Les représentants de ces institutions (ou leur équivalent) n'ont pas été interviewés dans le cas de l'Allemagne, le rôle de l'administration du travail en matière de restructurations étant traditionnellement très limité dans ce pays. Son rôle se borne en effet à faire face à l'arrivée des salariés licenciés sur le marché du travail, en cas d'échec des reclassements internes. Toutefois ainsi que le soulignent Reynès et Vicens (2005) : « *Aujourd'hui, le développement des subventions par les pouvoirs publics de mesures de reclassement ou de reconversion lui permet de peser davantage en amont sur les comportements des partenaires sociaux et le contenu des plans sociaux* » (p. 290). Ce rôle mériterait donc d'être davantage exploré dans une investigation ultérieure.

Le retour que nous avons opéré sur des événements considérés par nos interlocuteurs comme « déjà anciens » n'a pas toujours permis une reconstitution précise et détaillée des processus. Le renouvellement important des équipes dirigeantes, avec l'arrivée à la tête du groupe d'un nouveau P-DG, Patrick Kron, en 2003, ainsi que le turn-over des représentants de l'Etat et des services publics locaux (Préfet, DDTEFP, DRIRE), ou encore des élus locaux, ont constitué autant de difficultés à cette reconstitution dans la continuité, d'événements engageant nécessairement une pluralité d'acteurs sur une temporalité longue. Nous avons cependant pu bénéficier du travail de veille effectué par les services de la DRIRE en région ainsi que de données produites pour la circonstance et à la demande de la CGT, par le CE Inter-entreprises du site de Belfort, pour l'enquête concernant plus spécifiquement le processus d'externalisation. A ces quelques exceptions, il convient de pointer ici une difficulté inhérente à ce genre d'exercice due à l'absence de mémoire accumulée, structurée qui permettent une évaluation des processus de restructuration au-delà d'un ou deux ans par les acteurs et une capitalisation des expériences. Du côté des responsables syndicaux le recueil du contexte et des faits concernant les restructurations au travers des entretiens dont les événements remontent à 10 ans pour certains mobilise nécessairement les mémoires individuelles et collectives et la subjectivité de chacun. Bien que la plupart d'entre eux travaillent dans l'entreprise depuis plusieurs décennies et soient capables d'en faire le récit pour en avoir conservé la mémoire, ce retour sur des événements douloureux ne va pas de soi. Ainsi la reconstitution des différentes étapes de la filialisation du site de Belfort et leur datation précise a demandé un effort certain à nos interlocuteurs. Nous tenons donc tout particulièrement à remercier l'ensemble des personnes interviewées pour l'effort de clarification, de reconstitution des faits et de restitution de leur analyse des situations, mobilisés dans ces entretiens, ainsi que pour les contacts prolongés que nous avons eus avec certains d'entre eux.

La structure du rapport

La première partie du rapport propose une mise en perspective de notre problématique appliquée au groupe Alstom. Elle rassemble en quelque sorte les fils de l'analyse qui structurent le rapport. La seconde partie vise à caractériser le mode de gouvernance du groupe, selon une approche historique qui permet d'en dégager à la fois les continuités et les ruptures. La troisième partie développe une perspective comparée des régimes de restructuration sur chacun des trois sites retenus. Elle souligne à quel point les compromis locaux sont le résultat d'ajustements entre les projets initiaux du management sur la base de leur analyse à un instant t et de leur objectif principal, « mettre en sécurité le business », et les priorités des représentants du personnel dont l'action est tout entière tendue vers la survie de leur site et la protection de leur emploi.

1. MISE EN PERSPECTIVE DE LA PROBLEMATIQUE A PARTIR DU CAS D'ALSTOM

1.1. L'évolution des phases et des logiques de restructuration

Les restructurations ne sont pas un phénomène nouveau. S'il désigne pour une entreprise l'ensemble des transactions la conduisant à vendre ou à acquérir des actifs, à modifier la structure de son capital, à transformer son organisation interne comme ses contours et son périmètre d'activité (Plassard, 2000), on peut dire que les restructurations font partie intégrante du cycle de vie des entreprises, qu'elles sont pour ainsi dire consubstantielles à leur développement dans le cadre des rapports de concurrence interentreprises qui caractérisent le régime d'accumulation capitaliste. On peut cependant en distinguer différentes phases, en lien avec les changements de l'environnement concurrentiel des entreprises.

En France, la constitution et le renforcement des positions des champions nationaux dans les années 1960-1970 sous l'égide de l'Etat ont d'abord guidé le mouvement de restructuration et de concentration des entreprises, encore très focalisées sur leur marché domestique. Le regroupement des activités électrotechniques autour d'Alsthom Atlantique à partir du milieu des années 1970, réaffirmé par la Gauche arrivée au pouvoir en 1981, est l'occasion d'importantes restructurations au sein d'un groupe, longtemps soutenu par les commandes des opérateurs publics dans l'énergie (EDF) et le transport (SNCF et RATP) et relativement à l'abri de la concurrence.

Les nationalisations de la plupart des grands groupes français au début des années 1980 prolongent ce mouvement et permettent notamment à ces derniers de se restructurer à l'abri des prédateurs boursiers d'un type nouveau et de l'émergence d'un marché du contrôle des entreprises (OPA hostiles) qui s'affirment aux Etats-Unis comme principales forces motrices des restructurations. Dans la seconde moitié des années 1980, la reprivatisation des entreprises et la création du marché unique européen ont dopé les opérations de croissance externe des groupes. Les fusions absorptions et la recherche d'une taille critique dans un cadre prioritairement européen ont joué un rôle majeur dans le processus de restructuration des entreprises françaises comme réponse à l'intensification de la concurrence. Ce sera le cas pour Alsthom qui opère alors un

rapprochement avec le groupe britannique GEC p.l.c. pour former une filiale commune détenue à parité.

Les années 1990 marquent une nouvelle rupture dans l'environnement des entreprises françaises et le développement de nouvelles pratiques de gestion : elles se caractérisent par une accélération des restructurations d'entreprise, mues par la déréglementation de l'environnement tant financier qu'économique et l'affirmation d'une nouvelle rhétorique et de nouveaux critères de performance axés sur la rentabilité des capitaux propres, le retour sur investissement et la maximisation de la valeur actionnariale. Cette phase est marquée par la remise en cause des oligopoles nationaux, l'exacerbation de la concurrence et la course à l'innovation technologique. Elle se traduit notamment par l'accélération des cessions et des fusions acquisitions, lesquelles sont guidées par des considérations financières autant (sinon plus parfois) que par la recherche de complémentarités technologiques et de synergies industrielles. Il en résulte un processus continu et multiforme de restructurations, dans lequel les firmes se livrent à un réagencement permanent de leur organisation productive, de leur périmètre d'activité et de leurs frontières, sur un marché concurrentiel devenu mondial.

Cette réorganisation est conduite sous l'influence de nouveaux modèles d'efficacité productive promus par les consultants en stratégie en phase avec le nouvel impératif de rentabilité du capital véhiculé par les acteurs des marchés financiers (Lordon, 2000). Ainsi, la supériorité longtemps vantée et théorisée du modèle de la grande organisation, capable d'assurer la coordination des activités en son sein en s'affranchissant du marché, en le construisant selon sa propre logique, en internalisant les coûts de production, a apparemment fait son temps. Le nouveau modèle prôné par les cabinets de stratégie et légitimé désormais par les acteurs du marché financier (au premier rang desquels les analystes financiers) est au contraire celui d'un retour de la coordination par le marché et la concurrence, avec comme fil conducteur des pratiques managériales et de la finalité de l'entreprise, la création de valeur pour l'actionnaire. Ce modèle conduit les entreprises à se concentrer sur leurs lignes de produits principales, ce qu'elles considèrent être leur « cœur de métier » et à se dégager des autres activités, jugées non stratégiques. C'est donc à un retour du marché dans l'entreprise auquel on assiste aujourd'hui, aussi bien dans la gestion de ses activités de production que dans celle de ses ressources humaines. Il en va ainsi de l'externalisation d'un certain nombre d'activités jugées non essentielles et trop coûteuses, de la mise en concurrence des

différents sites de production et de leur délocalisation possible, ou encore de la flexibilisation des salaires et des emplois comme modalité dominante de gestion des ressources humaines. En poussant à l'extrême ce modèle, les groupes ont tendance à se positionner aux deux extrémités de la chaîne de valeur, la conception et la distribution ou le service, transférant ainsi les risques et les coûts associés à l'activité de fabrication proprement dite et à l'instabilité de la relation d'emploi qui en découle, sur les sous-traitants. Le groupe Alst(h)om accompagne là encore cette nouvelle phase par l'entrée dans un processus quasi continu de restructurations. Cette évolution est guidée au cours de la décennie 1990 par une logique de déconglomérisation du groupe et de recentrage sur deux de ces métiers (énergie et transport). Elle va prendre la forme à la fois de l'externalisation et d'une reconfiguration des activités du groupe à travers un vaste mouvement de fusions-acquisitions et de cessions visant à en réduire la voilure, qui va passer par son introduction en Bourse. A partir de là, sa stratégie de développement va consister à développer une activité de services à l'énergie et aux transports (maintenance, réparation, entretien), plus régulière et moins soumise aux aléas des commandes et de la réalisation de grands projets. Ce faisant, l'activité de fabrication se réduira progressivement en France et en Europe occidentale, pour se redéployer principalement dans les pays d'Europe centrale et asiatiques, pour des raisons de coûts mais aussi de proximité des marchés.

Ce retour du marché et de la concurrence à l'intérieur même de l'espace de la firme confronte les salariés, notamment sur les sites ouvriers, à une instabilité et à une insécurité croissante, que la construction des marchés internes avait eu précisément pour vocation d'éradiquer. Il remet en cause les compromis antérieurs qui protégeaient les carrières des salariés en échange de leur relative loyauté. La multiplication des annonces de plans sociaux (renommés en France « plans de sauvegarde de l'emploi » (PSE) par la loi de modernisation sociale de 2002) en est l'expression la plus visible et la plus dramatique pour les salariés concernés, les populations et les territoires affectés. Mais ces événements spectaculaires ne doivent pas occulter les autres formes de restructuration engagées par les entreprises dont les effets sur l'emploi et les carrières des salariés, sans être néanmoins toujours aussi visibles et retentissantes, peuvent avoir des répercussions non moins importantes (notamment les opérations de fusions acquisitions, de cessions, d'externalisation, les licenciements pour motif personnel qualifiés parfois sous le doux

euphémisme de « transactionnels »[16] ou les réorganisations internes). Alstom a précisément connu ce processus de restructuration multiforme à la fin des années 1990 et au début des années 2000 (cf. encadré ci-après), dont l'issue aurait pu être fatale pour le groupe au plus fort de sa crise financière en 2003, sans la mobilisation des salariés, l'intervention du gouvernement français auprès des autorités de Bruxelles et le redressement opéré par le nouveau P-DG, P. Kron et son équipe dirigeante.

Reconfiguration du groupe depuis la fin des années 1990

1997-1998 :	externalisation des activités de l'usine du site de Belfort.
1998 :	rachat de Cegelec et introduction en bourse fusion d'Alstom avec les activités « énergie » du groupe helvético-suédois ABB (36 400 salariés) en deux temps et premier plan social d'envergure.
1999-2000 :	sauvetage financier d'Alstom par l'Etat français, soumis à condition par la commission européenne (plan de cessions industrielles) et second plan social d'envergure.
2003-2004 :	Cession d'une partie de l'ex-Cegelec[17] (24 000 salariés) à son management au travers d'un MBO (Management Buy Out). Cession des activités T & D (28 000 salariés) à Areva.
2005 :	Cession de Power Conversion (3 145 salariés) à un fonds d'investissement britannique (Barclays Private Equity). Cessation de l'activité manufacturière du site de La Courneuve en région parisienne et reconversion en un site de service (1 000 salariés).
2006 :	Cession de 75 % des Chantiers de l'Atlantique (3 140 salariés) au norvégien Akers Yard[18]. Reprise des acquisitions en Asie.

[16] Cf. sur ce dernier point Palpacuer, Seignour et Vercher (2007)

[17] En 1971, CGE et Alsthom avait créé une filiale commune, CGEE-Alsthom devenue Cegelec en 1989. Cette filiale a été cédée une première fois en 2001 pour 796 millions d'€ à deux fonds d'investissement, CDC Entreprise, filiale de la CDC et le Britannique Charterhouse. Le personnel a été associé au rachat dans le cadre d'un LBO, et 90 % de l'opération a été financée par des dettes (émission d'obligations et emprunts). Celui-ci possédait donc 10 % du capital de la nouvelle entité, l'équipe de direction 4 % et les salariés 6 %. C. Darmon, ancien dirigeant d'Alst(h)om, en est le P-DG. Entre 2001 et 2005, les effectifs de Cegelec France ont fondu de 3000 salariés, passant de 17 000 à 14 000. En mars 2006, soit 5 ans plus tard, Cegelec a été revendue à un autre fonds d'investissement, LBO France, pour 700 millions d'€, permettant aux actionnaires de récupérer huit fois leur mise.

[18] Une filiale commune doit être créée dont Alstom conserverait 25 % du capital jusqu'en 2010 et dont Akers Yard prendrait les 75 % restants, en vue de racheter les 25 % dans 5 ans. L'opération est coûteuse pour Alstom. Le groupe doit débourser 350 millions € pour assurer les besoins de financement et de fonds de roulement18 de la nouvelle filiale alors que le Norvégien ne déboursera que 50 millions. Alstom, à la revente de sa participation d'ici 2010, devrait encaisser quelque 100 millions d'€, ce qui lui aura coûté de fait environ 200 milliards d'euros.

1.2. La stratégie de l'entreprise, un monopole de la direction

L'autonomie du chef d'entreprise est liée en partie à l'asymétrie d'information qui caractérise globalement les rapports de pouvoir entre les salariés et les dirigeants, notamment dans l'organisation de la grande entreprise, en France. La connaissance des marchés, de l'environnement économique, des investissements possibles et la part de risque inhérente à toute prise de décision confère au P-DG et à son équipe dirigeante une capacité de gestion et de décision que ne possèdent pas généralement les autres acteurs de l'entreprise, notamment les salariés ou leurs représentants. En même temps, les grilles d'analyse qui permettent d'apprécier l'opportunité d'un rapprochement et sa forme, l'organisation optimale d'un métier, d'une activité ou d'un atelier, le retournement d'un marché et l'apparition à un moment donné d'un sureffectif, débouchent rarement sur des certitudes absolues et définitives (Peyrelevade, 2005). Elles peuvent être faillibles et leur validité parfois de courte durée, surtout quand la charge d'une entreprise est largement dépendante de la réalisation de grands projets qui sont gagnés principalement par appel d'offre sur des marchés libéralisés, déréglementés et globalisés.

Tout ce que peut anticiper l'entreprise, avec des marges d'erreur plus ou moins grandes, c'est l'évolution des technologies, les fluctuations des marchés ainsi que les nombreux facteurs de risques inhérents à l'activité[19]. Ceux-ci sont plus ou moins prévisibles selon les cas mais sont particulièrement importants pour ce qui concerne Alstom, compte tenu de la sophistication et de la complexité technique de ses produits[20] et de l'environnement concurrentiel de plus en plus déréglementé et instable que doit affronter l'entreprise. La pratique généralisée des appels d'offre peut en effet réduire d'un seul coup à néant les prévisions de commande du groupe[21].

Pourtant, les décisions stratégiques comme l'opportunité d'une acquisition, d'une cession, d'une alliance, de l'accès à une technologie sont de fait le monopole des

[19] L'entreprise connaît en effet les cycles qui rythment en général son activité, qui dépendent du niveau d'investissement public et privé en infrastructures d'énergie (et de transport). Elle peut également prévoir en moyenne la durée de vie des équipements qu'elle fabrique et donc le besoin de renouvellement de ses clients selon un calendrier plus ou moins précis. Elle peut anticiper les besoins d'énergie à long terme qui sont en général corrélés au rythme de la croissance économique. Il lui est en revanche plus difficile d'anticiper les risques majeurs de sinistres industriels du type de ceux qu'elle a connus avec les défaillances des turbines à gaz héritées de sa fusion avec ABB, lesquelles ont des répercussions sur son carnet de commandes et les conditions de financement de son activité. On peut se demander toutefois si une meilleure maîtrise dans la gestion des risques n'aurait pas permis d'en minimiser les effets.

[20] La taille même des projets pris en charge entraîne des coûts unitaires très élevés et leur durée, qui se compte en années, engendre beaucoup d'incertitudes et de risques d'exécution.

[21] Le marché des trains d'Ile de France, qui a été concédé au groupe canadien Bombardier en 2007, illustre ce risque.

dirigeants, appuyés par des experts souvent extérieurs comme les cabinets de conseil en stratégie, dont les compétences techniques justifient à la fois la mission qui leur est confiée et les préconisations qu'ils délivrent, fondées sur des critères apparemment objectifs et rationnels. Ces derniers instruisent le dossier avec leurs propres outils d'analyse et d'évaluation, qui est ensuite défendu par le dirigeant et débattu avec son équipe. La rationalité et la légitimité des décisions qui vont conduire *in fine* aux restructurations sont ainsi rarement mises à l'épreuve au-delà du cercle restreint du comité exécutif des entreprises et en dépit du degré d'incertitude inhérent à tout exercice d'anticipation. Car malgré un droit des sociétés qui reconnaît en France la défense de l'intérêt social comme finalité de l'entreprise, il ne s'est guère développé une culture de débat stratégique au-delà des sphères dirigeantes de l'entreprise et des rapports confidentiels que peuvent entretenir les dirigeants avec leurs consultants. Cette culture est en effet rarement, pour ne pas dire jamais, confortée par des structures et des procédures incitant au dialogue, à l'échange et à la coopération entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Au contraire, cette notion d'intérêt social a plutôt servi historiquement à asseoir la toute puissance du P-DG dans l'entreprise en France en conduisant à la concentration de tous les pouvoirs entre ses mains (Peyrelevade, 1999), au détriment précisément des autres parties prenantes de l'entreprise (les salariés comme les actionnaires)[22].

1.3. L'anticipation des restructurations, un exercice difficile

Au-delà de ces obstacles, l'anticipation des restructurations reste un exercice difficile en soi. En effet, la capacité de prévision de l'entreprise ne porte jamais sur l'évolution des effectifs en tant que telle mais sur l'évolution de ses marchés, c'est-à-dire les prévisions d'activité sur tel marché, tel produit, telle technologie. Tout part de l'analyse des marchés, des prévisions de commande et de charges qui vont en résulter. C'est de ces prévisions, au demeurant incertaines, que va naître l'émergence soit d'un sureffectif potentiel et donc d'un besoin de réduction d'effectif et de restructuration, soit d'un besoin d'embauche. Ces besoins, qui émergent d'abord de façon purement

[22] Cette remarque vaut particulièrement pour les nouveaux actionnaires que sont les investisseurs institutionnels. Leur pouvoir de contrôle et de participation aux décisions est paradoxalement moins important que les anciens actionnaires qui siégeaient au conseil d'administration des entreprises, eux-mêmes des P-DG d'autres firmes et qui, du fait du système de participations croisées qui a prévalu en France jusqu'au milieu des années 1990, encadraient et contrôlaient plus ou moins le pouvoir de leurs confrères.

déductive et abstraite, ne prendront forme et réalité ou ne trouveront leur traduction opérationnelle qu'en bout de chaîne, dans les entités juridiques qui composent le groupe.

Ce sont ces besoins qui seront mis en musique par les DRH localement selon des compromis et des formes socialement acceptables (chômage partiel et/ou prêts de personnel si les ajustements proviennent de fluctuations à court terme, plans sociaux si les besoins nécessitent des ajustements structurels), dans des conditions où ces derniers ne disposent que d'une faible marge de manœuvre à cet échelon. Autrement dit, les centres de pouvoir où s'opèrent les arbitrages d'allocation du capital et des ressources (technologiques, humaines et productives) qui auront *in fine* des incidences sur l'emploi ne correspondent pas aux lieux d'exercice du droit du travail et des ses acteurs traditionnels, à savoir ceux où interviennent les représentants des comités d'entreprise ou d'établissement dans l'exercice de leurs droits d'information et de consultation et les organisations syndicales dans leurs pratiques de négociation contractuelle (accords d'entreprise). Et surtout le temps de réaction de l'entreprise par rapport à l'évolution du marché et de la concurrence, qui se doit d'être rapide, a fortiori lors de crises majeures qui mettent en cause la pérennité des activités, voire du groupe lui-même comme en a connu Alstom à deux reprises, ne correspond jamais au temps nécessairement plus long de la négociation et de la recherche d'un compromis acceptable pour les deux parties. Il subsistera toujours en effet un décalage entre le temps court du management et le temps long des représentants du personnel, entre l'urgence de rendre une décision opérationnelle dans l'univers de la concurrence qui exige des ajustements rapides (de coûts, de prix, de technologies) et le temps nécessairement plus dilué de la réflexion, de l'analyse et de la compréhension des enjeux pour les représentants du personnel qui permet d'aboutir à un compromis.

C'est peut être finalement ce divorce, cette distanciation des cadres dirigeants par rapport aux réalités de l'organisation de la production et du travail localement, qui rend possible ou qui facilite la décision (abstraite) et son application (concrète pour ceux qui la subissent), parce que cette dernière ne relève précisément pas des mêmes acteurs de l'entreprise. La décision qui conduit aux restructurations est en effet fortement centralisée au sein des entreprises, à un niveau et dans des termes tels qu'elle ne peut (ni n'a d'ailleurs pour objet d') en mesurer les conséquences aux échelons locaux. Au contraire, la mise en œuvre de cette décision est complètement décentralisée puisqu'elle doit s'opérer au plus près du terrain. Autrement dit, les lieux de décision sont très éloignés dans l'organigramme des entreprises des lieux où apparaissent *in fine* les besoins de

restructuration et où vont s'appliquer ces décisions de restructuration, dont les modalités peuvent varier en fonction de la conjoncture et/ou des débats et rapports de force avec les représentants du personnel au niveau des entités concernées. Notons qu'à cette extrémité de la chaîne, on n'est plus dans l'anticipation mais dans la négociation des conséquences sociales des restructurations. Mais même à ce niveau, l'accès à l'information des représentants du personnel et de leur expert, en temps et en qualité, ne peut être équivalent à la somme d'informations mobilisée pour asseoir la décision en haut lieu qui va légitimer en bout de course la restructuration et les formes privilégiées qu'elle va prendre. Ce décalage est particulièrement fort quand l'entreprise entreprend d'externaliser ses activités à partir d'une décomposition de sa chaîne de valeur et structure son organisation en réseau. Le flou que cette conception introduit dans les contours de la firme laisse peu d'espace et donne peu de prise à l'intervention des représentants du personnel localement.

1.4. Une configuration et des pratiques syndicales mal adaptées à l'exercice d'anticipation

Enfin, plusieurs obstacles inhérents à l'histoire même du syndicalisme français et aux règles de représentativité en vigueur complexifient la confrontation des idées et l'émergence de consensus sur des scénarios alternatifs possibles à ceux de la direction au niveau de l'entreprise. D'une part, la prévalence historique de la négociation collective au niveau national et au niveau des branches au détriment de la négociation d'entreprise en France a conduit certaines organisations syndicales à privilégier le rôle des confédérations et des fédérations par rapport à celui des sections syndicales d'entreprise (SSE). Or en dépit d'une décentralisation des relations sociales consécutive aux lois Auroux de 1982, ces SSE se trouvent souvent très démunies lorsque survient une restructuration. En effet, les ressources cognitives nécessaires pour saisir les enjeux d'une telle restructuration et proposer des solutions alternatives sont plus souvent situées dans les fédérations concernées, voire à la confédération, et leur appropriation par les instances syndicales locales ne se fait pas toujours aisément, compte tenu des liens plus ou moins lâches entre ces différentes instances[23].

[23] Ce transfert et cette appropriation de ressources, quand il a lieu, n'est pas toujours organisé dans un sens univoque de type *top-down* (des niveaux confédéral et fédéral aux niveaux locaux) et peut dépendre aussi du fonctionnement spécifique de chacune d'entre elles et de leurs traditions en la matière.

D'autre part, la diversité du paysage syndical français, qui rend compte de véritables différences dans la conception qu'ont les organisations syndicales de leur rôle et de leur pouvoir dans l'entreprise, se retrouve dans leurs pratiques et comportements au niveau décentralisé. Certaines organisations sont plus enclines que d'autres à contester la rationalité des décisions d'entreprise en matière de restructuration et à avancer des stratégies alternatives fondées sur des critères de gestion différents, voire à revendiquer l'exercice d'un véritable contre pouvoir (CGT). D'autres refusent par principe d'avoir à s'impliquer dans des décisions de gestion qui ne relèvent, pour elles, que de la seule autorité et responsabilité des dirigeants. Celles-là réservent de fait leur expression à la dénonciation des suppressions d'emploi et leurs pratiques à la préservation du plus grand nombre d'emplois sur les sites concernés (CGT-FO). D'autres enfin sont davantage prêtes à entrer dans un modèle de gestion plus coopératif voire un partenariat privilégié avec la direction, certaines réclamant d'être consultées en amont afin d'être mieux en capacité de négocier, et de peser dans les choix en se rapprochant ainsi de la co-détermination à l'allemande (CFDT, CFE-CGC et CFTC).

Mais quelles que soient les divergences de points de vue et de pratiques, les organisations syndicales le font dans des conditions où la direction se présente unie face à elles et peut se permettre, du fait des règles de représentativité, de « choisir » son ou ses partenaires privilégié(s) et jouer ainsi de la division syndicale (Higelé, 2007). En conséquence, en pouvant se passer de la signature et de l'adhésion de l'ensemble des représentants syndicaux, l'obtention d'un accord par l'employeur se fait souvent au prix d'une conflictualité accrue dans l'entreprise.

1.5. La dichotomie entre l'organisation en marchés et l'organisation des relations sociales

Dans le cas d'Alstom, la capacité de pilotage et de décision est organisée au niveau des secteurs (3 grands secteurs aujourd'hui, Power Systems, Power Service et Transport) et à l'intérieur des secteurs, par activité (business). Ce découpage de l'organisation a été mis en place pour refléter au plus près la réalité économique des marchés et des clients de l'entreprise et à ce niveau, les dirigeants ont la pleine responsabilité des décisions en matière de mise en œuvre de la stratégie. Cette stratégie est ensuite validée au plus haut niveau du groupe par le comité exécutif (moins de 10 personnes). Les PSE ne sont donc que le résultat, la partie visible de l'iceberg, le bout de

la chaîne. Ils sont en quelque sorte la traduction concrète des décisions prises au niveau des centres de profit autonomes que sont les secteurs et les activités ('businesses') mais qui vont s'appliquer au niveau des sociétés juridiquement constituées. L'organisation des ressources humaines se superpose à cette division opérationnelle. Elle se décline du sommet de l'entreprise jusqu'aux établissements en passant par les différents niveaux (opérationnels et géographiques). Tout en haut de la pyramide se trouve le DRH groupe, qui fait partie du comité exécutif d'Alstom où se prennent les décisions stratégiques[24]. Puis viennent les responsables RH des secteurs et des 'businesses'. C'est à ce premier niveau que s'élaborent les politiques du groupe en matière de gestion des ressources humaines pour accompagner les besoins opérationnels de ces différents centres de profit. Il existe également des DRH pays pour veiller à l'harmonisation des statuts collectifs et faciliter la mobilité interne entre établissements au sein des pays, en cohérence avec la politique du groupe mais aussi la culture et la législation locales. Ils ont très souvent eux-mêmes une double casquette, pouvant être aussi responsables d'un business, voire d'un site. Compte tenu du fait que la France représente encore le premier employeur dans la répartition des effectifs du groupe par pays (20 %), le DRH France a un rôle plus important que les autres DRH pays. C'est dans ce cadre que sont signés, avec les organisations syndicales, les accords collectifs au niveau du groupe[25]. Enfin, il y a des DRH par société au sens juridique du terme, à qui revient la signature des accords d'entreprise ou d'établissement localement et la gestion au quotidien des ressources humaines, y compris en période de crise lorsqu'il faut négocier les modalités d'accompagnement des plans sociaux. Mais leurs marges de manœuvre sont étroites et contenues dans les limites définies par les patrons de business et de secteur, en rapport avec les prévisions de charge. De même leurs interlocuteurs (représentants aux CE, CCE) n'ont pas en matière d'informations une vue d'ensemble des activités du groupe largement internationalisé, à l'exception du comité d'entreprise européen (CEE) mis en place il y a seulement une dizaine d'années (1996) et qui est encore en phase d'apprentissage de ce point de vue (cf. *infra*). Il est par conséquent difficile dans ces conditions d'exiger des salariés qu'ils intègrent ou intériorisent les contraintes de

[24] Le DRH groupe dispose à ses côtés d'une quinzaine de responsables dotés d'une expertise spécifique en matière de RH (relations professionnelles, rémunérations, gestion des carrières, environnement, hygiène et sécurité, développement durable).

[25] Accord sur l'exercice du droit syndical dans l'entreprise (2001), sur la prévoyance complémentaire (2003), sur la GPEC (2006), sur le PERCO (2007).

compétitivité de l'entreprise au niveau global bien que la négociation focalisée sur l'entreprise les y entraîne presque inévitablement.

1.6. L'hypothèse de régimes de restructurations différents

L'un des choix centraux a été de faire porter l'étude des restructurations au sein du groupe sur trois sites différents, aujourd'hui relativement spécialisés, mais qui relèvent tous des activités manufacturières du groupe et de produits dédiés à la fabrication de biens de production d'énergie (turbines à gaz, à vapeur, alternateurs, générateurs, hydraulique, centrales clés en main) : Belfort, berceau historique du groupe (France) ; Mannheim (Allemagne) et Elblag (Pologne), sites hérités de la fusion avec ABB. Sur certains d'entre eux, l'activité productive (turbines à gaz, à vapeur et alternateurs) répond à des normes techniques et industrielles suffisamment homogènes pour que puisse exister au moins formellement « mise en concurrence » potentielle à l'intérieur du groupe (cas des sites polonais et allemand notamment). L'évolution des restructurations au sein du groupe a tendu plutôt vers la recherche de spécialisation entre les différentes unités. Mannheim est ainsi davantage dédié à la production de turbines à vapeur ; Belfort au nucléaire ; Elblag aux alternateurs et différents composants. Si la demande des biens de production d'énergie reste en grande partie pilotée par un ancrage national fort (source d'énergie dominante, poids des investissements publics notamment), la fabrication des composants peut faire l'objet d'une délocalisation plus importante que ne le laissent supposer les contraintes techniques de l'activité (poids et volumes des matériaux et donc des coûts de transports associés). Les arbitrages stratégiques entre les différents sites du secteur Power répondent à des logiques complexes (capacités respectives des sites, perspectives des marchés locaux, coûts de production notamment de main-d'œuvre, qualités des réseaux de sous-traitants, environnement fiscal, etc.) définies au niveau des centres décisionnels que constituent respectivement la direction du secteur et celle des activités (*businesses*) au sein de ce secteur.

Ce sont eux qui rendent *in fine* opérationnelle l'apparition de sureffectifs, dont la déclinaison des modalités dans les différentes filiales du groupe dépend des dispositifs juridiques et réglementaires propres aux pays et des rapports de force locaux débordant parfois le seul cadre des acteurs de l'entreprise. D'où l'existence de régimes de restructuration spécifiques que l'étude s'est efforcée de mettre en évidence. Par « régimes de restructuration », nous entendons l'ensemble des modalités de ces dernières, des

pratiques de négociation et donc des effets produits pouvant faire retour sur la stratégie définie par les centres décisionnels. Ces régimes de restructuration portent la marque d'une diversité encore prégnante des systèmes nationaux de gouvernance et du rôle qu'y jouent les représentants des salariés (Gospel & Pendleton, 2005).

Ainsi par exemple, dans le mode de gouvernance allemand, les salariés disposent de droits les autorisant à influencer les principales décisions de la direction, souvent par l'intermédiaire de leur présence au conseil de surveillance ou d'instances du type des comités d'entreprise (*Betriebsräte*). L'encadrement des procédures de restructurations est caractérisé par la forte autonomie des partenaires sociaux et par la capacité des syndicats à négocier des clauses de garantie d'emploi pour le noyau dur de la main-d'œuvre. Si la décision finale revient à l'employeur, la pression exercée par les salariés y est cependant plus significative que dans d'autres pays, du fait des prérogatives accordées au CE par la législation sur la co-détermination (*Mitbestimmung*). La procédure d'information-consultation doit par ailleurs impérativement aboutir à un accord entre l'entreprise et les représentants des salariés. L'implantation d'Alstom en Allemagne à travers le rachat d'ABB, et l'exercice d'une gouvernance de plus en plus centralisée du groupe, du fait de son intégration mondiale, supposent alors une mise en tension entre le mode de gouvernance « à l'allemande » dont sont porteurs les salariés et leurs représentants, mais aussi, jusqu'à une période assez récente, les dirigeants des sites imprégnés de la culture de la co-détermination et de celle d'une certaine autonomie de l'entreprise en tant que centre de décision.

En Pologne, l'implantation du groupe s'est également principalement réalisée à travers le rachat d'ABB. Dans ce pays, les opérations de restructurations s'inscrivent dès le début des années quatre-vingt-dix, dans un contexte général de privatisations (Zamech, l'entreprise d'Etat rachetée par ABB sur le site d'Elblag, constitue la première expérience de privatisation en Pologne). C'est ainsi la transition entre économie planifiée et système concurrentiel de marché qui marque le nouveau système de gouvernance en émergence en Pologne et son hybridation. La faible institutionnalisation des relations professionnelles et de l'encadrement réglementaire des restructurations, ainsi que l'ampleur du chômage dans ce pays de l'Union européenne, conduisent, à l'inverse de l'Allemagne à des processus moins contraints pour l'employeur.

En France, berceau historique du groupe, si les droits d'information-consultation des salariés ont été de plus en plus consolidés au fil des lois (Le Crom, 1998), le dialogue

social ne débouche pas pour autant sur la construction solide de compromis. La dimension conflictuelle reste prégnante dans les processus de restructuration dont certaines formes comme le recours à l'externalisation donnent cependant moins de prise aux IRP, faute d'une bonne visibilité du phénomène et d'instruments juridiques de recours dans ce cas. L'encadré ci-contre précise les modalités de restructurations qui ont été privilégiées dans l'étude.

Appliquée à un groupe multinational où la gouvernance apparaît fortement centralisée et où les restructurations ont été de forte ampleur sur la dernière période, engendrant une conflictualité notable, l'étude comparative interroge ainsi la façon dont les choix stratégiques opérés par le groupe au niveau central peuvent être modulés par des formes plus locales de gouvernance[26]. En quoi ces dernières aboutissent-elles sur chacun des sites à des régimes de restructuration spécifiques, tant dans l'ampleur, dans le rythme que dans les formes que prennent les restructurations ? Bien que l'anticipation des restructurations apparaisse, au sein d'Alstom comme un exercice d'essence exclusivement managérial, laissant peu de place à la construction d'un diagnostic partagé, l'étude cherche à éclairer, en creux, en quoi une véritable culture de débat stratégique, confortée par des structures et des procédures qui incitent au dialogue et à la coopération entre les parties prenantes de l'entreprise, pourrait constituer une manière de mieux affronter les changements et les chocs auquel tout groupe est confronté au cours de son existence.

[26] Le choix opéré ici a été d'analyser la diversité des régimes de restructuration en privilégiant les spécificités *nationales*. Un second aspect certainement très influent lui aussi, concerne la position du groupe sur le bassin d'emploi *local* dont dépendent pour une large part les conditions de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre. Cette dimension n'a pas été traitée en tant que telle mais elle ne saurait être ignorée et pourrait faire l'objet d'une deuxième étape de la recherche.

Les choix méthodologiques privilégiés dans l'étude des restructurations

Malgré la définition extensive des restructurations mentionnée plus haut, nous n'avons pas été en mesure d'analyser toutes les formes prises par les restructurations au sein du groupe Alst(h)om et de sa longue histoire. Compte tenu de la multiplicité et de la simultanéité de ces formes et donc de la richesse de la matière, un choix s'imposait nécessairement. Le choix de la période tout d'abord qui porte en gros sur la dernière décennie, pour avoir des chances de rencontrer les acteurs qui ont vécu ces restructurations. Ensuite le choix de focaliser l'analyse sur certaines formes et des moments clés de ce processus de restructuration, pour des raisons à la fois méthodologiques (combinaison d'entretiens qualitatifs et d'analyse des documents disponibles) et d'effets de connaissance. On ne pouvait évidemment faire l'impasse sur les deux plans sociaux qui se sont succédé en trois ans d'intervalle au sein du groupe. D'une part parce que ces plans ont été déclinés dans les différentes filiales du groupe et que l'ambition de comparaison internationale de l'étude et de la mise en évidence (ou pas) de régimes de restructuration trouvait là sa justification. D'autre part parce que ces événements ont constitué un tournant dans les pratiques du groupe, et qu'ils ont été vécus comme tels par les acteurs de l'entreprise et au delà. Enfin parce que c'est sans doute la seule forme de restructuration qui implique directement les IRP, au travers des droits qui leur ont été conférés par le législateur. Néanmoins, nous avons essayé de ne pas nous en tenir à cette seule forme, sans aucun doute la plus visible et la plus directement conflictuelle des restructurations, la plus contraignante pour les entreprises mais pas forcément la plus importante en termes d'impact sur les effectifs et en matière de changements dans l'organisation du travail. Nous avons choisi, autant que faire se peut, d'apporter des éléments de connaissance sur une forme moins visible et plus « insidieuse » de restructuration, et sans doute pour cette raison faisant moins l'objet d'observation empirique, celle qui relève des externalisations d'activité et qui a précédé sur le site français de Belfort les plans sociaux proprement dits.

1.7. Le CEE : quelles ressources nouvelles pour la gouvernance de l'entreprise ?

Au regard du processus de dichotomie entre les instances décisionnaires (centralisées) et celles (décentralisées) de l'activité productive ou de la négociation collective, dont on a vu qu'il facilitait sans doute la décision de restructuration (abstraite) en la dissociant de son application (concrète pour ceux qui la subissent), le comité d'entreprise européen apparaît comme le seul espace où les représentants des salariés peuvent rencontrer les véritables acteurs de cette décision et engager en conséquence un dialogue social susceptible de peser sur celle-ci. C'est bien la seule instance, le seul niveau où ces représentants cessent d'être confrontés à la balkanisation de l'organisation sociale au sein du groupe ; où ils sont à même de se forger une représentation globale de

sa stratégie industrielle et financière, partiellement détachée du contexte local où se construit la perception première de leurs intérêts ; et où ils sont donc susceptibles de définir la réponse collective qu'une restructuration, conçue au niveau mondial, appelle. Compte tenu de l'intensité des restructurations au sein du groupe Alstom au cours de la dernière décennie, il n'est pas étonnant que le CEE ait été au centre d'un ensemble complexe d'apprentissages, de formes nouvelles de coordination des salariés jetant les bases d'un dialogue social transnational. Pour autant, si une dynamique cognitive semble solidement engagée dans ce sens, les difficultés et les obstacles à la construction d'une véritable instance de consultation ne sauraient être ignorés.

1.7.1. La volonté d'agir ensemble

Créé en 1996 (cf. encadré ci-après), le CEE d'Alstom, nommé Forum européen (*European Work Forum*), construit sa légitimité initiale à travers la forte conflictualité au sein du groupe à la fin des années 1990. Les restructurations engendrées dans le secteur de l'énergie par la fusion en 1999 avec ABB, constituent de ce point de vue un tournant essentiel. C'est d'emblée auprès des instances communautaires que le CEE oriente son action. Ayant appris la fusion par voie de presse, au printemps 1999 (le plan de restructuration ne sera annoncé officiellement qu'en mars 2000), les membres du CEE interpellent aussitôt le Président de la Commission européenne sur l'absence d'information-consultation concernant l'opération[27]. Ils contestent l'autorisation de fusion (examinée par la Commission dans le cadre du respect des normes de concurrence du marché intérieur), accordée selon eux sur des critères exclusivement comptables et financiers, excluant toute considération sociale. Le Parlement européen est saisi dans ce sens par le CEE d'Alstom. Il reconnaît l'irrégularité de la procédure, condamne la fusion et estime qu'en l'autorisant, la Commission n'a pas évalué les conséquences sociales de l'opération[28] (résolution du 17 février 2000), sans que son avis ait toutefois force de loi.

Pour le CEE, l'enjeu est simultanément d'organiser la mobilisation transnationale dans un contexte où la fusion redéfinit le champ d'application des instances européennes représentatives existant à la fois chez Alstom et chez ABB. De ce point de vue, l'affaire

[27] Selon la directive européenne 94/45/CE du Conseil du 22 septembre de 1994, le Comité d'entreprise européen doit être informé et consulté sur tout changement à caractère transnational « affectant considérablement les intérêts des travailleurs » (cf. prescriptions subsidiaires concernant les points à l'ordre du jour du CEE, mentionnées en annexe de la directive). Notons toutefois que ladite directive, dans son texte comme dans les lois de transposition nationale, ne comporte pas de dispositions pour sanctionner les directions d'entreprise qui ne respecteraient pas la procédure d'information et de consultation.

[28] Le Parlement considère que la Commission n'a pas respecté l'article 127 du traité CE selon lequel « l'objectif consistant à atteindre un niveau d'emploi élevé est pris en compte dans la définition et la mise en œuvre des politiques et des actions de la Communauté ».

Renault-Vilvorde jouera un rôle de référent significatif dans le processus de renouvellement du CEE, la négociation impulsée par la direction d'ABB Alstom Power étant implicitement guidée par le souci de ne pas être confrontée à une situation juridique similaire à celle qu'avait connue la direction de Renault en 1997 (Erne, 2002). Rappelons que l'affaire Vilvorde a constitué un précédent du point de vue d'un recours en justice dont le CEE était à la fois *objet* (non-respect de la procédure de consultation) et *acteur* (engagement devant les tribunaux) (Béthoux, 2004). Si les décisions rendues par le tribunal de Nanterre et la cour d'appel de Versailles ne font officiellement jurisprudence qu'en France, la condamnation de la direction de Renault a probablement fait date dans le processus de légitimation des CEE et a conduit les directions d'entreprise à davantage de prudence à cet égard depuis.

Le point de départ de la mobilisation des salariés d'Alstom au plan transnational est donné par un séminaire organisé à Mannheim, fin novembre 1999, à l'initiative du syndicat allemand IG Metall. À l'issue de la rencontre qui rassemble membres des CEE d'Alstom et d'ABB, experts, représentants syndicaux européens (de la FEM) et nationaux, est adoptée « la déclaration de Mannheim », marquant la volonté d'une action collective au niveau du groupe, notamment au plan européen.

1.7.2. Coordinations horizontale et verticale

Le document de travail de Béthoux, Brouté et Didry (2006) présente et analyse de façon détaillée la montée en maturité du CEE d'Alstom et les différents registres d'action mobilisés entre 1999 et 2005. Il montre, en suivant de près les étapes liées au processus de restructuration du groupe, comment le Forum européen a permis d'opérer, grâce à une « véritable dynamique d'apprentissage institutionnel », un déplacement des enjeux stratégiques de la mobilisation. Dans un premier temps, il s'agit surtout d'affirmer l'existence et la légitimité du Forum aux yeux des salariés, du management, des institutions communautaires et de l'opinion publique. Prenant appui sur la contestation massive de la fusion de 1999, le Forum construit son action sur plusieurs registres : mobilisations collectives (manifestations organisées à Bruxelles au cours de l'année 2000), recherche d'appuis directement européens (Commission, Parlement, FEM, CES) ; recours affirmé à la médiatisation du conflit. C'est ce que les auteurs appellent « la coordination horizontale entre représentants des salariés des différents pays». Si ces formes d'intervention restent bien présentes, voire amplifiées, après l'annonce, en mars

2003, du plan de restructuration engagé par le nouveau P-DG du groupe, Patrick Kron[29], il semble qu'un déplacement stratégique puisse être observé. Le CEE utilise en effet deux nouveaux registres d'action.

Le premier est celui de la mobilisation du droit. Le Forum engage en effet une série d'actions en justice entre 2003 et 2004 pour que soit reconnue l'obligation de clore la consultation au niveau européen avant que ne s'engagent les consultations des comités d'entreprise (en France) et des autres instances représentatives (en France et dans les autres pays européens). Bien que ces actions aient été déboutées par les tribunaux pour des raisons de procédures, elles ont permis de faire progresser la réflexion, au sein du CEE et des instances syndicales en général, sur la chronologie des consultations : « *L'instance à la plus large assise doit-elle être consultée avant celle qui affronte plus directement les effets de la restructuration ?* » interroge Antoine Lyon-Caen (2004) qui analyse les effets induits par la complexification des groupes et la mouvance de leurs frontières internes et externes sur les instances de représentation et de consultation. En répondant positivement, les salariés d'Alstom ont cherché à introduire des marges de manœuvres tactiques significatives, notamment en termes de ralentissement de la procédure judiciaire dans certaines entreprises du groupe[30]. Mais ils ont également entériné la légitimité du CEE comme première instance d'information-consultation dans un contexte de restructuration.

Le second registre renouvelant les modalités d'intervention du Forum concerne l'élaboration de contre-propositions à partir d'une expertise économique approfondie (recours à des experts extérieurs), à même d'intervenir dans les négociations avec la direction mais aussi avec les instances européennes ou le gouvernement français. L'amorce de cette stratégie est importante au regard de notre problématique car elle témoigne d'une possibilité pour les salariés de d'influer sur les décisions stratégiques des

---

[29] Contrairement à ce qui a eu lieu en 2000 où la totalité des suppressions d'emploi ont été annoncées au CEE (5400 suppressions en Europe), l'annonce des suppressions d'emploi programmée par le plan Kron, qui ne se limite pas au secteur de l'énergie mais concerne l'ensemble des activités du groupe, s'est faite branche par branche, pays par pays, site par site (au total, 11400 suppressions de postes).

[30] *« Dans l'attente des décisions de justice de 2003 (ordonnance et appel), le comité de groupe européen a ainsi demandé aux instances représentatives locales de suspendre toutes les démarches engageant la mise en oeuvre des restructurations sur leurs sites respectifs. Cela a permis de retarder l'ouverture des négociations sur le plan social dans plusieurs sites, parfois avec l'appui de la justice, comme à Belfort, Grenoble ou Vélizy, où les secrétaires des CE ou CCE ont été assignés en référé par leur direction pour refus de signer les ordres du jour des réunions prévoyant l'ouverture du livre IV* » (Béthoux, Brouté, Didry, opus cité, p. 33-34)…« *Cette question est centrale pour l'organisation d'une mobilisation transnationale, face à la mise en oeuvre de tels plans de restructurations qui se décline, notamment pour la négociation des plans sociaux, aux niveaux nationaux et locaux, en prenant appui sur les législations et pratiques nationales et locales (comme l'affirme le P-DG du groupe). L'articulation que permettent, et reconnaissent parfois, ces actions en justice est ainsi un moyen de lier à la fois les procédures locales entre elles, et avec celles engagées au niveau européen* » (op. cit. p. 35).

directions et sur l'évolution même de leur entreprise, sans circonscrire leur intervention à la seule gestion des conséquences sociales de ces décisions. Autrement dit, elle redonne aux salariés et à leurs représentants une possibilité d'intervenir dans le champ même de l'anticipation dont on a vu à quel point il restait l'apanage de la direction. Elle suppose de pouvoir faire entendre un diagnostic qui n'est pas univoque, permettant de fonder des analyses plus prospectives[31]. Elle implique une interrogation sur les données disponibles pour évaluer la situation et signale une confrontation possible entre les connaissances des salariés et les informations de la direction. L'enjeu est donc bien de construire les outils du questionnement, de la rationalité supposée intangible sur laquelle le management a fondé sa décision de restructuration. Par ailleurs, d'un point du vue procédural, le processus de la collecte d'information et de mise en discussion peut permettre aux salariés de gagner du temps, en pariant, ce qui a pu être le cas pour Alstom, sur une reprise de l'activité. Mais surtout, le travail d'expertise ou de contre-expertise élaboré au sein du Forum européen autorise des articulations nouvelles entre les sites et l'instance européenne : remontée d'informations et de propositions à partir des sites, et symétriquement information et mutualisation de la réflexion et de l'action du CEE. D'où le processus de « coordination verticale » s'ajoutant à celui de la « coordination horizontale » dans la dynamique cognitive soutenue par le Forum européen.

Si l'organisation collective à travers les temps forts de 2000 et 2003 a conduit indéniablement à des effets d'apprentissage mutuel et de solidarité transnationale, autorisant ce double processus, les obstacles sont cependant loin d'être entièrement surmontés et c'est un bilan nuancé qui doit être dressé des dix années d'expérimentation progressive de ces formes nouvelles de coordinations et de leurs effets.

[31] La mission d'expertise auprès du CEE, a été confiée à des experts français et allemands. Ces derniers présentent ces résultats en séance plénière du CEE, à l'automne 2003 et concluent devant la direction du groupe à l'insuffisance sur le long terme, du plan de sauvetage par l'Etat, les difficultés du groupe venant non de problèmes de productivité, mais de besoins plus conséquents de fonds propres.

Les étapes et les modalités de constitution du comité d'entreprise européen d'Alstom

Le comité d'entreprise européen d'Alstom, appelé « Forum européen », a été créé le 30 mai 1996 par un accord d'anticipation, relevant de la directive communautaire du 22 septembre 1994[32], signé par les représentants de la direction du groupe franco-britannique, alors GEC-Alsthom, les représentants des salariés et la Fédération européenne des métallurgistes (FEM). Au moment de la signature de l'accord, le Forum est composé de 28 membres qui représentent 60 000 salariés en Europe et sont originaires de 9 pays : 10 membres pour la France, 7 pour le Royaume-Uni, 3 pour l'Allemagne, 2 pour la Belgique et pour l'Espagne, 1 pour l'Autriche, l'Italie, les Pays-Bas et la Suisse. Ses membres disposent d'un mandat de 2 ans et sont appelés à se réunir une fois par an. Un comité restreint de 4 membres peut par ailleurs rencontrer la direction plus régulièrement (jusqu'à 5 fois par an).

Un élément a fait débat, entre les représentants des salariés pendant ces négociations : constituer un seul comité européen pour l'ensemble du groupe ou bien établir un comité distinct pour chacun des cinq secteurs d'activité de l'époque (Transport, Marine, Power, Power conversion, Transmission & distribution). La première option, qui a été retenue, présente l'inconvénient de ne pas offrir une représentation équilibrée de tous les pays et de tous les secteurs, le nombre de représentants étant limité à 30 membres par l'accord de 1996. En 2002, un avenant à l'accord fondateur introduit trois changements : d'une part, un engagement de la part de la direction de produire des informations (sur demande du Forum) et de consulter les représentants « *en temps utiles* », c'est-à-dire avant la décision définitive ; d'autre part, le recours par les syndicats à un expert extérieur, à la charge de l'employeur ; enfin, l'élargissement de la composition du Forum.

La redéfinition du champ territorial et de la notion d'entreprise dominante conduit à étendre l'accord aux pays scandinaves, baltes, d'Europe centrale et orientale, aux Balkans, à la Russie et à la Turquie – et à élargir la représentation au Forum. Des 9 pays initialement représentés, on passe à 15 dont la Pologne, la République Tchèque, la Roumanie, la Russie et la Turquie, cinq pays où la population salariée d'Alstom est alors, en dehors de l'Union européenne, la plus importante. Avec cet élargissement, le comité de groupe européen réunit 25 syndicats, dont la coordination est assurée par la FEM. Cet élargissement oblige à redéfinir l'équilibre des sièges entre les différentes délégations nationales. La solution de compromis trouvée avec la direction réside dans l'augmentation du nombre de mandats au comité : d'un maximum de 30 en 1996, il est passé à 35 depuis 2002. Par ailleurs, le comité restreint est passé de 4 à 5 membres, et la durée des mandats pour les membres du CEE comme pour ceux du comité restreint a été allongée de 2 à 4 ans, afin d'assurer une certaine stabilité aux travaux de l'instance. Le nombre de réunions annuelles du CEE passe de un à deux.

Parallèlement à l'accord amendé en 2002, le groupe Alstom a adopté fin 2004 des « lignes directrices internes » pour le fonctionnement de son comité de groupe européen. Celles-ci visent notamment, à doter l'instance de ressources organisationnelles nouvelles (dont une dotation budgétaire) et à développer des procédures de médiation et d'arbitrage innovantes pour la gestion des conflits. Outre l'adoption de ce « règlement intérieur », l'année 2004 a vu, dans le cadre des plans de restructuration affectant de nombreux sites du groupe au plan mondial, la mise en place de groupes de travail spécifiques, transnationaux, amenés à se réunir avant l'engagement des procédures de restructurations des différents sites. De ce point de vue, le CEE d'Alstom apparaît dans ses modalités de fonctionnement et dans la qualité du dialogue social transnational qui en découle, « au dessus » de la moyenne des quelque 800 CEE existants aujourd'hui mais sans doute en deçà d'une petite poignée de CEE parmi les plus innovants en la matière (Waddington, 2007).

Sources : Béthoux, Brouté et Didry (2006) ; entretiens d'élus au CEE (français, allemands et polonais).

[32] L'accord relève de l'article 13 de la directive 94/45/CE qui reconnaît les accords signés avant l'entrée en vigueur de la directive (le 22 septembre 1996) sans que les négociateurs aient à se conformer aux dispositions réglementaire du texte communautaire (Béthoux, 2004).

1.7.3. Hiatus culturels ou mise en tensions des collectifs de travail ?

Le CEE a essuyé, au démarrage, un ensemble de difficultés en grande partie liées aux différentes cultures syndicales nationales. Ainsi, par exemple, en Allemagne et dans les pays nordiques, le P-DG ne préside pas un CE tandis que c'est le contraire dans les pays latins dont la France. La fonction de secrétaire du Forum a donc été dévolue à un représentant syndical tandis que celle de président l'a été au Directeur général du groupe. Classiquement, les syndicats du Nord de l'Europe et d'Allemagne comprennent difficilement le pluralisme syndical, notamment en France (les 5 organisations dites représentatives sont présentes dans le groupe de même qu'un syndicat maison, le GILCAT) où siège la plus grosse part d'activité du groupe. Ils le jugent facteur de division et d'affaiblissement de la position des salariés. Les différences sociétales ne se limitent pas à la nature des relations professionnelles, elles engagent l'ensemble du droit social, au point que les frontières entre ce qui peut être admis (ou non), attendu (ou non), revendiqué (ou non) par les salariés, dans le cadre d'un processus de restructuration, varient fortement d'un pays à l'autre. Pour autant, les difficultés ne se réduisent pas à de simples hiatus culturels. La question ne peut être déconnectée de celle des tensions inéluctables et des arbitrages internes réalisés au sein d'une instance supranationale dont les représentants sont issus de sites et de pays de plus en plus mis en concurrence par la stratégie du groupe. Cette mise en concurrence est rarement explicite. Elle pointe à travers les discours de certains responsables de site sur les coûts salariaux respectifs des salariés des différents pays et trouve un vecteur naturel à travers les représentations courantes des effets de la mondialisation. Elle est surtout tangible à travers les inquiétudes des salariés du groupe (inquiétudes clairement exprimées de délocalisation d'une partie de la production de turbines de Belfort ou de Mannheim vers la Pologne). Si ces inquiétudes ne se révèlent pas toujours justifiées[33], on peut supposer que leur persistance joue un rôle d'affaiblissement des mécanismes de coordination. Cet affaiblissement semble par ailleurs conforté par le *modus operandi* utilisé par la direction pour annoncer des suppressions d'emploi. Il s'agit, selon les membres du CEE interviewés, de dissocier systématiquement, dans l'espace et dans le temps, les plans

[33] Au point que les représentants du comité d'entreprise de Mannheim, au cours de l'entretien que nous avons réalisé, ne connaissaient pas dans la réalité des chiffres, le résultat des restructurations à Elblag. Ils ignoraient que les suppressions d'emplois avaient été, en 2005, au final, plus nombreuses à Elblag qu'à Mannheim.

portant sur les différents sites afin de limiter les formes de solidarité internationale entre salariés du groupe qui pourraient naître spontanément[34].

1.7.4. Complexité du traitement de l'information

La notion d'information est un élément central du fonctionnement du CEE. A partir de trois groupes d'entreprises transnationales (Miroglio, Schneider et Reckitt Benckiser), l'étude-action menée récemment par le cabinet Syndex sur les CEE[35] souligne, entre autres, les insuffisances en matière de transmission d'informations dans différentes situations (situation générale de l'entreprise, fusions-acquisitions et évolutions des périmètres de l'entreprise, gestion sociale et gestion de l'emploi). L'avenant de 2002 de l'accord fondant le CEE d'Alstom prévoit l'engagement de l'employeur à informer *en temps utile* celui-ci dans le cas de changements organisationnels ayant des répercussions sur les salariés. Sont également stipulées l'obligation d'un rapport écrit précédant la réunion du CEE ainsi que la possibilité d'une ou de plusieurs visites d'un membre du comité européen sur le(s) site(s) concerné(s) par d'éventuelles restructurations. Le contenu de l'information précisé par l'avenant concerne l'information économique mais aussi sociale (santé-sécurité, mobilité, formation, égalité des chance, etc.). Le problème ne semble pas tant venir de la transmission de l'information que des possibilités de traiter efficacement une information jugée, par certains aspects, souvent pléthorique et très concentrée dans le temps (il en va par exemple de la préparation des réunions des groupes de travail qui fonctionnent simultanément[36]), voire parfois inexistante, sur certains champs. Soulignons par exemple qu'il n'existe pas d'équivalent des bilans sociaux dans les différents pays. Il est ainsi impossible d'avoir une visibilité transversale, à l'échelle d'un secteur ou d'un business, d'éléments aussi importants que la structure de la qualification de la main-d'œuvre ou des niveaux de salaire[37]. Enfin, doit être soulevée la

---

[34] Cette stratégie, déjà expérimentée en 2003 avec l'accord trouvé à Mannheim, a été poursuivie par la suite.

[35] Cf. Syndex (2006).

[36] Les groupes de travail mis en place au sein du Forum européen (dont le premier créé en 2004, cf. encadré) peuvent s'appliquer à un secteur du groupe ou à des thématiques transversales à différents secteurs. En 2007, trois groupes de travail fonctionnent simultanément. Le premier concerne le secteur des transports, actuellement confronté à davantage de difficultés que celui de l'énergie, qui concentre donc les plus gros risques de restructuration. Le second, mis en place en décembre 2006, porte sur le thème de la gouvernance sociale de l'entreprise. L'un de ses objectifs est d'homogénéiser les indemnités de mobilité géographique interne au groupe pour les salariés qui acceptent d'aller travailler dans les pays émergents. Actuellement, ces indemnités varient selon les pays d'origine pour une même destination. Ce groupe travaille également à la mise en place d'un régime de retraite d'entreprise, indépendant des modalités nationales. Le troisième groupe porte sur la diversité des contrats de travail et des statuts au sein du groupe entre les différents pays.

[37] « *On n'a pas de structure de dialogue social, on n'a pas de bilan social, on n'a rien du tout au niveau de la branche énergie, que ce soit au niveau France, Europe ou au niveau monde … on n'a rien du tout puisque*

question de la formation des salariés du CEE, nécessaire à l'évaluation pertinente des informations reçues et au plein exercice des prérogatives de représentation. Ce déficit de connaissances concerne les aspects économiques et financiers permettant d'appréhender la stratégie de l'entreprise, les connaissances juridiques autorisant à juger la pertinence de certains aspects des restructurations, ainsi que la formation sur les questions sociales incluant les conditions et l'organisation du travail, la gestion de l'emploi, la gestion du temps de travail, la santé et la sécurité au travail, autant d'éléments qui supposeraient que le mandaté soit omniscient et maîtrise les langues dans lesquelles circulent ces différentes informations[38]. Le traitement de l'information est certes facilité par le renforcement des droits à l'expertise, avec toutefois une divergence d'interprétation entre syndicalistes et direction pour ce qui concerne l'articulation entre recours à l'expertise et procédure d'information-consultation : « *Pour les membres du Forum européen, la consultation ne peut démarrer qu'une fois les résultats de la mission d'expertise connus ; pour la direction du groupe, au contraire, la remise du rapport des experts aux membres du Forum vient clore la période de consultation* » (Béthoux *et alii*, p. 40).

1.7.5. La portée stratégique de la consultation

La consultation des représentants des travailleurs, telle qu'elle est définie par la législation européenne, implique un dialogue social entre les « partenaires sociaux ». Aux mots « informations », l'avenant de 2002 ajoute ceux de « dialogue » et de « consultation ». Au-delà d'un échange de vue, les confrontations d'arguments voire de diagnostics au sein du CEE peuvent-il exercer des effets d'inflexions sur des décisions prises en amont ? Le rapport de synthèse du cabinet Syndex (2006) conclut de façon restrictive : « *Dans la plupart des cas, le processus de consultation n'en est pas un. Il se limite à acter a posteriori des décisions prises par le management. Ainsi, on ne peut, à notre sens, parler d'une véritable contribution consultative du CEE. Une caractéristique révélée par la présente étude est le déplacement des processus de consultation. Ainsi les processus de consultation, négociation et dialogue social se développent entre les directions nationales et/ou locales et les instances de représentation nationales et/ou*

---

les bilans sociaux au niveau monde ne sont pas obligatoires, ça n'existe pas…ça fait partie de nos revendications. Moi j'essaie de faire avancer l'idée qu'on ait un bilan social au niveau européen, qui ressemble un peu à ce qui existe chez nous au niveau du bilan social, mais pour l'instant on ne l'a pas à la différence d'autres groupes et donc on n'a que des supputations » (coordinatrice FEM, membre du CEE d'Alstom, entretien du printemps 2006).

[38] Les réunions du CEE et du comité restreint donnent lieu à traductions simultanées dans l'ensemble des langues représentées. Ce dispositif, en même temps qu'il autorise l'échange, ne permet pas toujours, on le sait, de situer les informations échangées dans un cadre compréhensif optimal. Il introduit des marges d'interprétation et une certaine inertie dans la construction d'un processus cognitif collectif.

locales. Cette situation a pour conséquence l'existence de différences substantielles entre processus, en fonction du système de relations sociales en vigueur dans chaque pays » (opus cité p. 16). Ce diagnostic de déplacement vers les instances de représentation ou de négociation locales a une certaine pertinence au regard de ce que nous avons pu observer chez Alstom. Dans les processus de restructuration postérieurs à 2003, la stratégie de traitement plus segmentée des sites (la restructuration dans un seul pays à la fois) semble avoir abouti à un certain désinvestissement de l'instance européenne comme chambre d'enregistrement des réactions « à chaud » des salariés et comme lieu de mobilisation collective. C'est ainsi que la puissante mobilisation des salariés sur le site de Mannheim en 2005 n'a pas trouvé d'écho significatif au plan transnational. L'instance européenne semble progressivement dévolue à un traitement plus « à froid » des questions transnationales, à travers les mécanismes de concertation construits et ancrés dans la durée grâce à la constitution et au fonctionnement des groupes de travail. La portée stratégique d'une contre-expertise éventuelle mise en avant par les salariés pourrait se trouver en partie désamorcée par ce déplacement vers les sites, de la procédure d'information-consultation liée aux restructurations, le CEE expérimentant davantage des formes renouvelées de dialogue social à partir d'un partenariat privilégié avec la direction du groupe. Celle-ci met en avant les 14 réunions que le Forum européen porte à son actif sur l'exercice 2006-2007 (en tenant compte des réunions du comité restreint qui est la véritable instance de dialogue avec la direction et de celles des groupes de travail). Ce partenariat peut porter sur des questions stratégiques : avenir d'un ou de plusieurs sites[39], voire d'un secteur comme celui des transports qui fait l'objet d'un groupe de travail spécifique sur l'année 2007. Analyses et arguments s'échangent, se confrontent, à l'abri des conflits[40]. Pour autant, la décision reste la prérogative du seul management qui envisage le Forum européen comme un cadre de *compréhension*, à l'échelle européenne

[39] Une illustration d'éléments stratégiques mis en débat au sein de l'instance européenne est fournie par l'observation d'un groupe de travail interne au CEE sur l'année 2004. Ce dernier avait pour mission de réfléchir à l'avenir des principaux sites de la société Boilers au sein du groupe (fabrication de chaudières), dans un contexte où le diagnostic commun était celui d'un fort rétrécissement du marché (avec toutefois maintien de débouchés sur le marché nord américain). Les représentants des salariés des sites allemand (Stuttgart) et français (Vélizy) concernés par l'activité de Boilers se sont alors mis d'accord pour proposer la fermeture du site allemand au profit du maintien, dans son périmètre, de celui de Vélizy. Les syndicalistes d'IG Metall avaient alors en vue le rachat de la filiale allemande par un concurrent (Backcock), susceptible de garantir le maintien des emplois sur le site, l'activité restant soutenue par la bonne tenue du marché américain. La direction du groupe n'a pas retenu cette solution, préférant maintenir les deux sites en réduisant plus sensiblement les activités de Vélizy (plan social intervenu fin 2004), compte tenu de l'absence de marché en France et de la faiblesse, à cette époque, du marché européen des chaudières. Cet exemple illustre à fois la mise en débat possible, au sein du Forum européen, d'éléments stratégiques du groupe et l'arbitrage final de la direction, en l'occurrence fort différent de la position syndicale commune.

[40] La direction souligne la compétence des membres du comité restreint, leur solide connaissance des dossiers et la qualité des relations interpersonnelles qui sous-tend l'activité du groupe.

et mondiale, de la stratégie de l'entreprise (une stratégie faite elle-même d'itérations, d'anticipations, d'erreurs, d'ajustements), davantage que comme un espace de *co-production* de cette stratégie.

2. CONTINUITES ET INFLEXIONS DU MODE DE GOUVERNANCE DU GROUPE

Le mode de gouvernance d'Alstom reflète dans une large mesure l'évolution du capitalisme français et celle de ses grands groupes industriels, dans laquelle l'Etat a longtemps joué un rôle déterminant. Il se caractérise par certains traits pérennes qu'on retrouve chez bon nombre d'anciens champions nationaux, comme produits de la politique industrielle et d'un système national de gouvernance bien typé. Il a aussi connu des inflexions à partir des années 1990 comme conséquence de la mondialisation économique et financière qui l'ont fait évoluer, dans des conditions où les salariés et leurs représentants ont davantage subi que participer à ces transformations.

2.1. Continuités

2.1.1. Le Rôle déterminant de l'État

Les entreprises publiques comme principaux clients du groupe

Alsthom, en tant que constructeur d'équipements et d'infrastructures pour l'énergie et le transport, est assez tôt dépendant de l'Etat français qui devient rapidement son principal client. Ce dernier va donc dès les origines de l'entreprise peser lourd dans ses choix techniques et dans les spécifications des matériels produits. Il va également influencer, par la fixation des prix et par ses subventions, les commandes des chemins de fer et de centrales électriques[41]. Les commandes d'armement à la veille de la seconde guerre mondiale et la nationalisation des chemins de fer sous le Front Populaire ne font que renforcer son emprise sur le groupe. L'usine de Belfort doit s'adapter dans les années 1930-40 pour faire face aux commandes des monopoles de dimension nationale en voie de constitution (SNCF puis EDF), lesquels constitueront une caution indispensable pour l'exportation de locomotives et de centrales à l'étranger après guerre.

[41] La construction des centrales et des locomotives a en commun des prix très élevés des études, du développement et de l'outillage, ainsi que la longévité des produits (40 à 50 ans de fonctionnement).

Dans les années 1970, le lancement du programme nucléaire français et des TGV va être déterminant dans le développement de l'activité du site de Belfort, berceau historique du groupe, dont l'effectif atteint son apogée au cours de cette décennie avec plus de 8 000 salariés. Le groupe construit sa prospérité sur sa position de fournisseur privilégié d'EDF pour la partie conventionnelle du programme nucléaire, de la SNCF pour les TGV[42], et de la RATP pour les métros. Fort de son potentiel technologique, le groupe se développe sur un marché principalement domestique, dépendant étroitement du rythme des commandes de ces trois clients publics. Sa dimension est encore très franco-française. Parmi les 50 000 salariés dans le monde que compte Alsthom au début des années 1980, près des trois quarts d'entre eux restent localisés en France (72 %) tandis que la moitié du chiffre d'affaire du groupe provient des exportations durant la seconde moitié des années 1980 (Bilger, 2004). Aujourd'hui encore, EDF a 58 centrales nucléaires en service, équipés par Alstom pour ce qui concerne l'îlot conventionnel et a retenu l'entreprise pour fournir la turbine à vapeur destinée à la future centrale nucléaire de Flamanville, équipée du réacteur EPR (European pressurized reactor).

L'Etat actionnaire comme principal opérateur du sauvetage financier du groupe

La spécificité des métiers d'Alstom (ingénierie de grands projets d'infrastructure à fort contenu technologique) tient au fait qu'ils sont financés par les clients au moyen d'acomptes. Leur contrepartie résulte dans l'octroi de cautions obtenues auprès des banques et des compagnies d'assurance, garantissant que le fournisseur honorera ses engagements auprès de sa clientèle. Alstom est donc tributaire des institutions financières pour l'obtention de ces cautions qui garantissent la bonne exécution des contrats et sans lesquelles le groupe ne peut soumettre de nouvelles offres et faire face à de nouvelles commandes[43]. Cet appui bancaire va faire défaut au groupe après la dégradation rapide de sa situation financière. Suite à la défaillance technique de quatre vingt turbines à gaz de grande puissance (GT24 et GT26) héritées de la fusion avec ABB en 1999 (cf. annexes 1.1), Alstom doit en effet payer de fortes indemnisations à ses clients[44]. Cette

[42] Dès 1969, la SNCF passe commande à Alsthom d'une rame prototype destinée à tester ce nouveau moyen de transport à très grande vitesse et le premier TGV sera livré en 1972 (Paris Lyon). Au total, 109 rames de ce type lui seront commandées par la SNCF. Quelques commandes étrangères (TGV espagnol, Eurostar, Thalys) ainsi que de nouvelles rames dites de seconde génération viendront prendre le relais vers la fin des années 1980 et le début des années 1990.

[43] Ces garanties se montent à 25 % en moyenne des contrats, cf. Document Alstom : *Actualisation en date du 27 janvier 2005 du document de référence sous la forme d'un rapport annuel, déposé auprès de l'AMF le 17 juin 2004 sous le n° D.04-0947*.

[44] Le coût total du sinistre s'élèvera à près de 4,3 milliards d'€ selon Bilger (2004), op. cit.

situation conduira le ministre de l'Economie et des Finances en exercice à l'époque, N. Sarkozy, à intervenir. L'Etat et son personnel politique quel qu'il soit ne peuvent se résoudre à voir disparaître le seul groupe français présent dans le domaine des infrastructures d'équipement énergétique, un secteur qu'il a soutenu par les commandes des entreprises publiques (EDF et SNCF) et par ses aides à la recherche-développement et à l'exportation (garanties Coface). L'industrie est stratégique pour la mise en œuvre d'une politique énergétique en France et le groupe reste un pôle d'excellence technologique dans plusieurs domaines. Le montage organisé et finalement accepté par la Commission européenne[45] prévoit une participation provisoire de l'Etat français à hauteur de 21 % du capital du groupe, que ce dernier cèdera en 2006 au groupe Bouygues en empochant une plus-value financière significative (150 %) par rapport à sa mise initiale, du fait du redressement du cours de l'action.

L'État comme lieu de production privilégié des élites dirigeantes du groupe

Alst(h)om n'a cessé au cours de son existence d'être le débouché des élites issues des grands corps de l'Etat, venus pantoufler dans le secteur privé. En cela, le groupe ne fait pas exception à cette règle bien française. Depuis son origine, la plupart des P-DG qui se sont succédé à la tête d'Alst(h)om sont des ingénieurs, à la seule exception de P. Bilger. En outre, ils sont presque tous sortis de Polytechnique (et en majorité du corps des Ponts et Chaussées), là encore à une seule exception (cf. encadré ci-après). Alsthom sera donc fortement marqué dès le début par la culture d'ingénieur, une culture à dominante technique. Le groupe se distinguera d'ailleurs par ses succès technologiques et industriels, expression d'une gestion orientée vers une certaine politique de la « grandeur ».

[45] En fait, il y en aura deux : un premier finalisé le 2 août 2003 et un second qui vient modifier le premier en mai 2004

Les dirigeants d'Alstom, un groupe d'ingénieurs

1928-1939 :	Auguste Detoeuf, X Ponts (ancien administrateur portuaire)
1939-1941 :	Ernest Mercier, X Génie maritime (ancien administrateur portuaire)
1941-1958 :	Pierre LeBourhis, X Ponts.
1958 - 1975 :	Georges Glasser, X Ponts (ancien haut fonctionnaire à la Préfecture de la Seine)
1975 - 1981 :	Roger Schulz, Centrale.
1981-1991 :	Jean-Pierre Desgeorge, X Génie maritime.
1991-2003 :	Pierre Bilger, énarque, Inspecteur des finances (dix années de cabinet ministériel)
Depuis 2003 :	Patrick Kron, X Mines (passage au ministère de l'industrie).

2.1.2. Un mode de développement privilégié par croissance externe

Sur le marché domestique, le groupe sous l'égide de la CGE absorbe dans les années 1960-70 des entreprises françaises d'électromécanique à fort potentiel technologique. Il s'agit tour à tour de Neyrpic (turbines pour centrales hydro-électriques) à Grenoble (1963), de Rateau (turbines industrielles) à La Courneuve (1972 puis 1976) et de Stein Industrie (chaudières) à Vélizy au début des années 1970 (cf. encadré ci-après). Ces entités sont intégrées au groupe et deviennent ses filiales, bien que restant marquées par une culture identitaire forte[46]. L'effectif du groupe connaît une forte augmentation à cette occasion, qui atteint 48 000 salariés en 1973.

Les grandes étapes de constitution du groupe depuis l'origine

1872	création de la Société Alsacienne de Constructions mécaniques (SACM), issue de la fusion des sociétés AKC créée à Mulhouse en 1826 et Graffenstaden créée à Strasbourg en 1872.
1879	création par la SACM d'une filiale commune à Belfort, après l'annexion de l'Alsace-Lorraine par les Allemands.
1928	création d'Als.thom par rapprochement de l'usine de Belfort, filiale de la SACM avec la Compagnie Française Thomson Houston (CFTH), filiale de General Electric (GE) aux Etats-Unis.
1929	Als.thom devenue Alsthom est introduite en Bourse.
1963	acquisition de la société Neyrpic à Grenoble.
1964	rapprochement d'Alsthom avec la Compagnie Générale d'Electricité (CGE) et création de 3 filiales communes, Delle Alsthom, Unelec et Alsthom Savoisienne.
1969	prise de contrôle d'Alsthom par la CGE.
1972-1976	acquisition des sociétés Stein à Vélizy et Rateau à La Courneuve.
1976	fusion d'Alsthom avec les Chantiers de l'Atlantique qui devient Alsthom Atlantique.
1985	Alsthom Atlantique prend la dénomination Alsthom.
1989	fusion d'Alsthom avec les activités « énergie » de la société britannique General Electric Company (GEC), filiale de GE (Etats-Unis) pour former GEC-Alsthom.
1998	acquisition de Cegelec et mise en Bourse de GEC-Alsthom par ses deux actionnaires GEC et CGE (devenue Alcatel), qui devient Alstom en perdant son h à cette occasion.
1999-2000	acquisition des activités de production d'énergie d'ABB en deux phases.

[46] Cf. P. Delouche, *Rateau - Histoire d'une entreprise*, Paris, 1994 et IDHE, « De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisation des travailleurs dans les restructurations d'Alstom », *Document de travail, Série Règles, Institutions, Conventions*, n° 06-02, janvier 2006.

Au niveau européen, des rapprochements se produisent entre gros constructeurs d'électromécanique durant les années 1980. L'acquisition d'une taille critique sur le marché européen et la conquête de nouveaux marchés à l'exportation poussent les dirigeants d'Alsthom à rechercher de nouvelles alliances, indispensables dans cette phase d'internationalisation et de concentration des marchés. Le groupe a en effet un double problème à résoudre : d'une part, il est de petite taille par rapport à ses principaux concurrents (General Electric, Siemens) bien que doté d'un fort potentiel technologique ; d'autre part, il a construit sa position commerciale principalement sur son marché domestique, dans la dépendance étroite de ses clients publics. Il est en conséquence peu présent sur les marchés d'exportation, encore largement dominés par leurs propres champions nationaux. Le gain rapide de parts de marché ne peut passer que par une politique de croissance externe de fusions-acqusitions. Le choix est finalement fait d'un rapprochement avec le britannique GEC[47] et de la formation, en 1989, d'une filiale commune (50/50), **GEC Alsthom**. A cette occasion, Alsthom est retiré de la cotation boursière (cf. encadré ci-avant). La nouvelle société franco-britannique sera de droit néerlandais (GEC Alsthom NV), organisée en holding détenue à parité par la CGE et GEC et contrôlant différentes filiales. L'effectif du groupe passe à 80 000 salariés dans ce nouveau contexte.

La décennie 1990 est celle de la libéralisation des marchés de l'énergie électrique et des privatisations de grands opérateurs publics dans un certain nombre de pays. Elle se traduit par une chute des prix des équipements de production (centrales), l'apparition de surcapacités au niveau mondial et un quasi arrêt du programme nucléaire et des commandes de nouvelles centrales. Cette situation pousse à la concentration des fournisseurs d'équipement. Car après l'échec d'un rapprochement avec Framatome et la décision des deux actionnaires de référence du groupe de l'introduire en Bourse mi 1998, Alstom se retrouve être à nouveau le plus petit des grands spécialistes du secteur (GEC, Siemens, Mitsubishi, ABB, etc.). A une situation du groupe qui rappelle celle de la fin des années 1980, une même solution est recherchée : acquérir une taille qui lui permette de conserver une position compétitive sur des marchés devenus très concurrentiels et de plus en plus mondialisés.

Ses dirigeants s'empressent de rechercher de nouvelles alliances pour être de taille à affronter le marché sinon mondial, du moins européen. Ils ne peuvent le faire

[47] Issue historiquement de General Electric (USA).

rapidement que par croissance externe. D'où l'accélération des acquisitions opérées par le groupe dans l'énergie et le transport, en France et à l'étranger, à la fin des années 1990.

Principales acquisitions d'Alst(h)om à la fin de la décennie 1990

Sociétés	Pays	Acquisition (en %)	CA (Millions €)	Effectif
1997/98				
Marconi Automazione	Italie	100	54	665
Sasib Railway	Italie/USA	100	188	1 400
Wessex Traincare Ltd	R-U	100	64,6	1 000
Mirrlees Blackstone	R-U	100	117	1 100
Amerail	USA	Actifs	30	170
Mafersa	Brésil	Actifs	40	290
Leroux et Latz	France	Actifs	55	260
1998/99				
Cegelec	France	100	3 245	27 239
ER Equipamentos Electricos	Brésil	100	3,2	97
European Vacuum Interrupters	France	49 restant	6	11
De Dietrich Ferrovaire	France	80,25*	95	642
1999/2000				
ABB Alstom Power	France/RU	50	7 706	58 000
Alstom South Africa	Afr. Du Sud	50 restant	1 713	3 181
Missenard Quint	France	100	45,8	434
Electricité et Technique	France	100	6,1	32
ALTM SA	Brésil	51	17	380
Alstom Parafoudres (ex Soulé)	France	100	7,5	55
Télécité Inc	Canada	100	7,4	70

** 17,25 % déjà détenus*

Source : RA Alstom, 1999/2000, p. 83.

Dans l'énergie, le choix se porte sur le groupe helvético-suédois ABB[48], faute d'avoir pu faire affaire avec Westinghouse dont les activités conventionnelles de production d'énergie ont été rachetées en 1998 par son concurrent Siemens[49] (cf. encadré p. 50). Par cette opération, Alstom acquiert la quasi-totalité des activités de production d'énergie d'ABB (à l'exception de ses activités nucléaires). Le but de l'opération est de consolider la position du groupe dans le secteur de la production d'énergie[50] et d'acquérir une technologie indépendante de GE dans les turbines à gaz de grande puissance, qui lui permette de profiter alors de la « bulle » gazière.

L'alliance se fait en deux temps. Une filiale commune est créée entre les deux groupes en 1999, **ABB Alstom Power** (AAP), qui s'affiche alors comme le n°1 mondial de l'énergie conventionnelle. L'opération, saluée par les marchés, coûte à Alstom 1,3 milliard d'€. Neuf mois plus tard, Alstom rachète la participation d'ABB dans leur filiale commune pour 1,25 milliard d'€ et la nouvelle entité devient Alstom Power (AP). L'opération aura coûté 2,63 milliards d'€ au total, financée par endettement et sur la trésorerie du groupe renflouée par la vente simultanée de sa filiale EGT à GE pour 835 millions d'€ (cf. annexes1.1) [51].

Cette politique d'acquisitions va s'interrompre par la suite, à cause de la situation financière critique du groupe et de son renflouement par l'Etat français, sous réserve de la mise en oeuvre d'un programme drastique de cessions exigé par la Commission européenne. Avec le rétablissement financier du groupe à partir de 2006 et son processus de recentrage accéléré sur deux métiers (énergie et transport) qu'il a conduit au travers de plusieurs cessions, ce dernier a réenclenché une politique active d'acquisitions dans le domaine de la production et les services d'énergie, en Chine et en Russie notamment.

2.1.3. Une faible implication des salariés et de leurs représentants

Le groupe ne s'est pas distingué dans son histoire par un développement précoce et remarquable des dispositifs existants en matière de participation financière des salariés, encore moins par une forme quelconque de gouvernance participative. Depuis 1993, seules neuf filiales françaises couvrant quinze établissements disposent d'accords

[48] ABB est à l'époque un groupe de taille plus importante qu'Alsthom, issu lui-même de la fusion en 1988 entre la société suisse BBC (Brown Boveri Company) et l'ASEA suédoise (Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget).
[49] A cause du refus des deux actionnaires de surenchérir à l'offre de Siemens.
[50] ABB est massivement présent dans les pays de l'Est (Tchéquie, Pologne et Russie).
[51] La vente de cette activité de turbines à gaz de grande puissance (> 20 MW) incarne son émancipation technologique vis-à-vis de GE dans ce domaine, alors qu' Alst(h)om est resté depuis la fin des années 1950, au travers de filiales communes, sous accords de licence avec le groupe américain.

d'intéressement[52]. L'actionnariat salarié y est peu développé, introduit tardivement lors de la réintroduction du groupe en Bourse en 1998 et dans un contexte qui n'a certes pas favorisé son essor. Il a été alimenté par trois augmentations de capital réservées (1998, 2000 et 2004) de même que par les sommes reçues de la participation et de l'intéressement pour partie versées dans le PEE créé en 1998, sans bénéficier d'un abondement de l'employeur. Celles-ci ont été au demeurant assez faibles, compte tenu à la fois des piètres résultats financiers du groupe dans les années 2000 et du nombre limité d'accords signés. De fait, les salariés ne représentent qu'à peine plus d'1 % du capital, dont 0,55 % détenu directement et 0,34 % détenu au travers d'un FCPE[53]. L'octroi de 12 actions gratuites en 2006 à chaque salarié du groupe et la mise ne place d'un accord portant création d'un PERCO en mars 2007 pour l'ensemble des filiales françaises du groupe pourrait laisser augurer d'une inflexion dans la politique du groupe en matière de participation financière des salariés.

Aucune place quelconque n'a en revanche été réservée aux représentants des salariés au sein des instances de décision et de contrôle d'Alstom (pas de présence de représentants des salariés au conseil d'administration ni dans les divers comités qui ont été créés après l'introduction du groupe en Bourse) [54], comme une ordonnance de 1986 y avait incité les entreprises à l'occasion de leur reprivatisation et comme c'est le cas pour un certain nombre, certes limité, de groupes du CAC 40 (Sauviat, 2006)[55]. D'ailleurs, l'organisation du groupe en holding n'est pas faite pour faciliter l'exercice d'un tel mandat, s'il existait. Aussi, les relations avec les représentants élus du personnel (CCE) se sont-elles longtemps bornées au respect minimal par l'employeur des procédures d'information-consultation tels que définies par la loi, faisant de ces occasions une sorte de passage obligé davantage qu'un lieu de débat. Dans ce cadre, il est arrivé aux institutions de représentation du personnel (IRP) d'avoir parfois recours aux juges pour faire entendre leurs droits, notamment à l'occasion des procédures de plans sociaux[56].

---

[52] Soit la moitié des établissements d'Alstom en France, cf. Rapport annuel 1999/2000, p. 128.

[53] Cf. Rapport d'activité 2005/2006 d'Alstom.

[54] La création d'un comité d'audit et d'un comité de nominations et de rémunérations a été décidée dès la première réunion du conseil d'administration après l'introduction en Bourse en 1998.

[55] On peut à cet égard s'étonner que l'ancien P-DG du groupe, P. Bilger, ne fasse absolument aucune allusion à cette éventualité dans l'ouvrage qu'il a consacré au groupe, comme si cet impensé reflétait l'impensable (Bilger, 2004, op. cit.).

[56] Rappelons que le taux de contestation des licenciements économiques montre un niveau qui reste très faible globalement (moins de 3 % des licenciements prononcés en 2003), même lorsqu'il s'agit de plans sociaux qui, en tant que tels, sont rarement déférés devant le juge, qu'il s'agisse de procédures de fond ou de référé (moins de 9 % en 2003) cf. Munoz Perez et Serverin (2005).

Quant au dialogue social, il a plutôt été de type frontal, ne dérogeant pas de ce point de vue aux pratiques françaises dominantes en la matière. L'histoire du groupe, ponctuée par quelques grandes grèves, se caractérise en effet par la prédominance de rapports conflictuels avec une direction, traditionnellement composée d'ingénieurs et profondément imprégnée d'une culture technique, comme le souligne P. Bilger (2004). Les conflits atteindront leur point culminant avec la restructuration radicale des activités du groupe, menée de façon tardive et accélérée à cause de la situation de crise du début des années 2000. Deux plans sociaux de grande ampleur ont été le prix à payer pour mettre en place une nouvelle organisation du travail entre sites (spécialisation) et adapter l'activité de l'entreprise à des marchés de plus en plus déréglementés et concurrentiels. Ils se sont produits dans des conditions où les salariés ont subi de plein fouet les retombées de cette restructuration sans qu'ils n'aient pu véritablement peser sur les choix stratégiques de l'entreprise. Il est vrai que cette période n'a guère constitué un contexte propice pour anticiper et innover en matière de négociation contractuelle. Le redressement financier du groupe et une conjoncture beaucoup plus favorable et/ou prévisible pourraient là aussi laisser augurer de changements possibles, à l'instar d'accords de procédure ayant permis d'anticiper la restructuration dans certains établissements de plus petite taille en 2005[57] ou encore de l'accord de GPEC qui a été signé par les organisations syndicales en 2006, dans la mesure où cet outil incite direction et représentants du personnel à mieux partager l'information, à réfléchir ensemble pour améliorer la capacité prédictive du groupe en termes d'emplois, de compétences et de qualifications, au-delà de l'obligation formelle de négocier issue de la loi de cohésion sociale de 2005.

[57] C'est le cas de l'accord de méthode signé en juillet 2005 qui a concerné l'établissement MSA (pôle « Energie » du groupe) à Belfort, lequel fabrique des fils et des aimants. Compte tenu d'une bonne prévisibilité sur ces marchés un an et demi à l'avance, l'accord a permis de trouver des solutions de mobilité sur le site (ainsi que des mesures d'âge et de volontariat) pour un sureffectif évalué au départ d'environ 140 salariés. Cette anticipation a été possible par l'activité de MSA était à contre cycle des autres activités sur le site de Belfort (transport et fabrication de turbines et d'alternateurs).

2.2. Inflexions

2.2.1. Une fragilisation du bilan

L'introduction en Bourse du groupe a eu deux conséquences majeures : 1) elle a modifié totalement la répartition du capital de la nouvelle entité qui prend à cette occasion la dénomination d'**Alstom** (sans h), en l'ouvrant au public avec une montée en force des investisseurs institutionnels (59 % du capital) et des exigences de rentabilité qui leur sont associées ; 2) elle a fragilisé considérablement le bilan du groupe, compte tenu des conditions dans lesquelles elle a eu lieu et qu'il convient de rappeler.

En 1998, GEC et Alcatel Alsthom, les deux actionnaires du groupe, décident de récupérer une partie de leur capital ainsi immobilisé afin de le réallouer au développement de leurs activités respectives. S. Tchuruk, le nouveau patron d'Alcatel Alsthom depuis 1995, a notamment engagé son groupe dans un vaste démantèlement de son portefeuille d'activités et un recentrage sur les télécommunications dans le contexte du décroisement des participations et de l'éclatement des noyaux durs qui caractérise le capitalisme français dans la seconde moitié de la décennie 1990. Quant à G. Simpson, nommé directeur général de GEC en 1996, il a choisi de recentrer son groupe sur l'électronique de défense autour de Marconi, sa branche « Espace et armement ».

Les deux actionnaires commencent par s'octroyer un dividende exceptionnel de 1,2 milliard d'€, opérant ainsi une ponction financière juste avant l'entrée en Bourse de leur filiale commune. Cette saignée réduit soudainement les fonds propres du groupe à 1,3 milliard d'€. Cette situation va s'avérer lourdement pénalisante pour une entreprise dont les activités sont concentrées dans des secteurs exposés à des risques techniques et financiers lourds qui demandent des fonds propres solides (production et transmission d'énergie, transport et construction navale). De surcroît, l'un de ses actionnaires, Alcatel, a exigé préalablement à l'entrée en Bourse de sa filiale que celle-ci rachète Cegelec (29 000 salariés). Cette décision est un facteur de fragilisation supplémentaire du bilan quand bien même le caractère stratégique de l'acquisition n'est pas en cause et la trésorerie récupérée compense en partie le coût de l'opération[58].

L'introduction boursière sur le premier marché en juin 1998 est une des opérations les plus importantes jamais réalisées en Europe hors privatisations. Elle rapporte au total 3,8

[58] Bilger (2004), op. cit. p. 219 justifie l'opération en faisant valoir que le coût réel de l'opération n'est que de 500 millions d'€, du fait de la trésorerie de Cegelec récupérée par le groupe qui s'élève à 1,1 milliard d'€.

milliards d'€, sous la forme d'une offre publique de vente par ses deux actionnaires de référence (GEC et Alcatel) et de deux augmentations de capital dont une réservée aux salariés. GEC et Alcatel récupèrent en fait l'essentiel de la somme lié à leur désengagement respectif, par la cession de la majeure partie de leurs titres proposés au placement public (52 % du capital de GEC Alsthom)[59]. Alstom, la nouvelle entité, n'en reçoit pour sa part que 365,8 millions d'€, soit à peine 10 % du montant total de capitaux levés en Bourse (dont 2 % par les salariés). La somme servira en partie à financer l'acquisition de Cegelec (1,6 milliard d'€).

Ce recours au marché boursier, qui augure d'une nouvelle étape dans le système de gouvernance de la firme émancipée de ses deux actionnaires, ne signifie pas pour autant l'engagement de cette dernière dans un nouveau mode de financement. Il est clair que dans ce cas précis, l'opération relève davantage d'une logique de restructuration financière et industrielle via la Bourse initiée par ses deux actionnaires de contrôle.

De 1998 à 2003[60], les acquisitions engagées par le groupe continueront d'être financées par endettement (et par le produit des cessions réalisées). En 1999, année de l'acquisition des activités « énergie » d'ABB, l'entreprise a eu recours à l'émission de deux emprunts obligataires d'un montant total de 650 millions d'€. Les résultats du groupe se détériorent à partir de 2000/2001. Cette soudaine dégradation de sa situation financière est liée à la concomitance de plusieurs problèmes: d'abord de graves problèmes techniques apparus sur les turbines à gaz de grande puissance héritées d'ABB, ensuite des problèmes de fiabilité concernant des trains régionaux livrés au Royaume-Uni, enfin un effondrement du marché de la construction navale consécutif à l'attentat du 11 septembre 2001[61] puis un brutal retournement du marché américain de l'électricité en 2002. Dans ce contexte, Alstom subit une augmentation brutale de son niveau d'endettement, devenu excessif par rapport à ses fonds propres et qui atteint son point culminant en 2003.

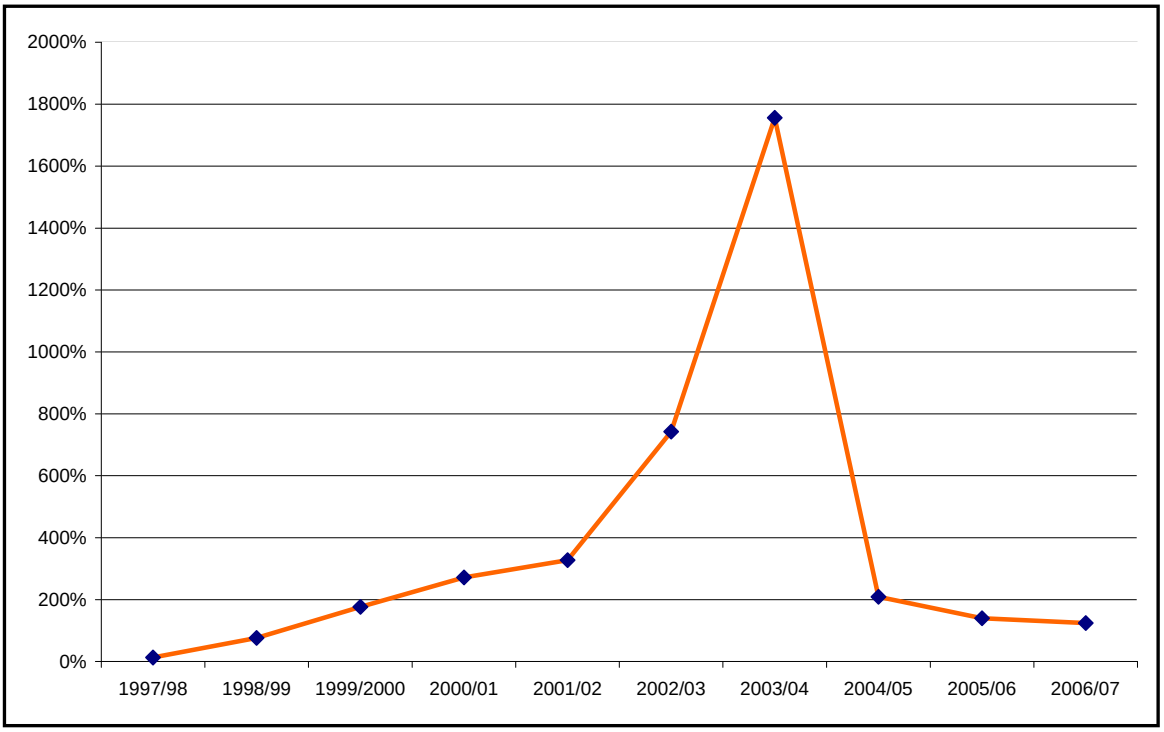
---

[59] Le placement public a porté sur la mise en vente de 109,2 millions d'actions cédées paritairement par Alcatel Alsthom et GEC ainsi que sur deux augmentations de capital, l'une publique (9,7 millions d'actions) et l'autre réservée aux salariés (4,3 millions d'actions), cf. visa de notes d'information, bulletin COB n°326, juillet août 1998..

[60] Pendant neuf ans, de 1989 à 1998, Alstom a été retiré de la cotation boursière. En conséquence, ses deux actionnaires (Alcatel et GEC) n'étaient pas tenus de délivrer d'informations publiques comme le sont les sociétés cotées et nous n'avons pas eu accès aux comptes de l'entreprise. Leur seule analyse possible se limite donc à la période 1998-2006, au travers des rapports annuels d'activité et autres documents remis à l'AMF.

[61] Dépôt de bilan d'un client majeur d'Alstom Marine, la société Renaissance Cruise en septembre 2001.

L'évolution du ratio dettes financières sur fonds propres

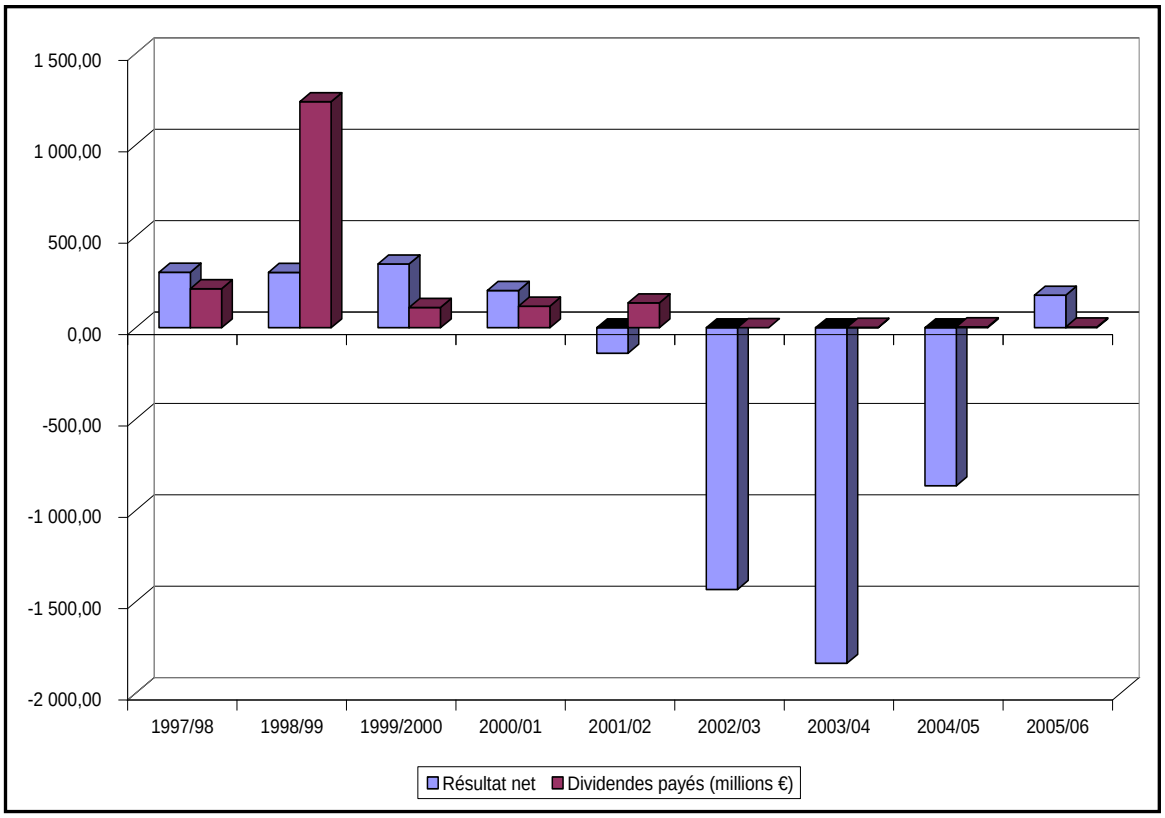


Source : d'après les rapports annuel d'activité d'Alstom

Ces événements montrent que ce sont les conditions, plus que l'entrée en Bourse elle-même, qui ont conduit l'entreprise à une situation de sous-capitalisation et d'endettement insoutenable et à la crise qui s'en est suivie, amplifiées par les effets financiers du sinistre technique des turbines à gaz (diminution des acomptes versés par les clients) et l'effondrement des marchés du groupe. Les logiques financières qui ont incité Alcatel et GEC à se désengager d'Alstom ont laissé un groupe exsangue financièrement, au moment même où ce dernier devait opérer de nouvelles alliances pour accroître sa taille et affronter un marché de plus en plus concurrentiel dans un contexte de déréglementation des activités au cœur de la firme. Ces conditions l'ont également empêché de mettre en oeuvre un mode de gouvernance conforme aux nouveaux canons de la valeur actionnariale. Malgré son entrée en Bourse, Alstom a en effet été incapable de redistribuer du cash à ses actionnaires. D'une part, les dividendes distribués à ces derniers ont décliné fortement au cours de la période 1998-2006, compte tenu des mauvais résultats financiers du groupe, notamment de la chute de son résultat net.

Le montant des dividendes distribués par rapport au résultat net

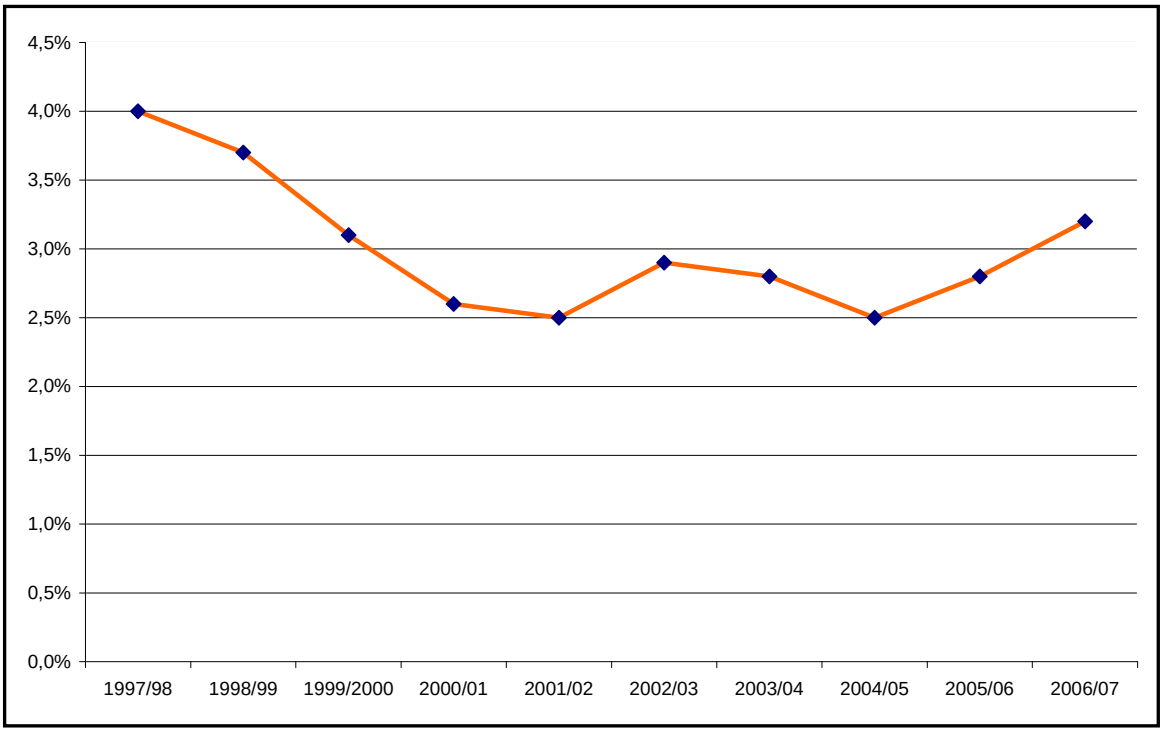
(Millions d'€)



Source : d'après les rapports annuel d'activité d'Alstom

D'autre part, les programmes de rachat d'actions dans le but de faire monter artificiellement le cours de l'action n'ont pu être mis en œuvre, l'étroitesse des fonds propres du groupe interdisant une telle opération. Néanmoins, des demandes d'autorisations n'ont pas manqué d'être déposées par le groupe à l'Autorité des marchés financiers au cours des années 2000, 2001, 2002 et 2004, à l'instar d'autres grandes sociétés cotées. Enfin, il convient de remarquer que les dépenses de R&D par rapport au chiffre d'affaire du groupe ont décliné fortement entre 1998 et 2002 pour se stabiliser par la suite à un niveau nettement inférieur à ce qu'il était en 1998 juste avant l'entrée en Bourse.

Les dépenses de R&D par rapport au chiffre d'affaire (en %)



Source : d'après les rapports annuel d'activité d'Alstom

2.2.2. Un démantèlement de la structure conglomérale du groupe et de son marché interne du travail

La structure conglomérale du groupe de même que des marchés domestiques à l'abri de la concurrence ont longtemps protégé l'entreprise des risques de marché et mis les salariés relativement à l'abri des chocs et des ajustements violents de l'emploi liés aux fluctuations cycliques de l'activité économique. Comme le souligne G. Pébereau (2005), cette structure avec une organisation en holding, associée à un portefeuille d'activités diversifié (énergie, transport ferroviaire, construction navale), donnait la possibilité à la maison mère d'intervenir en fonds propres et de sécuriser ses filiales grâce aux décalages de cycles entre ses différents domaines d'activité, leur permettant ainsi de supporter les crises. Alsthom a ainsi connu une crise extrêmement grave au milieu des années 1970, suite au désastre technique d'une usine de désalinisation vendue au Koweït. Selon P. Bilger, sans la fusion avec les Chantiers de l'Atlantique dont la trésorerie était pléthorique à l'époque, la survie d'Alsthom aurait été problématique.

Les dispositifs de préretraite, mis en place par l'Etat à partir des années 1960 et dont l'usage s'est accéléré dans les années 1980[62], ont également permis d'accompagner l'évolution « en douceur » des effectifs en protégeant un « cœur d'emploi stable », compromis auquel ne pouvaient qu'adhérer, pour des raisons différentes, organisations syndicales et directions d'entreprise (Behagel et Gautié, 2006). Dans ces conditions, le groupe a pu offrir des emplois et des carrières relativement stables à son personnel, notamment ouvrier. Les salariés acquéraient les compétences et routines spécifiques à l'entreprise, via le centre d'apprentissage et l'expérience, et faisaient carrière dans l'entreprise et ses différentes filiales de père en fils. La main-d'œuvre ouvrière y était fortement syndiquée, notamment à la CGT qui a représenté pendant longtemps le groupe ouvrier dans les principaux bastions du groupe (notamment les usines de Belfort et de La Courneuve).

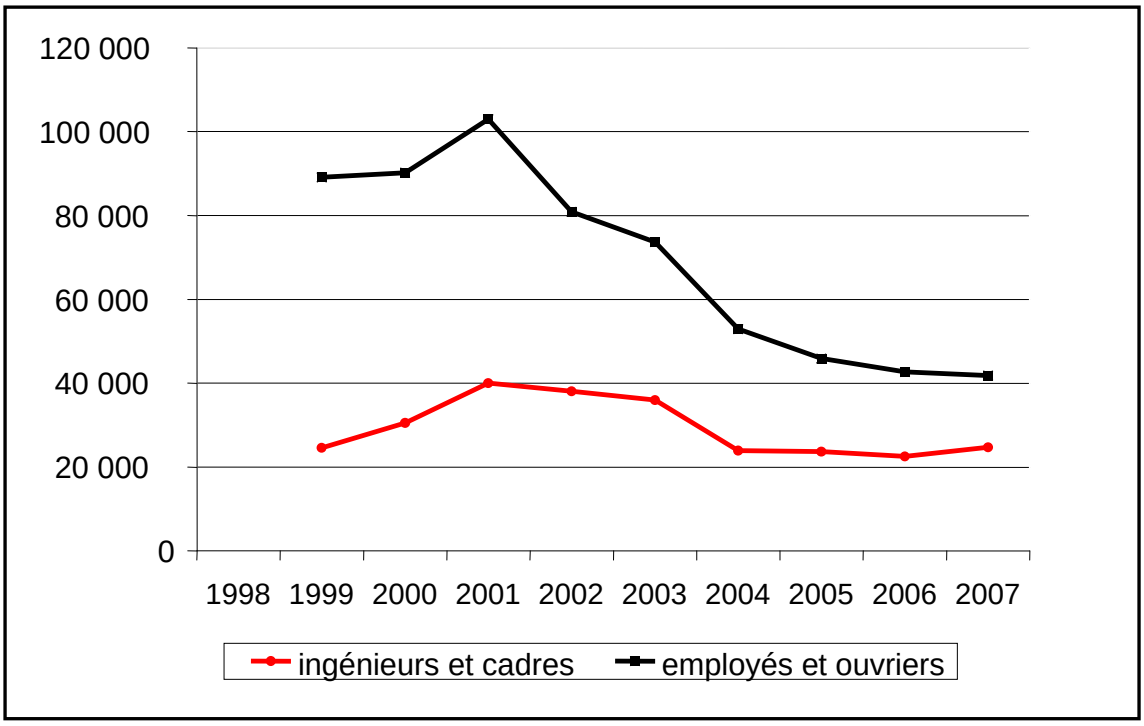
La globalisation de la concurrence liée à la libéralisation des métiers au cœur de l'activité d'Alstom dans les années 1990 est venue percuter de plein fouet les compromis construits antérieurement, dans un environnement plus prévisible et plus stable. Ce basculement radical de l'univers concurrentiel du groupe, marqué par le « retour du client » (baisse des prix et compétitivité-coût, course à l'innovation, surcapacités mondiales, pression du court terme) a miné sa capacité à continuer d'offrir des protections à ses salariés en échange de leur « loyauté » et de leur fidélité et son intérêt à maintenir comme tel l'édifice des interactions pertinentes entre acteurs construit précisément autour de la défense de ce compromis.

De ce point de vue, la filialisation opérée dans les années 1990, en créant une déconcentration du dialogue social en même temps qu'une réorganisation des circuits de décision, a distendu et brouillé les contacts et les circuits d'information entre la hiérarchie du management et la base des salariés et leurs représentants (cf. annexes 1.3). Ce processus a contribué à segmenter l'action de ces derniers et le dialogue social au niveau des nombreuses sociétés juridiques créées à cette occasion, lesquels ont perdu la vision globale et centralisée qu'ils avaient auparavant. L'éclatement de l'unité du site a également favorisé la remise en cause de l'unité syndicale dans l'action revendicative. Le contrôle des instances de représentation du personnel, longtemps sous domination de la CGT, est passé dans les mains d'autres organisations syndicales. La CFDT a notamment pu gagner de l'influence dans les procédures de consultation désormais décentralisées et

[62] ASFNE, ARPE, CATS, PRP.

devenir l'interlocuteur privilégié de la direction, aidée en cela par le repositionnement du groupe vers les activités de services à plus forte valeur ajoutée et par le déclin des profils ouvriers au profit d'autres catégories professionnelles.

Graphique 4 : L'évolution des effectifs par grande catégorie



Source : d'après les rapports annuel d'activité d'Alstom

Enfin, la place primordiale prise par les actionnaires et les nouvelles rationalités financières dans la gestion du groupe axées sur la rentabilité du capital ont également contribué à remettre en cause les modes antérieurs de gestion de la main-d'œuvre. Le passage de marchés gouvernés par l'offre dans le cadre d'oligopoles relativement stables à des marchés de plus en plus concurrentiels et désormais gouvernés par la demande ont fait de la réduction et de l'ajustement des coûts un objectif prioritaire (Veltz, 2000). Dans le cas d'Alstom, il est difficile de situer précisément la rupture et il est probable qu'elle soit antérieure à l'introduction en bourse du groupe[63]. Elle a sans doute commencé dès le début des années 1990, après la fusion avec GEC, sachant que ses deux actionnaires de contrôle (GEC et Alcatel Alsthom) ont prélevé 70 % du résultat du groupe sous forme de dividendes et d'honoraires de gestion au cours de la période 1990-1998[64].

[63] Etant donné que le groupe a été retiré de la cotation boursière à partir de 1989 jusqu'à sa réintroduction en bourse en 1998, nous n'avons pu avoir accès aux comptes de l'entreprise.
[64] Cf. P. Bilger (2004), op. cit. p. 225.

2.2.3. Un renouvellement des systèmes et des échelles de rémunération

Les règles collectives propres au marché interne autorisaient une gestion relativement unifiée des ressources humaines à l'intérieur du groupe. Elles ont progressivement reculé dans les années 1990 au profit d'une gestion beaucoup plus segmentée et dualisée, en direction de populations cibles. Ainsi, une attention particulière a été portée dans ce nouveau contexte aux « cadres à haut potentiel », concentrés au siège de l'entreprise et/ou dans les instances de décision du groupe, à la tête des secteurs et des « businesses » mondiaux[65]. Ils ont été, de façon croissante, recrutés à l'extérieur de l'entreprise, en provenance d'autres secteurs industriels et à un âge en moyenne moins élevé que les autres. Des dispositifs dédiés de formation, de rémunération, de mobilité et de promotion ont été mis en place pour gérer leur carrière. Cette évolution a d'ailleurs été durement ressentie par les autres cadres qui ont eu l'impression d'être dévalorisés, d'être tirés vers le bas et d'être dessaisis de toute forme de responsabilité et d'autonomie qui légitimaient leur position « à part » dans l'entreprise[66]. Cette amertume doublée d'une certaine nostalgie du passé (tant de la position des cadres elle-même que de la position centrale occupée par le site Belfort jusqu'à la fin des années 1980) ressort clairement d'un entretien avec les responsables de la CFE-CGC.

La nouvelle équipe de direction des ressources humaines d'Alstom paraît néanmoins revenir sur ce type de gestion segmentée et élitiste de la main-d'œuvre, tout en conservant certains programmes de formation spécifiques pour les cadres repérés comme futurs responsables possibles et en développant des systèmes de rémunération ad hoc. Ce sont en effet précisément ces cadres « à haut potentiel » qui ont vu leurs rémunérations (flexibles) progresser le plus tandis que la hiérarchie des salaires dans les établissements de production restait relativement resserrée, sachant que les directeurs d'établissement ne font précisément pas partie de cette catégorie privilégiée de cadres et ne sont que des exécutants[67]. Dès 1998 et l'entrée en Bourse du groupe[68], des

---

[65] Cette population a fait très tôt l'objet d'une gestion « sur mesure » au sein du groupe puisque dès la fusion avec GEC Alsthom sont mis en place des programmes de formation dédiés pour 250 'senior executives' et un vivier potentiel de 500 autres cadres dirigeants afin de créer une culture d'entreprise commune, cf. P. Bilger, 2004, op. cit.

[66] Cf. plus généralement sur la malaise des cadres, cf. F. Dupuy (2005).

[67] A Turbomachines Belfort par exemple, l'écart entre la rémunération moyenne des ingénieurs et cadres et celle des ouvriers ne dépasse pas 2,12 (compte rendu de CE) tandis que celui entre un salaire brut ouvrier en France (d'après un de nos entretiens à La Courneuve) et le salaire du P-DG (tel qu'il figure dans le rapport d'activité annuel d'Alstom) serait de 1 à 98 selon nos calculs.

[68] A cette occasion, le groupe se met en conformité avec les nouvelles règles de gouvernance des entreprises promues par les rapports Viénot successifs. Il met en place un comité d'audit et un comité de Nominations et de Rémunérations.

programmes de stock options ont été mis en place pour cette poignée de cadres dirigeants et/ou méritants (moins de 2 000 dans le groupe), afin de les attirer et de les fidéliser[69]. Les options y sont généralement exerçables au bout de 3 ans. Certains de ces plans ont conditionné pour partie l'exercice des options par leurs bénéficiaires à la réalisation d'objectifs financiers précis (marge opérationnelle, cash flow libre).

Même si plusieurs d'entre eux sont devenus caducs entre temps (cf. tableau ci-après) et/ou n'avaient rien rapporté à leurs souscripteurs (dont aucun n'avait encore exercé ses options à mi 2006)[70], ces programmes ont inévitablement été porteurs d'une césure entre les cadres qui en ont bénéficié et les autres, perçus comme une signal démotivant par la grande masse salariés dont les salaires progressent peu.

Les plans de stock options depuis 1998

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5	Plan n°6	Plan n°7	Plan n°8	Plan n°9
Date de création	22/04/1999	14/02/2000	24/07/2001	24/07/2001	08/01/2002	07/01/2003	17/09/2004	27/09/2005	28/09/2006
Prix d'exercice [1]	27,40 €	30 €	1 320,00 €	1 320,00 €	523,60 €	154,40 €	17,20 €	35,75 €	74.66€
Date d'expiration	21/04/2007	13/02/2008	23/07/2009	23/07/2009	07/01/2010	06/01/2011	16/09/2014	26/09/2015	26/09/2016
Bénéficiaires	850*	1 683*	1 703	8	1 653	5**	1 007***	1 030	1 053
Options	2 035 000	4 450 000	4 200 000	285 000	4 200 000	1 220 000	111 320 000	1 401 500	1 683 750
Options exercées	0	0	0	0	0	0	1000	500	0
	Caduque[2]	Caduque		Caduque					

Source : Rapports annuels de 1998/99 à 2006/07

* P. Bilger, P-DG d'Alstom jusqu'en juillet 2001 puis président du groupe jusqu'à mars 2003, s'est vu attribuer 60 000 options dans le cadre du plan n°1 de souscription d'actions et 75 000 options dans le cadre du plan n°2. Il n'a jamais pu exercer ses options, suite à la non réalisation des conditions dont cet exercice était assorti.

** Sur les cinq bénéficiaires, P. Kron, administrateur d'Alstom depuis juillet 2001, devenu DG le 1er janvier 2003 puis P-DG le 11 mars 2003, est le seul mandataire social à avoir reçu des stock options au titre du plan n°6 (750 000 options). Les quatre autres bénéficiaires (470 000) sont des cadres dirigeants nouvellement entrés dans le groupe : P. Dubert le DRH, P. Jaffré le DF, P. Mellier le nouveau président du secteur transport.

***P. Kron a reçu 7 500 000 nouvelles options avec le plan n°7 et dix cadres dirigeants en ont reçu 17 540 000.

[1] Le prix d'exercice a été ajusté à partir du plan n°3 après l'opération de regroupement des actions d'Alstom réalisé le 3/08/2005 (une action nouvelle de 14€= 40 actions anciennes de 0,35€)

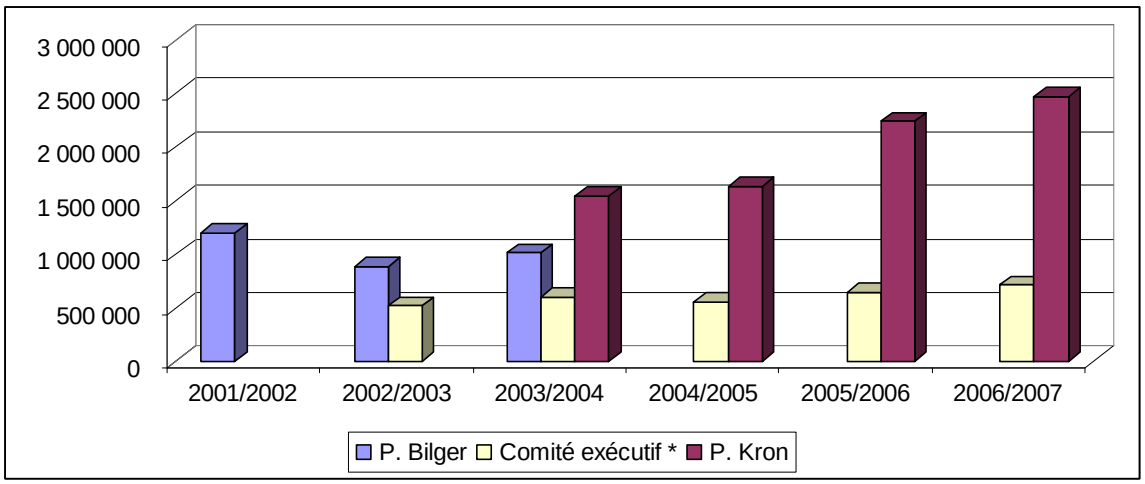
[69] Ils ont pour bénéficiaires non seulement les cadres dirigeants (P-DG et membres du comité exécutif) mais aussi les directeurs de centres de profit, les directeurs fonctionnels, les présidents de pays, les responsables de grands projets, titulaires de postes clés salariés d'Alstom et des filiales ayant contribué de manière significative aux résultats.

[70] Le redressement financier du groupe et du cours de l'action a cependant incité ces bénéficiaires à exercer pour la première fois leurs options au cours du dernier exercice comptable (2006-2007).

[2] Les plans d'option de souscription d'actions n°1, 2 et 4 sont devenus caduques, suite à la non réalisation des conditions d'exercice exigées (cours de l'action fixé à un certain seuil) ou souhaitables (cours de l'action à l'exercice des options supérieur au coût d'acquisition des options).

Pour s'en tenir au seul P-DG, P. Kron, nommé à ce poste en 2003[71] au plus fort de la crise et artisan du redressement du groupe, sa rémunération en 2007 (salaire fixe, salaire variable et avantages en nature) a plus que doublé par rapport à celle de son prédécesseur[72].

Rémunération annuelle brute des dirigeants d'Alstom (en €)



Source : d'après les rapports annuel d'activité d'Alstom
* Moyenne de la rémunération annuelle brute des membres du comité exécutif, hors P-DG.

La partie variable de sa rémunération brute, conditionnée à l'atteinte d'objectifs financiers, s'est particulièrement accrue avec l'amélioration des résultats du groupe : cette dernière représentait 138 % de sa rémunération fixe en 2006/2007 contre 75 % trois ans auparavant (2003/2004). De même le nombre d'options qu'il détient à mi 2007 (cf. tableau ci-après) par rapport à celui qui lui a été attribué dans les différents plans (cf. tableau ci-avant) montre qu'il en a exercé un certain nombre, ce qui lui a sans doute valu de réaliser une plus-value significative lors de leur levée, si l'on prend comme proxy le cours actuel de l'action (120 € en juin 2007).

[71] Administrateur d'Alstom depuis juillet 2001, il est devenu DG le 1er janvier 2003 sous la présidence de P. Bilger puis P-DG le 11 mars 2003.
[72] Une fois soustraits les 4 millions d'euros que P. Bilger a, dans un geste qui reste rare à l'aune des pratiques des dirigeants français, restitué au groupe et qui correspondaient à l'indemnité de départ que lui avait attribué le comité des nominations et des rémunérations et le conseil d'administration de l'entreprise.

Récapitulatif du nombre d'options détenues par P. Kron, à la clôture de l'exercice 2006-2007

Plans	Nombre d'options	Prix d'exercice	Date d'échéance
N°6	30 190	154,4	06/01/2011
N°7	187 500	17,2	16/09/2014
N°8	95 000	35,75	26/09/2015
N°9	120 000	74,66	27/07/2016

Source : Rapport annuel 2006/07.

Ces quelques éléments témoignent d'une inflexion dans les systèmes et les échelles de rémunération au sein du groupe à destination des cadres dirigeants[73], suivant là aussi en cela la reconfiguration des formes de rémunération et des systèmes d'incitation qui a touché la plupart des groupes français cotés en Bourse au cours des années 1990.

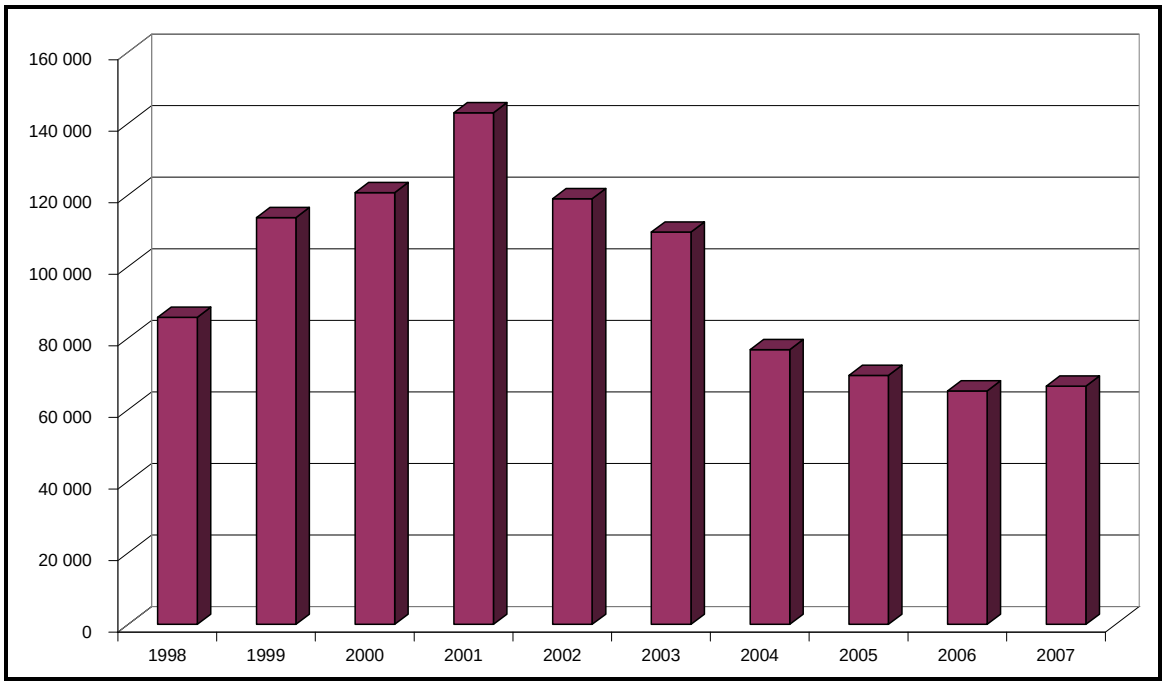
[73] Cf. les sites Internet www.pdgceo.com et www.proxinvest.com

3. LES REGIMES DE RESTRUCTURATION A L'EPREUVE

Le groupe Alstom, notamment son secteur **Power** (anciennement « énergie »), a subi depuis plus d'une quinzaine d'années de profondes transformations. Les bouleversements de périmètre quasi ininterrompus qui en ont résulté sont liés aux deux fusions successives intervenues à dix ans d'intervalle, d'abord avec le groupe britannique GEC (1989) puis avec le groupe helvético-suédois ABB (1999) et à la filialisation consécutive des activités, engagée au début des années 1990 dès la première fusion. Ils sont aussi le résultat d'un vaste programme d'externalisation mis en oeuvre par le groupe dans la seconde moitié des années 1990, juste avant la seconde fusion, dans le cadre d'un recentrage sur son cœur de métier qui va aboutir à une reconfiguration de ses frontières, en particulier sur le site de Belfort. Enfin, la succession de deux plans sociaux dès la première moitié des années 2000 et les cessions opérées à partir de 2003, dans le cadre d'un plan de sauvetage négocié avec la commission européenne, ont achevé de transformer radicalement l'organisation des activités « énergie » des sites manufacturiers du groupe, en particulier les sites de Belfort en France, de Mannheim en Allemagne et d'Elblag en Pologne auxquels cette étude s'attache plus particulièrement. Au total, le groupe aura réduit ses effectifs de plus de moitié entre 2001 et 2007, passant de plus de 140 000 à 65 000 salariés au cours de cette période (comme le montre le graphique ci-après), compte tenu principalement d'une réduction drastique de son périmètre d'activités au travers de plusieurs cessions[74].

[74] Dont l'activité Transmission & Distribution (28 000 salariés), ex-Cegelec (24 000 salariés), Power Conversion (plus de 3 000 salariés), l'activité Marine (plus de 3 000 salariés), etc., voir annexes 1.1

Evolution des effectifs au sein du groupe Alstom



Source : Rapports annuels d'activité d'Alstom

Depuis 2006, le groupe connaît à nouveau une augmentation de ses effectifs liée non seulement la reprise des acquisitions mais également à une reprise des embauches, principalement en Europe et en Asie.

3.1. Les transformations du secteur Power au sein du groupe

Le secteur **Power** est celui qui a connu de tous les secteurs du groupe les changements d'organisation les plus importants, du fait des fusions puis des cessions qui en ont bouleversé le périmètre. C'est aussi le secteur qui a été le plus touché par les restructurations à partir de la fin des années 1990 et surtout des années 2000.

C'est à l'occasion de la fusion avec GEC en 1989 qu'Alsthom connaît sa première importante réorganisation. Elle traduit l'acquisition par le groupe d'une dimension nouvelle, l'exigence d'une approche véritablement transnationale et d'un contrôle de gestion unifié avec une réorganisation en centres de profit. Le groupe se dote alors d'une holding de tête localisée aux Pays-Bas et d'une structure fondée sur un découpage des activités en marchés mondiaux (neuf divisions au début de la fusion avec GEC qui seront ramenées à cinq au milieu des années 1990 et deviendront des secteurs, destinés à représenter les grandes activités du groupe), avec la nomination d'un responsable à leur

tête, quel que soit le pays. Ces grands secteurs qui ont été au nombre de six (Energie, Transmission & Distribution, Transport, Industrie, Marine et Entreprise) juste après le rachat de Cegelec qui précède l'introduction en Bourse d'Alsthom en 1998 sont eux-mêmes subdivisés en activités (businesses, parfois nommés aussi segments) et en unités (units) qui peuvent correspondre à des établissements ou au regroupement de plusieurs établissements de petite taille entre 100 et 150 salariés. Au sein de cette organisation opérationnelle, seuls les patrons de secteur font partie du comité exécutif du groupe et président à sa destinée[75].

Dix ans après, la fusion avec les activités « énergie » d'ABB en 1999 est l'occasion d'une réorganisation du groupe, dans le but de réduire les coûts par une approche mondiale intégrée de chaque segment. La nouvelle organisation repose sur six secteurs en partie reconfigurés et entièrement responsables au niveau mondial de leurs résultats, dont le secteur « énergie » (regroupé dans la société ABB Alstom Power SA), lui-même subdivisé en huit segments spécialisés. Dans cette nouvelle division du travail, les patrons de secteur et de « business » sont les personnes clés. C'est notamment à ces échelons, en accord avec le comité exécutif du groupe, que se prennent les décisions stratégiques (investissements, choix technologiques, embauches, affectation des commandes entre les différents sites au niveau mondial, etc.).

Le secteur « énergie », rebaptisé Power après que l'usage anglais s'impose à partir de l'exercice 2000-2001 en raison de l'internationalisation croissante de la clientèle du secteur, regroupe en 2007 les activités du groupe dans les infrastructures d'énergie, l'un de ses deux seuls métiers à avoir subsisté avec le transport, après avoir revendu tous ses autres secteurs (Marine, T&D, Power Conversion, etc.). Il est le seul à être vraiment organisé sur une base mondiale et reste le secteur dominant en termes d'effectifs (61 %) et de chiffre d'affaire (62 % au 31 mars 2007). Il n'est plus désormais réparti qu'en deux grandes directions ou secteurs : **Power Systems** qui regroupe les activités manufacturières proprement dites (fabrication de turbines, alternateurs, etc.) ainsi que les systèmes de combustion propre du charbon, les systèmes anti-pollution, les centrales hydroélectriques (40 % du chiffre d'affaire et 33 % de l'effectif) et **Power Service** qui concentre les activités de services aux clients qui vont de la fourniture de pièces détachées aux prestations de réparation et de maintenance sur site (22 % du chiffre

[75] En réalité, c'est le cas des directeurs des 3 premiers secteurs cités qui réalisent 80 % du chiffre d'affaire du groupe au travers d'une véritable présence internationale, tandis que les deux autres (pôle Industrie et Marine) sont à part.

d'affaire). Le centre décisionnel de **Power Systems** se trouve à Baden en Suisse, anciennement le siège d'ABB. Il est dirigé par un patron français (P. Joubert), et a connu un profond renouvellement de son équipe dirigeante depuis l'arrivée du nouveau P-DG du groupe, P. Kron, en 2003. Cette réorganisation correspond à une gestion plus centralisée qu'auparavant, qui s'est illustrée également par la création au niveau du groupe d'un comité central de gestion des risques en mars 2003. Ce comité est chargé de l'examen des conditions des principaux appels d'offre auxquels Alstom participe et du contrôle mensuel de l'exécution des grands projets en cours.

Power Systems fabrique les produits et systèmes technologiques liés à la production d'énergie et destinés aux centrales à gaz, à charbon et hydrauliques ainsi que les îlots conventionnels pour les centrales nucléaires (turbines à vapeur, à gaz ou hydrauliques ainsi que les alternateurs qui leur sont associés). Il développe également une activité d'ingénierie pour l'installation des centrales électriques clés en main ainsi que des systèmes de contrôle des émissions de gaz carbonique. Il possède une organisation mondiale reposant sur des sites de production situés traditionnellement en Europe (Mannheim en Allemagne, Birr en Suisse, Belfort en France, Elblag et Wroclav en Pologne) et plus récemment en Asie (en Chine et en Inde) (cf. encadré ci-dessous). La plupart de ces sites sont hérités de la fusion avec ABB, à l'exception de Belfort en France qui reste le seul site de production provenant de l'ancienne Alsthom.

Les différents sites manufacturiers d'Alstom dans l'énergie

Turbines à vapeur et alternateurs pour centrales à vapeur : Birr (Suisse), Belfort (France), Pékin (Chine), Wroclav (Pologne).

Chaudières : Dungapour (Inde), Surabaya (Indonésie), Brno (République Tchèque).

Turbines à gaz pour centrales à gaz : Birr (Suisse), Mannheim (Allemagne), Elblag (Pologne).

Turbines hydrauliques pour centrales hydrauliques : Grenoble (France), Baroda (Inde), Taubété (Brésil), Tianjin (Chine).

Îlots de turbines pour centrales nucléaires : Belfort (France).

Source : document Alstom, 2007.

Le secteur **Power Systems** est lui-même subdivisé en six activités (businesses): la fabrication des turbines à gaz grande puissance (GT24 et GT 26), celle des turbines à vapeur et alternateurs, l'organisation commerciale (du secteur), la conception de centrales électriques clés en main, la fabrication des composants clés d'une centrale (rotors, stators, aubes, certaines gammes d'alternateurs et de turbines) et le centre technologique (conception et développement de produits technologiques) pour les composants des alternateurs et turbines à gaz et à vapeur.

L'Europe représente encore aujourd'hui le premier marché du secteur **Power Systems** avec plus de la moitié des effectifs occupés (53 %). La stratégie de la nouvelle direction du groupe est de poursuivre la spécialisation des sites au niveau mondial déjà engagée par l'ancienne direction et de redéployer les activités manufacturières vers des pays à grand marché potentiel et à faible coût de main-d'œuvre (notamment en Chine et en Inde)[76]. Cette stratégie se décline aussi en Europe sous une forme spécifique, qui joue des différences de coût existant entre pays de l'Ouest et de l'Est de l'Europe (d'où la spécialisation des unités polonaises dans la fabrication des composants par exemple).

[76] Au sein du secteur Power Systems, l'Asie représente déjà 20 % des effectifs du groupe.

3.2. Un processus ample et multiforme de restructuration

Liste des personnes interviewées sur Belfort

Responsables syndicaux

Deux responsables syndicaux CFDT (dont secrétaire du CCE de Turbomachines)

Responsable CGT (représentant au CG France, DSC* Turbomachines)

Deux responsables syndicaux CGT-FO (DP et DSC Turbomachines)

Deux responsables syndicaux CFE-CGC (représentant au CG France, DSC de Turbomachines

Responsable CFTC

Elus

M. le Maire de Belfort

Responsables de l'Etat en région

M. le Préfet du territoire de Belfort

Drire Franche-Comté

DDTEFP (DG et DGA)

DRH Alstom (Turbomachines)

Responsable RH de Turbomachines

Responsable des relations sociales à Turbomachines

** Délégué syndical central*

La ville de Belfort est le berceau historique du groupe Alstom, dont la formation remonte au 19ème siècle avec la création en 1872 de la société Alsacienne de Constructions mécaniques (SACM), née elle-même de la fusion de deux entreprises locales (AKC à Mulhouse et la société Graffenstaden dans les environs de Strasbourg)[77]. Cœur de l'activité du groupe, le site de Belfort l'est resté pour ainsi dire jusqu'au début des années 1960 : il représentait alors plus de la moitié de son chiffre d'affaire (58 %) et

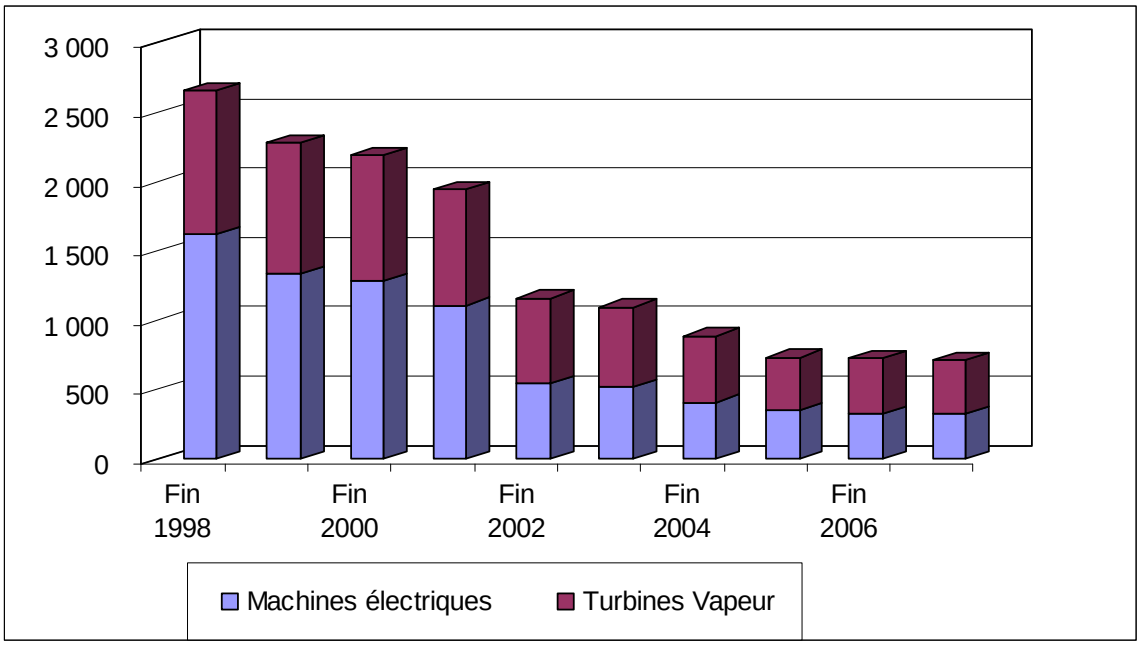
[77] Suite à l'annexion de l'Alsace-Lorraine après la guerre de 1870, ces deux sociétés, désormais allemandes, décident de fusionner et de créer une filiale commune en France. Belfort, terre d'accueil des Alsaciens ayant choisi de rester français, est le lieu idoine pour y implanter la nouvelle filiale en 1879, dont l'activité va dépasser très vite celle de sa maison-mère grâce à l'essor concomitant du chemin de fer en France, voir Kennet (1993) et Bernard (2000).

l'essentiel de ses exportations (80 %). Dans les années 1970, l'usine de Belfort est devenue une filiale du groupe CGE, qui a pris le contrôle d'Alsthom. Le site a par la suite connu une extension pour répondre aux besoins du programme nucléaire français qui démarre au milieu des années 1970 avec la fabrication d'alternateurs et de turbines qui vont servir à équiper les centrales nucléaires EDF.

Dans le contexte de la mise en oeuvre d'un marché unique européen et du rapprochement entre gros constructeurs d'électromécanique au cours de la seconde moitié des années 1980, Alsthom fusionne avec le britannique GEC en 1989. C'est de là que date le début du processus de filialisation des activités sur le site de Belfort, lequel perd son unité et sa centralité au sein du groupe pour être l'objet d'un découpage en plusieurs sociétés juridiquement distinctes. La réorganisation des activités de turbines à gaz aboutit à la création en 1989 d'une société juridiquement distincte, Alsthom-Turbines Gaz (ATG), commune à Alsthom et à l'Américain General Electric Company qui deviendra en 1991 Européenne-Gaz-Turbine (EGT)[78]. En 1993, trois sociétés sont créées dont deux dans le secteur de l'énergie (Gec Alsthom Electromécanique et Gec Alsthom Cycles combinés qui deviendra Centrales énergétiques en 1996, cf. schéma p. 94) et la troisième dans le secteur transport. La fusion avec ABB en 1999 est à nouveau l'occasion d'une réorganisation des activités avec la création de sociétés distinctes à l'intérieur des différents secteurs, eux-mêmes réorganisés (AP Turbomachines, AP Centrales, Alstom T&D, Alstom Transport). Ce phénomène se répétera également dans la première moitié des années 2000 lors de la crise du groupe, avec la réorganisation à la fois fonctionnelle et juridique des activités sur le site, notamment dans l'énergie (création d'AP Conversion puis d'AP Services). Alors que le programme nucléaire français avait largement assuré le développement du site, c'est à l'inverse le quasi-arrêt des commandes EDF en nouvelles centrales à partir du milieu des années 1990 qui entraînera l'ajustement d'abord continu des effectifs de la société Turbomachines durant la seconde moitié des années 1990 puis plus brutal à partir des années 2000, avec deux plans sociaux successifs.

[78] Cette filiale commune aux deux concurrents, EGT SA, possède elle-même plusieurs établissements dont AGT SA à Belfort, AGT GmbH en Allemagne, ainsi que des établissements en Argentine et au Brésil.

Evolution des effectifs d'AP Turbomachines sur le site de Belfort



Source : DDTEFP du Territoire de Belfort

A cette organisation juridique constamment renouvelée est venue se superposer une organisation opérationnelle qui reflète les segments de marché et de clientèle du groupe. On retrouve aujourd'hui sur le site de Belfort les activités regroupées à partir de 2004 en trois grands secteurs : deux dans l'énergie, dont l'une relève du manufacturier (Power Systems) et l'autre des services (Power Service), et un qui représente le transport (FLO). Ces secteurs se déclinent eux-mêmes en cinq activités (businesses) et en de nombreuses unités (units).

Les activités manufacturières du secteur Power, au centre de l'étude, y sont représentées par la société AP Turbomachines, qui comprend elle-même deux établissements distincts : Turbines vapeur et Machines électriques[79]. L'établissement Turbines Vapeur fabrique comme son nom l'indique des turbines (corps, ligne rotor) tandis que l'établissement Machines électriques est positionné sur la fabrication d'alternateurs, de stators et d'excitateurs pour turbines à gaz, composants essentiels au fonctionnement d'une centrale.

L'enquête menée sur le site de Belfort s'est concentrée principalement sur ces deux entités juridiques. C'est que l'ampleur et les formes prises par le processus de restructuration ont particulièrement retenu notre attention, par rapport aux autres entités

[79] Ainsi que l'activité commerciale dite « business », localisée quant à elle à Levallois.

« énergie » du groupe présentes sur le site[80]. Turbines vapeur et Machines électriques ont été non seulement affectés de plein fouet par les deux plans sociaux qui se sont succédé dans la première moitié des années 2000, subissant la réduction d'effectifs de loin la plus drastique sur le site mais ces deux établissements ont préalablement à ces épisodes été l'objet d'un vaste programme d'externalisation, préparé lui-même par la filialisation des activités du début des années 1990 sur le site. Si la cession d'activités avec transfert de personnel constitue un mode de gestion des restructurations bien repéré[81], les études qualitatives en la matière sont rares, probablement parce que la traçabilité, sur un temps long, de ce type de processus est difficile à produire. En dépit de ces difficultés, il nous est apparu dans la comparaison internationale des différents sites qu'il y avait là une spécificité française dans la forme prise par le processus de restructuration, qu'il convenait de creuser. Il est vrai que la France a été, dans les années 1990, l'un des pays européens ayant le plus eu recours à l'externalisation[82] et que cela est toujours le cas aujourd'hui[83].

Le degré de généralité visé par la monographie porte donc sur le processus[84] de restructuration en continu ayant affecté les contours de l'entreprise et les trajectoires de ses salariés : le processus d'externalisation dans un premier temps, constitué de mouvements relativement invisibles pour les représentants des salariés ; les plans de sauvegarde de l'emploi dans un second temps, des événements beaucoup plus traumatiques et concentrés dans le temps bien que producteurs d'effets à plus long terme sur les trajectoires des salariés concernés ; ces deux phases prises comme un tout étant la traduction d'une nouvelle organisation industrielle en devenir. C'était la seule manière, nous semble-t-il, d'accéder à l'intelligence d'un fonctionnement plus général, qui

[80] Deux autres filiales, AP Service et MSA, ont également été l'objet de plans sociaux mais de moindre ampleur et moins conflictuels (associés à des accords de procédure notamment). Ils ont aussi touché un moins grand nombre de salariés, eu égard à la taille respective des établissements concernés.

[81] Beaujolin-Bellet, Cornolti, Kuhn, Moulin (2007) ; Beaujolin-Bellet, Issaverdens (2006). Sur l'émergence et le développement des stratégies d'externalisation (sous leur différentes nominations : infogérance, outsourcing onshore ou offshore, facility management…), voir notamment : *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, Conseil Economique et Social, Rapport présenté par F. Edouard, éd. des Journaux officiels, Paris, 2005.

[82] Cf. A. Arrighetti, « Intergrazione verticale in Italia e in Europa : tendenze e ipotesi interpretative », in F. Trau (ed.), *La questione dimensionale nell'industria italiana*, Bologna, Il Mulino, 113-147, cité par A. Innocenti, S. Labory, « Outsourcing and Information Management. A comparative Analysis of France, Italy and Japan in both Small and Large firms », *The European Journal of Comparative Economics*, Vol. 1, n°1, p. 108. Ces auteurs indiquent qu'en 1999, le taux d'outsourcing en France est similaire à celui de l'Italie, et supérieur aux taux anglais et allemands en particulier.

[83] Pour quelques éléments de comparaison internationale, voir : *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, Conseil Economique et Social, Rapport présenté par F. Edouard, éd. des Journaux officiels, Paris, 2005, p.II-23.

[84] Desrosières (1989).

consiste à rendre compte de la manière dont l'entreprise pense et travaille en permanence son organisation.

3.2.1. Le processus d'externalisation

A la veille du processus d'externalisation, en 1997, la division électromécanique d'Alsthom compte deux établissements sur le site de Belfort : turbines à vapeur (1700 personnes) et machines électriques (2000 personnes). C'est dans le cadre d'une opération « Changer Belfort », impulsée par le patron de la division électromécanique de l'époque, qu'est engagé le programme d'externalisation dans chacun de ces établissements. Le choix de l'externalisation et du recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier vise un objectif d'amélioration de la compétitivité. Des baisses de prix et une augmentation de la qualité des prestations sont très explicitement attendues de la part des nouveaux partenaires, désormais spécialistes dans leur propre activité. Mais ce processus d'externalisation témoigne également, et plus largement, de l'élaboration d'un autre modèle, celui d'une entreprise-réseau, dans lequel cette dernière modifie tant le rapport à son environnement qu'à sa propre organisation. C'est en cela que l'on peut parler d'un nouveau « business model » (Duclos, 2004) : « *C'est parce que l'entreprise d'aujourd'hui cherche à intégrer dans son calcul, et à structurer par sa gestion, un "réseau", dont l'étendue peut excéder les contours de la société commerciale, constituant le support juridique de son entreprise, que ce "réseau de valeur" (Value Network) finit par prendre, dans les faits, une certaine consistance. Ce "maillage de la valeur" constitue, de nos jours, le cadre cognitif et stratégique à partir duquel l'entreprise se dote et produit une nouvelle image d'elle-même ; il définit un nouveau "business model"* ». L'organisation, dans ce modèle, est plus que jamais « *objet et sujet du calcul*[85] ». Les partenariats instaurés avec l'environnement, et *a fortiori* avec les

[85] « *… Comme sujet, elle acquiert, en vertu de son agencement propre, une certaine capacité de calcul. (…) le calcul en question renvoie (…) à une "pratique collective" qui met en jeu moins les "capacités cognitives" d'un individu ou d'un agent que les structures et les routines d'une "organisation". Dans le cas présent, qui correspond à un haut degré de développement de l'instrumentation de gestion, c'est l'organisation qui devient plus que jamais l'objet du calcul… (…) L'organisation en "business unit", à cheval sur les frontières anciennes, peut être une conséquence directe (des) "comptabilités (analytiques) par activité" : suivant la valeur que prennent les "externalités" de réseau (ou celle que perdent les "internalités"), cette instrumentation de gestion permet d'ordonner des processus d'internalisation (ou l'externalisation) qui reconfigurent, en permanence, le périmètre des activités. (…) La vieille opposition de l'organisation et du marché, pris comme modes alternatifs d'allocation des ressources, est ainsi remplacée par l'examen des "transactions" qu'il est possible d'effectuer, soit pour "débarquer" une "organisation", en la (re)mettant sur le marché ("outsourcing"), soit pour reproduire "au sein de l'entreprise" les mécanismes d'incitation généralement associés au fonctionnement marchand* » (Duclos, *op. cit*., pp.4-5).

sociétés repreneuses d'activités externalisées, s'inscrivent alors, on le verra, dans des accords à moyen terme (de trois à cinq ans), pensés *a priori* comme durables[86].

La reconfiguration des contours de l'entreprise via les externalisations : une restructuration « discrète » en continu

Le processus d'externalisation s'est étalé sur les années 1997 et 1998. Ces externalisations, qui ont toutes donné lieu à l'information et la consultation du comité d'établissement concerné (Machines électriques et Turbines à vapeur), ont conduit à sortir successivement du giron d'Alst(h)om un certain nombre d'activités et de fonctions dites « support ». Au total, près du quart des emplois y ont été externalisés entre 1997 et 1999.

Une charte de partenariat est établie en novembre 1997, qui formalise les principes devant régir l'ensemble des opérations d'externalisation programmées (annexe 2.1). La charte précise notamment que, dans le cadre général des contrats de prestations de services qui organiseront désormais les relations contractuelles entre Alst(h)om et ses partenaires, les parties mobiliseront l'article L122-12 pour le maintien des contrats de travail[87] et l'article L132-8 pour le maintien des avantages[88]. Le document détaille par ailleurs les engagements mutuels d'Alst(h)om et de ses nouveaux partenaires. Les engagements dits « économiques » d'Alst(h)om portent sur deux points : le choix des partenaires et le soutien à leur développement local. En regard, les partenaires s'engagent à rechercher des clients extérieurs, et à assurer le développement de l'activité qui leur est confiée de façon à la rendre pérenne. Les engagements du partenaire se concluent, en outre, par un « engagement particulier », par lequel « *le partenaire s'engage à respecter les règles d'hygiène et de sécurité en vigueur sur le site* ». On trouve également, dans une disposition relative à l'accès au service médical pour les salariés intervenant sur le site, la problématique de la gestion de la « *coactivité* » sur le site entre donneur d'ordre et sous-

86 Sur la diffusion, aujourd'hui, de ces relations de partenariat, voir : « Les relations interentreprises. Nombreuses et d'abord hexagonales », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, SESSI, n° 195, novembre 2004.

87 L'article L122-12 prévoit, rappelons-le, que « s'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise ».

88 L'article L132-8 prévoit notamment les conditions dans lesquelles, « lorsque l'application d'une convention ou d'un accord est mise en cause dans une entreprise déterminée en raison notamment d'une fusion, d'une cession, d'une scission ou d'un changement d'activité, ladite convention ou ledit accord continue de produire effet (…). [Il indique par ailleurs qu'] une nouvelle négociation doit s'engager dans l'entreprise en cause, conformément au cinquième alinéa du présent article, soit pour l'adaptation aux dispositions conventionnelles nouvellement applicables, soit pour l'élaboration de nouvelles dispositions, selon le cas ».

traitants (Morin, 1994). Enfin d'autres dispositions, regroupées sous l'intitulé « *respect des avantages liés à la vie pratique* », concernent : l'adhésion – encouragée – au comité inter entreprises structuré au niveau du site « *de façon à ce que les salariés transférés continuent à bénéficier de toutes les activités socioculturelles qui y sont rattachées*[89] », l'accès au restaurant d'entreprise et au transport par cars organisé pour les salariés d'Alsthom, ou encore la possibilité « *du maintien du droit au bail dans les logements Alsthom dans le cas où des logements seraient disponibles* ». Ces quelques dispositions indiquent que si la prise en charge de la coactivité entre les différents partenaires, ne s'est pas imposée avec la même force à Belfort que sur le site des Chantiers de l'Atlantique – à l'évidence les problèmes d'hygiène et de sécurité ne se sont jamais posés dans les mêmes termes –, elle n'en a pas moins inspiré, dans une certaine mesure, les modalités du processus d'externalisation sur le site de Belfort.

Sur les seules années 1997 et 1998, les activités présentées dans le tableau ci-après ont donc été externalisées. Signalons que deux activités, au moins, manquent à ce schéma, qui ne relèvent d'aucun des deux établissements en particulier : le gardiennage du site a été confié à la société Garde de Nuit Est ; le Centre d'études et de recherche sur les matériaux d'Alstom (CERM) a été repris par l'entreprise Serma Technologie (cf. annexes 2.2) ; enfin, le Centre de formation des apprentis a également été externalisé.

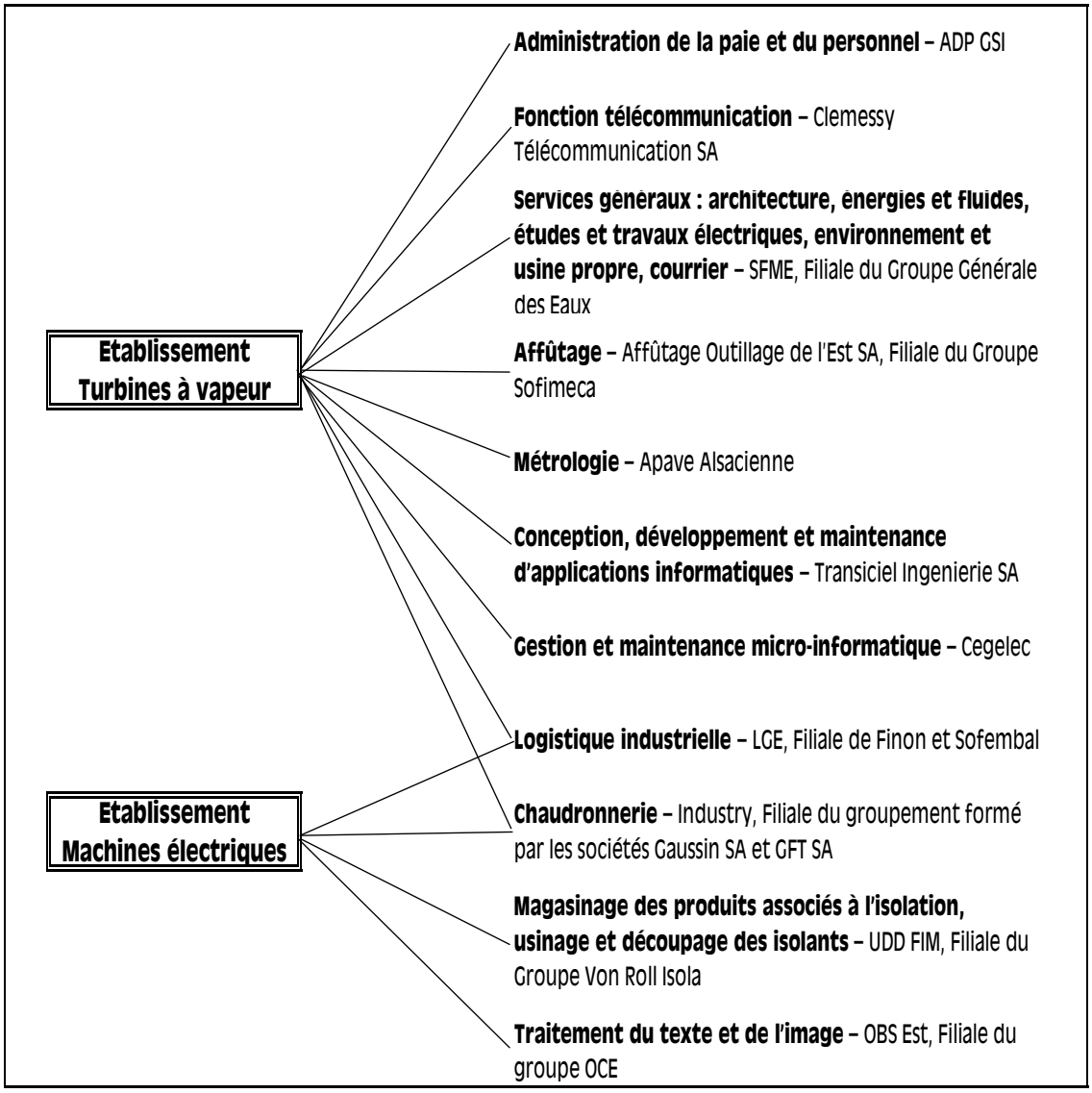
Les organisations syndicales se sont systématiquement opposées, à de très rares exceptions près, aux opérations d'externalisation. Cette opposition s'est traduite par la délivrance d'avis négatifs rendus par les représentants du personnel, dans le cadre de la consultation des comités d'établissements concernés par ces opérations. Une note, rédigée après le programme d'externalisation par l'un des représentants CGT de l'entreprise, résume le point de vue de cette organisation sur ce programme – point de vue vraisemblablement largement partagé du côté syndical – : « *D'un ensemble industriel cohérent et efficace, notre usine a été transformée en un site industriel sur lequel cohabitent plus de vingt établissements, plus ou moins importants, qui sont : soit filiales du Groupe Alstom, soit filiales de multinationales concurrentes, soit de simples PME*[90] ».

---

[89] *Charte de partenariat*, Gec Alsthom Electromécanique Belfort, 5 novembre 1997. Cette charte précise par ailleurs qu'en cas d'adhésion avec différentiel de taux de contribution ou de non adhésion, Gec Alsthom Electromécanique maintiendra pendant un an le taux actuel versé au comité interentreprises de façon à permettre au partenaire d'examiner les conditions d'une adhésion.

[90] Jacques Rambur (délégué syndical CGT): « Alstom : logique financière contre logique industrielle. Un cas exemplaire de gâchis technologiques et humains », texte ronéoté transmis à l'occasion d'un entretien avec lui sur le site de Belfort.

Activités et fonctions externalisées en 1997/1998 – Entreprises partenaires



Sources : d'après les données disponibles de la DRIRE et du CE interentreprises du site Alstom Belfort.

Une disparition d'emplois diffuse, des situations contrastées de sous-traitance pour les entreprises externalisées

Le nombre d'emplois disparus, même si ce total est difficile à chiffrer avec exactitude (cf. encadré méthodologique), a pu être estimé par les services de la Drire en région à environ 600. De surcroît, les contours mêmes des entreprises issues de l'externalisation et de leurs activités ont parfois connu d'importantes modifications, fluctuant au gré des gains ou des pertes des contrats commerciaux avec les deux grands donneurs d'ordre présents sur le site (Alstom et General Electric). La mise en concurrence est continue : séparations, réagencements des contours des entreprises,

passage des individus d'une entreprise à une autre, émaillent la décennie 1997-2007.

Cependant, les situations restent contrastées. Certains partenaires ont notamment réussi, plus que d'autres, à développer des stratégies d'autonomisation vis-à-vis de l'ancien donneur d'ordre, qui semblent avoir été payantes.

Le tableau ci-dessous résume l'évolution des différentes entreprises issues de l'externalisation. Les « effectifs transférés » représentent, dans la très grande majorité des cas, la totalité des effectifs des entreprises repreneuses, celles-ci ayant été généralement créées pour l'occasion.

L'évolution des effectifs dans les entreprises issues de l'externalisation

Repreneur	Effectifs transférés							
	1997/98	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CSRE (Cégélec)	89				130	173	173	
CLEMESSY	8						Pas d'info	
OCE	46	46	41	39	21(Licenciements économiques)	22	0 (Fermeture de l'agence de Belfort)	
SFME (Vivendi)	51		87	59	52	26	25	Dissolution de la société et intégration de ses salariés à la société-mère Dakia France
LGE	172	151	128	124	63		60	Rachat d'API (reprise de 18 personnes)
Transiciel (SOGETI)	18						50	
ADFP	24						0	
UDD-FIM (Von Roll Isola)	15						0 (Fermeture de l'atelier de Belfort)	
AOE (Sofimeca)	10				0 (Fermeture du site de Belfort)		0	
GARDE DE NUIT EST	60						Pas d'info	
Apave	10						10	
ADPGSI	9						Pas d'info	
SERMA TECHNOLOGIES	32			Licenciements économiques			21	
INDUSTRY / CUTTING (Gaussin)	63	Redressement judiciaire					24 + 7	

Source : DRIRE Belfort / CE entreprise du site de Belfort

Enquête sur le processus d'externalisation des activités du site de Belfort

Nous avons bénéficié ici du travail de veille effectué par les services de la DRIRE de Belfort. Des données ont également été produites, pour la circonstance et à la demande de la CGT, par le CE interentreprises du site[91]. L'information est cependant difficile à établir et reste lacunaire.

Les conditions de production de l'information sur le processus d'externalisation auront été révélatrices des difficultés, et peut-être des réticences qu'il y a, de la part des différents acteurs, à structurer une information relative à un périmètre qui déborde leur propre sphère d'action et d'intervention. De plus, redonner une visibilité au processus d'externalisation et à ses effets sur l'emploi requiert de s'intéresser simultanément aux sociétés en tant que telles, à l'évolution de leurs contrats de prestation avec le(s) donneur(s) d'ordre et aux trajectoires des salariés, en assurant en particulier un suivi de l'emploi « en dynamique », apte à saisir en continu les éventuels transferts de personnel dans le nouveau périmètre. Aucun acteur n'est à ce jour véritablement en mesure de produire ce type de données sur un temps long. Un certain nombre d'informations auront donc été produites pour la circonstance, de mémoire. L'information en sera parfois parcellaire, « pointilliste » ; ce d'autant que la prégnance de la référence à Alstom semble parfois étouffer, ou minorer la situation des salariés des entreprises « externalisées » par rapport à celle des salariés d'Alstom, notamment lorsque ces derniers sont victimes de plans sociaux, très largement commentés.

Une enquête *a posteriori* – et modeste – sur le devenir de chacune des entreprises externalisées, permet de mettre en évidence quelques éléments qui informent sur la stratégie dans laquelle les différents partenaires se sont vraisemblablement inscrits – ou ont pu s'inscrire – à la fin des années 1990, lors de la reprise des activités d'Alstom (cf. l'analyse détaillée en annexes 2.2). Il s'agit ainsi de réintégrer dans l'analyse la logique de l'entrepreneur, et la façon dont elle a pu s'exercer, au détriment peut-être d'une logique d'employeur[92], dans des contextes où le développement de l'activité, la gestion

[91] Le document qui figure à la fin de cette partie, établi par le CE interentreprises, retrace l'évolution des effectifs de 1989 à 1998 sur l'ensemble du périmètre d'Alstom Belfort. Il permet par conséquent de visualiser l'évolution des contours des différentes entités juridiques qui se sont succédées dans et hors Alstom depuis 1989 (en intégrant les entreprises issues de l'externalisation à partir de 1997), et la répartition des emplois en leur sein. Concernant les entreprises issues des externalisations, seules figurent toutefois celles qui ont adhéré au CE interentreprises du site.

[92] L' « *identité d'entrepreneur (résultats – marchés/produit) conduit [l'entreprise] à envisager l'emploi dans une problématique de coordination et de performance des compétences collectives, et [l']identité d'employeur constitue le vecteur de certains formes d'obligations sociales, notamment l'édiction de règles et de normes vis à vis de ses employés. Dans le modèle de gestion de l'emploi dominant antérieurement, c'est le statut d'employeur qui structurait largement la définition des politiques de main-d'œuvre. Les politiques d'emploi (…) permettent aujourd'hui de faire émerger d'autres repères pour la gestion de l'emploi. Ces*

des contrats commerciaux, la survie de l'entreprise et la sauvegarde de l'emploi auront été étroitement liés.

Trois cas de figure peuvent être dégagés de ce point de vue[93] : une première configuration dans laquelle les entreprises concernées (SFME, CSRE et Transiciel, cf. en annexes 2.2) ont maintenu globalement leur activité (gestion du site, maintenance informatique et des moyens de production) grâce à un partenariat relativement équilibré avec Alstom (et l'autre grand donneur d'ordre du site, General Electric) et n'ont procédé à aucun licenciement économique dans la période considérée ; une seconde configuration dans laquelle les entreprises concernées (LGE, OBS Est) ont connu au contraire des partenariats controversés aux conséquences douloureuses sur l'activité (logistique, imprimerie et études des matériaux) et l'emploi des salariés considérés (licenciements pour motif personnel et licenciements économiques) ; enfin, une troisième configuration d'entreprises (Inustry et Cutting, UDD-FIM SA et Affûtage Outillage de l'Est) dont l'activité (donc l'emploi) a été soit réduite drastiquement (après une procédure de mise en liquidation judiciaire), soit fermée sur le site belfortain et transférée ailleurs dans le cadre d'une réévaluation opérée par ces entreprises de leur organisation respective.

Dans la première configuration, le mouvement de restructuration continu et de reconfiguration des périmètres des entreprises concernées s'est en quelque sorte poursuivi, au gré de l'évolution des contrats de prestation. Les salariés des « missions » transférées à ces occasions sont passés d'un employeur à l'autre[94] et dans ces cas précis, gestion de l'emploi et gestion des contrats commerciaux auront été étroitement liées. Dans le cas étudié ici, les entreprises sous-traitantes ont procédé, entre elles, à des transferts de personnel, prolongeant en quelque sorte le modèle mis en œuvre par les donneurs d'ordre. Ces derniers semblent d'ailleurs être parfois intervenus en ce sens, sans avoir toutefois véritablement « encadré » la gestion des transitions entre prestataires sur le plan de l'emploi, comme le CNES peut aujourd'hui le faire via le contrat d'entreprise (cf. annexes 2.2, pp. 199). Si la régulation s'est opérée ici par la « seule » modalité du transfert du personnel, celui-ci n'a semble-t-il pas toujours été automatique, et les salariés ont vraisemblablement eu, dans certains cas au moins, la possibilité d'exprimer leur choix de rejoindre ou non le nouveau prestataire. Il serait sans doute exagéré de parler dans ce

---

repères pour l'essentiel se construisent dans le cadre d'une problématique d'entrepreneur dominé par les critères de compétitivité et une coordination des compétences » (Burdillat, 1992, p.12).

[93] Pour une présentation détaillée de l'histoire et du devenir des sociétés externalisées, voir en annexe 2.2.

[94] Pour plus de détails sur les mouvements de personnel entre les différentes sociétés intervenant sur ces activités, voir en annexe.

cas de l'exercice d'une véritable « *responsabilité partagée*[95] » entre les sous-traitants, permettant de gérer les risques sociaux engendrés par la mise en concurrence et d'évaluer en continu les « *risques potentiels de perte d'emploi* » dus à la perte de contrats. Mais il y aura bien eu une « *logique d'emploi local*[96] », même si celle-ci fut peu formalisée et, vraisemblablement, assez peu anticipée.

Dans la seconde configuration, la série de licenciements collectifs que les deux sociétés concernées ont connus en 2003 (LGE et OBS Es), concomitante à la baisse de charge et aux difficultés économiques d'Alstom (cf. annexes 2.2, pp. 199-223), à quoi il faut ajouter des pertes d'emploi plus diffuses et difficilement traçables, interroge inévitablement sur les liens entre externalisations et gestion de l'emploi, pour des activités dont la dépendance à Alstom s'est maintenue dans des conditions qui restent parfois difficiles à expliciter et clarifier. D'une part, les conditions financières particulières des premiers contrats de prestation auront de fait maintenu une dépendance économique des sous-traitants au donneur d'ordre, sans que cela leur ait permis d'accéder à l'autonomie escomptée. Le fait que la garantie de paiement d'une somme forfaitaire n'ait pas été toujours assortie de la garantie de maintien d'une *activité* n'a peut-être pas facilité les choses[97]. D'autre part, la lecture *a posteriori* de procès verbaux de CE relatifs aux externalisations, et quelques témoignages récents, interrogent, pour ces deux cas, les conditions dans lesquelles s'est engagée l'externalisation. En particulier, la reprise, semble-t-il, de personnel plus en difficulté sur le plan de l'emploi, ou davantage exposé et de longue date au risque de déqualification[98], conduit à se demander si ce ne sont pas, de fait, les salariés eux-mêmes qui se sont parfois trouvés externalisés. C'est en tous cas, de façon générale, l'une des critiques qui a pu être formulée en son temps, à propos de l'article L.122-12 : « *Dans certaines hypothèses (...), on peut se demander si le transfert des contrats de travail est la conséquence de la cession réelle d'une activité économique identifiable comme telle et des moyens d'exploitation y afférents ou s'il est l'objectif principalement poursuivi, se demander, en d'autres termes, si l'externalisation recherchée au premier chef n'est pas celle des salariés eux-mêmes. Si la convention*

[95] *Ibid*., p.7.
[96] *Ibid*., p.7.
[97] Signalons ici un cas similaire, étudié dans le cadre du projet Mire, et dans lequel « *l'objectif de garantir l'emploi des salariés externalisés – en garantissant aux entreprises cessionnaires une charge de commandes dégressive sur deux ou trois années afin de leur laisser le temps de trouver progressivement d'autres débouchés – ne connu qu'un succès limité* » (Beaujolin-Bellet., Issaverdens, 2006).
[98] Voir sur ce point Kerbourc'h (2007). Sans être en mesure de quantifier le phénomène, il s'agit ici de pointer le problème, sous forme de question, sachant que certains métiers peuvent être plus exposés que d'autres au risque de déqualification, cf. à ce propos le témoignage d'un ancien salarié d'Alst(h)om puis de OBS Est (imprimerie), cité en annexe p. 198.

conclue avec le prestataire extérieur tend principalement à faire passer les contrats de travail des salariés concernés sous la responsabilité de celui-ci et relève plus de la gestion de l'emploi que de la gestion industrielle ou commerciale, ne faut-il pas s'opposer à une telle instrumentalisation de l'article L122-12, utilisé artificiellement afin d'opérer le transfert de salariés à un autre employeur ?[99] ». Toutefois, aucun des cas étudiés ici ne relève, de façon univoque, de cette configuration. L'enjeu est plutôt d'analyser la manière dont peuvent s'imputer et s'organiser les responsabilités relatives à l'emploi, passées et à venir, dans un réseau multi acteurs.

Dans la troisième configuration, la gestion de l'emploi par les sociétés externalisées et le devenir des salariés concernés est plus difficile à cerner parce que plus contrastée. Certaines auront finalement préféré quitter les terres belfortaines (cf. annexes 2.2).

De manière générale, on ne peut que constater la difficulté à retracer l'évolution des entreprises issues de l'externalisation et à rendre compte de l'impact de ces externalisations sur le territoire. Cette difficulté bute notamment sur le fait qu'aucun acteur n'est véritablement en mesure de – ou obligé à – structurer cette information, qu'il s'agisse des représentants des salariés comme des partenaires du réseau. Elle renvoie au problème, déjà largement identifié, de la faible capacité des représentants des salariés à se faire une opinion sur la situation économique d'un ensemble aux contours « fuyants », le champ d'action des institutions représentatives du personnel restant celui de la société juridiquement constituée[100]. Or le flou introduit par l'organisation évolutive de la firme en réseau laisse peu d'espace et donne peu de prise à la compréhension globale du phénomène par les représentants du personnel donc à leur capacité d'intervention (cf. plus loin en 2.3). D'autre part, il faudrait sans doute également que les partenaires du réseau soient conduits à assurer une information relative aux possibles parcours professionnels des salariés dans ce nouvel ensemble, à la façon dont ces derniers peuvent y être aménagés, à l'instar de ce à quoi chaque employeur est tenu dans son propre périmètre de responsabilité. Dans ces nouvelles configurations en effet, le strict cadre des relations entre la direction et les organisations syndicales dans les seuls contours de l'entreprise, semble aujourd'hui trop étroit. Par ailleurs, si l'information paraît parfois parcellaire, c'est aussi qu'il y a une véritable difficulté à restituer la continuité d'un processus dans lequel les questions commerciales, de développement des activités, de

[99] Couturier (2000, p. 848).
[100] Bruggeman et Paucard (2003).

gain ou de perte des contrats de prestation, de rapprochement ou de séparation entre les firmes, de maintien ou de réduction de l'emploi, de trajectoires, des salariés entre les différentes entreprises, sont plus que jamais étroitement liées. L'information pertinente en matière de restructurations, dés lors que l'on se situe « du point de vue de l'emploi », déborde sans doute très largement les contours dans lesquels on l'enferme généralement, et nécessiterait en particulier que soient davantage reliés des éléments qui relèvent des sphères distinctes du droit du commerce et du droit du travail.

On sait, pour finir, que l'application de l'article L.122-12 pose un certain nombre de questions, et donne lieu à des conflits d'interprétation dont les conséquences sont importantes en matière de protection de l'emploi et de liberté contractuelle des salariés[101]. Cette étude confirme ce que d'autres ont déjà établi. Selon Duclos et Kerbouc'h (2006) notamment, « *la règle du transfert des contrats de travail facilite à l'employeur toutes les opérations capitalistiques qu'il envisage de faire. La sécurité est également très grande pour le salarié dans la mesure où il bénéficie de la continuité de son emploi. Et pourtant cette règle offre très peu de maîtrise au salarié qui ne maîtrise plus son parcours professionnel. Un auteur a récemment dénoncé le caractère obligatoire du changement d'employeur car la cour de cassation interprète le second alinéa de l'article L. 122-12 du code du travail dans un sens qui ne permet pas au salarié de refuser le transfert, contrairement à ce que prévoit une directive européenne (Supiot, 2006). Le salarié se trouve alors embarqué dans un bateau qui a bien quitté le quai, mais dont il ne sait pas où il va le mener, et qui dans bien des cas ira s'échouer sur les sables mouvants des difficultés économiques. Une étude sur les restructurations vient de montrer que l'opération de cession pouvait avoir pour seul objectif d'éloigner l'entreprise du groupe auquel elle appartenait pour procéder à sa mise en redressement ou en liquidation judiciaire, et à en faire supporter le coût à la collectivité (Beaujolin, 2006). Dans un tel cas on voit que le salarié qui aurait eu besoin de recouvrer une certaine autonomie pour arbitrer les avantages et les inconvénients du changement d'employeur, n'a pas été en mesure de le faire alors que l'entreprise commençait déjà à*

[101] Supiot, 2006. L'auteur rappelle, en particulier, que : « *la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, adoptée à Nice en 2000, (…) dispose au titre de la liberté professionnelle, que "Toute personne a le droit de travailler et d'exercer une profession librement choisie ou acceptée" (art. 15, § 1)* » (p. 266) ; la jurisprudence communautaire, par ailleurs, dispose que *« le salarié doit être libre de choisir son employeur et ne peut pas être obligé de travailler pour un employeur qu'il n'a pas librement choisi » (CJEC, 16 déc. 1992, Katsikas, Rec. I-6577)* » (*ibid*, p. 268).

dépérir. La règle du changement d'employeur peut donc s'avérer être un piège redoutable alors même que sa philosophie est d'assurer la sécurité du salarié[102] ».

Les difficultés économiques n'auront pas manqué, on l'a vu, pour un certain nombre d'entreprises repreneuses des activités externalisées d'Alst(h)om, pour Alst(h)om non plus d'ailleurs. Le transfert du contrat de travail n'aura pas toujours constitué une disposition protectrice, à moyen terme, pour les salariés transférés. La question qu'un tel constat soulève est peut-être de savoir quelles règles pourraient venir aujourd'hui déterminer le principe de liberté du travail. Ici, l'accès à l'information apparaît plus que jamais comme une composante à part entière, nous semble-t-il, de l'autonomisation des personnes et de l'exercice de leur liberté professionnelle.

3.2.2. Les deux plans sociaux d'AP Turbomachines

Cet ample processus d'externalisation, en tant que l'une des formes prises par la restructuration des activités manufacturières du secteur Power Systems sur le site belfortain, a préparé de fait les deux plans sociaux qui se sont succédé aux établissements Turbines vapeur et Machines électriques dans la première moitié des années 2000, appartenant à la société Turbomachines.

Les deux plans sociaux annoncés à trois ans d'intervalle ont touché les sites de production de Belfort et de La Courneuve. Le premier (2000-2001) intervient un an après la fusion avec ABB, qui a engendré des surcapacités installées. Il est drastique et son annonce soudaine marque un tournant dans les pratiques de la firme. Il est reçu comme un véritable choc par les salariés d'Alstom comme par les responsables politiques locaux (élus municipaux, du Conseil Général) et donne lieu à de nombreuses mobilisations sur place de même qu'à des manifestations à Bruxelles sous l'égide du comité de groupe européen (cf. partie 1). Le second plan (2003-2004) intervient à peine trois ans après, alors que le groupe est en situation de crise financière aigue. Ces deux événements ont été d'autant plus traumatisants 1) que l'usine de Belfort avait longtemps été le premier employeur de la région ; 2) que les salariés du pôle énergie n'avaient jamais été confrontés à un plan social avant cette date, même s'ils avaient dû subir à partir du milieu des années 1990 des périodes de chômage partiel lié à la fin du programme nucléaire français ; 3) que les deux plans sociaux se succèdent à un rythme rapide, sur fond de

[102] Duclos et Kerbourc'h (2006, p. 44).

réduction permanente des effectifs depuis au moins une décennie par le biais de départs négociés individuellement et d'externalisation des activités périphériques.

Le premier plan social (2000-2001)

Lorsque le premier plan social est annoncé au printemps 2000, l'activité d'ABB AP Turbomachines (filiale à 100 % d'ABB AP dont le siège est à l'époque à Levallois) se répartit principalement sur les deux sites ouvriers du groupe en France (Belfort et La Courneuve), qui emploient alors 3 365 salariés. Cette société conçoit, fabrique et vend des composants de centrales thermiques conventionnelles, à turbines à gaz et nucléaires. La diminution du volume de marché (baisse de 50 % de la demande de centrales conventionnelles entre 1996-1998 et de la demande de centrales nucléaires avec l'arrêt du programme en France)[103], la réduction considérable des niveaux de prix (- 30 %) liée à la déréglementation et à une surcapacité des moyens de production apparue dans le domaine des turbines à vapeur sont les causes énoncées par la direction pour justifier le plan de restructuration.

Sur les 1064 suppressions de postes annoncées lors de la première réunion du livre 4 le 25 mai 2000, 788 sont prévues à Belfort (soit 35 % de l'effectif) et 276 à La Courneuve (25 % de l'effectif).

[103] La dernière commande date de 1992.

Plan de restructuration 2000 par site et secteur d'activité

Etablissement	Effectif actuel	Transferts internes	Postes supprimés	Externalisations
Belfort				
Etudes				
TV (turbines à vapeur)	61	1	60	-
EMB (alternateurs)	193	6	52	14
Total Etudes	**254**	**7**	**112**	**14**
LCA (turbines à vapeur)	175	26	115	
Services				
EMB	349		64	
TV	174		50	
Total Services	**523**		**114**	
Fabrication				
Lignes TV + EMB	439 + 642 = 1081			
Fonctions supports TV + EMB	198 + 98 = 296			
Apprentis et ALD	119			
Total fabrication	**1496**	**88**	**548**	
Total Belfort	**2273**	**95**	**788**	
MTM (turbines industrielles)	650	20	78	25
LCA Etudes	175	26	115	
TE (service clients)	267		58	
Total La Courneuve	**1092**	**46**	**276**	
AAP Turbomachines	**3365**	**141**	**1064**	

Source : Synthèse du projet de restructuration des activités d'ABB AP Turbomachines, réunion extraordinaire du CCE livre 4, 12 mai 2000.

Ce plan s'inscrit à l'époque dans le cadre d'une restructuration beaucoup plus vaste qui touche au total 25 sites industriels dans le monde et envisage la réduction de 10 000 postes de travail, dont 5 400 en Europe et 1 500 en France. Il concerne alors l'activité « énergie » du groupe, à savoir les sociétés ABB AP Turbomachines (composants pour centrales), ABB AP Combustion (chaudières) et ABB AP Hydraulique (hydro alternateurs). Les choix technologiques et la rationalisation des activités selon les différents sites au plan mondial en constituent les principaux enjeux. Après la fusion avec ABB, l'activité des grandes turbines à vapeur, répartie sur 10 sites dans le monde, devra être relocalisée sur 3 sites (Baden, Mannheim, La Courneuve) tandis que celle de

fabrication des alternateurs, répartie sur 7 sites, doit être relocalisée sur 3 sites (Birr, Belfort, Mannheim). Pour Belfort, le premier plan se solde par la perte du centre de recherche sur les turbines à vapeur (turbines « action ») et la fabrication des alternateurs de moyenne puissance.

Le plan social est contesté par deux fois en référé par un CCE à majorité CGT pour insuffisance d'informations durant la procédure du livre 4. Les experts du CCE de AAP Turbomachines notent à ce propos dans un de leurs rapports qu'en dépit de leurs demandes répétées, ils n'ont que très rarement eu accès aux données chiffrées pertinentes leur permettant de vérifier les fondements des arguments avancés par la direction pour justifier leur plan de restructuration, notamment des données comparatives de coûts, de performances, de délais de production entre les différents sites (Secafi-Alpha, 2000). Ce plan social durera ainsi près de 10 mois au total dans un climat social sans concessions, les élus CGT, CFDT (La Courneuve) et CGT-FO exigeant le retrait complet du plan de licenciements et refusant de donner leur avis. Il aboutira en même temps à la remise en cause de l'influence de l'organisation syndicale majoritaire, la CGT, qui perd une grande partie de ses adhérents victimes du plan social à cette occasion.

Les 788 annonces de suppressions de postes en mai 2000 à Turbomachines Belfort seront ultérieurement revues à la baisse, à la suite des « départs naturels[104] » de 86 salariés en deux phases ainsi qu'une situation prévisionnelle de marché devenue plus favorable. Les solutions externes (55 % dont 29 % de reclassements externes) et les mesures de reclassement internes (32 %) prévalent nettement sur les mesures d'âge (10 %). A l'époque, le marché du travail local et les autres unités d'Alstom sont en capacité d'absorber une partie des « sureffectifs » [105] malgré des difficultés objectives à la mobilité des salariés concernés (moyenne d'âge proche de 50 ans et réputation d'aristocratie ouvrière locale). Toutefois, il convient de remarquer que sur le total des reclassements externes réalisés, à peine plus de la moitié des solutions (29 %) correspondent à des salariés ayant décroché un contrat de travail dans une société extérieure juridiquement distincte d'Alstom. Les autres ont soit opté pour un départ indemnisé par la direction (16 %), soit pour une formation longue (5 %), soit pour la création de leur propre entreprise (4 %).

[104] Sont considérés comme départs naturels par l'entreprise aussi bien les décès que les démissions, les départs en retraite ou les licenciements sans que nous ayons les moyens de les distinguer.
[105] Les collectivités locales, sous la pression du Préfet et des autorités politiques locales qui s'impliquent beaucoup dans le dossier, reprennent une vingtaine de ces salariés.

Commission de suivi du plan social du 27/11/2002

	Machines électriques (1)	Turbines Vapeur (2)	Turbomachines (1 + 2)
Salariés concernés par le PSE et le livre 3 d'origine	428	214	642
Départs naturels	20	32	52
Salariés concernés par le PSE et le livre 3 actualisé au 31/12/2000	408	182	590
Départs naturels	25	9	34
Salariés restant concernés par le reclassement	**383**	**173**	**556**
Reclassements internes	113	63	**176**
Reclassements externes	48	116	164
Création d'E	19	4	23
Formation longue	5	26	31
Sol. Personnalisées*	24	66	90
Total solutions externes	227	81	**308**
Total hors DFC	340	144	**484**
DFC (à partir de 57 ans)	34	26	**60**
Refus d'offre	7	3	**10**
Personnes sans reclassement acquis	**2**	**0**	**2**

* Il s'agit de départs indemnisés après négociation avec les salariés concernés.
Source : DDTEFP du territoire de Belfort

En conséquence, seuls deux salariés se retrouveront sans solution fin novembre 2002, soit 21 mois après la clôture du livre 3. Ce résultat ne doit cependant pas faire illusion. Parmi les solutions retenues à cette date, il va de soi que certaines ne seront pas durables et/ou ne déboucheront pas nécessairement sur un emploi (formations, intérim, CDD ou encore créations d'entreprise)[106].

[106] Cf. Bobbio (2006).

Le second « plan de sauvegarde de l'emploi » 2003-2004

Le second plan de sauvegarde de l'emploi de Turbomachines annoncé fin 2003 et mis en œuvre dès janvier 2004 intervient à peine trois ans après le premier. Entre-temps, le siège social de la société a été délocalisé à Belfort et le groupe a accumulé les pertes de résultat. Il affecte à nouveau durement les sites de Belfort et de La Courneuve. Dans ce dernier cas, le site de production (anciennement Rateau) sera fermé, suite à la vente de l'activité turbines industrielles au concurrent Siemens et reconverti en un site de bureaux d'études et de services[107]. Ce plan intervient aussi à un moment de crise de l'entreprise, alors que celle-ci est en quasi-faillite et que l'Etat a décidé de participer à son sauvetage financier, sous le contrôle de la commission européenne. Une fois encore, les enjeux concernent la réallocation des activités : la fabrication des diaphragmes de turbines à vapeur est transférée au Mexique, l'usinage des rotors d'alternateurs en Suisse, celui des ailettes (vapeur et à gaz) en Corée et en Allemagne.

Cette fois, la procédure légale d'information consultation des salariés dure moins longtemps, à peine quatre mois. C'est qu'elle a fait l'objet, contrairement au premier plan, d'un accord de procédure[108] et qu'entre-temps, la CFDT est devenue l'organisation majoritaire d'un CCE recomposé et réduit[109]. Les suppressions annoncées sur le site de Belfort (478 postes au livre 3 d'origine, ramenés à 437 au livre 3 actualisé fin décembre 2003), quoiqu'un peu moins nombreuses que trois avant, sont relativement importantes eu égard à la taille des établissements concernés puisqu'elles concernent près de 40 % de l'effectif restant (tableau ci-après).

[107] Le plus gros des effectifs de la société AP Service y est basé actuellement avec environ 1000 salariés, dont la moitié est localisée sur le site même de La Courneuve, l'autre moitié travaillant directement en contact avec les clients d'Alstom partout dans le monde.

[108] Un premier accord intervient fin novembre 2003, auquel lui sera substitué un second accord en janvier 2004, qui définit alors un nouveau calendrier de réunions.

[109] Le CCE a d'abord été réduit à 7 membres élus en 2003 puis à 5 membres élus dont 3 CFDT, 1 GILCAT (syndicat maison) et 1 CFE-CGC en 2005 tandis que lors du premier plan, le CCE comportait 12 membres élus et que la diversité syndicale était de mise avec une présence majoritaire de la CGT (6 élus) qui tenait le secrétariat.

Commission de suivi au 20/09/2005

	Machines électriques (1)	Turbines Vapeur (2)	Turbomachines (1 + 2)
Salariés restant concernés par le PSE et le livre 3 actualisé au 31/12/03	199	238	437
Départs naturels	5	3	8
Salariés restant concernés par le reclassement	**194**	**235**	**429**
Retraite longue carrière ou amiante	2	10	12
CATS*	45	40	85
DLC **(adhésion signée)	14	12	26
Reclassements internes	**53**	**38**	**91**
Personnes ayant refusé le CRF et licenciées		2	2
Reclassements externes réalisés	**23**	**41**	**64**
Formations longues de reconversion	14	25	39
Création d'E	6	8	14
Sol. Perso. Validées***	24	31	55
Sol. Perso. (Contrats courts comme CDD 6 mois ou intérim)	2	6	8
Total sol. externes	69	112	**182**
Tot. Sol. trouvées	**188**	**216**	**404**
Salariés non intégrés au PSE (longue maladie retirés du PSE et restés à l'effectif)	7	14	21
Sortie fin CRF (interruption avant les 6 mois)****	2	1	3
Décision Inspection du travail de refus (représentants du personnel)		4	4
Personnes en cours de reclassement	**2**	**3**	**5**

* Un accord CASA/CATS (dispositif conventionnel de la branche) proposé par la direction à 238 salariés éligibles (âgés de 55 ans et +) concernés par le PSE avait été signé en avril 2004 par 3 organisations syndicales (CFDT, CFTC et CFE-CGC), prévoyant que chaque salarié adhérant au dispositif recevrait une allocation brute égale à 65 % de la rémunération brute des deux derniers mois de salaire jusqu'à la retraite.
** Pour les salariés non éligibles à l'accord CASA/CATS, un dispositif de préretraite complémentaire a fait l'objet d'un accord signé par les trois organisations syndicales déjà signataires prévoyant que chaque salarié adhérant à ce dispositif de fin de carrière percevrait 70 % de son salaire net antérieur des douze derniers mois.
*** Il s'agit de départs indemnisés après négociation avec les salariés concernés.
**** Le Congé Reclassement Formation (CRF) est un dispositif d'accompagnement spécifique mis en place par l'entreprise qui a vocation à s'appliquer aux personnes dont l'emploi est supprimé et pour lesquelles une offre d'emploi à trois critères n'est pas immédiatement identifiée et à accompagner leur reclassement,avec maintien de leur rémunération. Sa durée ne peut excéder 4 mois aux termes desquels l'entreprise peut procéder à la rupture du contrat si aucun reclassement n'a été réalisé.

Source : DDTEFP du territoire de Belfort

Les mesures d'âge[110] prédominent cette fois (29 % des solutions retenues) tandis que les reclassements externes (à peine 15 %) sont plus difficiles à mettre en œuvre, dans un marché du travail local beaucoup plus dégradé qu'en 2001 et compte tenu des caractéristiques des salariés concernés. Une fois encore, le chiffre élevé de solutions trouvées masque des situations très diverses : elles n'aboutissent pas toutes à un retour à l'emploi (stages de formation) et même quand c'est le cas, peuvent s'avérer précaires pour les personnes concernées (missions d'intérim ou CDD). C'est d'ailleurs précisément la cause de la création en mai 2006 d'une association d'anciens salariés licenciés d'Alstom (Alass), lesquels sont venus ultérieurement grossir le rang des 5 « sans solution » du 2ème plan social, initialement recensés par la dernière commission de suivi (cf. tableau ci-avant)[111]. La DDTEFP et l'ANPE font ainsi état de situations de détresse psychologique importante concernant certains de ces salariés « sans solution » et soulignent de façon plus générale, la mobilité géographique et professionnelle particulièrement faible de salariés marqués plusieurs décennies de vie active au sein du même établissement et peu préparés au changement d'emploi.

Par ailleurs, dans le cadre de l'article 118 de la loi de modernisation sociale de janvier 2002, le plan de sauvegarde de l'emploi de Turbomachines (mais aussi celui de Transport et de Power Services, également présents sur le site et touchés par les restructurations) a été associé à une convention entre Alstom et l'Etat, relative à la redynamisation du bassin d'emploi de Belfort (cf. annexes 3.1). Ces actions de redynamisation[112], engageant un financement de l'entreprise pour un montant global de près de 2 millions d'euros[113] sur une durée de 36 mois n'ont pas fait l'objet d'une

[110] L'arbitrage entre un dispositif conventionnel de branche (CATS/CASA) et un dispositif public de type ASFNE a fait l'objet d'un différend entre la direction du groupe et l'Etat, la première préconisant le recours au FNE supposant une part de financement public. La DGEFP a finalement tranché en faveur du dispositif conventionnel en invoquant deux raisons principales : le groupe avait déjà signé des accords CATS. Dans ce cas, il n'est pas possible de recourir aux deux dispositifs au sein du même groupe. D'autre part, la Cour européenne avançait que l'Etat, avec l'ASFNE, faussait les règles de concurrence. Dans les deux cas, l'entreprise contourne la contribution Delalande. Des évaluations chiffrées réalisées par la DGEFP montrent que le dispositif a coûté 44 millions d'euros à l'entreprise. Sous l'hypothèse la plus favorable à l'entreprise, le coût de l'ASFNE aurait été de 27 millions pour Alstom et de 22 millions pour l'Etat.

[111] Cette association regroupe aujourd'hui environ 80 personnes.

[112] Les 12 actions concernent trois axes : le soutien financier à un réseau de PME/PMI, défini par la chambre de commerce et d'industrie du Territoire de Belfort (matériel médical, aéronautique, mécanique) ; la formation et assistance à la création d'entreprises ; le développement économique (start-up s'installant sur le Territoire, soutien à la RetD dans le cadre de conventions Université-entreprises, aide au rachat de fonds d'activité par repreneurs, soutien à l'emploi de plus de 50 ans, soutien financier à l'implantation d'entreprises nouvelles sur le site d'Alstom…).

[113] La base de calcul acceptée par l'entreprise est de 4 fois la valeur mensuelle du SMIC brut par emploi supprimé.

concertation préalable avec la DRIRE (annexes 3.2), pourtant coordinatrice d'un programme de revitalisation de l'aire urbaine Belfort-Montbéliard. Une commission de suivi de la convention Alstom-Etat (article 118), présidée par le Préfet et composée d'un représentant d'Alstom, de représentants des partenaires sociaux, des agences de développement économiques et des organismes consulaires, a été mise en place. Son bilan final est attendu pour décembre 2007.

3.2.3. La faiblesse du dialogue social lors des restructurations

Le processus de restructuration ayant eu lieu quasiment en continu entre 1997 et 2003-2004 sur le site de Belfort, d'abord sous la forme de l'externalisation d'un certain nombre d'activités puis sous la forme de deux plans sociaux d'envergure en trois ans d'intervalle, le dialogue social a pris dès le départ, et on serait tenté de dire presque inévitablement, un tournant conflictuel. Plusieurs raisons ont concouru à ce résultat, tenant à la fois au contexte mais également aux traits qui caractérisent plus largement le système français des relations professionnelles et du dialogue social en général, traits que l'on retrouve presque à l'état d'un idéal type dans un groupe comme Alstom.

Pour ce qui concerne l'externalisation de la fin des années 1990 qui a été mis en œuvre au sein du groupe, nous avons évoqué plus haut la faible capacité cognitive des représentants des salariés à appréhender la situation économique d'un ensemble aux contours « fuyants », caractéristique de l'organisation de la firme réseau, alors que leur champ d'intervention et d'action relève exclusivement de celui de l'entité juridiquement constituée (Bruggeman et Paucard, 2003). La dissociation de l'entreprise comme unité technique et économique de fait et l'entreprise en tant qu'unité juridique produit en effet un brouillage des frontières profondément déstabilisant pour les représentants des salariés (Veltz, 2000). Ainsi, *a posteriori* et au regard notamment de la courte enquête complémentaire effectuée sur les stratégies des différents entrepreneurs ayant repris les activités externalisées d'Alstom, on peut se demander si l'information dont disposaient les instances représentatives du personnel était « ajustée » à ce qui se jouait dans les rapports entre Alst(h)om et ses futurs partenaires, à savoir des schémas renouvelés d'efficacité au travers de la recherche d'une nouvelle architecture de l'organisation. On peut certes comprendre que les représentants du personnel, cherchant à évaluer les projets d'externalisation au regard de leurs conséquences possibles pour les salariés sur le site, aient pu parfois se sentir « un peu perdus ». Mais pour qu'ils soient en mesure de former un avis sur la situation, pour qu'ils puissent, comme l'indiquait Antoine Lyon-Caen

(2004), « *accéder à l'intelligence de la restructuration* », il importe plus que jamais, dans ces configurations en réseau, que les représentants des salariés soient capables d'apprécier le nouvel environnement dans lequel se situe l'entreprise ; cela nécessite peut-être, pour l'instance, de pouvoir se « projeter ailleurs ». Accéder à cet ailleurs, à cet environnement, à ces nouvelles modalités de partenariat qui vont organiser les relations d'emploi, ne peut sans doute se faire par la seule connaissance de la stratégie proprement dite d'Alst(h)om, ou des seules modalités de reconfiguration de ses frontières. Il faut sans doute y ajouter une certaine connaissance des rapports qu'Alst(h)om instaure avec son environnement (ses nouveaux partenaires) et des stratégies propres des employeurs et des entrepreneurs qui peuplent cet environnement. L'instance, en gagnant ainsi une capacité à se projeter, pourrait peut-être développer une compétence qui ne soit pas « *surdéterminée par son "emplacement*"[114] ». Cet enjeu en matière d'information des salariés, est particulièrement crucial au moment de l'externalisation, mais il se prolonge, compte tenu du mode de fonctionnement de l'entreprise-réseau, dans la nécessaire transparence de l'information[115], en continu et *à l'échelle du réseau*.

En conséquence, l'asymétrie en faveur de l'employeur dans la décision qui a été à l'initiative du processus d'externalisation chez Alst(h)om aussi bien que dans l'accès à l'information qui a commandé cette initiative, pouvait difficilement déboucher sur des réactions autres que la crainte et l'opposition des IRP. *A fortiori* quand les organisations syndicales sont parfaitement conscientes que le transfert du contrat de travail, protégé par la loi, non seulement affaiblit les collectifs de travail mais qu'il ne constitue pour les salariés concernés qu'une forme de protection à court terme de leur emploi, sans garantie aucune de stabilité dans la durée.

S'agissant des deux plans sociaux, les IRP ont sans doute eu davantage de prise sur ces événements, de par le droit qui leur est conféré en la matière (droits d'information consultation) qui oblige l'employeur à justifier les raisons économiques de son choix et qui implique sa relative responsabilité dans le reclassement des salariés touchés. Mais ici, le contexte à chaud (et même d'urgence pour le second plan à cause de la crise financière de l'entreprise) ainsi que le formalisme des procédures qui confinent bien souvent les CCE à un rôle de chambre d'enregistrement, ont stérilisé les jeux d'acteurs, tant de la

[114] Duclos (2004, p.12).

[115] C'est, pour Marie-Laure Morin, l'une des lignes de force qui s'esquisse, permettant au droit de se saisir des nouvelles formes d'organisation des entreprises. Elle y ajoute « *la nécessité d'une responsabilité solidaire des différentes entreprises du réseau, et la nécessité d'assurer le respect des droits fondamentaux des travailleurs – venant se superposer voire se substituer à la sécurité de l'emploi* » (Marie-Laure Morin, *op. cit.*, 2004).

direction que des représentants des salariés. Ce contexte n'a donc guère été propice à l'engagement d'un véritable débat sur le fond, notamment sur la contestation de la stratégie économique de l'entreprise et de l'argumentaire sous-tendant la décision de restructuration[116]. En l'absence d'une amélioration des perspectives de marché permettant de réviser significativement à la baisse le nombre de suppressions de postes annoncés et d'infléchir les enjeux stratégiques de son projet initial, l'effort de l'employeur dans la négociation a porté principalement sur le choix et les modalités d'accompagnement du plan social. Cet effort a été plus important lors du premier que lors du second plan, où l'entreprise s'est retrouvée en situation de quasi faillite.

Lors du premier plan social d'Alstom (2000-2001), reçu, on le rappelle comme un véritable choc par les salariés concernés à la fois de par son ampleur (mondiale) et parce qu'il touchait les bastions ouvriers du groupe (et le site historique de Belfort), la première réaction des organisations syndicales et des représentants du personnel a été de s'y opposer en mobilisant tous les moyens, à commencer par les ressources juridiques offertes pour la première fois dans le cadre de la loi du 2 août 1989 sur les licenciements collectifs qui a institué le « plan social » et prolongé par plusieurs lois ultérieures[117]. Cette mobilisation du droit pour contester les modalités de la négociation du plan social a été le fait tant des représentants des établissements concernés à l'échelle locale (actions en référé par le CCE de Turbomachines) que des instances européennes de représentation pour qui c'était la première forme d'engagement collectif à ce niveau (cf. partie 1). Cette judiciarisation de la procédure a immédiatement donné à la négociation du livre 4 un tour conflictuel, même si la capacité à la fois financière et de charge de l'entreprise, la mobilisation des élus et des administrations locales (notamment le Préfet) ainsi qu'un marché du travail local porteur ont permis à l'employeur d'offrir aux salariés concernés

[116] Ce qui est le cas la plupart du temps en matière de restructuration comme ont pu le constater Bruggeman et Paucard (2003).

[117] La loi du 20 juillet 1992 impose à l'employeur l'obligation d'un plan de conversion ; la loi du 27 janvier 1993 rend nulle la procédure de licenciement en cas de d'insuffisance du plan (la jurisprudence ira dans ce sens avec une confirmation des obligations de reclassement. La loi de modernisation sociale (LMS) du 17 janvier 2002 entérine le principe de la double prodédure (livre III/livre IV) mais impose de les tenir l'une après l'autre (celle sur LIII n'est ouverte qu'une fois achevée celle de LIV). Elle entend impulser le dialogue contractuel non pas sur le seul plan social (rebaptisé plan de sauvegarde de l'emploi) mais sur le motif économique lui-même. Toutefois, la loi du 3 janvier 2003 suspend ou annule la quasi-totalité des dispositions de la LMS qui contribuaient à renforcer les procédures d'information-consultation. La suspension de ces dispositions devait permettre aux centrales syndicales de négocier un accord national interprofessionnel. Dans l'attente de cet accord, le texte de janvier 2003 invitait les partenaires sociaux à définir eux-mêmes, au niveau de l'entreprise, ces modalités par un accord dit « de méthode ». La loi de cohésion sociale de janvier 2005 ne modifie que peu la définition du licenciement économique. En revanche, elle raccourcit significativement les délais de procédure et de recours en cas de licenciement collectif. Elle prévoit par ailleurs un droit au reclassement personnalisé dont la gestion et le coût se trouvent répercutés sur la collectivité (Tuchszirer, 2005).

par le plan de restructuration des solutions rapides, quoique sans garantie dans la durée (cf. 3.2.2).

Ce premier plan social a également tendu les relations sociales au sein des établissements concernés du site de Belfort (et de La Courneuve), dans un contexte déjà marqué par une tradition de dialogue social « musclé » et plusieurs conflits durs (cf. annexes 1.3). A partir de là, les CCE se passeront hors les murs de l'usine (qui ont été abattus pour empêcher les occupations d'usine après la grande grève de 1994), souvent en présence des forces de l'ordre. Enfin, ce plan a mis fin à la relative unité syndicale qui régnait jusque là sur le site de Belfort sous la houlette d'un CEE à majorité CGT. Le processus de restructuration en continu depuis 1997 va en effet aboutir à une réduction importante des effectifs ouvriers de Turbomachines sur le site de Belfort (et de La Courneuve) et pour l'organisation syndicale à une perte d'environ 50 % de ses adhérents[118]. Cette évolution se traduira dans la foulée par la perte de sa majorité au CCE, laquelle lui sera disputée par la CFDT à la veille du second plan social.

Lorsque ce second plan survient (2003), la situation financière d'Alstom s'est brutalement détériorée. Le contexte de quasi-faillite du groupe et l'état de démoralisation des salariés n'empêchent pas leur mobilisation mais laisse peu d'espace à la confrontation et au débat d'idées. Néanmoins, la procédure d'information consultation a été conclue rapidement par un CCE de taille réduite et désormais conduit par une majorité CFDT, une organisation syndicale qui a fait de la négociation contractuelle et du « dialogue off » avec la direction l'axe central de sa stratégie, comme ne cesseront de nous le répéter ses responsables locaux lors de nos entretiens.

Il est évident que l'exacerbation des divisions syndicales et la concurrence en termes de représentativité qui s'est jouée entre la CGT et la CFDT pour le contrôle du CCE ont miné la capacité syndicale de riposte et de formulation de contre propositions revendicatives. Et d'une certaine manière, le paysage syndical qui prévaut sur le site de Belfort aujourd'hui renvoie à une image un peu figée du syndicalisme français : d'un côté, la CGT dominée par une culture contestataire, dont les représentants posent souvent le rapport de forces et le conflit (manifestations, grèves, etc.) comme *condition sine qua non* pour obtenir des avancées contractuelles et formuler des contre-propositions revendicatives. De l'autre, la CFDT dont les représentants, au nom de la défense de

[118] Pour pallier ce déficit et cet émiettement de la représentation, la CGT décidera de s'organiser en syndicat de site sans parvenir toutefois à donner vie à cette structure de représentation.

l'emploi, cultivent au contraire le compromis et la proximité avec la direction[119] en revendiquant leur capacité à négocier «off », parfois à l'insu de leurs propres adhérents, ce qui ne les empêche pas d'être à même d'avancer dans certains cas des contre-propositions industrielles. Au milieu, les représentants de la CGT-FO qui, malgré les alliances locales fréquentes avec ceux de la CGT, s'investissent essentiellement dans la dénonciation des suppressions d'emplois et dans la négociation des mesures d'accompagnement des salariés victimes des plans de restructuration, sans s'aventurer sur le terrain des propositions alternatives qui pourrait s'apparenter de près ou de loin à de la cogestion.

Ainsi, le site de Belfort aura donc été restructuré en plusieurs temps : le temps de la filialisation au début des années 1990, le temps des externalisations dans la seconde moitié des années 1990 puis le temps des plans sociaux dans la première moitié des années 2000. Cette succession d'opérations, outre les pertes d'effectif et avec elles, les pertes de compétences qu'elle a occasionnées, a abouti aussi à un éclatement du collectif des salariés et à une perte d'influence du site historique d'Alst(h)om comme lieu de production, de décision et de responsabilité. Au terme de ces processus, les organisations syndicales sont non seulement affaiblies localement, mais aussi confrontées à des interlocuteurs (les responsables d'établissements) qui ont eux-mêmes perdu leur pouvoir de décision au profit des responsables du secteur Power Systems dont les instances ont été centralisées à Baden en Suisse.

[119] Certains d'entre eux occupent des postes à la DRH des établissements concernés.

Le redécoupage des différentes entités juridiques d'Alst(h)om (énergie) et de General Electric sur le site de Belfort

ANNEES	DENOMINATIONS des ENTREPRISES																		TOTAL
1989	GEC ALSTHOM				ATG (Alsthom Turbines Gaz)	CEGELEC													6 367
	5 009				1 006	352													
1990	5 334				1 221	393													6 948
1991	5 373				EGT (European Gaz Turbines) 1 470	396													7 239
1992	5 663				1 708	357													7 728
1993	GEC ALSTHOM				1 770	355													7 846
	ELECTROMECANIQUE		TRANSPORT	CYCLES COMBINES															
	4 235		1 297	189															
1994	4 313		1 204	176	1 867	344													7 904
1995	4 109		1 199	295	1 974	331													7 908
1996	3 799		1 108	CENTRALES ENERGETIQUES 292	1 999	328													7 526
1997	3 436		1 040	289	1 959	327													7 051
1998	ALSTOM				AGT		ALSTOM					SERMA						INDUSTRY	6 782
	GEC ALSTOM / ABB ALSTOM		TRANSPORT		ALSTHOM GAS TURBINES		AHG HYDRO	SERVICES	OCE	SFME	LCE	ADP/GSI	TECHNOLOGIE						
	TURBINES VAPEUR	MACHINES ELECTRIQUES	FLO	285		326	GENERATORS	REGION EST											
	1 058	1 616	948		1 953		140	133	46	51	171	15	40					98	
1999	960	1 334	888	265	1 829	327	140	131	46	73	171			ALSTOM				98	6 643
														ABB ALSTOM POWER	MSA				
														CONTROL SYSTEMS	Magnets& Supra				
														216	165				
2000	ABB ALSTOM POWER / ALSTOM POWER			ALSTOM POWER	GEEPF	ALSTOM POWER		130	46					ALSTOM POWER					6 433
	TURBOMACHINES			CENTRALES	GENERAL ELECTRIC ENERGY	CONVERSION				78	162			CENTRALES	172			0	
	TURBINES VAPEUR	MACHINES ELECTRIQUES		STEAM PLANT BELFORT	PRODUCTS France									CONTROL SYSTEMS					
	908	1284	815	235	1 825	324	130							226					
2001	ALSTOM POWER		741	268	1 817	324	90	CSRE						199	ALSTOM POWER			0	6 035
	TURBOMACHINES							CEGELEC Sces							CONVERSION				
	TURBINES VAPEUR	MACHINES ELECTRIQUES						REGION EST							Magnets&Super				
	837	1104						135	46	85	151				238				
2002	610	546	714	271	1 792	296	82	CEGELEC							ALSTOM POWER	ALSTOM POWER		0	5 630
															CONVERSION	SERVICES			
															MSA-SA	APS			
															Magnets&Super				
								142	41	87	128			197	232	492			
2003	581	511	695	257	1 514	286	82	141	39	59	124			189	229	472		0	5 179
2004	467	401	593	281	1 511	267	78	130	21	52	63			179	288	427		0	4 758
2005	389	342	570	277	1 565	259	81	173	22	26	63			177	248	415		0	4 607
2006	389	332	569	271	1 583	CONVERTEAM (Barclay)	81	173	22	27	63			179	242	419		0	4 605
1er Trimestre						255													
2e Trimestre	389	329	570	285	1 597	253	81	174	22	25	63	8	20	177	228	424		0	4 645
3e Trimestre	390	326	577	297	1 626	253	82	173	2	23	63	8	20	177	220	424		0	4 661
4e Trimestre																		0	

3.3. Restructurations dans la filiale allemande : les relations professionnelles à l'épreuve

Liste des personnes interviewées en Allemagne entre janvier 2006 et février 2007

Management Alstom

- Directeur des ressources humaines Alstom-Allemagne
- Directeur des ressources humaines Alstom-AG Power
- Directeur d'AG-Power
- Directeur du personnel chez AG-Power
- Directeur des relations publiques au sein d'AG-Power

Représentants des salariés, syndicalistes IG Metall

- Représentant IG Metall, Secrétaire du comité d'entreprise d'AG Power
- Secrétaire du Comité de groupe européen (European Work Forum)
- Syndicalistes IG Metall sur le site AG-Power Mannheim.
- Membre du département « co-détermination » à la direction d'IG Metall (Francfort), membre du conseil de surveillance d'AG-Power
- Membre de la direction locale d'IG Metall (Mannheim)

Elus

- Maire de Mannheim
- Député SPD de la circonscription de Mannheim au Bundestag

Experts

- Chercheurs à l'IAT - Institut Arbeit und Technik[120] (Gelsenkirchen) : Matthias Knuth[121], Thomas Heipeter[122], Stefen Lehndorff.
- Chercheurs à SOFI - Das Soziologische Forschungsinstitut an der Georg-August-Universität, (Göttingen) spécialistes des restructurations (Jürgen Kädtler – directeur de SOFI, Ulrich Voskamp, Hans Joachim Sperling).

[120] Depuis le début de l'année 2007, la majeure partie des activités de recherche de l'IAT ont été transférées à l'Université de Duisbourg-Essen à travers la création du nouveau laboratoire IAQ (Institut Arbeit und Qualifikation) dirigé par Gerard Bosch.

[121] Matthias Knuth a participé au projet Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE).

[122] Thomas Haipeter a réalisé à Mannheim la majeure partie des interviews sur le site de Mannheim.

L'implantation du groupe Alstom en Allemagne concerne deux secteurs : le secteur Transport dont l'unité productive se trouve à Salzgitter (peu de changements en cours) et le secteur Power, lui-même issu de l'ancien secteur Energie d'Alstom et du rachat des activités « énergie » du groupe helvético-suédois ABB. Au total, Alstom emploie 6100 salariés en Allemagne et réalise 1,7 milliard d'euros de chiffre d'affaire annuel. Les deux secteurs regroupant les activités « énergie » du groupe sont présents en Allemagne (Power Systems et Power Service), rassemblés au sein de la société Power AG. Avec un chiffre d'affaire d'un peu plus de 1 milliard d'euros en 2004, Power-AG représente 60 % de l'activité d'Alstom en Allemagne. Le site de Mannheim regroupe principalement deux entreprises, la plus importante étant, au sein de Power Systems, Power Generation AG[123] (turbines à vapeur, alternateurs, générateurs, distribution hydraulique, centrales clés en main, etc.), la seconde étant Power AG Service.

Les salariés de Power AG-Mannheim sont pour 60 % d'entre eux des cols blancs (40 % de commerciaux et 20 % d'ingénieurs), le site comportant une part importante des activités de recherche-développement associées aux technologies de pointe dans la production des centrales électriques conventionnelles. Les ouvriers qualifiés[124] (40 % de l'effectif) et les commerciaux sont recrutés par le système d'apprentissage[125]. La dispersion des salaires est, selon le directeur des ressources humaines Alstom-Allemagne, relativement faible : le management gagne en moyenne quatre à cinq fois plus que les ouvriers qualifiés. Le montant approximatif du salaire ouvrier moyen s'élève à 4 000 euros brut, soit 2 000 euros net déduction faite des cotisations sociales et des impôts (retenue à la source en Allemagne). Le niveau de productivité de ces salariés les met encore en grande partie à l'abri d'une concurrence éventuelle avec les salariés d'autres filiales d'Alstom, dans les pays émergents notamment.

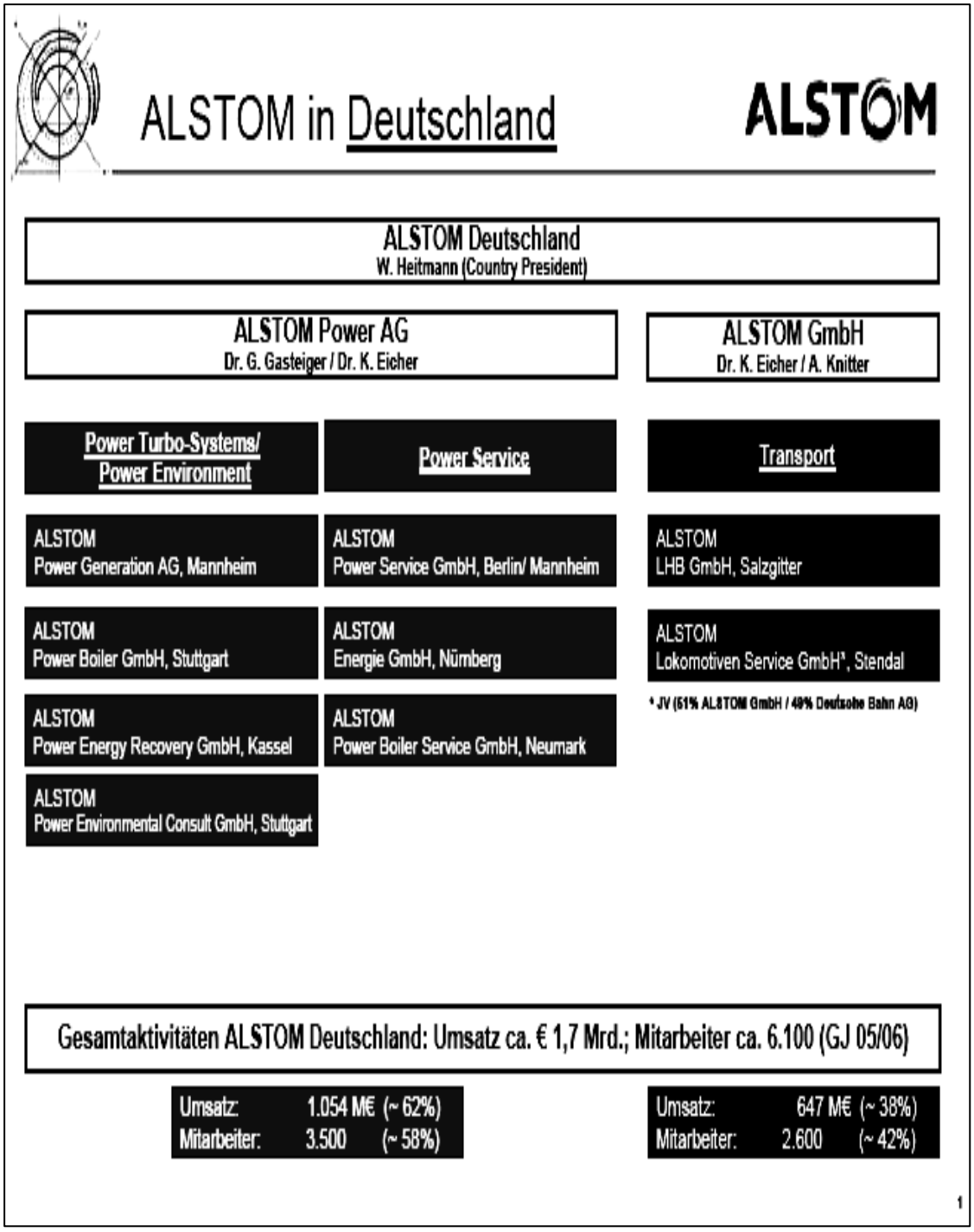
Le comité d'entreprise de Power AG à Mannheim[126], élu pour quatre ans, est exclusivement composé de membres d'IG Metall, le taux de syndicalisation de l'entreprise s'élevant à 50 % Ceci est relativement récent (une petite dizaine d'années) car lorsque l'entreprise était propriété d'ABB ou même encore antérieurement, de la firme suisse BBC

[123] Power Generation AG est une société juridiquement constituée dans laquelle siège un représentant du personnel IG Metall au conseil de surveillance, conformément à la loi allemande de co-détermination.
[124] Il n'existe quasiment plus d'ouvriers non qualifiés ou semi qualifiés sur le site. Ces derniers ont fait l'objet de réductions d'effectifs antérieures.
[125] La direction d'Alstom utilise les apprentis formés par ABB qui est restée pour la partie hors énergie sur le site.
[126] Il existe 4 unités juridiques d'Alstom sur Mannheim (Power AG étant de loin la plus importante ; il devrait donc y avoir théoriquement 4 Betriebsträte. Or il n'y en a qu'un qui représente l'ensemble, ce qui constitue un acquis d'IG Metall.

(cf. encadré p. 105), les syndicats majoritaires étaient le DAG (syndicats des employés) ainsi que le CGB (fédération des syndicats chrétiens) traditionnellement plus implantés dans les groupes à gouvernance paternaliste. La transformation de la gouvernance, d'une part, mais aussi des évolutions propres au syndicalisme allemand[127] sont à l'origine de cette évolution de l'appartenance syndicale. La prédominance du DAG et de la fédération chrétienne, dans un premier temps, puis d'IG Metall au début des années 2000, ne suffit toutefois pas à décrire les caractéristiques syndicales de l'entreprise. Il existe notamment, de longue date, une culture de résistance spécifique à l'entreprise que l'on ne retrouve pas à l'identique dans la métallurgie et qui est aux antipodes de la culture de conciliation qui caractérise davantage d'autre secteur industriel, comme celui de la chimie[128].

[127] En 2001, le DGB absorbe le DAG à l'occasion de la création du syndicat des services, VERDI. Une majorité des syndicalistes d'Alstom ex-DAG, rejoignent alors IG Metall.

[128] Ce point nous a été confirmé par les chercheurs spécialistes des relations professionnelles de SOFI, fréquemment sollicités au titre d'expert dans les négociations collectives de branche ou d'entreprise.



Source : site internet d'Alstom

ALSTOM Power Generation

Corporate history of the company ALSTOM Power Generation AG

- **The Beginnings in Mannheim**

1891 Foundation of Brown, Boveri & Cie., Baden/CH (BBC)
1893 BBC Office in Frankfurt/M.
1898 Order for Mannheim Power Station
Contract of building a factory in Mannheim-Käfertal
1900 Start in Mannheim-Käfertal
Foundation of BBC Germany in Mannheim

- **Innovation From The Start**

1912 Revolution in Generator Technique (Patent 1912)
Ludwig Roebel (1878-1934), Engineer in Mannheim,
invents a new type of winding.

1914 New dimensions in steam turbine technology
BBC steam turbomachinery achieved 40.000 PS efficiency.

1988 The world-wide largest gas turbine was build
1989 Record in long-term operation of a steam power plant
1997 Highest availability with coal-fired steam power plant units

- **Meeting the Challenge of Change**

1988 ABB Asea Brown Boveri AG, Zürich
Merger of ASEA AB,Västeras/Sweden and BBC Brown Boveri AG,
Baden/Switzerland

1989 ABB Kraftwerke AG (KWE) founded
1994 Modernisation of the KWE production
1**999** ABB ALSTOM POWER
ABB and ALSTOM form a joint company in the field of power generation

2000 ALSTOM acquires ABB's 50 % share of ABB ALSTOM POWER
Renaming as ALSTOM Power Generation AG

Source : site Internet d'Alstom

3.3.1. Deux plans successifs programmant la réduction de moitié des effectifs

Le site de Mannheim a été l'objet de plusieurs vagues de restructuration au cours des dernières décennies. D'un effectif de 6700 salariés au début des années 1980, l'entreprise Power AG est passée à 2800 en 1999 puis à 1800 en 2006, à travers des procédures d'externalisation, de réduction de capacité (celle de la production de générateurs) ou d'abandon de certaines activités. Bien que la production du site demeure diversifiée, la tendance est celle d'une spécialisation sur le « business » des turbines à vapeurs. L'étude est centrée sur l'analyse de deux phases clés des restructurations qui ont profondément marqué les relations sociales internes à l'entreprise. La première renvoie au plan de dimension mondiale annoncé en 2003 ; la seconde, spécifique au site de Mannheim, porte sur l'année 2005.

Le premier plan de 2003 prévoit, dans sa mouture initiale, la suppression de 750 emplois sur le site de Mannheim. La conflictualité déclenchée par l'ampleur des réductions annoncées, puis le processus de négociation entre le comité d'entreprise et la direction qui a suivi, permettent de ramener ce chiffre à 500 suppressions d'emploi**,** étalées dans le temps, selon un calendrier privilégiant les départs en retraite. Un accord est alors signé engageant la direction sur un maintien de l'emploi jusqu'en 2007 (une fois réalisées les 500 suppressions) et sur le maintien des principales activités productives de l'entreprise sur le site[129]. De leur côté, les organisations syndicales parties prenantes de la négociation (très majoritairement IG Metall) autorisent le développement d'une flexibilité du temps de travail (réduction du temps de travail et temps partiel) ainsi que des salaires, conformément aux clauses d'ouverture autorisées dans le cadre des accords de branche de la métallurgie (Hege, 2004a).

En 2005, cet accord est remis en cause par la direction du groupe qui exige une nouvelle réduction d'effectifs, cette fois de 900 emplois. Le renforcement de la concurrence sur le marché de l'énergie et la pression sur les prix constituent les arguments principaux avancés par la direction qui préconise des « inflexions stratégiques indispensables face aux marchés émergents chinois, indien ou mexicain ». Celle-ci fait également valoir les coûts de production élevés en Allemagne (coûts de la main-d'œuvre) mais aussi la relative faiblesse de

[129] Ce type d'accords de garantie d'emploi s'est étendu dans les années 1990, notamment dans l'automobile (Volkswagen, Mercedes), la sidérurgie, l'énergie et l'équipement (Siemens, Bosch), comme contrepartie des concessions salariales ou des aménagements du temps de travail (extension du temps partiel) progressivement imposées par les directions d'entreprise. Plus récemment, les accords scellant un retour aux 40 heures chez Siemens, Daimler-Chrysler, Mercedes, Volkswagen comportent également des clauses de garantie d'emploi qui sont les contreparties négociées des reculs imposés en matière de temps de travail et de salaire (Hege, 2004b ; Lehndorff, 2004).

la demande interne qui freine les prises de commandes (manque à gagner de 200 millions d'euros sur l'exercice 2003-2004). Le troisième registre argumentaire de la direction concerne les taux de change euro/dollars moins favorables aux exportateurs européens qu'entre 1999 (création de l'euro) et 2003 où, contre toute attente, on avait vu l'euro se déprécier par rapport au dollar. Au début de l'année 2005, mécontente de l'évolution des résultats en Allemagne, la maison mère avait remercié le président d'Alstom-Power Allemagne, pour nommer, un responsable d'origine autrichienne, Georg Gasteiger. Il s'agissait du deuxième changement de président en dix-huit mois.

La remise en cause de l'accord de maintien de l'emploi, signé deux ans auparavant, est accueillie avec stupéfaction par les salariés. L'enjeu central en est clairement la fermeture complète de la production de générateur, déjà partiellement visée par l'accord de 2003[130], une décision prise à l'échelle de la direction centrale du secteur Power Systems (cf. partie 3.1). Cette décision conduit à des conflits intenses impliquant une large fraction des collectifs de travail et leurs représentants, comité d'entreprise et syndicats. Le sentiment d'iniquité qui anime les salariés est renforcé par l'annonce, de la part des dirigeants du groupe, d'un objectif d'augmentation des bénéfices nets de 4 à 6 %. Par ailleurs, la presse allemande se fait largement l'écho des tentatives de fusion d'Alstom avec le groupe public français Areva, pour préparer la relance de l'énergie nucléaire[131]. A terme, le comité d'entreprise redoute la fermeture de ce qui reste des activités Energie du site allemand spécialisé dans les alternateurs, les équipements hydroélectriques, les turbines et les générateurs de vapeur, au profit d'une délocalisation en Pologne[132].

La mobilisation syndicale se cimente à partir d'une discussion, puis d'une réfutation minutieuse des arguments avancés par la direction. La discussion est menée au niveau national (avec l'aide du cabinet d'experts INFO-Institut), mais aussi au niveau du Forum européen (CEE). En particulier l'argument d'un déplacement inéluctable du marché de l'énergie au profit du continent asiatique, plaidant en faveur de délocalisations massives vers la Chine et l'Inde, est fortement contesté par les syndicats qui rappellent que les spécialistes

---

[130] Après l'accord de 2003, la capacité de production de générateurs sur le site de Mannheim est encore de 30 par an, ce qui est très au-dessus des commandes effectives (entre 20 et 23 par an). L'accord de 2003 a néanmoins fait passer les effectifs de 320 à 90 dans la production de générateurs.

[131] Areva et Siemens construisent actuellement en Finlande un nouveau réacteur de type EPR et estiment pouvoir construire jusqu'à 300 réacteurs dans le monde entier d'ici 2008.

[132] « Les coûts de production sont, en Pologne, entre 5 et 30 % plus faibles qu'à Mannheim, selon les estimations réalisées et la façon dont on procède pour comparer » indique, avec une certaine imprécision le directeur des ressources humaines Alstom-Allemagne, qui poursuit : *« en fait, en termes d'avance technique, le site de Mannheim est très compétitif mais compte tenu du faible nombre de générateurs produits et de la surcapacité productive, le site polonais d'Elblag apparaît comparativement plus compétitif* ».

de l'énergie s'attendent d'ici 2020 à une augmentation de 38 % des besoins en électricité dans l'Europe des Vingt-cinq (cf. annexes 1.2).

Fin mars 2005, à l'annonce d'un nouveau plan de restructuration par la direction parisienne du groupe et son secteur Power, le comité d'entreprise exige que la direction locale prenne position. Aucune réponse n'étant apportée, une décision en assemblée générale aboutit à utiliser le droit d'information-consultation durant cinq jours, du 25 au 29 avril : cinq jours au cours desquels les travailleurs se sont succédé par dizaines à la tribune pour discuter les arguments du groupe. Les représentants du *Betriebsrat* soupçonnent la direction d'avoir eu connaissance de prévisions fiables annonçant la reprise du marché de l'énergie en 2006 mais d'avoir passé sous silence ces prévisions afin de redistribuer les activités dans les autres sites du groupe et de réduire les effectifs en Allemagne. Des manifestations de grande ampleur sont alors organisées dans toute la ville, sous le mot d'ordre de « résistance ».

Le système allemand d'encadrement des restructurations

Ce système présente trois caractéristiques selon Chassard (2002) : un processus de consultation préalable des représentants des salariés fortement codifié ; l'importance du plan social et les garanties de respect de son application ; un certain formalisme dans la mise en œuvre des licenciements. La décision finale revient à l'employeur mais la pression exercée par les salariés y est cependant plus significative que dans les autres pays, du fait des prérogatives accordées au comité d'entreprise par la législation sur la co-détermination. Les Pouvoirs publics ne sont en aucun cas partie prenante ou superviseur du processus[133]. La procédure d'information-consultation doit impérativement aboutir à un accord entre l'entreprise et les représentants des salariés. En cas de restructuration entraînant des licenciements pour motif économique, obligation est faite à l'employeur de respecter une double procédure :

- d'une part, il doit engager une discussion sur le projet même de restructuration. L'employeur et le comité d'entreprise sont tenus d'examiner de bonne foi les moyens d'éviter ou de limiter les licenciements ;

- d'autre part, l'employeur doit négocier avec le comité d'entreprise[134] le contenu du plan social (littéralement « programme social de compensation »).

L'accord qui en découle s'impose à l'entreprise. En cas de désaccord, les parties peuvent saisir l'instance de conciliation qui tentera de rapprocher les parties. En cas d'échec, cette instance tranchera sur le plan social en tenant compte des intérêts des salariés et de ceux de l'entreprise. Sa décision tiendra lieu d'accord entre l'employeur et le comité d'entreprise. Les deux volets de la procédure – discussion sur le projet de restructuration et négociation du plan social – se déroulent le plus souvent de façon concomitante. Deux semaines après avoir engagé les négociations avec le comité d'entreprise, l'employeur doit notifier le projet de licenciement à l'Office régional de l'emploi. L'administration peut ainsi retarder les licenciements (d'un mois, exceptionnellement deux) mais ni elle, ni le juge ne peuvent, à la différence de la situation française, formuler d'exigence quant au contenu du plan social qui ne résulte que de la négociation entre partenaires sociaux de l'entreprise. Aucune limite dans le temps n'est fixée pour cette négociation et il peut s'écouler un laps de temps assez long avant qu'un accord n'intervienne. Une fois l'autorisation de licencier obtenue, les licenciements doivent être réalisés dans un délai d'un mois après la date à laquelle ils sont autorisés, faute de quoi une nouvelle déclaration est exigée. En ce qui concerne l'ordre des départs, les principes définis dans la loi peuvent être appliqués avec souplesse dans le cadre de la co-détermination. Des départs volontaires indemnisés sont souvent rendus possibles.

La contrainte est forte en matière de reclassement interne : il n'est pas possible de licencier si le salarié peut être reclassé en interne, mais celui-ci peut refuser son reclassement et figurer alors sur la liste des licenciés. En revanche, aucune obligation, ni de moyens, ni *a fortiori* de résultat ne s'impose aux entreprises en matière de reclassement externe : le reclassement des salariés licenciés relève de la responsabilité de l'Office de l'emploi et de l'indemnisation du chômage (*BundesAnstalt für Arbeit*), financé pour l'essentiel par des cotisations sociales obligatoires.

Au total, les droits des travailleurs reposent largement sur le système de comités d'entreprise par établissement (*Betriebsrat*) qui, dans les établissements de plus de 300 salariés, peuvent faire appel à des « experts extérieurs » pour analyser les plans de la direction. Ces droits s'appuient également sur la représentation des salariés aux conseils de surveillance des grandes sociétés (juridiquement obligatoires dans les entreprises de plus de 500 salariés[135], mais en pratique, variables dans leur application).

---

[133] Matthias Knuth, Thomas Kieselbach, Debora Jeske, Gernot Mühg, Rapport MIRE « Allemagne : restructuration négociée » (2007).

[134] Un comité d'entreprise peut être créé à partir de 5 salariés dans l'entreprise. Cependant, il n'existe des comités d'entreprise que dans 11 % des entreprises, représentant 60 % de la population salariée du secteur privé (soit parce que l'entreprise est en deça du seuil de 5 salariés, soit parce que le personnel n'en n'a pas créé, ce qui est la cause la plus fréquente) (MIRE, op. cit.).

[135] Les sociétés de plus de 500 salariés emploient, en Allemagne, un peu moins d'un quart de la population active.

3.3.2. Une procédure hors du cadre habituel de la négociation

Le conflit auquel a donné lieu la mise en cause de l'accord de 2003 garantissant le maintien de l'emploi jusqu'en 2007 peut être interprété comme sortant du cadre habituel des relations professionnelles propre à l'Allemagne. Le primat de la coopération et la recherche prioritaire du compromis ont été dans un premier temps mis de côté, rendus impossibles par la violence de l'annonce du second plan de restructuration et de la remise en cause de l'accord. La position du *Betriebsrat* a été de considérer que l'accord restait valide, ce qui a conduit ces représentants à refuser d'engager une nouvelle négociation de restructuration par les voies légitimes de la procédure d'information-consultation. « *L'engagement de négociation entre le Betriebsrat et la direction locale ne pouvait mener qu'à un conflit sévère, voire à une explosion de violence* » souligne un membre de la direction d'IG Metall (Francfort). Un processus de négociation finit toutefois par s'engager, principalement sous l'effet de deux facteurs : l'initiative de la direction du secteur Power[136], d'une part ; l'implication active des instances régionales d'IG Metall, d'autre part. Autrement dit, ce sont des ressources « externes » au conflit local qui ont permis la régulation face à une décision de type top-down imposée par la direction du groupe. La proposition émanant de la direction de Power a consisté à mettre en place un groupe de travail associé au Conseil de surveillance[137]. Le droit du travail allemand permet la création d'un tel groupe dont les membres ne siègent pas au titre de leur fonction représentative. Dans ce processus, c'est l'ampleur de la mobilisation des salariés localement qui a conduit la direction à mettre en place un tel groupe de travail et qui a conforté le *Betriebsrat* dans sa décision d'y participer.

Le principal représentant du *Betriebsrat* avait auparavant été invité à participer à une réunion du *Select Committee* (CEE réduit) où il avait explicitement fait valoir à la direction que la rediscussion ou la renégociation de l'accord de 2003 équivalait à entériner la rupture de ce dernier, ce qui ne pouvait en aucun cas être accepté par les salariés. A cette occasion, il avait prévenu la direction de l'ampleur de la mobilisation qui risquait d'avoir lieu. Selon ce

---

[136] Et plus précisément du business « Turbo-machines ». « *De mon point de vue, la direction d'Alstom-Mannheim n'a pas joué un rôle particulièrement positif au sein du Groupe de travail auprès du Conseil de surveillance. C'est surtout la direction du segment qui est intervenue pour faire surgir des solutions* » (responsable de la direction d'IG Metall –Francfort, siégeant au Conseil de surveillance).

[137] Le Conseil de surveillance d'Alstom Power AG (holding de plus de 2 000 salariés) est paritaire et composé côté représentants du personnel de : 2 représentants d'IG Metall, 3 représentants du *betriebsrat*, un cadre de la direction. Côté direction : 6 représentants (DRH Allemagne, président du holding, Pdt d'Alstom Allemagne, Pdt d'Alstom-Power Allemagne, le directeur technique, le directeur commercial). Il est élu pour 4 ans. Les conseils de surveillance des autres entités juridiques ne sont pas paritaires (effectifs inférieurs à 2000 salariés). Notons que les syndicats allemands considèrent ce mode de codétermination, issu d'une loi votée par les sociaux-démocrates en 1976, comme « pseudo-paritaire », car pour les représentants des salariés, un siège est réservé aux cadres dirigeants et en cas d'égalité des voix, le président du conseil de surveillance, qui est toujours un représentant des actionnaires, a un droit de vote double. (Udo Rehfeldt, 2005).

même représentant, la direction aurait campé sur ses positions, cherchant, à « court-circuiter » le *Betriebsrat* par une négociation directe avec IG Metall, restée sans effet.

Le groupe de travail issu du conseil de surveillance[138] permet ainsi de débloquer la situation en renouant le fil de la négociation. Il aboutit à un nouvel accord en février 2006, traduit en accord d'entreprise en mai de la même année. Les points de l'accord de 2006 sont les suivants :

1) Garantie de maintien de l'emploi jusqu'à fin 2010 ;
2) Engagement de création d'au moins 120 emplois industriels dans le bassin d'emploi, soit au sein d'Alstom, soit dans d'autres entreprises (sous-traitants), en lien avec les qualifications des salariés d'Alstom. L'autorisation de procéder à de nouveaux licenciements au sein d'Alstom est entièrement subordonnée à la création de ces 120 emplois. Les licenciements ne pourront intervenir que trois mois après la création du 120ème emploi.
3) Détermination précise des structures de l'entreprise (fonctions, capacités de production) jusqu'en 2010, garantissant les contours tels qu'ils sont répertoriés (concrètement, aucune machine ne peut être déménagée avant 2010).
4) Engagement d'une discussion sur la fermeture de l'activité de fabrication des générateurs (90 emplois). Ce point est sujet à controverse, la direction interprétant l'accord comme incluant cette fermeture et le *Betriebsrat* comme une impossibilité radicale. Il s'agit de la disposition la moins favorable pour les salariés, celle qui a été imposée par la direction en contrepartie des autres dispositions de l'accord. A terme, 30 à 40 des 90 emplois pourraient revenir dans l'activité Turbines où existent des sous-effectifs.

Le contexte de reprise du marché facilite l'application de l'accord (sur l'engagement de reclassement des 120 salariés, seuls 3 ou 4 d'entre eux ont été effectifs), ce qui n'était le cas ni en 2003, ni en 2005 où les commandes avaient fortement décru à cause d'un marché mondial é en déclin. De même, l'activité « générateurs » bat son plein. La controverse sur le point 4 de l'accord n'est plus à l'ordre du jour. Elle pourrait le redevenir en cas de mauvaise conjoncture.

[138] Ce groupe est composé de : 3 membres du *Betriebsrat*, un avocat, 2 membres de l'administration locale d'IG Metall + représentants de la direction (le président de Power AG Allemagne, le DRH Allemagne, , le PDG de Turbo-System, le directeur de Power AG Mannheim, le DRH Power AG Mannheim, le DR production).

Finalement, au regard de la menace initiale des 900 suppressions de postes, la négociation aura abouti à éviter les licenciements. Quelque 200 emplois seront supprimés (selon une procédure qui, comme en 2003, autorisera leur étalement dans le temps), essentiellement sous la forme de retraites anticipées, d'accords de départs volontaires (sans licenciement) et du déplacement de salariés sur d'autres sites du groupe (Stuttgart). Un comité de pilotage est mis en place comportant des représentants de l'administration locale et de la municipalité de Mannheim. Il convient de souligner que cette dernière disposition de l'accord est directement inspirée de la loi de cohésion sociale de janvier 2005 (article 118) qui prévoit que les entreprises d'au moins 1000 salariés qui licencient sont tenues de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois sur le bassin d'emploi. La direction des ressources humaines, en Allemagne, a explicitement présenté la disposition comme un « dispositif français très innovant » et a recruté un consultant pour mieux explorer les conditions de sa transposition au bassin d'emploi de Mannheim.

3.3.3. Une mise en question de la co-détermination ?

Les syndicalistes interviewés (responsable du conseil d'entreprise, responsable du CEE, membre du département « co-détermination » à la direction d'IG Metall siégeant au conseil de surveillance d'AG-Power) mettent en évidence l'absence de marges de manœuvre de la direction de l'entreprise vis-à-vis de décisions prises par l'état major du groupe. Il en va ainsi des décisions stratégiques, mais également de la définition la plus détaillée des processus à mettre en œuvre pour atteindre les cibles définies. « Si nous n'avions pas un cadre juridique concernant la direction des entreprises en Allemagne, il y a longtemps que nous n'aurions plus un conseil d'administration allemand ». Le responsable du *Betriebsrat* qui s'exprime ici utilise le terme de « centralisme-militaire » pour caractériser la gouvernance du groupe. « Les décisions du secteur Energie sont toutes prises à Baden, centre décisionnel du secteur Power » (cf. partie 3.1). Le syndicaliste insiste sur les effets « contre-productifs » d'un tel centralisme : « *impossible de mettre en place les formes de coopération et de coordination horizontales indispensables aux processus productifs dans ce type d'industrie. La priorité du groupe réside dans la mise en concurrence des sites, exclusivement fondée sur les coûts de production. Les critères de performances sont réduits à cette dimension* ». Le centralisme de la gouvernance semble produire un effet de stérilisation des fonctions de l'encadrement intermédiaire, privé de toute initiative, ce qui génère des formes d'inertie, également contre-productives. En cas de dysfonctionnement, l'encadrement intermédiaire en réfère

systématiquement à la hiérarchie, sans user des marges d'autonomie et d'initiative qui permettraient probablement de s'appuyer davantage sur une culture du compromis local.

Mais surtout, le grief majeur adressé à la direction du groupe concerne le non-respect d'un accord d'entreprise signé : « *En Allemagne, nous ne sommes pas habitués à ce type de procédures qui bafouent la législation du travail* », souligne un représentant IG Metall membre du comité d'entreprise. Les relations avec la direction locale sont perçues très différemment. « *Avec la direction allemande, bien sûr, c'est une tout autre culture de la communication* ». Néanmoins, cette direction est privée de tout pouvoir stratégique. Elle est essentiellement investie du rôle de maître d'œuvre des décisions prises au niveau central ainsi que d'instance de négociation des accords accompagnant nécessairement un plan de restructuration en Allemagne.

Un responsable d'IG Metall, membre du département « co-détermination » (Francfort) et membre du conseil de surveillance d'AG-Power témoigne : « *La co-détermination avec toute ses implications en termes de prédispositions à la négociation est un concept qui ne fait pas sens à Paris. Elle est perçue comme un principe incongru et inopportun…. Admettre comme un grand nombre de chefs d'entreprises le font en Allemagne que la co-détermination peut être bénéfique à l'ensemble des acteurs de l'entreprise […] est inenvisageable pour la direction du groupe. Du coup, c'est extrêmement difficile pour la direction locale du site de dire à son état major : " excusez-moi mais je dois tenir compte des normes légales en vigueur et je dois aller vers un compromis avec les salariés […] ". Certes au sein du conseil de surveillance, nous recevons des informations… mais uniquement pour répondre au minimum légal. Il n'est pas question de mettre en cause des décisions prises quant à la production. Parfois, quand la situation est susceptible de devenir trop conflictuelle (cas du conflit de 2005-2006), la direction allemande ne siège tout simplement plus au conseil de surveillance. Impossible alors de discuter de justifications économiques des décisions de restructuration, et encore moins de scénarios alternatifs […]* ».

Ce centralisme existait déjà chez ABB où la demande de résultats était prégnante mais dans des conditions où les marges de manœuvre locales pour parvenir aux objectifs étaient sensiblement plus importantes. Les modes de recrutement et de gestion du management local sont révélateurs d'un mode de gestion centralisé du groupe dans le secteur Power Systems. Le président de Power AG a été remercié ainsi qu'une partie importante de la direction à la suite du conflit. Du temps de BBC, la direction émanait de la promotion interne des cadres et ingénieurs qui travaillaient dans l'entreprise sur le site. Traditionnellement, cette direction

tissait des liens étroits avec les fournisseurs et les clients à travers des réseaux locaux. *« Si la femme du représentant local de RWE aimait les bijoux, il fallait le savoir pour emporter le marché* » témoigne – avec humour - un représentant du *Betriebsrat*. Ce savoir faire relationnel est induit par la nature même du marché dans ce secteur, caractérisée par un petit nombre de clients et par le montant élevé des contrats.

Selon la perception des représentants des salariés localement, la stratégie d'Alstom serait précisément de revenir sur ce type de gouvernance « à l'allemande » pour instaurer de nouveaux rapports de pouvoir à travers le renouvellement rapide des cadres dirigeants de l'entreprise.

3.3.4. Conflit dans les formes de gouvernance et plasticité des relations professionnelles

Les analystes de la gouvernance d'entreprise font souvent une distinction entre deux types de système (Pérez, 2003) :

- les systèmes dits « externes » (*outsider* ou *market based*) sont ceux dans lesquels les propriétaires conçoivent leur engagement dans l'entreprise essentiellement sous l'angle d'intérêts de court terme. Ces systèmes sont caractérisés par des rapports distants entre la direction et les actionnaires. Ils se distinguent également par l'existence d'un marché actif du contrôle. Les prises de contrôle, notamment « hostiles », sont considérées à la fois comme un moyen de remédier à l'échec de la direction et comme un mécanisme disciplinaire à l'égard des cadres dirigeants, garantissant que ces derniers agissent dans le plus étroit intérêt des actionnaires (valeur actionnariale). Ce système est caractéristique des pays anglo-saxons. Par opposition, dans les systèmes « internes » (*insider ou block holder*), les propriétaires des entreprises conçoivent leurs intérêts et leur engagement dans l'entreprise sous l'angle du long terme. Ils occupent généralement des fonctions au conseil d'administration ou d'autres fonctions de direction. Ces systèmes sont caractérisés par des relations stables et étroites entre la direction et les actionnaires. Compte tenu de la stabilité de l'actionnariat, souvent combinée à des barrières légales ou institutionnelles aux prises de contrôle, il n'existe pas vraiment de « marché » de la prise de contrôle. En outre, les systèmes internes présentent la caractéristique suivante : les salariés disposent de droits les autorisant à influencer les principales décisions de la direction, souvent par l'intermédiaire du conseil de surveillance ou d'instances du type des comités d'entreprise. Sous des modalités institutionnelles fortement contrastées, ce système dit interne est plus courant en Europe continentale.

Le système allemand relève traditionnellement du second type de gouvernance, en lien avec un mode de relations professionnelles caractérisé par une autonomie des partenaires sociaux et une forte tradition de concertation sociale. Quelques indicateurs en témoignent. La propriété du capital y est fortement concentrée ; les principaux actionnaires sont des sociétés non financières, des banques et des compagnies d'assurance, alors que les réseaux de participations croisées et les administrateurs de liaison sont courants. Le capital des grandes entreprises est par ailleurs faiblement ouvert aux investisseurs non-résidents (9 %, contre 25 % en France selon l'OCDE). On note néanmoins des signes concrets d'hybridation des deux systèmes : les fusions-acquisitions sont en augmentation, mais un petit nombre d'entre elles seulement sont des acquisitions hostiles de grande envergure; la rémunération des dirigeants est de plus en plus liée aux prix des actions ; et les sociétés se dotent désormais couramment de départements « relations avec les investisseurs » (Jürgens et Rupp, 2002).

Au regard de la problématique initiale, les deux plans de restructuration d'AG-Power-Mannheim s'inscrivent dans une configuration où la gouvernance du groupe Alstom entre en contradiction avec le modèle traditionnel de gouvernance nationale (système dit interne).

Les restructurations imposées par la direction du groupe au niveau central constitue un vecteur essentiel de cette mise en cause du système « interne » qui évolue vers une forme « hybride » empruntant de plus en plus au modèle externe. L'hybridation s'accompagne de transformations à l'œuvre dans les relations de travail (non respect des procédures usuelles d'information-consultation), qu'il faut replacer dans un contexte plus général de mise en question des règles de co-détermination (Rehfeldt, 2005 ; Jürgens, Krzywdzinski & Teipen, 2006).

Ce processus d'hybridation débouche sur une déstabilisation importante des modalités habituelles de régulation sociale dans l'entreprise. Le conflit redevient premier (chronologiquement) dans les relations sociales. Cette trajectoire ne reflète pas pour autant une crise radicale du système de relations professionnelles allemand. Elle en souligne – au moins localement - la plasticité dans un contexte de remise en cause du mode traditionnel de gouvernance.

Les instances internes de négociation (comité d'entreprise) doivent se tourner vers d'autres ressources institutionnelles (rôle du groupe de travail émanant du comité de surveillance, des instances régionales d'IG-Metall, du Comité d'entreprise européen) pour retrouver le chemin de la négociation et aboutir à l'accord indispensable dans le contexte allemand des restructurations. On soulignera que cette procédure, précédée d'un conflit massif

assurant les salariés d'un rapport de force favorable, aura permis d'infléchir sensiblement le projet de la direction du groupe (annonce de centaines de licenciements à partir de la remise en cause unilatérale d'un accord d'entreprise) et d'ouvrir des marges de manœuvre significative dans le régime des restructurations d'Alstom-Allemagne.

3.4. Restructurations dans la filiale polonaise : le prix à consentir au groupe

Listes des personnes interviewées en Pologne au cours de l'année 2006

Management Alstom
- Directeur d'Alstom-Pologne
- Président d'Alstom Power Systems
- Directeur des ressources humaines

Représentants du personnel, syndicalistes
- Responsable syndical (Solidarité), membre du CEE
- Syndicalistes appartenant aux trois organisations syndicales présentes sur le site (OPZZ, Solidarité et un syndicat autonome)

Services publics de l'emploi et des restructurations
- Responsable du secteur Restructuration, Ministère de l'Economie
- Délégué aux restructurations, Agence pour le développement de l'Industrie (organisme de gestion du Fonds général des restructurations)
- Responsables de l'Agence locale de placement.

Elus locaux
- Vice-directrice du bureau du travail de la ville d'Elbląg
- Vice président de la municipalité, responsable aux questions économiques
- Chargé de mission à la Mairie, en charge des questions de développement économique

Ambassade et organismes internationaux
- Conseiller économique à l'ambassade de France
- Spécialiste des restructurations industrielles bureau de la Banque Mondiale à Varsovie.

Experts
- Chercheurs spécialistes des restructurations : Rafal Towalski (Institute of Public Affairs[139] and School of Economics of Warsaw), Jacenty Siewierski (University of Varsovia)

[139] L'Institute of Public Affairs est correspondant de l'Eiro de Dublin et partenaire du projet européen Capright, piloté par l'IDHE dans le cadre du 7ème PCRD.

3.4.1. Alstom en Pologne, une implantation graduelle

La présence d'Alstom en Pologne date de 1996 où le groupe a investi un total de 1,2 Md PLN (soit environ 300 M €). Entre 1996 et 2002, Alstom a procédé à plusieurs acquisitions d'entreprises ainsi qu'à de nouveaux investissements (« greenfield »). La période 2003-2004 est celle de la restructuration du secteur Energie et de la cession des activités de transport et de transmission et distribution électrique (T&D). Depuis 2004, les filiales d'Alstom-Pologne bénéficient d'une forte compétitivité au sein du groupe ainsi que de prévisions favorables concernant la demande d'énergie en provenance de la région et de l'Europe de l'Est en général.

1996-2002 : montée en puissance de la structure

Les principales opérations liées à l'implantation d'Alstom en Pologne se sont concentrées sur quatre années pendant lesquelles l'entreprise a réalisé environ 300 millions d'euros d'investissements. En 1999, juste avant le rachat d'ABB (Zamech-ABB, cf. *infra*), Alstom comptait déjà trois filiales industrielles en Pologne ; Alstom T&D Transformers (transformateurs de puissance), Alstom T&D Protection and Control (systèmes de protection de réseaux électriques) et Alstom Konstal, acquise en 1997 (fabrication de wagons de marchandises et de tramways) dans laquelle le groupe avait investi 28 millions d'euros. Un bureau à Varsovie assurait la promotion commerciale du groupe qui employait 1 400 personnes pour un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros en 1999. Cette même année, l'entreprise a profité du rachat des activités « énergie » d'ABB – bien implantée sur place – et s'est renforcée dans le secteur de l'énergie. En 2002, à l'aube de la restructuration du groupe, Alstom disposait en Pologne d'une implantation solide, avec plus 3.400 salariés répartis entre différents secteurs :

- le secteur transport et distribution électrique réalisant, à partir de deux localisations (Swiebodzice et Mikolow), la fabrication et/ou la distribution de matériels de commutation, de transformation, de protection et de contrôle ;

- le secteur énergie (ex-ABB) produisant et commercialisant des turbines et générateurs à partir de deux usines, respectivement situées à Elblag et à Wroclaw. A elle seule, cette activité occupe près de 2 400 personnes. Cette branche dispose d'un parc correspondant à une puissance installée de 32 GW : entre 60 et 70 % de la production est destinée au marché intérieur, le reste servant des exportations vers l'Europe, l'Asie et l'Amérique ;

- Le secteur transport fondé sur la reprise de la société Konstal à Chrozow, fabricant traditionnel de tramways et wagons de chemin de fer. La société a enregistré ses premiers succès sur le marché local avec notamment la livraison progressive de 108 rames destinées au métro de Varsovie[140].

2003-2004 : le temps des difficultés internes et des restructurations

Outre les difficultés internes propres au groupe, l'année 2003 a été marquée par des problèmes commerciaux spécifiques à la Pologne, largement mis en avant pour justifier la restructuration de l'entreprise :

- En 2003, un litige oppose Alstom Konstal à la société d'Etat PKT qui gère les tramways de Katowice. La nouvelle équipe de cette société exigeait la fin de la réalisation d'un contrat de 24 mois signé en 1998 alors que le client était débiteur vis-à-vis d'Alstom de 15 M PLN (3,75 millions d'euros) sur cette opération ;

- Dans le domaine des transports, Alstom a été confronté cette même année à la faiblesse du plan de charge de sa filiale, compte tenu de l'absence de nouvelles commandes sur le territoire polonais. L'usine ne fonctionnait plus guère que pour la réalisation de matériels destinés à la France ;

- Enfin, l'activité d'Alstom Power a été très fortement percutée par le gel des travaux dans les centrales PAK (groupement de centrales électriques, Patnow-Adamow-Konin). Les problèmes financiers d'Elektrim – principal actionnaire du PAK – ont freiné le financement de cet investissement. Outre les conséquences à moyen terme induites par l'arrêt du chantier, le groupe Alstom s'est retrouvé avec un montant de créances impayées pour un total de quelques dizaines de millions d'euros. Dès lors, le Président d'Alstom Pologne, également président du conseil d'administration d'Alstom Power Sp z.o.o., M. Jakub Radulski, a tenté de justifier la restructuration du groupe par la situation propre au pays sans toutefois cacher que les problèmes financiers du groupe dans son ensemble avaient un impact direct sur sa filiale polonaise.

[140] Ce marché des transports urbains est cependant progressivement cédé à Siemens.

2004-2006 : Reprise du marché et nouvelle stratégie de développement

Dans le cadre de la restructuration d'Alstom Power, le groupe a procédé à la cession du secteur Transmission et Distribution d'énergie (T&D) à Areva (cf. annexes 1.1) pour se concentrer sur l'activité de construction de générateurs (Power) et, plus marginalement, celle du Transport, représentant seulement environ 5 % de l'activité du groupe en Pologne.

La Pologne a en fait été relativement protégée de la récession qui a touché mondialement le marché de l'énergie. Par ailleurs, en mai 2004, Alstom a vendu la société Flow Systems à la société danoise Logstor Ror. Flow Systems produisait et commercialisait des équipements de chauffage urbain à destination d'une quarantaine de pays et a réalisé en 2004/05 un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros, principalement en Europe du Nord et en Europe Centrale. Cette activité employait alors à la même date environ 600 personnes. Depuis 2004, Alstom a entamé la construction d'un bloc de génération pour la centrale de Brzesc (frontière polono-biélorusse), d'une valeur de 110 millions d'euros, la modernisation des centrales locales de Gdansk (appartenant au groupe EDF/Gaz de France), de Bielsko-Biala (groupe PKE), ainsi que la centrale Dolna Odra. Ces quatre projets sont évalués à près de 210 millions d'euros. La société Alstom Power a également signé un contrat avec les centrales de chauffage de Varsovie pour la réfection et la modernisation du bloc énergétique sur le site de Siekierski. La valeur du contrat s'élève à 30 M PLN (7,5 millions d'euros) et le bloc a été remis en exploitation en septembre 2005. Enfin, le groupe a signé au début de l'année 2005 un contrat de 830 millions d'euros avec la centrale polonaise de Belchatow (Centre) pour la construction d'une nouvelle tranche énergétique d'une capacité de 833 MW : 2 000 et 3 000 salariés personnes travailleront sur ce chantier, selon les informations du groupe. La même année, au cours de la visite du Premier Ministre Marek BELKA au Vietnam, la filiale polonaise Alstom-Power signe un contrat avec un partenaire vietnamien, portant sur la construction d'une unité de génération électrique d'une puissance de 200 MW.

Nouvelle donne du marché et réévaluation de la stratégie du groupe au profit de la Pologne.

Le groupe Alstom voit la Pologne - à côté de l'Asie – comme l'un des marchés-clés en matière d'équipement électrique destiné à la production de l'énergie. Selon les prévisions, largement relayées dans la presse locale, le marché polonais des équipements électriques se développera de manière dynamique aussi bien au niveau de la production que du transport et de la distribution d'électricité. Sont concernés, des centrales électriques, de même que de nombreux sites industriels détenant leurs propres unités de production d'énergie, conduits, en

raison des normes européennes, à investir dans la modernisation de leurs équipements. Ceci concerne également les distributeurs régionaux d'électricité. Alstom tient aussi compte des opportunités d'affaires liées aux exportations d'énergie électrique d'origine polonaise vers les pays voisins.

Selon M. Jakub Radulski, sur 34 000 MW de puissance installée en Pologne, 5 000 à 8 000 MW nécessitent une modernisation dans un futur proche. Philippe Joubert, Président d'Alstom Power Systems, estime quant à lui que les investissements en Pologne seront visibles dans les résultats financiers du groupe d'ici 2 à 3 ans. D'ores et déjà, Alstom confie aux entreprises polonaises des commandes réalisées jusqu'ici en Allemagne et en Suisse (extrait de presse ci-contre).

«NOUS INVESTIRONS DANS LES RESSOURCES HUMAINES»

Entretien avec Mr Philippe Joubert, Président d'Alstom Power Systems (extraits d'un article de Andrzej Michalski, paru dans Rzeczpospolita» du 12/08/04).

Alstom a annoncé que la Pologne deviendrait, à côté de l'Asie, l'un des principaux centres de production liée au secteur de l'énergie. Cela signifie-t-il que vous allez intensifier vous investissements en Pologne ?

PJ : La mise en œuvre de notre nouvelle stratégie en Pologne ne s'accompagnera pas d'importantes dépenses pour les investissements tels que l'agrandissement de nos entreprises. Notre potentiel de production en Pologne est bien suffisant. Nous classons les établissements polonais parmi les meilleurs au sein des structures mondiales d'Alstom. Nous voulons investir en premier lieu dans les ressources humaines. Environ 150 ingénieurs polonais travaillent pour notre groupe.
Le marché polonais est spécifique parce que 80 % de l'énergie y est produit à partir du charbon. La Pologne a développé de hautes technologies dans ce domaine. Nous voudrions exploiter l'expérience spécifique des ingénieurs polonais dans d'autres pays de votre région. Pour des raisons historiques, les pays de l'ancien bloc soviétique ont développé des technologies similaires. Nous voudrions nous implanter sur ces marchés. Je citerai ici les tentatives d'Alstom pour remporter le contrat pour la construction de la centrale thermique de Brzesc.

Alstom, qui sort d'une crise financière, a annoncé dernièrement qu'elle se préparait à consolider ses structures. Qu'est-ce que cela signifie pour la Pologne ?

JP : Nous avons décidé de transférer la production dans les pays et dans les régions d'où nous parvient le plus grand nombre de commandes. Actuellement, c'est le cas de deux marchés : l'Asie et l'Europe centrale et orientale. S'agissant de la Pologne, la mise en œuvre de notre stratégie se traduira par l'augmentation de la production confiée aux entreprises polonaises et exportée vers d'autres pays. La Pologne réalisera de plus en plus de commandes. Il y a quelques années, nos établissements en Pologne vendaient 70 % de leur production sur le marché local, actuellement, ils exportent 50 % de leur production.

Les problèmes financiers d'Alstom l'ont obligé à mettre sur pied une politique financière lui permettant de réduire les coûts de 500 millions d'euros par an. Allez-vous licencier vos salariés en Pologne ?

JP : Actuellement, la situation financière d'Alstom reste stable. Nous avons entamé un important programme de restructuration qui concerne en premier lieu l'Europe. Cette restructuration a été achevée en Pologne. Il n'y aura pas d'importants licenciements dans votre pays.

La nouvelle stratégie concoura-t-elle à augmenter le chiffre d'affaires du secteur polonais d'Alstom ? Depuis quelques années celui-ci se maintient au niveau de 300 millions d'euros.

JP : Ce marché ne s'est pas développé au cours des deux à trois dernières années, c'est pourquoi nous considérons comme un grand succès que notre chiffre d'affaires se soit maintenu au même niveau. La situation doit prochainement changer, du moins dans le secteur de l'énergie. Le marché de l'énergie continuera son expansion dans cette partie de l'Europe, parce que les producteurs d'énergie se préparent à de nouveaux investissements et, deuxièmement, parce qu'une grande partie de l'infrastructure actuellement en service devra être prochainement modernisée pour remplir les normes de l'Union.

3.4.2. Une histoire liée à la privatisation d'une grande entreprise nationale

Dans la ville d'Elbląg, lorsque l'on demande son chemin à un autochtone pour trouver le site d'Alstom, il vaut mieux encore utiliser le nom historique de l'entreprise : Zamech pour Zakłady Mechaniczne, qui signifie littéralement l'Usine de Mécanique. Pendant de longues années, Zamech a été l'usine phare de la ville et probablement un symbole de l'industrie polonaise. Le groupe Alstom est d'une certaine manière l'héritier de son histoire qui passe par sa privatisation, en 1989.

Zamech : un symbole de l'histoire économique polonaise

Créée en 1837 par Ferdynand Gottlob Schichau, le petit atelier d'électro-mécanique d'Elblag (au Nord de la Pologne) est devenu en quelques années l'une des plus grandes entreprises industrielles de cette partie de l'Europe. La production comprend, dès l'entre-deux-guerres, des chaudières, des turbines, des bateaux et navires de guerre, mais aussi des machines pour l'industrie sucrière. L'entreprise crée rapidement des filiales à Gdańsk, Piława, Królewiec et Riga et implante ses principales unités le long du fleuve Elbląg. Après avoir été un important fournisseur de l'armée au cours des deux guerres mondiales, elle est placée, le 15 septembre 1948, sous la responsabilité directe du Général Karol Świerczewski, chef de la Première armée polonaise, et prend, 4 ans plus tard, le nom de Zamech. Spécialisée dans la production de turbines énergétiques, de matériel militaire, l'entreprise est alors totalement contrôlée par l'Etat. Au début des années 1950**,** l'usine emploie 5 000 ouvriers et compte parmi les entreprises de plus grande taille en Pologne. Constamment modernisée, elle dispose dans les années 1960, d'un bureau d'études en technologie et construction, ainsi que d'un laboratoire de recherche.

En 1989, Zamech est choisie pour être la première entreprise industrielle de grande taille à être privatisée en Pologne. La privatisation, qui a valeur d'expérimentation, est amplement observée par les autorités nationales mais aussi par les investisseurs étrangers (encadré ci-après).

Le 1er mai 1990 est constituée la société ABB Zamech, sur la base d'une prise de participation majoritaire à son capital du groupe helvético-suédois ABB (par vente directe). Le Trésor public polonais y conservera une participation minoritaire. L'entreprise louera 50 % des terrains sur lesquels était implanté Zamech et gardera 4 000 des 6 000 salariés qui travaillaient dans l'entreprise juste avant sa privatisation, une autre structure étant créée dans le même temps pour accueillir les activités non reprises par ABB. L'entrée dans la structure

de la société ABB induit un rapide transfert de technologies et des évolutions dans les méthodes de gestion de l'entreprise. De nouveaux investissements en machines, l'informatisation des différents services, mais aussi une amélioration sensible des conditions de travail adossée à une modernisation de la gestion, ont pour objectif de mettre à niveau la filiale polonaise par rapport à celles du secteur Energie du groupe ABB dans le reste de l'Europe.

A partir de 1991 est réalisée une première restructuration. Les salariés ayant acquis des droits à la préretraite sur la simple base de l'âge et de l'ancienneté mais qui préféraient maintenir leur activité (le plus souvent à temps partiel) pour accroître le niveau de leur pension sont contraints au départ (1 000 personnes concernées).

La période 1994-1996 sera marquée par une deuxième restructuration, malgré les bons résultats de l'entreprise. Il s'agit d'une « restructuration très limitée » dont les éléments essentiels concernent l'organisation de l'entreprise avec notamment, la mise en place d'un réseau de sous-traitance en lieu et place des emplois supprimés en interne, selon un processus d'externalisation. Les départs seront essentiellement volontaires, consistant soit en préretraites, soit en indemnités de départ.

En 1996, les actifs de Zamech non rachetés par ABB et restés propriété du Trésor public sont regroupés dans une structure en vue de leur privatisation dans le cadre des fonds nationaux d'investissements (cf. encadré ci-après). Cette nouvelle société portera le nom d'« Elzam ». Elzam est alors transformée en société anonyme et incluse dans le programme national de privatisation de masse. Après 2001, Elzam-Holding S.A. crée un ensemble de petites structures dont certaines seront par la suite achetées par des groupes de salariés. L'entreprise est restée propriétaire de la moitié du terrain loué à ABB. En 2001, au moment de la fusion avec ABB, le nouveau groupe achètera les terrains qui étaient loués jusqu'alors. En 1997, ABB filialise son unité chauffage et en 1999, les activités hors du secteur « énergie ».

A la mi-1999, le regroupement d'Alstom et des activités « énergie » d'ABB donne naissance à une filiale commune, ABB Alstom Power. Le 11 mai 2000, après qu'Alstom eu acquis acquis l'ensemble des participations de ABB dans ABB Alstom Power (cf. annexes 1.1), le groupe change de nom pour s'appeler Alstom Power en Pologne**.** Le 31 décembre 2001 a lieu la fusion des sociétés Alstom Power Generators de Wrocław et Alstom Power SARL d'Elbląg. Le 1 avril 2004, le siège de la société est déplacé à Varsovie. Les filiales localisées à Elbląg et à Wrocław poursuivent leur activité de production et de services.

Le processus de privatisations en Pologne

La Pologne s'engage dès la fin de l'ère communiste dans une politique de privatisation économique en commençant par le secteur de la distribution et du commerce. En mai 1992, alors qu'est votée la loi de privatisation générale, encore 70 % du PNB est réalisé par des entreprises d'Etat. La loi prévoit que ces entreprises doivent être restructurées au préalable. Le législateur prévoit également que les salariés doivent être associés à ces opérations, des sièges dans les conseils de surveillance leur étant réservés. La privatisation peut revêtir quatre formes : la vente après négociation à un grand investisseur (polonais ou étranger) ; la vente des actions aux enchères ; la remise des titres à une société fiduciaire chargée d'en assurer la gestion provisoire ; la réservation d'un certain nombre de titres aux membres du conseil de surveillance et aux salariés. En juillet 1995, le dispositif est complété par des fonds nationaux d'investissement gérés par des professionnels de la gestion financière et jouant le rôle d'actionnaires de référence pour 400 entreprises d'Etat privatisées. D'une manière générale, la Pologne a attiré de nombreux investisseurs étrangers, pour deux raisons principales: l'ampleur de son marché intérieur, fort de près de 40 millions de consommateurs ; le caractère très libéral de la politique suivie. Il faut noter tout de même qu'il existe encore en Pologne un pan important de l'économie qui n'a pas vocation à être privatisé, soit parce que ce sont des secteurs dont l'Etat veut conserver le contrôle (télécommunications, oléoducs, distribution de l'énergie, de l'eau et du chauffage), soit parce qu'il s'agit d'entreprises qui restent en état de survie artificielle.

L'entreprise Alstom Power Sp. z o. o.

L'entreprise Alstom Power Sp. z o. o. regroupe l'ensemble des activités « Energie » du groupe : turbines à gaz (265 MW), turbines à vapeur et hydrauliques (1000 MW), installation et maintenance des turbines, équipements électriques, rénovation de centrales électriques, systèmes de contrôle anti-pollution, etc. Néanmoins, la politique du groupe est plutôt de favoriser la spécialisation du site dans la production des alternateurs et des composants auxiliaires. La société exporte la moitié de sa production vers les autres pays européens (Suisse, Allemagne, France, Suède, Norvège, Finlande, Royaume-Uni, Turquie,

Espagne, République tchèque), mais aussi vers la Russie, la Turquie, les Etats-Unis et la Chine.

Alstom Power Sp. z o. o. emploie 1 285 salariés sur le site d'Elbłąg. Le salaire moyen brut était de 5 106 PLN (1276,5 euros) en 2003, soit près du double de la moyenne nationale. Les emplois tertiaires représentent environ 40 % de l'effectif. Trois organisations syndicales sont présentes sur le site, OPZZ141, Solidarité et un syndicat autonome. Regroupant 33 % des salariés, Solidarité est le syndicat le plus important.

Entreprises implantées à Elbląg sur les terrains de Zamech

1. ALSTOM Power Sp. z o.o.
2. ABB Zamech Gazpetro Sp. z o.o.
3. Logstor Polska Sp. z o.o. (ancien Alstom Power FlowSystems)
4. ABB Zamech Marine Sp. z o.o.
6. ABB INFOSUPPORT Sp. z o.o.
7. Siemens Industrial Turbomachinery. Sp. z o.o.
8. ABB Service Sp. z o.o.
9. HOTEL GROMADA w Elblagu Sp. z o.o.
10. Maag Gear Zamech Sp. z o.o.
11. ELZAM HOLDING S .A.
12. Odiewnia ELZAMECH Sp. z o.o.
13. Przedsiebiorstwo Budowlano-Montazowe ElzamBud Sp. z o.o.
14. Elzam-Centrum Szkolenia
15. Elzam-Dom Sp. z o.o.
16. Elzam Zamech Sp. z o.o.
17. Stokota - Elzam Sp. z o.o.
18. Partner Serwis Sp. z o. o.
19. Grupapartner Sp. z o.o.
20. Kromet Sp. z o.o.
21. GM2 Serwis Przemysîowy Sp. z o.o.
22. Zaklad Uslug Technicznych Mega Sp. z o.o.
23. Zaklad Mechaniczny Eltech Sp. z o.o.
24. INFOPOWER Sp. z o.o.
25. Przedsiebiorstwo Uslugowo-Handlowo-Produkcyjne "Elzamus" Sp. z o.o.
26. Zaklad Produkcyjno-Uslugowy "Elzamet" Sp. z o.o.
27. Zaklad Produkcyjno-Usïugowy "Elzamrem" Sp. z o.o.
28. Zaklad Uslug Transportowych i Spedycyjnych "Elzam-Tg" Tadeusz Gmz
29. "Prozamech" Przedsiebiorstwo Modemizacji i Remontow Urzadzen Energetycznych
30. Przedsiebiorstwo Uslugowo-Handlowo-Produkcyjne "Elzamus" SD z o o
31.Gielda Elblaska S.A.

[141] Légalisée en 1984, OPZZ est la confédération syndicale la plus importante en Pologne (800 000 membres en 2006) avant Solidarité (700 000). Elle compte majoritairement des employés, cadres, et fonctionnaires.

3.4.3. Restructuration à Elbląg, un processus de dialogue social formel

La légitimité de la restructuration

La restructuration engagée par Alstom au printemps 2003 est assez facilement acceptée dans son principe par les salariés, comme c'est le cas généralement en Pologne dans les entreprises qui n'appartiennent pas à des secteurs clés tels que les mines, la sidérurgie, les chemins de fer, encore fortement marqués par les anciennes régulations publiques et par un syndicalisme relativement puissant. Si, dans un premier temps, les salariés et leurs représentants mettent en cause le bien fondé de la restructuration de leur site dont les atouts, en termes de productivité, ne sont contestés par personne, l'argument de la survie de l'entreprise s'impose assez vite. Surtout, la crainte que les emplois polonais comptent peu dans les arbitrages du groupe favorise une approche défensive. Et bien que le site d'Elblag soit compétitif, les salariés polonais se laissent ainsi convaincre que c'est le prix à payer de leur intégration au groupe. La dimension de restructuration *générale* de ce dernier et le principe d'une participation de *toutes* les filiales, de *tous* les pays au processus, contribuent à en asseoir la légitimation. C'est finalement l'argument qui semble avoir eu le plus de poids dans l'acceptation de la restructuration.

Emanant de la direction centrale et ne pouvant être amendée que dans sa mise en œuvre, la décision ne constituait une surprise pour personne puisque la situation du groupe dans son ensemble faisait l'objet d'une information abondante, notamment dans la presse polonaise. Au final, aucune action de protestations ou de menaces de grève n'a été engagée sur le site d'Elblag. « Bons élèves », les Polonais ont mis en œuvre « de manière constructive » cette décision dans le cadre d'une coopération visant à répondre avant tout aux attentes du siège, tout en dédommageant le plus possible les salariés concernés. Dans ce processus de légitimation de la décision, les entretiens menés avec la direction locale comme avec les représentants des salariés, ont permis de mettre en évidence un jeu subtil de construction, dans les représentations, d'un collectif local (« nous, les Polonais ») dont le leitmotiv était de répondre aux exigences du groupe (« eux »), tout en cherchant à en amortir le plus possible les effets. Initiée en mai 2003, l'ensemble de l'opération s'est étalé sur 16 mois. L'enjeu central en a été la suppression de 499 emplois.

Un contexte économique particulièrement tendu

Aux difficultés majeures que traverse Alstom au début 2003 (surcapacité du secteur de l'énergie, difficultés financières des clients confrontés à un prix élevé du pétrole alors que les prix de l'électricité demeurent relativement bas, crise financière liée aux déficiences techniques des turbines de technologie ABB) viennent s'ajouter les problèmes particuliers de la Pologne. Même si la situation économique est loin d'être catastrophique, trois facteurs structurels affectent l'entreprise. En premier lieu, il existe des incertitudes sur l'avenir des contrats à long terme d'achat d'électricité permettant de garantir le prix d'achat de l'électricité aux centrales. Ces contrats s'avèrent en effet contraires à la réglementation européenne. Et cette situation d'incertitude finit par peser sur la capacité des clients d'Alstom à investir. En deuxième lieu perdure en Pologne un manque chronique de financements pour les grands projets d'infrastructure. En dernier lieu, deux industries clefs pour l'entreprise, la construction navale et l'industrie du chemin de fer, sont en pleine restructuration, ce qui se traduit par un ralentissement des programmes d'investissements dans le secteur de l'énergie. Dans ces conditions, le marché polonais des turbines (dont 40 % de la production est vendu sur le marché local) montre des signes de faiblesses, à travers la baisse générale des commandes, encore plus marquées que dans le reste de l'Europe.

La stratégie de transparence de la direction locale

L'annonce de la restructuration s'est avérée soigneusement préparée par la direction de l'entreprise. Celle-ci a fait paraître plusieurs entretiens dans la presse locale pour rappeler le caractère préoccupant de la situation sur le marché polonais. Peu à peu l'argument des « contraintes économiques fortes pesant sur la structure » finit par s'imposer dans l'opinion et ce, malgré les bons résultats de l'année 2003 où l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire de 300 millions d'euros, pour ne citer que les résultats réalisés sur le marché polonais, soit une nette augmentation par rapport à 2002.

La stratégie de la direction polonaise sera de systématiquement transmettre l'ensemble des informations communiquées par le groupe aux représentants des salariés, dès lors totalement associés à la démarche. L'information partagée devient ainsi le moyen de mettre chacun devant ses responsabilités. Cette démarche, mise en œuvre, par le directeur des ressources humaines renvoie à la logique du « eux » et du « nous » (cf. *supra*) que l'on retrouve dans de nombreuses autres filiales polonaises e firmes multinationales. Elle s'appuie également sur les parcours des cadres dirigeants dont la plupart ont accompli leur carrière

dans l'entreprise et y sont souvent entrés, avant la privatisation de Zamech, par la « petite porte ». Ces cadres partagent ainsi avec les représentants des salariés des expériences et un passé communs engendrant des pratiques directes, franches et non conflictuelles. Dans ces conditions, le DRH, en charge de la mise en œuvre du plan de restructuration, est perçu comme étant aux côtés des salariés pour trouver avec eux les solutions les plus acceptables face à des contraintes non négociables. Il joue ainsi un rôle essentiel dans la légitimation des suppressions d'emplois, tout en tentant de s'opposer à une version encore plus drastique du plan de restructuration, émanant de la direction centrale et prévoyant des licenciements encore plus massifs. Cette version plus sévère du plan ne sera jamais présentée aux représentants des salariés.

Dans le processus de restructuration, tous les échelons hiérarchiques de l'entreprise sont impliqués. Le DRH s'assure ainsi d'une communauté d'objectifs et de discours. Par ailleurs, dans ses relations avec les organisations syndicales, il tentera de résister aux demandes de ces dernières souhaitant avoir un droit de regard sur les listes de licenciés. Si elles n'ont pas défini ces listes nominatives de départ, les organisations syndicales ont toutefois élaboré avec la direction de l'entreprise les critères à faire prévaloir dans le choix des personnes à licencier.

Impliquer les organisations syndicales

Le dialogue social est relativement faible en Pologne. Selon le CBOS (Institut de recherche sur l'opinion publique), le taux de syndicalisation s'élevait à 7,5 % en 2002 mais ce taux inclut les chômeurs, qui ne sont que 0,4 % à être syndiqués et les retraités, qui sont 2,5 % à cotiser à une organisation syndicale. Si l'on considère l'ensemble des salariés en emploi, le taux de syndicalisation atteint 18 %. Néanmoins, dans 62 % des entreprises, il n'y a aucune présence syndicale. Dans les entreprises où les syndicats sont implantés (c'est massivement le cas dans les entreprises publiques), le taux de syndicalisation s'élève à 54 %[142]. En 2004, les conventions collectives ne couvrent qu'un million de salariés (Ministère de l'économie et des affaires sociales), majoritairement dans le secteur public. Sur les 155 accords collectifs signés au plan national, seuls 17 % concernent le secteur privé[143]. Au sein de ce secteur, l'énergie, les transports et les télécommunications figurent parmi les mieux couverts. En revanche, dans les entreprises privatisées, les syndicats ont des représentants au sein du Conseil de

[142] Przestrzeganie praw pracowniczych i „szara strefa" w zatrudnieniu. Zwinski zawodowe w przedsiebiorstwach, Komunikat z badan, Stycze, Warszawa, CBOS, 2005.
[143] http://eurofound.europa.eu/eiro/2006/01/feature/pl0601106f.html ; Stelina (2003), 'Country report Poland', in Mermet, E., and Gradev, G., *Collective bargaining in Europe 2002*, Brussels (ETUI), pp. 347ff., 2003.

surveillance (2/5 du CS lorsque le capital d'Etat reste majoritaire ; de 2 à 4 membres, selon la taille du CS, lorsque l'Etat est minoritaire).

Sur le site d'Alstom, le dialogue social est dominé par des relations informelles entre les membres du syndicat Solidarité, majoritaire dans l'entreprise, et la direction locale soucieuse d'entretenir ces relations. Cependant, les syndicats présents dans l'entreprise n'ont aucun représentant au sein du Conseil d'administration de l'entreprise[144]. Dans le dialogue engagé avec les organisations syndicales, l'objectif principal de la direction a été d'aboutir rapidement à un accord permettant d'entériner un « plan de protection des salariés ». Ce dernier fixe les modalités de l'accompagnement des salariés : formations, indemnisation des salariés licenciés, plan de reclassement, appui pour les démarches de préretraites en coopération avec le bureau du travail de la ville (cf.*infra*). De tels dispositifs sont très peu fréquents dans le cadre des restructurations en Pologne.

De leur côté, les syndicats convaincus du sacrifice à consentir, ont toutefois essayé de faire valoir des arguments d'ordre économique et fonctionnel pour limiter l'ampleur des licenciements. Tel poste devait être maintenu car sa suppression remettait en cause les capacités de tel atelier ou de telle unité. Mais au final, seuls 25 emplois seront sauvés. Les 499 suppressions d'emploi programmées seront effectives sur le site, soit 38 % des emplois.

Prenant le temps de convaincre les organisations syndicales, la direction et les différents échelons hiérarchiques se sont donc attelés à la démonstration du bien fondé économique de la suppression de chaque poste quasiment, les uns après les autres. De nombreuses actions « symboliques » ont parallèlement été mises en place à l'image de cette demande adressée par la direction de l'entreprise au bureau du travail, d'ouvrir une cellule d'inscription sur les listes de chômage au sein même de l'entreprise afin « d'éviter aux salariés l'humiliation d'aller faire la queue devant les guichets du chômage ».

Le plan de restructuration a par ailleurs été présenté par la direction comme l'équivalent d'un plan d'investissement dont les fruits devaient être visibles dans les deux ans suivant la restructuration. Il a ainsi comporté un plan de modification de l'organisation interne incluant de nouvelles procédures d'amélioration de la qualité, visant de meilleurs résultats opérationnels immédiats ainsi que la reprise de parts de marché à la concurrence. Avant la restructuration, les procédures de gestion étaient relativement autonomes par rapport au reste du groupe. Après la restructuration, leur centralisation se trouve renforcée : les départements

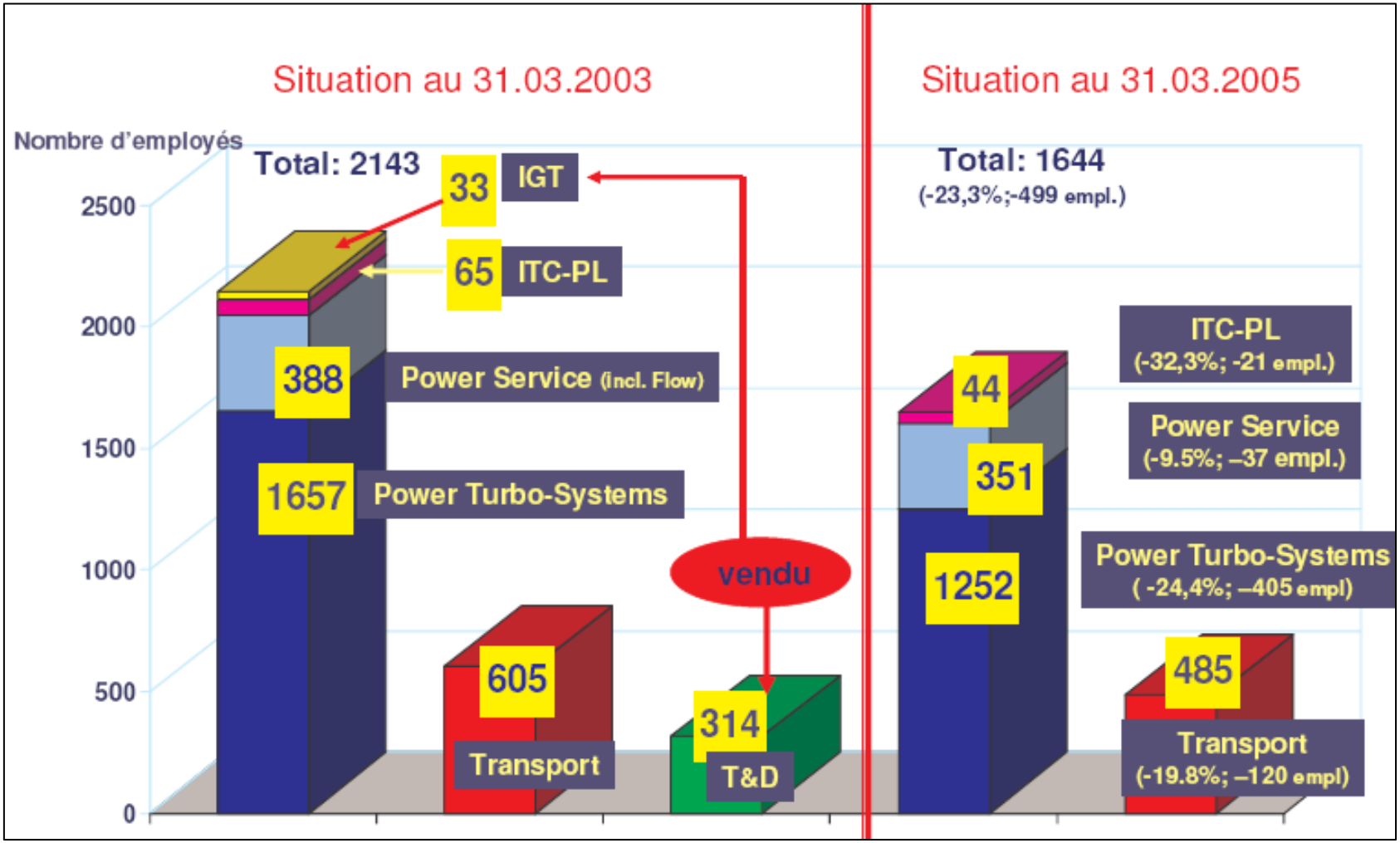
[144] Alstom ne relève pas du cadre juridique des entreprises privatisées qui sont gouvernées par un Conseil de surveillance et un directoire.

comme la logistique ou les achats sont désormais communs à toutes les unités, toutes décisions importantes, dont celles portant sur les salaires, nécessitent une consultation préalable avec la direction du groupe en France et du secteur Power Systems en Suisse. Cette perte d'autonomie de gestion après 2003 rendra sensiblement plus complexes les relations entre les représentants du personnel et la direction.

Si l'information a été généralement partagée au sein de l'entreprise, elle a par contre été très limitée à l'extérieur. Principal employeur local, entretenant des relations privilégiées avec la Mairie, Alstom jouait aussi dans le cadre de ce plan de restructuration, sa réputation d'employeur dans la région. La direction locale a fait en sorte, avec succès, de divulguer le moins possible d'informations « à l'extérieur » et a rapidement obtenu sur ce point le soutien des organisations syndicales qui ont évité les prises de positions publiques.

Par ailleurs, les représentants des salariés polonais au CEE s'abstiendront d'y exprimer leurs doutes quant à la pertinence de la restructuration. Leur position consistera à attendre de l'instance européenne qu'elle permette de dégager un compromis sur la nécessité d'une contribution de *toutes* les filiales au sacrifice consenti.

Les chiffres de la restructuration : avant/ après



Le processus s'est déroulé sur le site, selon les étapes suivantes :

1. Procédure de notification. Au niveau européen, la direction d'Alstom a présenté le plan de restructuration aux membres du CEE où siègent des représentants polonais ;

2. Le président du conseil d'administration (Jakub Radulski) et le directeur des ressources humaines (Janusz Lewandowski) ont présenté aux représentants des salariés et aux cadres dirigeants de l'entreprise en Pologne, les attendus de la direction centrale ainsi que le plan de protection des salariés ;

3. Signature, après négociation, d'un accord avec les représentants des salariés en Pologne, portant principalement sur le plan de protection des salariés ;

4. En accord avec les organisations syndicales, les directeurs des ressources humaines et les directeurs d'unités préparent et mettent en œuvre avec leurs chefs d'unités le plan détaillé de restructuration pour chacune des unités opérationnelles ;

5. Définition des postes à supprimer ;

6. Mise en place des listes de licenciements découlant de celle des postes à supprimer. Un certain nombre de critères individuels concernant les salariés sont néanmoins retenus : la qualification et l'ancienneté ; la compétence et la performance (selon une grille d'évaluation interne à l'entreprise) ; la qualification à des régimes de préretraite ; l'aptitude à suivre une formation qualifiante ; la situation familiale.

7. Après en avoir informé les organisations syndicales, les managers directs avec le soutien de la direction des ressources humaines de l'entreprise, informent chaque salarié concerné, à l'occasion d'entretiens individuels, de la suppression de leur emploi. Les syndicats ont joué un rôle ponctuel dans cette démarche puisqu'ils sont intervenus parfois avant ces entretiens de manière à défendre des salariés se trouvant dans des situations familiales particulièrement vulnérables ;

8. Les salariés licenciés ont été mis formellement en relation avec le bureau du travail afin de préparer leur recherche d'emploi et mettre en œuvre les plans de préretraites et les indemnités pour les salariés licenciés ;

9. Organisation de la mobilité interne, des programmes de formation. Environ 10 % des salariés concernés à l'origine par le plan de restructuration ont pu trouver un emploi dans la société grâce à un programme interne de formation et de reclassement.

10. La restructuration, qui s'est déroulée de mai 2003 à octobre 2004, a fait l'objet d'informations régulières auprès des organisations syndicales et des salariés sur l'avancement du processus.

11. Des discussions régulières ont été conduites avec les organisations syndicales et le plan de protection des salariés a pu être ajusté (notamment au regard de la situation personnelle de certains salariés). Des publications régulières ont permis de rendre compte de l'avancement du plan d'exécution sous la responsabilité de la direction de l'entreprise.

Les mesures d'accompagnement des salariés

Le montant des indemnités payées dans le cadre du plan de protection des salariés dépend du statut dans l'emploi, de l'ancienneté et du dispositif éventuel de reclassement, selon les modalités suivantes :

Si le salarié est reclassé dans une autre entreprise (sans procédure de licenciement) :

- Embauche par une entreprise sous-traitante contractant avec Alstom: de 1100 PLN à 22500 PLN (275 à 5 625 €).
- Transfert de l'employé et de sa fonction vers un autre employeur dans le cadre de la cession d'actifs : indemnité pouvant aller de un mois de salaire à 28 100 PLN (environ 7000 €).

S'il est licencié :

- Fin de son activité professionnelle dans le cadre d'un plan de retraite ou de préretraite : indemnités de 16 900 PLN à 51 200 PLN (4 225 à 12 800 €).
- Offre d'emploi avec chez un autre employeur (procédure de reclassement) : indemnité pouvant aller de un mois de salaire à 45 400 PLN (11 350 €).
- Chômage[145]: indemnité pouvant aller de 1 mois de salaire à 61 400 PLN (15 350 €)

Enfin, si le salarié reste dans la société, il est prévu une formation pour ceux dont les postes sont liquidés et qui sont affectés à un autre poste (avec maintien de la rémunération pendant la durée de la formation d'environ 6 mois) avec une prime accordée en fonction de l'ancienneté. Si l'employé n'atteint pas le niveau formation souhaité, il sera licencié.

Il s'agit d'un dispositif relativement complexe et onéreux pour la Pologne où la plupart du temps, le plan social se limite aux seules indemnités de départ (cf. encadré ci-après). Il est par ailleurs intéressant de noter que l'entreprise a tout mis en place sur la base de ses seules ressources internes, y compris pour ce qui concerne le reclassement et la formation. Le bureau du travail a été finalement très peu associé à la recherche de solutions.

[145] Notons que depuis l990, les conditions d'accès à l'indemnisation du chômage ont été durcies de façon drastique. La proportion de chômeurs indemnisés est passée de 79 % à 14 % en 2004. La durée d'indemnisation ainsi que l'indemnité elle-même ont été sensiblement réduites. Depuis 1992, cette dernière n'est plus fonction du salaire antérieur. Elle est fixée à 36 % du salaire moyen (Spieser, 2006).

Procédure légale de consultation et d'indemnisation en cas de restructuration de l'emploi en Pologne

La loi sur les syndicats en vigueur en 2003, donc avant la mise en place des comités d'entreprise (loi du 7 avril 2006), ne prévoit que des procédures très allégées de consultation dans le cas des restructurations. Ces règles s'appliquent en cas de suppression d'au moins 10 emplois pour les entreprises de 20 à 100 salariés, 10 % des emplois pour les entreprises de 100 à 300 salariés, et au moins 30 emplois pour les entreprises de plus 300 salariés.

Les organisations syndicales doivent être légalement informées du plan de restructuration 30 jours avant sa mise en oeuvre. L'entreprise doit par ailleurs informer le bureau du travail du nombre des licenciements.

Un temps de consultation de 20 jours est alors prévu. Les organisations syndicales peuvent pendant ce laps de temps formuler un certain nombre de remarques, sans toutefois que l'employeur ne soit obligé d'en tenir compte. En l'absence d'un accord avec les organisations syndicales, l'employeur garde toujours l'entière liberté de la mise en œuvre du plan initial.

Les indemnités de licenciements vont de un mois de salaire pour les salariés ayant une ancienneté de moins de deux ans, à deux mois de salaire pour les salariés ayant une ancienneté de 2 à 8 ans et à trois mois de salaire pour les salariés ayant une ancienneté de plus 8 ans.

L'employeur est libre de proposer une somme supérieure mais celle-ci ne peut en tout état de cause dépasser 15 mois de salaire.

La loi adoptée en Pologne, le 7 avril 2006 introduit l'élection obligatoire de conseils d'entreprise dans les entreprises de plus de 50 salariés (100 salariés pendant une période transitoire de deux ans). Ces conseils ou comités d'entreprise seront dotés de droits nouveaux, notamment d'un droit à l'information sur les activités actuelles et prévisionnelles de l'entreprise et sur sa situation financière. Le rôle central des syndicats est maintenu puisque les candidats au conseil d'entreprise devront être proposés par les syndicats. Toutefois, en l'absence de syndicats dans une entreprise, des candidats pourront se présenter s'ils sont soutenus par un groupe de 10 salariés.

Malgré un chômage très important au plan national (près de 20 % en 2003), la direction a été confrontée à des demandes de départ volontaires massives alors même qu'il n'était pas prévu de réserver les surprimes aux candidats au départ volontaire ce qui est normalement le cas dans les entreprises polonaises. Beaucoup de salariés approchant la préretraite ont préféré bénéficier de la possibilité de partir au plus vite (environ 40 %). En effet, une réforme des préretraites était alors en discussion et l'accès ce dispositif allait devenir par la suite bien plus compliqué (cf. encadré ci-après). Depuis 2004, l'accès au régime public de préretraite est conditionné par une inscription au chômage d'au moins six mois, sans refus d'offre d'emploi émanant des bureaux du travail). Les salariés « candidats au départ » et non éligibles aux dispositifs de préretraite (40 %) ont dû chercher un emploi dans une entreprise sous-traitante ou chez un autre employeur. Le changement d'employeur comporte néanmoins un risque important (non chiffré par l'enquête) de changement de nature du contrat de travail, compte tenu de l'essor des contrats temporaires sur la base d'une législation très permissive ne fixant plus de durée maximale à ce type de contrat et surtout de celui des contrats de droit civil[146] permettant à l'employeur de s'affranchir des contraintes du droit du travail et notamment celles visant à définir les conditions d'un travail décent (Portet, 2005). De fait, sur les 499 emplois supprimés, environ 20 % conduiront à des licenciements « secs ».

[146] Le contrat de droit civil est régulé par les articles 734 à 751 du Code civil. Il est utilisable dans toutes les activités ne bénéficiant pas d'une régulation par ailleurs, il devient alors « contrat pour la réalisation d'un service ». Il implique une obligation de moyen et non une obligation de résultat. A moins que ne soit prévu le contraire, l'exécutant du contrat de commande peut confier la tâche à effectuer à une tierce personne. Cependant, l'exécutant doit se conformer aux instructions du donneur d'ordre sur la manière de réaliser la tâche. Ce contrat peut être à durée déterminée ou à durée indéterminée. Il peut être établi par écrit, mais aussi simplement oralement dans le cas d'un contrat inférieur à 2000 PLN. Enfin, ce contrat ne donne pas obligatoirement lieu à contrepartie financière.

Le système des préretraites

Depuis le 1er Août 2004, les indemnités de préretraite sont versées à toute personne qui répond aux critères suivants :

- a touché l'allocation chômage pendant au moins 6 mois et est encore au chômage ; pendant la période où elle a touché l'allocation chômage, n'a pas refusé une offre d'emploi émanant des bureaux du travail

et

- a travaillé dans la même entreprise au moins 6 mois avant la fin du contrat de travail et avait plus de 56 ans dans le cas des femmes et plus de 61 ans dans le cas des hommes et avait cotisé suffisamment pour avoir droit à la retraite soit 20 ans pour les femmes et 25 ans pour les hommes

ou

- a travaillé dans la même entreprise au moins 6 moins avant la fin du contrat de travail et avait plus de 55 ans dans le cas des femmes et plus de 60 ans dans le cas des hommes et avait cotisé plus de 30 ans pour les femmes et 35 ans pour les hommes

ou

- a exercé une activité indépendante pendant au moins 24 moins avant la fin de l'activité et avait plus de 56 ans dans le cas des femmes et plus de 61 ans dans le cas des hommes et avait cotisé suffisamment pour avoir droit à la retraite, soit 20 ans pour les femmes et 25 ans pour les hommes

ou

- a bénéficié d'une rente d'invalidité pendant au moins 5 ans avant de s'inscrire au chômage, et avait au moment de cette inscription plus de 55 ans dans le cas des femmes et plus de 60 ans dans le cas des hommes et avait cotisé pendant plus de 30 ans pour les femmes et 35 ans pour les hommes

ou

- en cas de licenciement économique, avait travaillé au moins 6 mois dans l'entreprise dont elle a été licenciée et avait cotisé pendant 35 ans pour les femmes et 40 ans pour les hommes

ou

- en cas de non-paiement du salaire, dans une entreprise où elle avait travaillé plus de 6 mois, si elle avait accumulé 34 ans de cotisations pour les femmes et 39 ans pour les hommes
- Le montant des indemnités de préretraites est de 711,54 PLN depuis le 1er mars 2006. En 2004, 289 000 personnes ont touché cette indemnité.
- A cela s'ajoutent les personnes qui avant 2002 ont ouvert des droits à l'allocation de préretraite et dont le versement est encore assuré. En 2004, 306800 personnes ont touché cette allocation qui est d'un montant moyen de 948 PLN.

3.4.4. Spécificités de la restructuration d'Elblag au regard des restructurations "habituelles" en Pologne

A l'issue de la restructuration, comme on l'a déjà vu dans le cas de Mannheim, l'entreprise polonaise a très rapidement été confrontée à une vigoureuse reprise du marché. Actuellement, l'entreprise tourne à plus de 100 % de sa capacité car elle capte une part croissante des commandes du groupe, et commence à manquer de personnel (notamment de cadres et d'ingénieurs, mais aussi d'ouvriers, dont beaucoup, dans ce secteur d'activité, ont émigré à l'étranger dans l'attente de meilleurs salaires). La direction souligne la difficulté à recruter des jeunes : 10 % des salariés de l'entreprise effectuent des heures supplémentaires, dont le taux horaire est triplé s'il s'agit du travail le dimanche. De telles données témoignent des tensions qui pèsent sur le volume d'emploi dans l'entreprise et réveille les doutes premiers des organisations syndicales sur le bien-fondé de certaines suppressions de poste.

Au final, cette restructuration illustre un positionnement particulier des syndicats polonais placés dans ce type de situation : acceptation des hypothèses de la direction légitimant la restructuration, crainte de mettre en péril la santé de l'entreprise par des actions de protestations qui pourraient faire partie de la négociation, absence de recours à des analyses indépendantes pour évaluer les marges de manœuvre de la direction dans le cadre de programme de restructuration. Les syndicalistes de l'entreprise soulignent de ce point de vue leur faiblesse en matière d'expertise pour apprécier la situation économique de leur entreprise. Ils ont certes accès à une information pléthorique mais selon leur propre jugement, leurs compétences ne suffisent pas à discuter le bien fondé des analyses de la direction. Un représentant du personnel, par ailleurs élu au CEE, mentionne ainsi la différence de ressources entre l'instance européenne au sein de laquelle les élus peuvent avoir recours à une expertise solide et les instances syndicales locales, sensiblement démunies.

Les caractéristiques particulières de la restructuration du site d'Elblag, au regard de ce qui est couramment observé dans la vie ordinaire des restructurations polonaises, sont les suivantes : une très large diffusion en interne de l'information ; la mise en place d'un plan social complexe ; la combinaison d'une restructuration de l'emploi et d'une réorganisation complète de l'entreprise ; l'appui sur une forme, bien peu conflictuelle, de dialogue social. On retrouve par ailleurs les ingrédients plus classiques des restructurations en Pologne : le rôle prédominant des préretraites ; la quasi-absence d'intervention des services publics en matière de reclassement ; l'importance de la question des indemnités de départ dans la négociation avec les organisations syndicales.

3.5. Une synthèse de la diversité des régimes nationaux de restructuration

La comparaison des processus de restructuration observés sur les trois sites montre que les modalités, l'ampleur et les effets des restructurations conservent la marque de formes plus situées de gouvernance. Cette diversité des régimes de restructuration conduit à souligner, d'une part, la pluralité des formes de gestion des « sureffectifs » et d'autre part, le rôle prégnant qu'exercent les relations professionnelles.

Si, en France, le débat social sur les restructurations focalise l'attention sur les licenciements collectifs qui ne constituent d'ailleurs qu'une part très minoritaire de l'ensemble des licenciements, l'étude montre quant à elle que le processus diffus de l'externalisation (notamment à travers les cessions d'activité autorisant dans un premier temps la pérennité du contrat de travail dans le cadre de l'article L122.12) et de filialisation qui l'a précédé ont constitué une forme au moins aussi importante de restructuration pour le groupe Alstom. Le devenir des emplois externalisés s'avère de fait complexe à cerner mais l'investigation menée sur le site de Belfort autorise un diagnostic de réduction significative des effectifs, au travers d'une relative dilution des contours de l'entreprise. Face à ce processus , la capacité des représentants des salariés à le maîtriser et à y faire face s'en trouve considérablement affaiblie. Sans être totalement absents, ces phénomènes de filialisation-externalisation semblent moins développés en Allemagne et en Pologne. Mais l'implantation relativement récente du groupe dans ces deux pays (en 1999, par acquisition des activités de production d'énergie d'ABB) occulte une visibilité de ces phénomènes qui n'apparaît que sur la durée. Seul un travail d'investigation complémentaire permettrait de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse.

Sur chacun des sites observés, les restructurations ont été l'occasion d'une mise à l'épreuve des relations professionnelles. Dans le cas de la France, l'absence de diagnostic partagé et la relative pauvreté du dialogue social (peu de négociation sur le livre 4 et sollicitation forte de l'expert) a caractérisé le processus. Les représentations contrastées du rôle de chaque organisation syndicale dans les restructurations ont fortement contribué à cette absence de diagnostic partagé. La CGT a situé son action sur un double registre de la contestation et de l'élaboration de contre-propositions (recherche d'un scénario alternatif au plan de restructuration, fondé sur une expertise), tandis que la CGT-Force ouvrière a campé exclusivement sur le premier registre en refusant par principe d'entrer dans un débat qualifié de « gestionnaire » et ne concernant, aux yeux de ses représentants, que la direction de

l'entreprise. Enfin, la CFDT, devenue majoritaire au comité d'entreprise entre les deux plans sociaux , a cherché à initier de nouvelles formes de dialogue social à travers la construction d'un partenariat privilégié avec la direction. La conflictualité s'est du coup traduite par une judiciarisation des relations professionnelles davantage que sous la forme d'une négociation proprement dite, cette dernière ayant surtout permis de souscrire aux obligations légales.

Sur le site de Mannheim caractérisé par une forte syndicalisation et une unité de la représentation syndicale (IG Metall), le conflit, intense en 2005, provoqué par la remise en cause d'un accord d'entreprise incluant une clause de garantie d'emploi, a conduit les acteurs à chercher de nouvelles voies de compromis. Un accord a pu être trouvé, au terme d'une durée exceptionnellement longue au regard des normes allemandes, selon un processus dérogeant au cadre habituel de la négociation des restructurations, mais pour mieux souligner la plasticité et l'efficacité des relations professionnelles : les licenciements massifs, annoncés lors du second plan ont ainsi pu être en grande partie évités. Le cadre de la co-détermination a permis le déblocage de la situation à travers la mise en place d'une instance *ad hoc* au sein du conseil de surveillance de l'entreprise.

En Pologne, où l'encadrement légal des restructuration se limite à la transposition de la directive européenne, l'intériorisation de la situation de faiblesse des salariés au sein du groupe (acceptation des hypothèses de la direction, crainte de mettre en péril l'entreprise par des actions de protestations dont l'issue apparaît incertaine, absence de recours à des analyses indépendantes) a conduit les syndicats à privilégier les arrangements locaux avec la direction. Ces derniers ont dû accepter des départs massifs, dans une relative indifférence générale, moyennant des indemnités mais dont le montant se situe nettement au dessus de ce qui est généralement consenti par l'employeur dans ce type de circonstances. Au total, alors que la représentation courante des salariés au sein du groupe invite à craindre des « délocalisations » d'activités vers la Pologne, c'est précisément en Pologne que les suppressions d'emplois ont été les plus nombreuses et surtout que les suppressions annoncées ont été effectives.

Dans chacune de ces configurations, le rôle des pouvoirs publics s'est décliné différemment. En France, ces derniers ont exercé leur influence à travers le suivi des procédures légales (livre III et IV) et surtout à travers les commissions de suivi mises en place à la suite de chacun des deux plans sociaux, regroupant des représentants des pouvoirs publics (préfet, DDTEFP), de la direction d'entreprise (directeur du site, directeur des relations sociales), de l'espace mobilité emploi (conseillers issus du cabinet spécialisé dans le reclassement, rémunéré par l'entreprise) et enfin des représentants des cinq organisations syndicales des

établissements concernés. Ces commissions ont permis de définir des modalités de reclassement externe et interne, laissant peu de salariés sans solution effective, mais comportant une incertitude forte sur la qualité et sur la pérennité de ces solutions. Dans le cas de l'Allemagne, les pouvoirs publics se sont classiquement tenus à l'écart du processus, laissant l'espace libre à la négociation autonome des partenaires sociaux. En Pologne, ce même effacement des pouvoirs publics relève davantage de la faiblesse des ressources existantes en matière de reclassement et plus largement d'un libéralisme économique offrant un minimum de protection au salarié. Leur action s'est bornée à ouvrir une cellule d'inscription sur les listes de chômage au sein même de l'entreprise afin d'éviter aux salariés d'avoir à se présenter massivement devant les guichets du chômage.

Modalités des restructurations sur chacun des sites

	Belfort	**Mannheim**	**Elblag**
Suppressions d'emploi	En 2001 : 788 suppressions annoncées, 590 effectives	En 2003 : 750 suppressions annoncées, 500 effectives.	En 2003 et 2004, 499 suppressions annoncées **et** effectives
	En 2004 : 478 annoncées, 437 effectives	En 2005, 900 suppressions annoncées, 200 effectives	
conflictualité	Forte	Forte en 2005	Absence
Relations professionnelles	Division syndicale. Représentations contrastées du rôle des OS dans les restructurations	Unité syndicale	Identité syndicale faible, posture d'acceptation des restructurations comme prix à payer du maintien de l'entité polonaise
Issue du conflit	Judiciarisation (plan 2001) : contestation par les salariés de la procédure du livre III. Et reprise de la procédure formelle	2005 - Recherche d'un accord en dehors du cadre habituel de la négociation au sein du *Betriebsrat* . Signature d'un accord d'entreprise favorable aux salariés après négociation au sein du conseil de surveillance	Signature d'un accord définissant les modalités d'accompagnement du plan de restructuration
Modalité dominante d'accompagnement	En 2001 : Reclassement interne et externe	Réduction du temps de travail (majoritairement : temps partiel) et préretraite en 2003	Indemnisation : au-dessus de ce qui est habituellement octroyé dans le cadre de licenciement
	En 2004 : préretraite	Départ en retraite en 2005	
Intervention des pouvoirs publics	Relativement active (suivi de la procédure, participation à la commission de suivi mise en place à chacun des plans sociaux)	Faible (Autonomie des partenaires sociaux).	Absence

CONCLUSION

L'anticipation de la restructuration peut-elle être ce processus associant les parties prenantes de l'entreprise à la construction d'un cadre commun d'information et de consultation susceptible de peser sur sa stratégie et de lui permettre de mieux affronter les changements et les chocs auquel elle est nécessairement confrontée ? Sans permettre de répondre de façon directe à la question posée initialement, l'enquête apporte des éclairages sur au moins quatre dimensions qui ne s'articulent pas de manière univoque.

1) *La redéfinition de la gouvernance a plutôt renforcé la prérogative du management sur les décisions de restructurations*. Du point de vue des résultats obtenus, les processus de restructuration intenses ont abouti, en à peine une décennie, à une réorganisation profonde des capacités productives, du portefeuille d'activités et de la division du travail au sein du groupe, au prix d'une réduction drastique et d'un redéploiement des effectifs sur les différents sites, particulièrement en Europe. Du point de vue de l'organisation interne des circuits de la décision, la nouvelle gouvernance du groupe s'appuie sur une intégration verticale forte, par secteur d'activité, au plus près des réalités économiques de marchés mondialisés. La prérogative du management sur les diagnostics et les décisions stratégiques qui en découlent sort confortée par cette réorganisation opérationnelle offrant peu de place aux directions locales et moins encore à la représentation des salariés. Les centres de pouvoir où s'opèrent les arbitrages d'allocation du capital et des ressources (technologiques, humaines et productives) qui auront *in fine* des incidences sur l'emploi sont de plus en plus déconnectés des lieux où vont s'appliquer les décisions de restructuration, qui sont aussi les lieux d'exercice du droit du travail, ceux où interviennent les représentants des comités d'entreprise ou d'établissement dans l'exercice de leurs droits d'information et de consultation et les organisations syndicales dans leurs pratiques de négociation contractuelle (accords d'entreprise). A cette extrémité de la chaîne, on n'est bien souvent plus dans le temps de l'anticipation mais dans celui de la négociation des conséquences sociales des restructurations. Ici, l'accès à l'information des représentants du personnel et de leur expert n'est nécessairement pas équivalent à la somme d'informations mobilisée pour asseoir la décision en haut lieu qui va légitimer en bout de course la restructuration et les formes

privilégiées qu'elle va prendre. Ce décalage est particulièrement fort quand l'entreprise externalise ses activités à partir d'une décomposition de sa chaîne de valeur et structure son organisation en réseau. Le flou que cette conception introduit dans les contours donne peu de prise à l'intervention des représentants du personnel localement.

2) Pour autant, *la perspective comparative que nous avons adoptée montre que les modalités et les effets des restructurations subissent la marque de formes plus situées de gouvernance* au sein desquelles la configuration des relations professionnelles ouvre des marges de manœuvre potentielles. Sur le site français, un processus d'externalisation particulièrement poussé, constitué de mouvements diffus, a permis de réduire significativement l'effectif en en diluant la visibilité et en affaiblissant sensiblement les ressources syndicales pour y faire face. Au sein du groupe, l'absence de diagnostic partagé et la relative pauvreté du dialogue social, (peu de négociation sur le livre 4 et rôle de l'expert important) a caractérisé le processus. La conflictualité a davantage débouché sur la judiciarisation des relations professionnelles que sur une négociation proprement dite, cette dernière donnant l'impression d'avoir surtout visé à remplir les obligations légales pour revenir, dans les cas de restructuration observés, à entériner de fait les décisions des employeurs. En Allemagne où les représentants du personnel siègent au CS, le conflit a au contraire débouché sur un accord négocié, selon un processus dérogeant au cadre habituel des relations professionnelles, mais pour mieux en souligner la plasticité et l'efficacité : les licenciements annoncés ont pu être évités. En Pologne, l'intériorisation de la situation de faiblesse des acteurs au sein du groupe, a conduit les syndicats à privilégier les arrangements locaux avec la direction, et à accepter des départs massifs, dans une relative indifférence générale, moyennant des indemnités.

Certes, aucune de ces trois configurations n'illustre la mise en œuvre d'un diagnostic partagé, autorisant l'exercice d'une responsabilité négociée, exercée en amont de la restructuration. Néanmoins, l'étude suggère que c'est bien en intervenant sur le diagnostic même, et en s'appuyant sur les instances où celui-ci peut être débattu, sans exclure le conflit, que les représentants des salariés seraient en position d'affronter dans les meilleures conditions les changements auxquels ils sont exposés. Ce qui pose alors la question des modalités et des lieux pertinents permettant la construction d'un tel processus.

3) *Le comité d'entreprise européen devient une instance associée à la gouvernance*. Face au processus de dichotomie entre instances décisionnaires (de plus en plus centralisées) et celles (de plus en plus décentralisées, voire externalisées) de l'activité productive ou de la négociation collective, le comité d'entreprise européen apparaît comme le seul espace où les représentants des salariés peuvent rencontrer les véritables acteurs de la décision et engager avec eux un dialogue social susceptible de peser sur celle-ci. C'est en effet la seule instance où ces représentants cessent d'être confrontés à la fragmentation de l'organisation sociale au sein du groupe ; où ils peuvent se forger un cadre global de représentation de la stratégie du groupe, partiellement détaché du contexte local où se construit la perception première de leurs intérêts ; et où ils sont donc susceptibles de définir de leur côté une stratégie collective. Compte tenu de l'intensité des restructurations au sein du groupe au cours de la dernière décennie, il n'est pas étonnant que le CEE ait été au centre d'un ensemble complexe d'apprentissages de formes nouvelles de coordination des salariés jetant les bases d'un dialogue social transnational. Pour autant, si une dynamique cognitive semble solidement engagée dans ce sens, nous avons souligné les obstacles à la construction d'une véritable instance de consultation. La désynchronisation des restructurations dans la période plus récente confère à l'instance européenne un rôle de traitement plus « à froid » des questions transnationales, à travers les mécanismes de concertation construits au sein du comité restreint du CEE et ancrés dans la durée grâce à la constitution et au fonctionnement des groupes de travail. Le partenariat, solidement entretenu par la direction du groupe porte sur des questions que l'on peut qualifier de stratégiques (avenir d'un ou de plusieurs sites, voire d'un secteur d'activité, tout autant que GPEC ou homogénéisation des normes statutaires). Le CEE semble toutefois perçu, tant du point du vue managérial que syndical, davantage comme un cadre de *compréhension* (certes nourrie de l'échange symétrique) de la stratégie du groupe, à l'échelle européenne voire mondiale, que comme un espace de *co-construction* de cette stratégie.

4) *L'anticipation stratégique comme enjeu d'une construction collective ?* Si l'intérêt d'une institution comme le comité de groupe européen est de poser les jalons d'une structure de confrontation d'idées et de dialogue qui permette une démarche d'anticipation à un niveau plus pertinent que celui de l'entreprise pour un groupe multinational, on a vu que l'exercice restait difficile. En effet, il subsistera toujours un décalage entre le temps court du management et le temps long des représentants du personnel, entre l'urgence de rendre une décision opérationnelle dans l'univers de concurrence acharnée qui caractérise aujourd'hui

l'environnement des grands groupes, exigeant des ajustements rapides (de coûts, de prix, de technologies), et le temps nécessairement plus dilué de la réflexion, de l'analyse et de la compréhension des enjeux pour les représentants du personnel, permettant d'aboutir *in fine* à un compromis.

Le temps et la réactivité apparaissent en effet comme des facteurs décisifs dans cette nouvelle phase de concurrence née de la libéralisation et de la déréglementation des flux financiers, des investissements directs (IDE) et des échanges de marchandises. Si l'on ajoute à cela le rôle et la puissance nouvellement acquis par les marchés financiers, ce nouveau régime place aujourd'hui les dirigeants dans une position d'avoir à lutter en permanence pour la compétitivité et la survie de leurs groupes. Car cet espace de rivalité entre oligopoles mondiaux, désormais planétaire, met aujourd'hui en concurrence les travailleurs de pays à pays, y compris à l'intérieur d'un même groupe et des rapports de concurrence qui peuvent se jouer entre ses différentes filiales et ses différents sites.

Dans ce contexte radicalement nouveau, l'obligation de réussite des dirigeants les pousse à modifier sans cesse l'organisation de leurs groupes et à se positionner dans une course incessante à la taille et aux parts de marché, course qui passe nécessairement par des restructurations en continu. S'agissant des représentants des salariés, ceux-ci ne peuvent alors avoir comme réflexe immédiat que la défense spontanée de leur emploi et de leur entreprise, n'ayant aucune maîtrise de cet environnement concurrentiel. C'est pourquoi cette défense s'exprime souvent et dans un premier temps sous la forme d'une opposition radicale au projet de restructuration qui menace leur emploi (contestation, conflit). Et dans le cadre limité de la négociation d'entreprise, les salariés sont quasiment condamnés à accepter comme une sorte de fatalité ou d'évidence, la nécessité de restructurer au nom de la compétitivité et de la survie de leur entreprise et à en intérioriser les « contraintes de gestion ». Ce cadre ne peut alors qu'encourager le corporatisme d'entreprise et porte en lui toujours le risque de voir les organisations syndicales défendre d'abord leurs intérêts locaux bien compris, au détriment de solidarités et d'intérêts plus larges.

Ces derniers supposent l'émergence d'arrangements industriels cohérents, fondés sur des objectifs anticipés en termes de besoins et de ressources nécessaires pour les satisfaire (sélectivité des secteurs, des technologies, des processus de production, etc.) et débouchant ainsi sur un cadre plus stable et plus prévisible pour les groupes industriels et l'appareil productif dans son ensemble. Le niveau de ces arrangements pourrait être celui de la politique industrielle européenne, se déclinant à l'échelle des secteurs et des régions, et impliquant les

organisations syndicales dans les processus de décisions d'allocation des ressources et d'investissement. Mais d'un autre côté, leur légitimité à s'impliquer dans de tels processus dépend de leur capacité à proposer des alternatives cohérentes et crédibles en matière de stratégie industrielle, à un niveau qui dépasse le cadre de l'entreprise et celui des pays. De ce point de vue, le développement du dialogue social européen aux niveaux tant interprofessionnel que sectoriel ainsi que les accords cadres internationaux portant sur les restructurations ou relevant plus largement d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises, constituent sans nul doute des prémices en ce sens, même si le bilan de telles initiatives reste à ce jour limité.

La proposition d'une sécurisation des parcours professionnels désormais reprise par un ensemble d'acteurs politiques et sociaux répond à sa manière à la contradiction toujours plus aiguë entre les contraintes qui s'imposent à l'entreprise face aux incertitudes croissantes de la concurrence mondialisée et à la préoccupation légitime des salarié de maîtriser leur avenir à travers des trajectoires choisies et non plus subies. Le renforcement de droits et de garanties sociales, non plus seulement arrimés au contrat de travail mais rattachés à la personne, est de plus en plus perçu comme une réponse à la crise des marchés internes, à la dualisation du marché du travail (ampleur des CDD) et aux situations de restructuration permanente des groupes. Pour autant, la conception même de cette sécurisation des parcours fait l'objet de représentations qui sont loin d'être unifiées. Le risque ne peut être ignoré que celle-ci entérine une tendance déjà à l'œuvre, celle de faire de la définition de l'emploi (en volume comme dans ses modalités d'exercice) l'apanage unique des employeurs et du marché, à charge pour l'Etat, ou pour tout autre institution de mutualisation des risques sociaux de sécuriser les salariés dans leurs parcours. Outre le problème du financement de cette nouvelle forme de sécurité sociale, une telle représentation évacuerait ainsi la question centrale de la redéfinition de l'emploi et de la gouvernance industrielle comme construction et responsabilité collective.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aglietta M. et Rebérioux A., 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
- Baroncelli A., Manaresi A., 1998, « Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, pp.33-56.
- Barthélémy, J., 2004, « la contribution de l'accord de méthode à l'édification d'un droit social plus contractuel », *Notes Thomas*, CGP, n°4, février.
- Beaujolin R., 1999, *Les vertiges de l'emploi – L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, éd. Grasset et Fasquelle/Le Monde de l'Education.
- Beaujolin-Bellet R. 2004, « Les décisions en matière de restructuration : un boîte noire ? », Communications au Séminaire Restructurations IRES, 10 février.
- Beaujolin-Bellet R., Issaverdens O., 2006, « Restructuration de la direction industrielle du site d'Alcatel Business System à Illkirch-Graffenstaden (Alsace, France), Projet Monitoring Innovative Restructuring in Europe (www.mire-restructuration.eu), juillet.
- Beaujolin-Bellet R., Cornolti C., Kuhn, Moulin Y., 2007, « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n° 109, pp. 11-23.
- Behaghel J. et Gautié J., 2006, « From internal to transitional labour markets ? Firms restructuring and early retirement in France", *Document de travail du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n °57, février.
- Bernard F., 2000 : *L'Alsacienne de Constructions Mécaniques des origines à 1965*, PUS, Strasbourg.
- Béthoux E., 2004, « Comités d'entreprise européens et mobilisations du droit : l'information et la consultation des travailleurs au prisme des restructurations », *Communication à l'AFS*, février, RTF n° 13. Session 4 (2) : le droit dans le travail.
- Béthoux E., Brouté R., Didry C., 2006, « De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisation des travailleurs dans les restructurations d'Alstom *», Document de travail IDHE, Série Règles, Institutions, Conventions*, n° 06-02, janvier.
- Béthoux E., 2007, « Restructurations et dialogue social en Europe : état des lieux et perspectives », *Document de travail préparé pour le colloque d'Europe et Société*,

« Le dialogue social et les restructurations transnationales : à quelles conditions les partenaires sociaux peuvent-ils devenir des acteurs du changement ? », 23 et 24 avril, Maison de l'Europe, Paris.

- Bilger P., 2004, *4 millions d'euros – Le prix de ma liberté*, Bourin Editeur, Paris.
- Bobbio M., 2006, « Les PSE : accompagner les salariés licenciés sans garantie d'un retour durable vers l'emploi stable », Premières informations, premières synthèses, n° 28 .2, DARES.
- Bonnaud J., Legal B., 2001, « Le transport multimodal et la logistique », *Revue de droit commercial, maritime, aérien et des transports*.
- Boyer T., 2004, "Les justifications des licenciements", Communications au Séminaire Restructurations IRES, 10 février.
- Bouvier Y., 2005, « Qui perd gagne : la stratégie industrielle de la CGE dans le nucléaire, des années 1960 à la fin des années 1980 », *Document de travail CRHI*, Université Paris IV.
- Bruggeman F., 2004, « Restructurations et licenciements », *Droit social*, n° 9-10, pp 852-858.
- Bruggeman F., Paucard D., 2003, « Restructurations, pratiques françaises, dispositif d'accompagnement et rôle de l'expert », *Regards, Les cahiers de Syndex*, n° 2, pp 6-21.
- Bruggeman F., Cragues G., 2005, « Les restructurations demain avec ou sans les directions d'entreprises », *Note Thomas*, CGP, n° 18, mai.
- Burdillat M., 1992, « Gouvernement de l'emploi et gestion du travail », *Cahiers du Gip Mutations Industrielles*, n° 63.
- Camdessus M., 2004, *Le sursaut. Vers une nouvelle croissance pour la France*, groupe de travail présidé par M. Camdessus, La documentation Française, Paris.
- CES, 2005, *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, Conseil Economique et Social, Rapport présenté par F. Edouard, éd. des Journaux officiels, Paris.
- Chagny O., 2005, « Les réformes du marché du travail en Allemagne », *La Revue de l'IRES*, n° 48, pp. 2-41.
- Charreaux G., 1997, *Le gouvernement d'entreprise : corporate governance, théorie et faits*, Economica, Paris.

- Chassard Y. (dir.), 2002 : « Licenciements collectifs pour motif économique : comment font nos partenaires ? », *Premières Synthèses*, n° 35.3, août.
- Cohen E., 2004 , « De la CGE à Alstom : une histoire bien française », *Sociétal*, n° 43, 1er trimestre.
- Couturier G., 2000, « L'article L122-12 du Code du travail et les pratiques "d'externalisation" », *Droit social*, n° 9/10, septembre-octobre, pp.185-189.
- Delouche P., 1994. *Rateau - Histoire d'une entreprise*, Paris
- Desrosières A., « L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique », in « Justesse et justice dans le travail », *Cahiers du centre d'étude de l'emploi*, n° 33, 1989, PUF, pp.1-9.
- Didry C. et Tessier L., 1996, « La cause de l'emploi, les usages du droit dans la contestation des plans sociaux », *Travail et Emploi*, n° 4, pp. 23-35
- Duclos L., 2004, « Organisations en réseau et équilibre des pouvoirs », Actes de la journée d'études prospectives du 4 juin, CGP, Groupe Thomas.
- Duclos L., Kerbourc'h JY., 2006, « Organisation du marché du travail et "flexicurité" à la française », Rapport pour le Conseil d'orientation pour l'emploi, novembre.
- Dupuy F. 2005, *La fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres*, Seuil, Paris.
- Erne, R., 2002, « Explaining Transnational Collective Action. European Trade-union Cooperation in the ABB-Alstom-Power Merger Case », Turin, *ECPR Joint Sessions*.
- Fayolle J., 2005 : « Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire », Document de travail IRES, n° 05-02, juin.
- Freyssinet J., 1982, *Politiques d'emploi des grands groupes français*, PUG, Grenoble.
- Freyssinet J., 2005, « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? » in IRES (2005).
- Gospel & Pendleton, 2005, Gospel H., Pendleton A., 2005, *Corporate Governance and Labour Management – An international Comparison*, Oxford: Oxford University Press.
- Hall P.A. & Soskice, D., 2°°1, *Varieties of Capitalism – The Institutional foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Hege A., 2004a, « Un accord salarial presque consensuel dans la métallurgie qui vient assouplir le temps de travail », *Chronique internationale de l'IRES,* 87, mars 2004.

- Hege A., 2004b, « Le retour aux 40 heures ? », *Chronique Internationale* de l'IRES, n ° 90, septembre 2004, pp. 3-11.
- Higelé, J.P., 2007, « Représentativité syndicale et accords interprofessionnels nationaux : les enjeux d'une réforme », *Droit social*, n° 3, pp. 301-309.
- IDHE, 2006, *De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisations des travailleurs dans les restructurations d'Alstom*, Document de travail de l'IDHE, Unité mixte de recherche n° 8533 du CNRS, série Règles, Institutions, conventions, n° 06-02.
- Innocenti A., Labory S., 2004, « Outsourcing and information management. A comparative analysis of France, Intaly and Japan in both small and large firms », *The european journal of comparative economics*, vol. 1, n°1, pp.107-125.
- IRES, 2005, *Restructurations, nouveaux enjeux*, n° 47/2005, n° spécial de *La Revue de l'IRES*.
- Jamasb J. & Pollit M., 2005 : "Electricity Market Reform in the EU : Review of Progess Towards Liberalisation and Integration", *CMI Working Paper 66*, The Cambridge-MIT Institute, University of Cambridge.
- Jürgens U. & Rupp J., 2002, *The German System of Corporate Governance – Characteristics and Changes*, WZB, Berlin, May.
- Jürgens U., Krzywdzinski M. & Teipen C., 2006, "Changing Work and Employment Relations in German Industries, Breaking away from the German Model ?", *WZB discussion paper*, SP III, 2006-302.
- Kennet J., 1993, *Belfort/Alsthom 1879-1970, Hommes et technologies chez un grand constructeur*, Thèse Université Paris 1, mars.
- Kerbourc'h JY., 2007, « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et Emploi*, n°109, Janvier-mars, pp.25-37.
- Knuth M., 2005: « Negotiated restructuring in Germany », Country presentation at the international conference "Innovate Restructuring in Europe - Practices and Outcomes », Paris, December 8th and 9th, 2005. Foliensatz. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik.
- Le Crom J.P. (sous la direction de), 1998, *Deux siècles de droit du travail, l'histoire par les lois*, Les Editions de l'Atelier/ Editions ouvrières, Paris.

- Lehndorff S., 2004, « Zurück zur 40-Stunden- Woche? – Wirksamkeit und Krise der tariflichen Arbeitszeitregulierung», *WSI-Mitteilungen*, 6, pp.306-312
- Lordon F., 2000, « La 'création de valeur' comme rhétorique et comme pratique – généalogie et sociologie de la 'valeur actionnariale', *in Fonds de pension et nouveau capitalisme*, L'année de la Régulation, volume 4, La Découverte, Paris, pp. 117-167.
- Lyon-Caen A., 2004, « Le comité d'entreprise et les restructurations », *Droit social*, n° 3, pp. 279-284.
- Maclean M., Harvey C. & Press J., 2005, *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Mallet L., 1989, « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale », *Travail et Emploi*, n° 40, 1989, pp.
- Montagne S. et Sauviat C., 2001, « L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès de grandes entreprises françaises », *Document d'études DARES*, n° 42, mars.
- Morin ML., 1994, « Sous-traitance et relations salariales, aspects de droit du travail », *Travail et Emploi*, n°60, pp.23-43.
- Morin ML., 2004, « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », Intervention à la Summer University à Work, Nantes, août.
- Munoz Perez B. et Serverin E., 2005, *Le droit du travail en perspective contentieuse - 1993 à 2003*, Rapport pour le Ministère de la justice, Cellule Etudes et Recherches, juin.
- Nabet G., 2007, « Sous-traitance et transition sociale : l'exemple du CNES », *Gérer et comprendre*, mars, n°87, pp.4-11.
- O'Sullivan M., 2000, *Contests for Corporate Control*, Oxford University Press.
- Palpacuer F., Seignour A.et Vercher C., 2007, *Sorties de cadre(s) – Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, La Découverte, Paris.
- Paulré B. (coordonné par), 2000, *Les stratégies de recentrage dans les secteurs de haute technologie*, Rapport pour le Minefi, Paris, février.
- Pébereau G. et Griset P., 2005, *L'industrie, une passion française*, Paris: PUF.
- Pérez R., 2003, *La gouvernance des entreprises*, coll. Repères, La Découverte

- Peyrelevade J., 1999, « La corporate governance ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir », *Notes de la* fondation *Saint-Simon*, juin.
- Peyrelevade J., 2005, *Le capitalisme total*, éditions du Seuil, Paris.
- Plassard J.M., 2000, « Conséquences des restructurations sur l'emploi », in Lemasle T. et Tixier P.-E. (dir), *Des restructurations et des hommes, Accompagnement social et gestion du changement*, Dunod, Paris, pp. .
- Portet S., 2005, «Poland: Circumventing the Law or Fully Deregulating? » pp. 273-338 *in* D. Vaughan-Whitehead, *Working and Employment Conditions in New EU Member States. Convergence or Diversity*, Geneva, European Commission and International Labour Office.
- Rehfeldt U., 2004, « European Works Councils and International Restructuring : a Perspective for European Collective Bargaining », in Charron E. et Stewart P. (eds) *Work and Employment Relations in the Automobile Industry*, Palgrave, London, pp. 183-194.
- Rehfeldt U., 2005, « Controverses sur l'avenir du système de la codétermination », *Chronique Internationale de l'IRES*, n° 92, Janvier, pp. 31-40.
- Reynès B. et Vicens C., 2005, « Les restructurations en France : une nouvelle configuration dans l'espace européen ? » in IRES (2005), pp. 48-66.
- Roe M., 2004, *Convergence and Persistence in Corporate Governance Systems*, M.J. Roe & Gordon eds., Cambridge University Press.
- Sauviat S., 2006, « Le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises en France-Un débat ancien, une légitimité en devenir », *Document de travail IRES*, 6-02.
- SESSI, « Les relations interentreprises. Nombreuses et d'abord hexagonales », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 195, novembre 2004.
- Spieser C., 2006, « Policies for employment and unemployment in a context of systemic change A post-communist administration facing high unemployment » Colloque International *Etat et régulation sociale, comment penser la cohérence de l'intervention publique* ? 11, 12 et 13 septembre, Matisse, Paris 1.
- Supiot A., 2006, « Les salariés ne sont pas à vendre. En finir avec l'envers de l'article L. 122-12, alinéa 2 », *Droit social*, n° 3, mars, pp.264-273.
- Secafi-Alpha, 2000 : AAP Turbomachines – Analyse de la situation, 27 juin.

- Syndex, 2006, *Le rôle des comités d'entreprises européens dans la maîtrise des mutations économiques, financières et sociales dans les groupe d'entreprises transnationales*, Rapport de synthèse, financement : Commission européenne.
- Tuchszirer C., 2005, « Le reclassement des salariés licenciés pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ? », *Revue de l'IRES*, numéro spécial sur les restructurations, p. 157-173.
- Veltz, P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, éditions Gallimard, Paris.
- Waddington J., 2007 : « Douze ans après la directive, quelle efficacité réelle des comités d'entreprise européens ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n°104, pp. 22-30.

ANNEXES

ANNEXES 1

1. 1. La gouvernance du groupe Alst(h)om au travers de son histoire

1. 2. Alst(h)om et le marché de l'énergie

1. 3. Le dialogue social et les restructurations au sein d'Alst(h)om

1. 1. La gouvernance du groupe Alst(h)om au travers de son histoire

Des origines aux années 1960

L'histoire du groupe Alstom est liée à celle de l'industrie française dans les domaines de l'énergie et des transports. L'Est de la France et la ville de Belfort en particulier sont les berceaux historiques du groupe, né de la fusion de deux entreprises locales, la société AKC fondée en 1826 à Mulhouse[147] et la société Graffenstaden implantée près de Strasbourg pour former en 1872 la société Alsacienne de Constructions mécaniques (SACM). Après la Première guerre mondiale, les trois usines sont réunies (1922) et une nouvelle division du travail s'instaure. A cette occasion, Belfort se spécialise dans la construction électromécanique et principalement dans les turboalternateurs et les transformateurs.

Après la première guerre mondiale, à part quelques rares constructeurs indépendants comme l'ASEA suédoise et la Brown-Boveri suisse (qui fusionneront plus tard pour former ABB), la construction électro-mécanique mondiale est partagée entre les fabricants qui travaillent tous sous licence américaine, soit sous licence Westinghouse, soit sous licence General Electric Company (GEC)[148]. Les concurrents de la SCAM à l'époque sont donc principalement allemands (Siemens et AEG), américains (Westinghouse et GEC) et suisses (Brown Bovery). L'accès à la technologie, aux laboratoires et au savoir faire du plus grand constructeur électrique du monde pousse l'entreprise à faire alliance avec la Compagnie française Thomson Houston (CFTH), filiale de GEC dirigée par A. Detoeuf (Polytechnicien, ingénieur du corps des Ponts et Chaussées).

Cette alliance donne naissance en 1928 à **Als.thom** (Als pour Alsacienne et Thom pour Thomson), filiale commune entre SACM et CFTH. La nouvelle direction est parisienne et applique la technologie américaine GEC. Belfort (SACM) et Saint-Ouen (CFTH) sont les principales usines de la nouvelle société. Le nouveau conseil d'administration compte un nombre équivalent de sièges des deux sociétés : E. Mercier pour la SACM et A. Detoeuf pour CFTH.

Als.thom devenue **Alsthom** est introduite en bourse en 1929. L'entreprise fabrique alors du matériel électrique et de l'équipement pour les centrales. Dès les années 1930, elle équipe les

[147] AKC fabrique d'abord des équipements pour l'industrie textile (machines à tisser), puis se lance dans le matériel roulant ferroviaire et devient fabricant de locomotives. A la veille de la guerre de 1870, AKC est devenu leader dans la construction mécanique sur le marché français.

[148] La SCAM, ancêtre d'Alstom, a été licenciée de GE dès 1919, cf. Y. Bouvier, « Qui perd gagne : la stratégie industrielle de la CGE dans le nucléaire, des années 1960 à la fin des années 1980 », Document de travail CRHI, Université Paris IV, 2005.

moteurs électriques à propulsion des paquebots « Ile de France » et « Normandie » pour les Chantiers navals de St Nazaire. Auguste Detoeuf est nommé administrateur délégué de l'entreprise (équivalent du DG actuel) et le reste jusqu'en 1939, date à laquelle il est contraint à la démission[149]. Celui-ci cèdera à son tour sa place à E. Mercier pendant l'occupation, lequel restera PDG d'Alsthom jusqu'à l'arrivée de G. Glasser en 1957.

Dès ce stade émergent et se consolident deux caractéristiques qui vont marquer la trajectoire du groupe et son système de gouvernance : sa culture technique et ses liens privilégiés avec l'Etat.

Depuis son origine, tous les P-DG qui se succèdent à la tête d'Alsthom sortent de l'école Polytechnique, principalement du corps des Ponts et Chaussées (A. Detoeuf, P. LeBourhis, G. Glasser). Alsthom est donc fortement marqué dès le début par la culture d'ingénieur. Le groupe restera fortement imprégné par la suite par cette culture technique. Il se distinguera notamment par ses succès technologiques et industriels, expression d'une gestion tirée par la recherche d'une certaine politique de la « grandeur ». Alsthom, en tant que constructeur d'équipements lourds, est assez vite dépendant de l'Etat qui devient son principal client. L'Etat va donc jouer un rôle déterminant dans les choix techniques de l'entreprise et dans les spécifications des matériels de même qu'il va influencer, par la fixation des prix et par ses subventions, les commandes des chemins de fer et de centrales électriques[150]. Les commandes d'armement à la veille de la seconde guerre mondiale et la nationalisation des chemins de fer sous le Front Populaire ne font que renforcer son emprise sur le groupe. L'usine de Belfort doit s'adapter pour faire face aux commandes des monopoles de dimension nationale en voie de constitution (SNCF puis EDF), lesquels constitueront une caution indispensable pour l'exportation de locomotives et de centrales à l'étranger.

---

[149] Au conseil d'administration du 26 janvier 1939, A. Detoeuf qui vient de prendre la présidence de CFTH est, sur sa demande, déchargé par le président Mercier de ses fonctions d'administrateur délégué d'Alsthom. En décembre 1940, il est également forcé de démissionner de ses présidences de CFTH puis de son siège au conseil d'administration d'Alsthom pour ses opinions non-conformistes. P. LeBourhis (ingénieur des Ponts et Chaussée) le remplacera en 1941 à la tête de l'entreprise= après un intérim d'E. Mercier, cf. J. Kennet, *Belfort/Alsthom 1879-1970, Hommes et technologies chez un grand constructeur*, Thèse Université Paris 1, mars 1993.

[150] La construction des centrales et des locomotives a en commun des prix très élevés des études, du développement et de l'outillage, ainsi que la longévité des produits (40 à 50 ans de fonctionnement).

Alsthom sous le contrôle de CGE

Durant les années 1950, un rapprochement dans le domaine électromécanique s'est opéré entre la Compagnie Générale d'Electricité (CGE) et Alsthom[151], dont Thomson est devenu l'actionnaire majoritaire. Cette alliance va se renforcer en 1964 avec la création par les deux groupes de 3 filiales communes : Alsthom Savoisienne (transformateurs), Delle Alsthom (appareillage haute tension) et Unelec (équipements basse tension) ; tandis que l'autre partenaire, la SACM (société fondatrice d'Alsthom), disparaît l'année d'après à la suite d'une fusion avec Hispano Suiza. Les dirigeants de la CGE souhaitent prendre le contrôle d'Alsthom et rachètent discrètement les actions de l'entreprise en Bourse. Mais l'opération dépend d'un accord avec Thomson, premier actionnaire d'Alsthom.

A l'occasion du « Yalta de l'électronique » sous l'impulsion des pouvoirs publics[152], Thomson se désengage d'Alsthom et cède ses activités de télécommunications, laissant ainsi le terrain libre à la CGE qui va en prendre le contrôle en 1969 (Pébereau et Griset, 2005) grâce à des rachats en Bourse et à ses apports aux trois filiales communes. A partir du début des années 1970, Alsthom est donc intégré au sein du groupe CGE (formé par la holding faisant fonction de société mère du groupe et de centre de décision financier) en tant que filiale regroupant les activités électrotechniques du groupe et contrôlé à 56 %. A cette occasion, des responsables de la CGE sont nommés à son conseil d'administration (Ambroise Roux notamment) en remplacement de ceux des sociétés fondatrices. Par cette opération, Alsthom consolide sa puissance financière et industrielle mieux adaptée à l'élargissement des marchés (notamment à l'existence du Marché Commun). Le groupe, qui employait 12 076 salariés en 1964 est passé à 15 538 salariés en 1970 dont environ la moitié travaillent alors à l'usine de Belfort[153]. Les liens avec l'Etat sont renforcés du fait de la circulation des élites entre un groupe comme la CGE et ses différentes filiales et l'appareil d'Etat via le phénomène du pantouflage, qui ne se démentira pas par la suite.

Au même moment, Alsthom entame un rapprochement avec les Chantiers de l'Atlantique (Suez), lesquels figurent parmi les plus anciens partenaires de la SACM puis de l'Alsthom. Ce

[151] Notamment avec des accords de rationalisation sur la fabrication de petits moteurs et la création d'un centre de recherche en commun (CERDA), cf. Kennet (1993), op. cit.

[152] Le Yalta de l'électronique est un moment clé de l'histoire industrielle française. Il fait référence au partage des marchés et des technologies qui a lieu en 1969 entre les deux grands de l'industrie électrique française, Thomson (qui a pris le contrôle de CSF) et CGE pour une durée de cinq ans. Tout en consolidant ses domaines de prédilection (militaire, électronique professionnelle, produits grand public), Thomson obtient le leadership dans le domaine de l'informatique et cède à la CGE ses activités dans les télécommunications (téléphone public et privé) à l'exclusion de l'électronique de défense que conserve jalousement son rival.

[153] A l'époque, l'usine de Belfort compte 7 600 salariés dont 460 ingénieurs et cadres, 2 150 techniciens et administratifs ainsi qu'environ 5 000 ouvriers et reste le centre de gravité d'Alsthom.

choix présente des avantages financiers et fiscaux pour la CGE. Il s'agit selon G. Pébereau[154] d'associer des entreprises aux cycles d'activité décalés afin d'engendrer un volume d'activité globalement plus régulier et permettre à la trésorerie des Chantiers de financer le développement d'Alsthom, dont le déficit pèse sur les résultats financiers du groupe. La prise de participation d'Alsthom dans le capital des Chantiers de l'Atlantique en 1976 constitue une première étape. Elle sera suivie par la fusion des deux entités et la création **d'Alsthom Atlantique** (47 500 salariés), avec une participation de la CGE réduite dans un premier temps à 31 % du capital aux côtés des deux autres actionnaires historiques des Chantiers de l'Atlantique (25,5 % pour Financière Penhoët et 11,5 % pour Financière des Ateliers et Chantiers de la Loire) pour aboutir dans un second temps à la prise de contrôle d'Alsthom Atlantique par la CGE en 1980 (avec 65 % du capital). Un an avant (1975), R. Schulz, ingénieur Centralien est devenu président d'Alsthom en remplacement de G. Glasser et prend la direction du nouveau groupe (Alsthom Atlantique). Le groupe, par cette intégration horizontale d'activités différentes, acquiert une nouvelle dimension. Au lendemain du premier choc pétrolier, l'Etat français, soucieux de développer son programme nucléaire et de regrouper la fabrication des équipements de production d'énergie sur un seul constructeur face aux concurrents étrangers, pousse à la fusion d'Alsthom Atlantique avec CEM, l'autre grand constructeur français de turbo-alternateurs. Cette société, alors contrôlée par le Suisse BBC, va apporter en 1977 sa division production d'énergie dans la fusion (2 645 salariés dans ses usines du Bourget) et entre au capital d'Alsthom Atlantique à hauteur de 5,6 % du capital.

Un groupe prospère mais focalisé principalement sur son marché domestique

Dans le nucléaire, le choix fait en 1969 par le gouvernement français et EDF de la technologie PWR portée par Creusot Loire au détriment de la technologie BWR portée par CGE, prive Alsthom de l'accès au réacteur nucléaire et de la possibilité de fabriquer des centrales nucléaires clé en main, ce qui était un axe majeur de sa stratégie dans le domaine de l'énergie. Cette décision fait de Creusot Loire et de sa filiale nucléaire Framatome, le fournisseur des chaudières tandis qu'Alsthom Atlantique est voué à rester le fournisseur des îlots conventionnels. En compensation, la restructuration menée sous l'égide de l'Etat fait dès cette époque d'Alsthom Atlantique le seul constructeur français de groupes turbo-alternateurs de grande puissance pour les centrales nucléaires d'EDF[155]. Le groupe absorbe tour à tour Neyrpic fin 1967 (turbines hydrauliques, équipements pour centrales hydro-électriques et

[154] Cf. Pébereau et Griset (2005), op. cit.
[155] Cf. Y. Bouvier (2005), op. cit.

pour l'industrie nucléaire, 1 924 salariés), Rateau en 1976[156] (turbines à vapeur, équipement industriel courant, auxiliaires de centrales nucléaires 1 824 salariés) et Stein Industrie dans les années 1970, 1 900 salariés (chaudières pour centrales thermiques) qui sont intégrées au groupe et deviennent ses filiales mais restent marquées par une culture identitaire forte[157]. Ces entreprises sont souvent multi-produits et conservent, outre leur indépendance juridique, une grande autonomie dans leur gestion.

Au moment de la nationalisation de la CGE (1982) qui ne concerne que la holding de tête et non les filiales du conglomérat dont certaines restent cotées en Bourse, Alsthom Atlantique s'affirme comme le premier constructeur européen de turboalternateurs. Il joue un rôle de premier plan dans le fonctionnement et la sûreté du réacteur, l'engineering et la fourniture des salles de machines pour le nucléaire clés en main. Mais la crise de la sidérurgie française va toucher de plein fouet Creusot Loire (et sa filiale Framatome). A l'occasion de la faillite de Creusot Loire en 1983, Framatome entre dans le giron de l'Etat mais en 1985, CGE parvient à rentrer dans le capital de Framatome à hauteur de 40 % et fait, en tant qu'actionnaire, un retour (provisoire) dans le nucléaire. En 1985, Alsthom Atlantique redevient **Alsthom**. Le groupe a construit sa prospérité sur sa position de fournisseur privilégié d'EDF pour la partie conventionnelle du programme nucléaire, de la SNCF pour les TGV[158], et de la RATP pour les métros. Il est alors organisé en 7 divisions qui reflètent ses métiers : électromécanique, centrales énergétiques, transport ferroviaire, appareillage électrique, transformateurs, robotique et matériaux ainsi que la construction navale.

Contrôlé majoritairement par CGE, la gestion d'Alsthom reste relativement autonome, bien qu'orientée vers la distribution de dividendes, la fourniture des résultats financiers et un partage de l'information sur les décisions majeures, notamment en matière d'acquisitions. Amputé du nucléaire, le groupe continue de se développer, fort de son potentiel technologique mais sur un marché principalement domestique et dépendant étroitement du rythme des commandes de ses trois clients publics. Sa dimension est encore très franco-française. Parmi les 50 000 salariés au total que compte Alsthom, près des trois quarts d'entre eux restent localisés en France (72 %) tandis qu'à peine la moitié du chiffre d'affaire du groupe provient

[156] Alsthom avait pris une première participation dans Rateau en 1970 et en était devenu l'actionnaire majoritaire.

[157] Cf. P. Delouche, *Rateau - Histoire d'une entreprise*, Paris, 1994 et IDHE, « De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisation des travailleurs dans les restructurations d'Alstom *», Document de travail, Série Règles, Institutions, Conventions*, n° 06-02, janvier 2006.

[158] Dès 1969, la SNCF passe commande à Alsthom d'une rame prototype destinée à tester ce nouveau moyen de transport à très grande vitesse et le premier TGV sera livré en 1972 (Paris-Lyon). Au total, 109 rames de ce type lui seront commandées par la SNCF. Quelques commandes étrangères (TGV espagnol, Eurostar, Thalys) ainsi que de nouvelles rames dites de seconde génération viendront prendre le relais vers la fin des années 1980 et le début des années 1990.

des exportations durant la seconde moitié des années 1980[159]. Une augmentation de capital est opérée par le groupe début 1986 dans le but de financer de futurs investissements industriels et financiers.

Alsthom à la recherche d'une taille critique et d'une dimension internationale : la fusion avec le groupe britannique GEC

Durant les années 1980, des rapprochements se produisent entre gros constructeurs d'électro-mécanique au niveau européen. L'acquisition d'une taille critique sur le marché européen et la conquête de nouveaux marchés à l'exportation poussent les dirigeants d'Alstom à rechercher de nouvelles alliances, indispensables dans cette phase d'internationalisation et de concentration des marchés. Le choix est finalement fait d'un rapprochement avec la division Power Systems du groupe britannique GEC[160] et de la formation en 1989 d'une filiale commune (50/50), **GEC Alsthom**. La nouvelle société franco-britannique sera de droit néerlandais (GEC Alsthom NV), organisée en holding détenue à parité par la CGE et GEC et possédant différentes filiales. A cette occasion, Alsthom est retirée de la cotation boursière. A ce stade, un troisième trait caractéristique de l'entreprise et de son mode de gouvernance mérite également d'être signalé, qui réside dans le choix privilégié d'une croissance externe, par acquisitions et l'intégration difficile d'équipes aux cultures d'entreprise hétérogènes, qui se renouvellera dix ans plus tard avec le rachat des activités énergétiques du groupe helvético-suédois ABB. La taille du groupe a quasiment doublé grâce à cette opération : il emploie désormais environ 80 000 salariés. Mais surtout, il a acquis la dimension d'un groupe beaucoup plus international : quelques années après la fusion avec GEC au milieu des années 1990, le nouveau groupe ne compte plus que 40 % de son effectif en France. A la suite de cette fusion, une filiale commune Alsthom Turbines à Gaz (ATG) a été créée entre GEC Alstom et GE, qui deviendra European Gas Turbines EGT en 1991[161]. Cette étape renforce le processus de filialisation des activités de turbines à gaz, amorcé dès 1969 par la création d'une filiale commune avec GE et poursuivi en 1973 par la création d'une unité de fabrication commune, détenue à 55 % par Alstom et à 45 % par GE (CETAG). La filialisation des autres activités du groupe se poursuit dans les années 1990 avec la création de sociétés juridiquement distinctes (AP Turbomachines, AP Centrales, Alstom T&D, Alstom Transport SA).

---

[159] Cf. P. Bilger (2004), op. cit., p. 153.

[160] Issue historiquement de General Electric (USA).

[161] Cette filiale sera revendue à GE en 1998 pour s'affranchir de sa tutelle technologique (licence GE pour les turbines à gaz de grande puissance qu'Alstom avait acquis en 1958.

P. Bilger (énarque, Inspecteur des finances), entré à la CGE en 1982 après une carrière dans l'administration[162], prend la direction en 1991 de la nouvelle entité devenue Alcatel Alsthom, où il succède au polytechnicien J-P Desgeorge**.** Sa nomination marque une rupture dans la tradition du groupe, jusque là dirigé par des ingénieurs. Toutefois, ses choix de gestion n'entraînent pas de véritable changement par rapport à ses prédécesseurs, malgré un profil plus « financier ». Cette même année, la firme livre les premières motrices du TGV espagnol, l'AVE (Madrid-Séville). Entre-temps, G. Pébereau a été débarqué à la tête de la CGE en juillet 1986 et remplacé par P. Suard, alors que le groupe est à la veille d'être re-privatisé par E . Balladur. La stratégie de développement congloméral poursuivie par ce dirigeant avait doté la CGE d'une capacité d'intervenir en fonds propres, de sécuriser ses filiales et de supporter les crises grâce aux décalages de cycles entre ses différents domaines d'activité (Pébereau et Griset, 2005). Elle est remise en cause par ses successeurs (P. Suard puis S. Tchuruk) qui, depuis 1986, poursuivent au contraire une stratégie de recentrage sur leur métier de base et rompent avec cette logique que ses principaux concurrents GE et Siemens continuent de suivre.

Alstom dans la recomposition du capitalisme français sous la pression des marchés financiers et de la libéralisation des marchés de l'énergie : la fusion avec le groupe hélvético-suédois ABB

Dans cette reconfiguration, Alcatel et Alsthom sont séparés et privés de l'expertise et du soutien financier de la holding, pour se recentrer chacun sur leurs métiers respectifs et poursuivre une stratégie de « pure player ». Après avoir traversé une crise en 1994-1995 de son pôle Télécommunications, le groupe Alcatel Alsthom (la nouvelle raison sociale de CGE)[163] engage une politique de restructuration de ses activités et un plan drastique de réduction de ses effectifs (Paulré, 2000). Par ailleurs, sa tentative de renforcer GEC Alsthom, en fusionnant avec Framatome dans lequel le groupe détient 44 % du capital, en essayant de racheter Westinghouse et/ou la participation de GEC pour avoir les coudées franches et en faire un groupe plus solide au plan européen, n'aboutit pas (Bilger, 2004). Framatome reste dans le giron public[164] et fusionnera avec la Cogema et le CEA Industrie pour former Areva

[162] Les nationalisations marquent le début d'un mouvement de départs de la fonction publique de grande ampleur vers le privé, ininterrompu depuis.

[163] La CGE est devenue Alcatel Alsthom en 1991 puis Alcatel tout court en 1998.

[164] Cette tentative de rapprochement des deux groupes (GEC Alsthom et Framatome) échoue à cause de la volonté du gouvernement dirigé alors par L. Jospin de conserver le contrôle public de l'industrie nucléaire et du refus de cette alliance par GEC, qui a d'autres ambitions. Alcatel Alsthom aura par conséquent échoué dans sa tentative de rapprocher les activités d'énergie qu'il détient par les biais de différentes filiales (Framatome, GEC Alsthom et Cegelec).

en 2001. Quant à la partie conventionnelle des activités « énergie » de Westinghouse, c'est le concurrent d'Alstom, Siemens, qui emportera le marché en 1998, s'ouvrant ainsi l'accès à une technologie gaz éprouvée sur le marché américain[165]. Dans ce contexte, les deux actionnaires de GEC Alsthom (Alcatel Alsthom et GEC) décident de ré-introduire l'entreprise en Bourse (cotation simultanée sur 3 places boursières, Paris, Londres et NY) pour récupérer une partie de leur capital ainsi immobilisé et le réaffecter ailleurs[166]. Préalablement à l'introduction en Bourse, tous les actifs détenus directement par GEC Alstom NV ont été transférés à une filiale française de GEC Alstom NV détenue à 100 % par Alstom, Alstom France SA devenue par la suite Alstom Holdings. GEC Alsthom prend à cette occasion la dénomination d'**Alstom** (sans h)[167]. Cette décision est commune aux dirigeants des deux groupes. D'une part, S. Tchuruk a engagé Alcatel Alsthom dans un vaste démantèlement de son portefeuille d'activités. D'autre part, le nouveau dirigeant de GEC, G. Simpson, a décidé de recentrer son groupe sur l'électronique de défense tandis que leurs principaux concurrents, GE et Siemens, continuent de conserver leur structure conglomérale avec un portefeuille d'activités diversifié et une taille beaucoup plus importante.

Les deux actionnaires commencent par s'octroyer un dividende exceptionnel de 1,2 milliard d'€, opérant une ponction financière juste avant l'entrée en Bourse de leur filiale commune[168]. Cette saignée réduit soudainement les fonds propres du groupe à 1,3 milliard d'€, ce qui va s'avérer lourdement pénalisant pour une entreprise dont les activités sont concentrées dans des secteurs exposés à des risques techniques et financiers et qui demandent en conséquence des fonds propres solides (production et transmission d'énergie, transport et construction navale). De surcroît, ces mêmes actionnaires, notamment Alcatel, ont exigé préalablement à l'entrée en Bourse de leur filiale commune que l'entreprise rachète Cegelec qui compte alors 29 000 salariés. L'introduction boursière sur le premier marché en juin 1998 est une des opérations les plus importantes jamais réalisées en Europe hors privatisations. (120,9 millions d'actions mis en vente)[169]. Elle rapporte au total 3,4 milliards d'€, sous la

[165] Les activités nucléaires de Westinghouse seront acquises par le groupe britannique BNLF qui les revendra en 2006 au groupe japonais Toshiba.
[166] Les deux actionnaires réduiront leur participation à 24 % chacun en 1998 puis à moins de 5 % trois ans après en 2001.
[167] La holding n'employant aucun salarié, il n'y aura pas de représentant salarié à son conseil d'administration, cf. P. Bilger (2005), op. cit., p. 232-233.
[168] Si P. Bilger justifie cette ponction par le fait que les deux actionnaires récupèrent en cela l'augmentation des fonds propres issue des résultats accumulés du groupe depuis leur fusion (et en dépit des dividendes prélevés par la holding), ce dernier n'en laisse pas moins poindre sa critique lorsqu'il évoque « la rapacité à court terme des deux actionnaires » à l'occasion à l'occasion de la fixation du prix d'introduction en Bourse, cf. Bilger (2004), op. cit., p. 225.
[169] Cf. Visas de notes d'information concernant l'introduction d'Alstom sur le premier marché, Bulletin COB n°326 de juillet-Août 1998

forme d'une offre publique de vente par ses deux actionnaires de référence (GEC et Alsthom Alcatel) et de deux augmentations de capital, l'une offerte au public et l'autre réservée à ses salariés (souscrite à plus de 60 %). Sur ce total, Alstom n'en reçoit que 365,8 millions d'€ (produit des deux augmentations de capital), soit à peine 10 % du montant total de capitaux levés en Bourse (dont un peu moins de 2 % par les salariés) qui sont destinés à financer l'acquisition de Cegelec (1,6 milliard d'€). Ses deux actionnaires, GEC et Alcatel, récupèrent l'essentiel de la somme lié à leur désengagement respectif, par la cession de la majeure partie de leurs titres proposés au placement public (OPV qui représente 52 % du capital de GEC Alsthom)[170]. Ce recours au marché boursier, qui rend compte d'une nouvelle étape dans le système de gouvernance de la firme et de l'affirmation d'une rhétorique toute entière tournée vers la maximisation de la valeur actionnariale, ne signifie pas pour autant l'engagement dans un nouveau mode de financement. Il est clair que dans ce cas précis, l'opération relève d'une pure logique de restructuration financière et industrielle de ses deux actionnaires de référence via la Bourse. L'action Alsthom entre dans le CAC 40 en novembre 1999, en même temps qu'elle est cotée à New York et à Londres. Le titre ne restera que 2 ans et demi au CAC 40, jusqu'à la chute de la capitalisation boursière de l'entreprise au printemps 2003 qui incarne une crise de confiance des marchés et traduit la situation de crise financière aigue de l'entreprise.

Le groupe, introduit en Bourse dans ces conditions, est devenu indépendant mais avec une trésorerie totalement asséchée et un bilan fragilisé. Un an avant, sa situation était saine au plan financier, même si sa rentabilité avait eu à souffrir en 1997 des restructurations engagées et de leur nécessaire financement[171]. Ce contexte ne place pas ses dirigeants dans les meilleures conditions pour rechercher de nouvelles alliances, indispensables pour affronter le marché sinon mondial, du moins européen. Celles-ci ne peuvent être réalisées que par croissance externe, seule façon d'acquérir rapidement des parts de marché et une technologie de turbine à gaz indépendante de GE. Le choix se porte alors sur le groupe helvético-suédois ABB, faute d'avoir pu faire affaire avec Westinghouse. ABB est à l'époque un groupe de taille plus importante qu'Alsthom, issu lui-même de la fusion en 1988 entre la société suisse BBC (Brown Boveri Company) et l'ASEA suédoise (Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget). Par cette opération, Alstom acquiert la quasi-totalité des activités de

[170] Le placement public a porté sur la mise en vente de 109,2 millions d'actions cédées paritairement par Alcatel Alsthom et GEC ainsi que sur deux augmentations de capital, l'une publique (9,7 millions d'actions) et l'autre réservée aux salariés (4,3 millions d'actions), cf. visa de notes d'information, bulletin COB n°326, juillet août 1998.
[171] Le groupe avait dû provisionner près de 2 milliards de francs en 1996-97, pour financer ses restructurations, cf. La Tribune, 12/02/1997.

production d'énergie d'ABB. Le but est de consolider la position du groupe dans le secteur de la production d'énergie[172], notamment dans le domaine des turbines à gaz devenu un axe majeur de sa stratégie. Il est aussi d'acquérir une technologie indépendante de GE[173] qui lui permette de profiter de la « bulle » gazière et de l'importance prise par le gaz sur le marché de la production d'énergie (30 %). L'alliance se fait en deux temps. Une filiale commune (50/50) est créée entre les deux groupes en 1999, ABB Alstom Power (AAP)[174], qui s'affiche alors comme le n°1 mondial de l'énergie conventionnelle avec 58 000 salariés. L'opération, saluée par les marchés, coûte à Alstom 1,3 milliard d'€. Neuf mois plus tard, Alstom rachète la participation d'ABB dans leur filiale commune pour 1,25 milliard d'€ et la nouvelle entité est rebaptisée Alstom Power (AP). L'opération aura coûté au total 2,63 milliards d'€. Elle est financée par endettement et sur la trésorerie du groupe, renflouée par la trésorerie de la Cegelec nouvellement acquise et par la vente simultanée de sa filiale EGT à GE pour 835 millions d'€. A l'occasion de cette réorganisation, deux nouvelles filiales sont créées, AP Conversion et AP Services.

La défaillance technique de quatre vingt turbines à gaz de grande puissance (GT24 et GT26) héritées d'ABB est révélée peu de temps après (représentant 8 milliards de $ de contrats). Cet accident industriel manifeste sans doute une sous estimation des risques techniques de la part de l'équipe dirigeante et de ses ingénieurs. Elle impose d'emblée le paiement de fortes indemnisations à verser aux clients des turbines à gaz défectueuses[175], ce qui a pour effet d'augmenter le niveau d'endettement du groupe. Cette situation a des répercussions immédiates sur l'activité d'Alstom, financée par les clients au moyen d'acomptes dont la contrepartie résulte dans l'octroi de cautions obtenues auprès des banques et des compagnies d'assurance garantissant que le fournisseur, qui paie à ces dernières des redevances, honorera ses engagements auprès de sa clientèle. Ce mode de financement contraignant est lié à la spécificité de l'activité. Celle-ci se caractérise par un fort contenu technologique avec des cycles longs de fabrication, des coûts et des durées de développement très importants et des risques inhérents à toute activité de projet, d'ingénierie, qui demande en général une coordination optimisée des opérations. Alstom est donc tributaire de l'obtention auprès des banques et compagnies d'assurance de ces cautions qui garantissent la bonne exécution des contrats et sans lesquelles le groupe ne peut faire face à de nouvelles

[172] ABB est massivement présent dans les pays de l'Est (Tchéquie, Pologne et Russie).
[173] Alstom est resté depuis 1958 et dans ce domaine au travers de filiales communes sous la dépendance technologique de GE (accord de licence) et par cet accord, privé de l'accès au marché américain alors qu'il possède sa propre technologie dans l'hydraulique et les turbines à vapeur.
[174] Au même moment, il vendait son activité de turbines à gaz de grande puissance (> 20 MW) à GE.
[175] Le coût total du sinistre s'élèvera à près de 4,3 milliards d'€ selon Bilger (2004), op. cit., p. 267.

commandes. Cet appui bancaire va faire défaut au groupe en raison de la compensation financière octroyée par ce dernier aux acheteurs des turbines défectueuses et à la montée concomitante de son endettement, situation qui va conduire l'Etat français à intervenir. Celui-ci ne peut en effet se résoudre à voir disparaître la seule entreprise français présent dans le domaine des infrastructures d'équipement énergétique, secteur qu'il a soutenu par les commandes des entreprises publiques (EDF et SNCF), par ses aides à la recherche-développement et à l'exportation (garanties Coface). Cette industrie est en effet stratégique pour la mise en œuvre d'une politique énergétique en France et le groupe reste un pôle d'excellence technologique dans plusieurs domaines. Il s'est d'ailleurs transformé au fil des ans en un pôle de matière grise dont la main-d'œuvre est à dominante techniciens qualifiés et ingénieurs et dont la base ouvrière s'est considérablement réduite[176]. En outre, il a accentué son internationalisation : en 2001/2002, les effectifs du groupe en France ne représentent déjà plus que moins d'un quart du total (23 %).

A ces défaillances techniques s'ajoutent le retournement brutal du marché de la production d'énergie à l'automne 2002 ainsi que la défaillance d'un armateur (Renaissance Cruises), client et créancier des Chantiers de l'Atlantique[177]. Cette conjonction d'événements inattendus entraîne un endettement excessif du groupe (5 Mds d'€ de dette) et précipitent sa débâcle financière. C'est le refus du système bancaire français de continuer dans ces conditions à cautionner Alstom qui entraînera l'intervention de l'Etat à partir de l'été 2003.

Alstom : le sauvetage de la faillite … une affaire d'Etat

P. Bilger quitte Alstom en janvier 2003, un peu plus de quatre ans après l'introduction du groupe en Bourse et peu de temps après avoir lancé un plan de redressement de l'entreprise (« Restore Value » en mars 2002) basée sur trois objectifs prioritaires : une réduction de l'endettement (95 % des fonds propres en 2002), une augmentation de capital (636 millions d'€) ainsi que des cessions immobilières et industrielles. Il ne sera que partiellement mis en œuvre par ce dernier. Son successeur P. Kron, polytechnicien du corps des Mines[178], renoue avec la tradition de management du groupe de par sa formation d'ingénieur. Pourtant, il

[176] Au 30 avril 2007, les « Ingénieurs et cadres » représentaient 42 % de l'effectif total tandis que les ouvriers n'en représentaient plus que 22 % selon les données issues des comptes 2006-2007 mis en ligne par le groupe avant le prochaine assemblée générale des actionnaires.

[177] L'activité de construction navale est difficilement rentable, et n'a survécu que grâce aux subventions de l'Etat qui ont disparu en 2001. En outre, elle impose des engagements financiers importants à Alsthom (financements fournisseurs) qui viennent figurer en hors bilan comme condition de la survie des chantiers navals de Saint Nazaire.

[178] Après un passage au ministère de l'industrie, il entre chez Péchiney où il reste 15 ans puis prend la direction d'Imerys, leader mondial dans la valorisation des minéraux.

appartient à cette nouvelle génération de dirigeants qui commence à arriver aux commandes des grands groupes français dans les années 1990 et qui participe au renouvellement des élites dirigeantes, aux parcours plus mobiles et à une sensibilité plus grande aux nouveaux modes de gestion en faveur de la création de valeur actionnariale et de leurs intérêts bien compris, dans le contexte d'un système national de gouvernance en partie renouvelé.

C'est précisément sous sa direction que le mode de gouvernance d'Alstom va connaître des transformations assez sensibles, quelques années après l'entrée en Bourse et à la faveur de la quasi-faillite du groupe. Dès sa nomination en mars 2003 par le conseil d'administration dont il est membre depuis 2001, il arrête un nouveau plan de restructuration, plus drastique que celui de son prédécesseur et dont l'annonce retentissante est clairement à destination des marchés[179]. Ce plan vise, par des cessions, à recentrer les activités du groupe sur deux métiers clés, l'énergie et le transport alors que le groupe est encore organisé en six secteurs d'activité en 1998 (énergie, transmission et distribution d'électricité, transport, industrie, marine et entreprise). Cette restructuration industrielle, qui va porter principalement sur le secteur de l'énergie (cf. encadré ci-après)[180] et qui ira plus loin par son ampleur que celle strictement exigée par la Commission, passe aussi et surtout par une restructuration financière. Dans le même temps, les instances dirigeantes du groupe sont profondément renouvelées : en moyenne, les cinq cents hauts dirigeants de l'entreprise ne sont en poste que depuis 1,7 an ; le comité exécutif voit entrer six nouveaux membre sur neuf entre 2001/2002 et 2005/2006 ; le conseil d'administration est également remanié plusieurs fois, passant de neuf à dix membres entre 2001/2002 et 2005/2006, dont sept parmi eux ont été renouvelés[181].

[179] Sur les 10 000 départs annoncés dans un premier temps par celui-ci, plus de la moitié a déjà été engagée par son prédécesseur dans le cadre du premier plan de restructuration.
[180] Le groupe, par ces cessions et le plan de restructuration, se déleste de près de 70 000 emplois, soit la moitié de ses effectifs.
[181] L'entrée du groupe Bouygues dans le capital est encore venue modifier la composition du conseil d'administration, avec le départ du représentant de l'Etat et la nomination de deux nouveaux administrateurs représentant le groupe sous contrôle familial.

La restructuration industrielle d'Alstom

Année 2003 :

Cession de l'activité turbines à gaz de petite et moyenne puissance et des turbines industrielles à vapeur (6 500 salariés) à Siemens (970 millions d'€)

Cession d'une partie de l'ex-Cegelec[182] (24 000 salariés) à son management au travers d'un MBO (Management Buy Out).

Cession des activités T & D (28 000 salariés) à Areva (950 millions d'€)

Cession d'une partie de son patrimoine immobilier

Année 2004 :

Cession d'une usine locomotive de fret en Espagne,

Cession des activités informatiques, de produits industriels et de transport en Australie et en Nouvelle-Zélande (2 000 salariés)

Cession d'une filiale de chauffage urbain (FlowSystems) en Scandinavie (600 salariés)

Année 2005 :

Cession de Power Conversion (APC), spécialisée dans les générateurs et équipements de contrôle pour la marine et l'industrie (3 145 salariés) à un fonds d'investissement britannique (Barclays Private Equity).

Cession de l'activité Chaudières industrielles (450 salariés) à la firme autrichienne Austrian Energy & Environment

Cessation de l'activité du site de La Courneuve en région parisienne

Année 2006 :

Cession des Chantiers de l'Atlantique (3 140 salariés) au norvégien Akers Yard[183]

[182] En 1971, CGE et Alsthom avait créé une filiale commune, CGEE-Alsthom devenue Cegelec en 1989. Cette filiale a été cédée une première fois en 2001 pour 796 millions d'€ à deux fonds d'investissement, CDC Entreprise, filiale de la CDC et le Britannique Charterhouse. Le personnel a été associé au rachat dans le cadre d'un LBO, et 90 % de l'opération a été financée par des dettes (émission d'obligations et emprunts). Celui-ci possédait donc 10 % du capital de la nouvelle entité, l'équipe de direction 4 % et les salariés 6 %. C. Darmon, ancien dirigeant d'Alst(h)om, en est le P-DG. Entre 2001 et 2005, les effectifs de Cegelec France ont fondu de 3000 salariés, passant de 17 000 à 14 000. En mars 2006, soit 5 ans plus tard, Cegelec a été revendue à un autre fonds d'investissement, LBO France, pour 700 millions d'€, permettant aux actionnaires de récupérer huit fois leur mise.

[183] Une filiale commune doit être créée dont Alstom conserverait 25 % du capital jusqu'en 2010 et dont Akers Yard prendrait les 75 % restants, en vue de racheter les 25 % dans 5 ans. L'opération est coûteuse pour Alstom. Le groupe doit débourser 350 millions € pour assurer les besoins de financement et de fonds de roulement[183] de la nouvelle filiale alors que le Norvégien ne déboursera que 50 millions. Alstom, à la revente de sa participation d'ici 2010, devrait encaisser quelque 100 millions d'€, ce qui lui aura coûté de fait environ 200 milliards d'euros.

Le montage organisé et finalement accepté par la Commission européenne[184] prévoit une participation provisoire de l'Etat français à hauteur de 21 % du capital du groupe, la souscription des banques à une augmentation de capital, l'octroi par ces mêmes banques (et l'Etat) de facilités de trésorerie ainsi qu'une nouvelle ligne de cautions. En échange des aides publiques, le groupe s'est engagé devant la Commission européenne à céder pour 1,5 milliard d'€ d'actifs. Les autres contreparties exigées par Bruxelles concernent la conclusion de partenariats industriels avec des entreprises d'ici à 2008 (qui exclut les entreprises publiques françaises donc Areva), dont la création d'une filiale commune dans le secteur hydro power, l'interdiction de faire des acquisitions dans le domaine du transport au sein de l'espace économique européen, et enfin la sortie de l'Etat du capital de la firme avant 2008. Cette sortie a été anticipée avec le rachat de la participation de l'Etat par le groupe Bouygues en avril 2006. Cette cession fait du groupe de BTP et de communication le premier actionnaire d'Alstom avec actuellement 25 % du capital, aux côtés des investisseurs institutionnels (59 % du capital), des actionnaires individuels (15 %) et des salariés (1 %). Il devient ainsi l'actionnaire de référence, sans toutefois posséder le contrôle du capital qui suppose d'atteindre la minorité de blocage de 33 %. Bouygues prévoit également de prendre une participation de 50 % dans l'activité de production d'énergie hydraulique d'Alstom, ce qui permettrait au groupe de satisfaire l'exigence de partenariat dans ce domaine demandée par la Commission Européenne.

Pour Alstom, la stratégie de recentrage sur le ferroviaire et l'énergie est désormais achevée, du moins pour un temps. En deux ans et demi, le groupe a vendu ¼ de son activité et a réalisé plus de 90 % des 11 500 réductions d'emplois prévues, conformément à l'engagement pris par P. Kron devant la commission européenne[185]. Entre mars 2003 et mars 2006, les effectifs du groupe sont passés de 110 000 à 60 000 dont environ 58 % de l'effectif dans l'énergie, résultat des cessions d'activité mais également du processus d'externalisation et des plans sociaux mis en œuvre à répétition dans les différentes filiales du groupe. Son redressement financier est jugé spectaculaire par les marchés et le groupe a d'ailleurs été réintroduit en juillet 2006 dans le CAC 40 français, après en être sorti pendant près de 3 ans. Le résultat net est redevenu positif (178 millions d'€ en 2005-2006) après avoir été négatif quatre années de suite (de l'exercice 2001-2002 à l'exercice 2004-2005), les capitaux propres du groupe ont été renforcés et l'endettement a été réduit. Ce redressement ne s'est pas fait

[184] En fait, il y en aura deux : un premier finalisé le 2 août 2003 et un second qui vient modifier le premier en mai 2004.
[185] Cf. rapport annuel d'activité 2005/2006.

sans mal : il a été mis en œuvre au prix d'une réduction sévère du périmètre d'activité du groupe qui est allée de pair avec une réduction drastique de ses effectifs, des transferts et des reconversions d'activité et des fermetures de sites, même si ces dernières ont été limitées et n'ont pas touché des pays comme la France et l'Allemagne.

Les grandes étapes de constitution du groupe depuis l'origine

1872	création de la Société Alsacienne de Constructions mécaniques (SACM), issue de la fusion des sociétés AKC créée à Mulhouse en 1826 et Graffenstaden créée à Strasbourg en 1872.
1879	création par la SACM d'une filiale commune à Belfort, après l'annexion de l'Alsace-Lorraine par les Allemands.
1928	création d'Als.thom par rapprochement de l'usine de Belfort, filiale de la SACM avec la Compagnie Française Thomson Houston (CFTH), filiale de General Electric (GE) aux Etats-Unis.
1929	Als.thom devenue Alsthom est introduite en Bourse.
1963	acquisition de la société Neyrpic à Grenoble.
1964	rapprochement d'Alsthom avec la Compagnie Générale d'Electricité (CGE) et création de 3 filiales communes, Delle Alsthom, Unelec et Alsthom Savoisienne.
1969	prise de contrôle d'Alsthom par la CGE.
1972-1976	acquisition des sociétés Stein à Vélizy et Rateau à La Courneuve.
1976	fusion d'Alsthom avec les Chantiers de l'Atlantique qui devient Alsthom Atlantique.
1985	Alsthom Atlantique prend la dénomination Alsthom.
1989	fusion d'Alsthom avec les activités « énergie » de la société britannique General Electric Company (GEC), filiale de GE (Etats-Unis) pour former GEC-Alsthom.
1998	acquisition de Cegelec et mise en Bourse de GEC-Alsthom par ses deux actionnaires GEC et CGE (devenue Alcatel), qui devient Alstom en perdant son h à cette occasion.
1999-2000	acquisition des activités de production d'énergie d'ABB en deux phases.

1. 2 Alst(h)om et le marché de l'énergie

L'état du marché mondial

Concernant la production de base d'électricité, trois sources d'énergie sont en concurrence : le nucléaire (l'uranium), le charbon et le gaz[186]. Plusieurs déterminants influencent la demande d'énergie : les prix qui dépendent non seulement des coûts d'extraction mais aussi de transport de l'énergie, les questions de sécurité et d'indépendance des approvisionnements de même que les réglementations environnementales[187].

Les Etats-Unis sont un marché capital pour le développement du nucléaire. Ils possèdent le plus grand parc nucléaire mondial (103 centrales nucléaires en fonction actuellement) et représentent une importante demande potentielle de nouvelles centrales électriques pour les prochaines années, avec un pouvoir politique favorable au développement de cette énergie[188]. Il n'existe plus que 2 constructeurs importants, Westinghouse Electric Company[189] et General Electric Company, tous deux présents dans le nucléaire (réacteurs). Toutefois, cette source d'énergie ne représente que 20 % de l'électricité produite aux Etats-Unis. Il n'y a pas eu de construction de centrales nucléaires nouvelles depuis au moins trois décennies, à cause de l'annulation des commandes après 1973 et l'accident de *Three Mile Island* survenu en 1979. La relance du nucléaire est toutefois à l'ordre du jour depuis les années 2000. En France, il n'existe plus qu'un seul constructeur de centrales, Alstom et un

[186] Les énergies renouvelables telles que l'hydraulique, l'éolien ou le solaire ne pouvant à terme répondre aux besoins de consommation au niveau mondial. L'hydraulique dépend des sites disponibles, l'éolien et le solaire des subventions publiques.

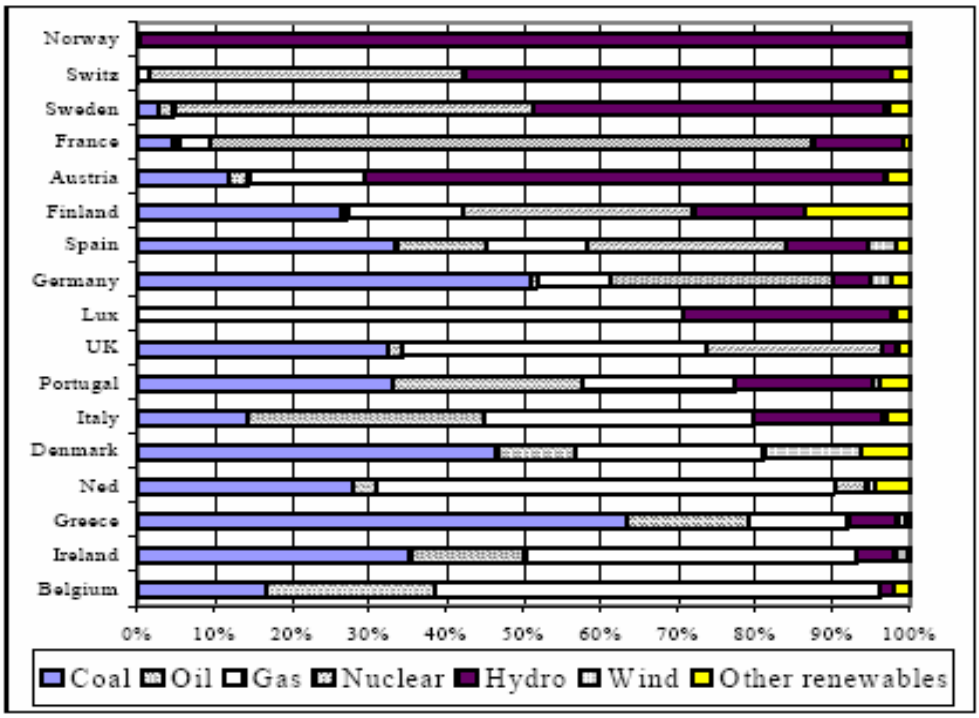
[187] Ainsi, des réglementations de plus en plus strictes pèsent sur le coût de production du charbon par exemple. En revanche, c'est le mode de transport le moins coûteux transporté par voie maritime pour 90 %. A l'inverse, le gaz naturel se caractérise par un coût de transport élevé (soit par gazoduc, soit sous forme de gaz liquéfié transporté par méthanier) et des prix d'une grande volatilité. La concentration des ressources dans certaines parties du monde (les pays du Moyen-Orient et l'ex-Russie représentent 70 % des réserves mondiales) soulève la question de la dépendance croissante. L'uranium naturel, le combustible utilisé pour l'énergie nucléaire, se stocke quant à lui facilement et ses coûts de transport sont négligeables. Il ne produit pas d'émissions polluantes (CO2) lors de son utilisation mais il engendre, outre les risques d'accident, des déchets radioactifs dont la durée de vie se compte en plusieurs dizaines de milliers d'années et qu'il faut retraiter et stocker, sachant que le choix des sites pour leur enfouissement soulève de plus en plus l'hostilité des populations et des élus locaux. Cf. Revue de l'énergie, n°547, juin 2003.

[188] Selon la Nuclear Regulatory Commission, sur les 27 nouveaux réacteurs nucléaires identifiés qui pourraient être mis en fonction dans le futur, peu le seraient prochainement et en tout cas, ils viendraient s'ajouter à ceux déjà existants sur les sites, cf. « Slow Start for Revival of Nuclear Reactors » by M. L. Wald, *NYT*, August 22, 2006.

[189] Westinghouse a vendu ses activités conventionnelles (Westinghouse Powergen) à Siemens en 1998 et ses activités nucléaires au groupe britannique BNFL en 1999 dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur les médias (rachat de CBS en 1995). Ce dernier rachète un an plus tard les activités nucléaires d'ABB qu'il intègre à Westinghouse Electric Company puis remet en vente en 2005 la société, acquise par le groupe japonais Toshiba en 2006.

seul constructeur de réacteur, Areva. L'équipement déjà réalisé dans le cadre du programme nucléaire français est tel que les 20 à 40 prochaines années ne nécessiteront pas la construction de nouvelles centrales[190]. 80 % de la demande d'électricité provient actuellement de l'énergie nucléaire. La demande supplémentaire d'électricité y sera probablement satisfaite par les centrales à gaz, de même que dans certains pays étrangers[191] ou par des centrales à cycle combiné particulièrement attractives, notamment pour les opérateurs sur les marchés libéralisés du fait de leurs rendements élevés, de la courte durée de leur cycle de fabrication et de leurs faibles coûts. Ce marché dépend également des choix qui sont opérés par les pays en matière de source d'énergie privilégiée, qui sont très variables comme le montre le graphique ci-dessous concernant les pays européens.

Part des sources d'énergie selon les pays de l'Europe des 15+2 en 2002



Source : d'après Jamasb J. & Pollit M., 2005

Dans le domaine de l'énergie, Alstom est présent dans la conception, la fabrication et la maintenance d'infrastructures pour la production d'énergie. Ce marché est aujourd'hui

[190] Les premières centrales nucléaires françaises ont été construites à partir de 1973. La durée de construction d'une centrale nucléaire est très longue, au moins 3-4 ans contre 2 ans pour une centrale à gaz à cycle combiné.
[191] En France, GDF est devenu le principal client d'Alstom sur ce marché. Autorisé par la loi du 9 août 2004 à vendre de l'électricité, le groupe a commandé sa première centrale à gaz à Alstom qui lui a été livré en 2005 (à Dunkerque). En 2006, Alstom va à nouveau construire une centrale à gaz pour GDF à Fos sur Mer. De même le groupe va construire deux centrales à gaz en Italie après avoir vendu une centrale à gaz au sultanat d'Oman en 2005.

dominé par l'Amérique du Nord et l'Asie, représentant chacun 30 % de la production mondiale d'énergie. Ces dernières années, la Chine à elle seule a représenté de l'ordre de 50 % de la croissance du marché mondial de production d'électricité et possède la deuxième capacité mondiale d'électricité installée dans le monde. Le thermique va y rester la source dominante d'énergie (78 % de la capacité installée en 2006), suivie par l'hydraulique (20 %) et le nucléaire (2 %), la Chine consommant plus de charbon que les Etats-Unis, l'Union Européenne et le Japon réunis. Son marché nucléaire, encore peu développé, va néanmoins compter pour 50 % de la demande mondiale dans les cinq prochaines années. Ce pays a en effet programmé la construction de 32 centrales nucléaires d'ici à 2020 et le groupe japonais Toshiba, qui vient de racheter Westinghouse Electric (cf. note 189, p. 175), semble bien positionner de ce point de vue.

Des pays comme l'Inde et ceux du Moyen-Orient vont également tirer la demande mondiale ces prochaines années, aux côtés de l'Europe qui a besoin de remplacer ses équipements vieillissants mais dont certains pays restent largement dépendants du charbon comme la Pologne ou l'Allemagne tandis que d'autres comme la France et la Finlande reprennent leurs investissements dans le nucléaire et que l'Italie et l'Espagne ont davantage recours au pétrole et au gaz[192] (cf. graphique ci-avant).

Compte tenu de la hausse des prix du gaz et du pétrole[193], le potentiel de croissance du marché des centrales conventionnelles à charbon est important et peut à nouveau rivaliser avec ces sources d'énergie[194]. Aujourd'hui, la Chine est le premier marché pour les centrales au charbon du fait des énormes réserves qu'elle possède. L'inde est également un client potentiel important et deux nouveaux pays se tournent résolument vers ce combustible, les Etats-Unis et l'Allemagne. Dans ce domaine, Alstom bénéficie d'une certaine avance technologique mettant en œuvre la technique du « charbon propre ». Le groupe est en outre bien implanté en Chine où il est présent au travers de onze filiales communes depuis 1992 et où il fournit 40 à 50 % des équipements pour l'énergie.

Avec la relance du nucléaire dans les pays européens et aux Etats-Unis, Alstom est également bien positionné, même s'il n'intervient que sur la partie conventionnelle du réacteur (turbo-alternateur) aux côtés d'Areva. Il vient de remporter le contrat pour la

[192] Cf. « Europe's Image Clashes With reliance on Coal », by M. Landler, *NYT*, June 20, 2006.

[193] Le prix du gaz a connu l'augmentation la plus spectaculaire avec une multiplication par deux ou plus par rapport à la fin des années 1990, cf. rapport annuel d'Alstom 2006/2007.

[194] Les réserves mondiales de charbon constituent en effet 64 % des énergies fossiles contre 18 % pour le pétrole et le gaz. Elles représentent 230 années de production au rythme actuel contre seulement une soixantaine d'années pour le gaz et entre 40 et 50 années pour le pétrole. Le problème est d'ordre environnemental : c'est l'énergie la plus polluante, l'une des principales responsables du réchauffement climatique mondial

construction de la centrale nucléaire de Flamanville (Manche), l'EPR (réacteur dit de 3ème génération) dont l'appel d'offre avait été lancé par EDF aux côtés d'Areva, chargé de construire le cœur du futur réacteur. Un tel contrat est important, dans la mesure où il sert de vitrine au groupe pour l'obtention de nouveaux contrats à l'étranger (Chine et Etats-Unis), ce qui est une condition nécessaire pour gagner un marché dans ce secteur.

La demande de production d'énergie est déterminée par la croissance de la demande d'électricité, elle-même corrélée à la croissance économique. Le secteur est très concentré : Alstom représente à lui seul 25 % des capacités installées. Cette capacité mondiale de production d'énergie électrique installée s'élève en 2006 à 160 milliards de $. Les centrales conventionnelles à vapeur (à base de charbon ou de fuel) dominent avec 48 % du marché, suivies par les centrales hydroélectriques (20 %) à égalité avec les centrales à gaz (20 %) puis les centrales nucléaires (9%). Les 3 % restants représentent les énergies dites alternatives.

La libéralisation et la déréglementation de l'électricité

La libéralisation et la déréglementation du marché de l'électricité ont eu comme conséquence dans les pays qui se sont engagés dans cette voie, le Royaume-Uni et certains pays de l'OCDE (Australie, Nouvelle-Zélande) au début des années 1990 suivis par les Etats-Unis vers la fin de la décennie[195], d'entraîner l'apparition d'exploitants privés de centrales électriques qui vendent leur électricité de manière indépendante. Au niveau de l'Union Européenne, les initiatives en matière de libéralisation du marché de l'électricité ont été poursuivies à deux niveaux, qui ne peuvent qu'aboutir à terme à la privatisation totale des opérateurs même si elles ne l'exigent pas : deux directives (1996 et 2003) ont contribué à ouvrir progressivement les marchés à la concurrence ; la commission européenne a également incité à des efforts pour améliorer les interfaces entre les différents marchés nationaux et développer les capacités physiques d'interconnexion entre pays de l'Union (Jamasb & Pollit., 2005). Aujourd'hui, environ 60 % de l'énergie mondiale est produite dans un environnement déréglementé, c'est-à-dire dans un contexte où les services publics traditionnels ou les monopoles verticalement intégrés mais dont les tarifs, coûts et obligations de services étaient étroitement réglementés par une commission d'Etat compétente comme aux Etats-Unis, ont été remplacés par (ou doivent côtoyer) des sociétés privatisées indépendantes et spécialisées

[195] A la différence d'autres secteurs où les Etats-Unis ont montré la voie de la réforme, les expériences américaines de déréglementation ont suivi celles pratiquées dans un certain nombre de pays de l'OCDE, principalement au Royaume-Uni au début des années 1990. L'industrie de l'électricité y a longtemps été dominée par un régime de monopole réglementé (verticalement intégrés) dont les tarifs, coûts et obligations de services étaient étroitement réglementés par la commission d'Etat compétente.

(contre 33 % en 1998). Cette transformation de la clientèle a eu des répercussions immédiates sur les constructeurs d'équipement dans le domaine de l'énergie, en termes de coûts et de répartition des risques. Ces derniers ont dû réduire leurs coûts et installer des centrales à meilleur rendement et à rentabilité d'exploitation plus élevée. Ils ont dû aussi accepter de prendre à leur charge une plus grande part des risques techniques et financiers liés à l'activité.

Alstom était mal préparé à cette pression nouvelle des acheteurs, ayant fonctionné depuis toujours avec un seul client, EDF. Le groupe, qui venait d'acquérir une dimension internationale en fusionnant avec le britannique GEC en 1989, s'est alors engagé dans le regroupement et la concentration de ses activités, la spécialisation des sites moyennant l'obtention d'une taille critique et la rationalisation de ses achats pour tenter d'améliorer ses coûts et ses performances.

Les caractéristiques du secteur et le positionnement d'Alstom

Dans le domaine des infrastructures pour l'énergie, il existe de fortes barrières à l'entrée, à la fois d'ordre technologique et financier. Le facteur déterminant de la performance réside dans la taille, imposée par la déréglementation de la production d'énergie, par l'arrivée de nouveaux opérateurs privés, prêts à investir dans des capacités de production supplémentaires et par l'ouverture des marchés à la concurrence. Il faut avoir atteint une masse critique domestique pour atteindre la rentabilité qui permette de financer la recherche-développement et de garantir la pérennité des engagements vis-à-vis des clients, qui se compte en décennies. C'est la clef de réussite du conglomérat GE qui possède plus de 50 % du marché américain, l'un des plus importants au plan mondial et dont les perspectives de commandes domestiques dans ce secteur sont en hausse en même temps que le groupe bénéficie d'une importante couverture internationale. C'est à l'opposé sans doute l'explication de l'échec d'ABB qui n'a jamais eu d'autres bases domestiques que la Suisse et la Suède, soit des petits marchés. C'est aussi ce qui explique les difficultés d'un groupe comme Alstom, qui a longtemps vécu à l'ombre de l'Etat et des commandes publiques garanties à des prix garantis (EDF avec le programme nucléaire dans l'énergie, SNCF et RATP pour le transport), négligeant de ce fait son activité à l'international (notamment son implantation multinationale). Or aujourd'hui, les marchés ne sont plus en France mais à l'étranger, principalement en Europe (notamment dans les pays d'Europe centrale) et en Asie (cf. tableau ci-après). Et ce ne sont même plus des marchés d'exportation, qui permettent de conserver la fabrication en France mais des acheteurs qui exigent des transferts de technologie

et qui sont capables de fournir la main-d'oeuvre et le savoir faire et qui imposent la création de filiales communes. Les grandes turbines sont désormais fabriquées pour partie en Chine.

Répartition géographique du chiffre d'affaire par région de destination

	2007					
	Power Systems		Power Service		**Power**	
	en millions €	*en %*	*en millions €*	*en %*	*en millions €*	*en %*
Europe	2 051	36	1 176	37	3 227	36
Amérique du Nord	1 119	20	914	29	2 033	23
Amérique centrale et du Sud	411	7	98	3	509	6
Asie Pacifique	1 142	20	596	19	1 738	20
M-O et Afrique	950	17	414	13	1 364	15
Total	**5 673**	**100**	**3 198**	**100**	**8 871**	**100**

	2006					
	Power Systems		Power Service		**Power**	
	en millions €	*en %*	*en millions €*	*en %*	*en millions €*	*en %*
Europe	1 218	24	1 167	41	2 385	30
Amérique du Nord	997	20	785	28	1 782	22
Amérique centrale et du Sud	398	8	102	4	500	6
Asie Pacifique	1 513	30	522	18	2 035	26
M-O et Afrique	953	19	277	10	1 230	16
Total	**5 079**	**100**	**2 853**	**100**	**7 932**	**100**

	2005					
	Power Systems		Power Service		**Power**	
	en millions €	*en %*	*en millions €*	*en %*	*en millions €*	*en %*
Europe	1 487	35	1 149	41	2 636	38
Amérique du Nord	706	17	784	28	1 490	21
Amérique centrale et du Sud	206	5	93	3	299	4
Asie Pacifique	966	23	555	20	1 521	22
M-O et Afrique	825	20	251	9	1 076	15
Total	**4 190**	**100**	**2 832**	**100**	**7 022**	**100**

Du point de vue industriel, il s'agit d'une activité à caractère capitalistique, aux cycles longs et à fort contenu technologique avec des coûts unitaires et des durées de développement importants (entre 5 et 10 ans). Il s'écoule plusieurs années entre la commande d'un turbo-

alternateur et sa mise en fonctionnement sur site. Dans l'activité turbines à gaz, le développement, l'expérimentation et la validation définitive d'une nouvelle machine requièrent entre 5 et 10 ans. En outre, les délais d'exécution des contrats sont particulièrement longs. Il s'agit d'une industrie de prototype et non de grande série, ce qui implique des retours sur investissement longs donc des bilans solides. La rotation des stocks y est lente et le financement de l'activité nécessite en conséquence des capitaux longs et patients, caractéristiques qui dépassent de fait l'horizon habituel de la communauté bancaire de même que celui des analystes financiers. En même temps, l'activité est cyclique et les marchés sont fluctuants, alternant périodes de hausse et de baisse de la demande. C'est également une activité de projet, d'ingénierie pour laquelle la coordination des diverses activités doit être optimisée. Ce sont enfin des marchés hautement concurrentiels où les marges bénéficiaires sont faibles, surtout depuis que la libéralisation et la déréglementation ont été mises en œuvre et que de nouveaux producteurs privés d'électricité sont apparus.

Sur le marché des turbines à gaz s'affrontent quatre acteurs majeurs : GE, Alstom, Siemens et Mitsubishi[196]. Des quatre, Alstom est aujourd'hui le plus petit bien qu'il représente 25 % de la capacité mondiale installée de production d'énergie. GE, première capitalisation boursière américaine et deuxième mondiale, s'impose comme le n°1 mondial du secteur, notamment dans le domaine des turbines à gaz avec 28 % du marché mondial. Dans le domaine des turbines à vapeur comme des turbines et générateurs hydrauliques, le marché est nettement plus fragmenté avec ces mêmes leaders mondiaux ainsi que de nombreux opérateurs nationaux en Asie (Chine et Inde). Alstom représente 30 % du marché du marché hydroélectrique de même que du marché des chaudières, des systèmes antipollution et de contrôle des émissions où il doit affronter la concurrence des grands leaders du secteur (Mitsubishi, Babcok & Wilcox, Babcock Hitachi, Foster Wheeler et des fabricants locaux en Chine et en Inde). Les avantages compétitifs du groupe dans l'énergie sont l'intégration de centrales et la combustion propre (équipements de contrôle des émissions) domaine où l'on retrouve les mêmes concurrents, à savoir les grands constructeurs mondiaux d'équipement pour l'énergie précités.

[196] L'autre japonais, Toshiba, n'est présent que sur les turbines à vapeur.

Principales commandes reçues par les Secteurs Power durant l'exercice 2006/07

Les plus importantes commandes reçues par les Secteurs Power durant l'exercice 2006/07 ont été les suivantes :

Pays	Client	Secteur	Description
Allemagne	RWE	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné de technologie GT26 de 800 MW Contrat d'exploitation et de maintenance
Australie	CLP / TRU	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné de technologie GT26 de 400 MW Contrat de service sur 12 ans
Bahreïn	MEW	Power Service	Modernisation d'une centrale
Brésil	CSA	Power Systems	Centrale à cycle combiné de technologie GT11 de 490 MW
Bulgarie	AES	Power Systems	Centrale à charbon propre de 670 MW
Espagne	Hidrocantabrico	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné de technologie GT26 de 400 MW Contrat d'exploitation et de maintenance
Espagne	Gas Natural	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné de technologie GT26 de 400 MW Contrat d'exploitation et de maintenance
France	EDF	Power Systems	Îlot conventionnel de la centrale nucléaire de nouvelle génération EPR
France	EDF	Power Service	Maintenance de l'îlot conventionnel de centrales nucléaires
France	Gaz de France	Power Systems	Centrale à cycle combiné de technologie GT26 de 410 MW
Italie	Endesa	Power Systems	Centrale à cycle combiné de technologie GT26 de 800 MW
Italie	Energia	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné de technologie GT26 de 800 MW Contrat d'exploitation et de maintenance
Pologne	Belchatow	Power Systems	Centrale à charbon propre de 833 MW
Royaume-Uni	Centrica	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné de technologie GT26 de 800 MW Contrat de service de longue durée
Royaume-Uni	Scottish & Southern Energy	Power Service	Modernisation d'un générateur et fourniture de 4 stators de 500 MW
Russie	Mosenergo	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné de technologie GT26 de 420 MW Contrat d'exploitation et de maintenance
États-Unis	Kansas City Power and Light	Power Systems Power Service	Chaudière et équipement de contrôle de qualité de l'air pour une centrale à charbon à haut rendement de 850 MW
États-Unis	Consumers Energy	Power Service	Maintenance et construction d'une unité
Vietnam	Lilama	Power Systems	Centrale à cycle combiné de technologie GT13 de 480 MW

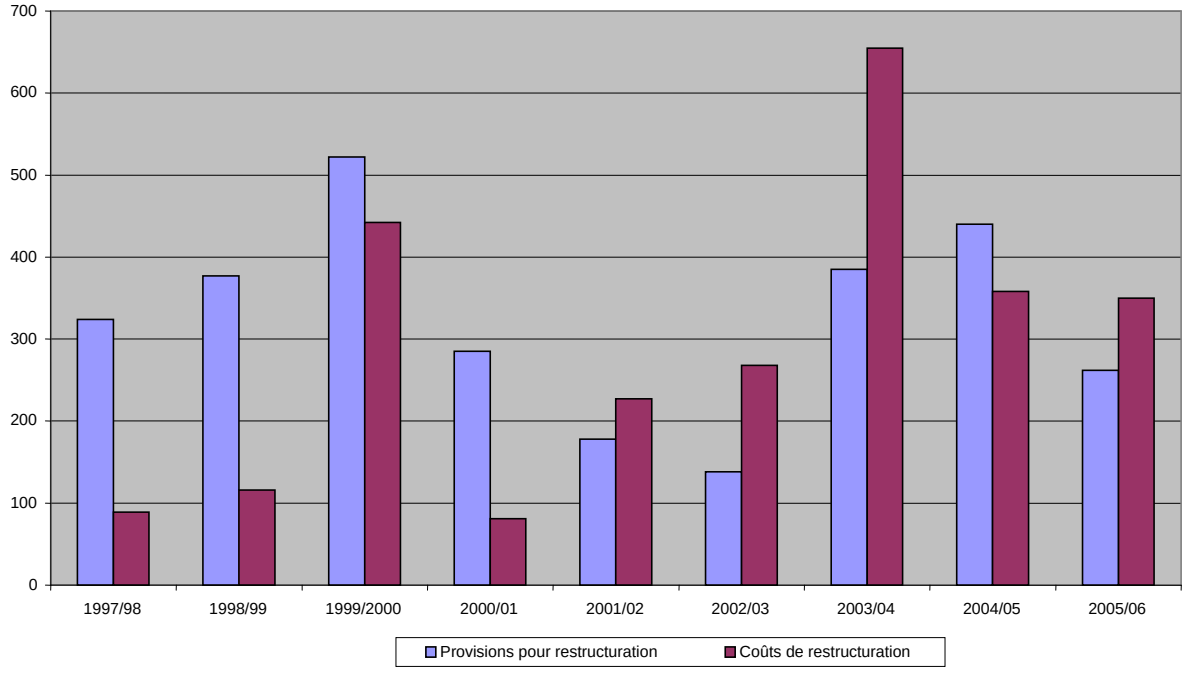
De plus, plusieurs commandes de systèmes anti-pollution ont été enregistrées aux États-Unis, en Grèce et au Royaume-Uni et plusieurs commandes pour des projets hydroélectriques de taille moyenne ont également été reçues en Chine et en Inde.

Source : rapport d'activité Alstom 2006-2007

1. 3 Les restructurations et le dialogue social au sein d'Alst(h)om : des restructurations en continu

Les années 1970-1980 marquent pour l'industrie française le début d'une vague de restructurations. Le groupe Alsthom ne fait pas exception. Le regroupement des activités électrotechniques autour d'Alsthom Atlantique à partir du milieu des années 1970, réaffirmé par la Gauche arrivée au pouvoir en 1981, est l'occasion d'importantes restructurations au sein du groupe. Ce dernier a longtemps été soutenu, pour une grande part de son activité, par des commandes publiques et a été relativement protégé des exigences de délais et de coûts de même que des risques de projet prévalant sur les marchés privés (EDF dans le nucléaire et SNCF dans le transport). Dans les années 1990, la libéralisation et la déréglementation du secteur de l'électricité, conjuguée à l'évolution des marchés à la baisse (raréfaction des commandes, épuisement des grands programmes publics) et à la concentration des activités sous l'effet des fusions-acquisitions, du progrès technique, des gains de productivité et de la réduction des coûts, aboutissent à de nouvelles restructurations. Celles-ci vont en conséquence monter en ampleur et en intensité par rapport aux années 1980 et entraîné des provisions et des coûts croissants pour le groupe, comme le montre le graphique ci-après.

Les provisions et les coûts pour restructuration



Source : d'après les rapports annuels d'activité d'Alstom

Ces restructurations seront en outre amplifiées par une mauvaise conjoncture et des choix de gestion qui auront des effets imprévus (notamment les défaillances des turbines à gaz de grande puissance, suite au rachat d'ABB) et presque fatals pour la situation financière du groupe.

Les années 1990 : la rationalisation des activités après la fusion GEC Alsthom, dans un contexte de libéralisation et de déréglementation

A l'occasion du rapprochement avec le britannique GEC en 1989, une organisation matricielle des activités est créée avec à sa tête une holding localisée pour des raisons fiscales aux Pays-Bas et la création de centres de profit organisés au plan mondial[197]. Un système de contrôle de gestion unique hérité de GEC est également appliqué pour constituer un outil commun de mesure. La spécialisation des sites est rendue possible du fait de la taille acquise par le nouveau groupe et l'élargissement de son marché « domestique », qui autorise tout au long de la décennie 1990 le regroupement et la concentration des activités par type de produit sur un site, la rationalisation des achats et des coûts, l'amélioration des méthodes de production. En même temps, cette nouvelle organisation fragilise les sites dont le fonctionnement ne dépend plus que d'un seul produit. La grève avec occupation d'usine sur le site de Belfort en 1994 détermine la direction du groupe à découper ce dernier en sociétés distinctes afin de déconcentrer le dialogue social et de renforcer la fonction RH. Cette décision va entraîner une multiplication des instances de représentation du personnel avec des CCE et des CE au niveau des entreprises et des établissements, coiffées par un comité de groupe France sans réel pouvoir et à partir de 1996, un comité de groupe européen qui se met en place. Ce découpage en plusieurs unités distinctes correspond également à une nouvelle approche de la gestion du groupe dans laquelle la rentabilité de ce dernier passe par celle de chaque unité[198].

Les restructurations ont été précoces dans le transport, plus tardives mais plus radicales dans l'énergie. Elles vont intervenir alternativement au cours de la décennie 1990. Celles de grande ampleur ont surtout au début concerné les unités britanniques du groupe, notamment la fermeture du site de Rugby, site historique de la division Power de GEC qui

[197] Ces centres de profit sont tenus par des responsables de division au niveau mondial qui coiffent un type d'activité, et en dessous des patrons de « business ». Les filiales sont les sociétés exploitantes.
[198] La politique salariale mise en œuvre s'adapte à cette nouvelle approche avec le développement des accords d'intéressement.

fabriquait des turbines[199]. C'est le pays européen qui a connu les réductions d'effectifs les plus drastiques au sein du groupe, avec la disparition de 25 % de ses emplois manufacturiers. Cette situation, ainsi que le soulignent Maclean, Harvey & Press (2005), peut s'expliquer non seulement par le faible encadrement réglementaire des restructurations mais également par l'absence totale d'aide et d'intervention du gouvernement britannique auprès des responsables de l'entreprise, à la différence de la situation qui prévaut dans d'autres pays européens comme la France (ou l'Allemagne).

Au total, la première moitié des années 1990 s'est soldée par des réductions d'effectifs à un rythme estimé d'environ 6 % par an en moyenne à structure constante selon P.Bilger (2004). Les formes prises par les restructurations varient elles aussi selon les pays : au Royaume-Uni, la pratique du « chèque valise » est largement répandue ; en France, le groupe a recours aux dispositifs disponibles sans faire preuve d'innovations particulières (chômage technique, plans sociaux, préretraites FNE, pas ou peu de préretraites progressives « maison », quelques actions de reclassement, de formation et de reconversion) ni a fortiori d'anticipation par une politique de formation ambitieuse (après avoir fermé les centres d'apprentissage existants). Seule exception : quelque trois cents cadres dirigeants (*Senior Executives*) reçoivent une formation commune à l'occasion de séminaires *ad hoc*. Pour le reste du personnel, la gestion reste exclusivement locale.

Par la suite, l'évolution des marchés va entraîner de nouvelles restructurations. Dans le secteur de l'énergie, l'activité production (centrales, turboalternateurs) continue à être portée par des commandes pendant au moins les quatre à cinq années qui suivent la création de GEC Alsthom, bien que des petites unités locales de GEC Alsthom en Angleterre aient été touchées dès la fusion. Mais dès l'année 1993, c'est l'activité « Transmission et Distribution d'énergie » (T&D) qui à son tour est touchée et qui se solde par la fermeture de l'usine de transformateurs du Havre (745 personnes). L'activité transport qui avait connu des difficultés avant même 1989, subit un effondrement du marché. La suppression de 984 emplois en juin 1994 ouvre une période de restructuration importante dans cette division transport, qui concerne surtout les unités britanniques. Seule l'activité de construction navale, florissante jusqu'à l'effondrement brutal du marché de la croisière après le 11 septembre 2001, offre aux autres divisions le confort de trésorerie qui leur manque. Ce qui fait qu'au total et bien qu'avec des décalages selon les activités, le groupe entre dans un processus de restructurations permanentes au cours des années 1990, qui ne s'est pas interrompu depuis.

[199] Au Royaume-Uni, ces restructurations sont gérées au niveau des ateliers avec les shop stewards, à la différence de la France où elles sont gérées à un niveau plus centralisé (CCE).

La fin des années 1990 s'illustre aussi par l'externalisation des activités de production, moyennant la transformation de divisions techniques en des entités juridiquement et financièrement indépendantes d'Alstom comme forme privilégiée des restructurations. Ce processus a conduit *in fine* à des pertes d'emploi et de savoir faire dans ces structures rachetées par des grands groupes ou devenues des PME indépendantes, dont la plupart ont du mal à assurer leur survie. Sur un site comme celui de Belfort où l'on trouve côte à côte des entités Alstom et des entités externalisées, ces pertes d'emplois s'élèveraient selon la Drire à environ 600 (cf. la partie 3.2 du rapport).

Les années 2000 : des plans sociaux à répétition au sein du pôle énergie

La création d'ABB Alstom Power (AAP) en juillet 1999 et les défaillances techniques apparues sur les turbines à gaz de grande puissance (GT24 et GT26) entraînent la suppression de 4 000 emplois dans les six mois suivants la création de cette filiale commune : le nombre de salariés passe de 58 000 à 54 000. Cette réduction d'effectifs est due principalement à la rationalisation des capacités de production consécutive à la constitution d'AAP et à l'élimination des surcapacités et des doublons d'activité dans le secteur Power (restructuration de l'usine de Rugby en Angleterre et de Nüremberg en Allemagne). A partir des années 2000, les restructurations qui touchent la branche énergie résultent principalement d'une baisse des commandes de centrales conventionnelles et d'une surcapacité dans le domaine des turbines à gaz et des chaudières. En ce qui concerne la branche transport, les restructurations sont liées au ralentissement du programme de TGV et de son unique client français, la SNCF, à la disparition progressive du marché des locomotives voyageurs et à la pression à la baisse des prix liée à l'essor de la concurrence. Elles s'expliquent également par la situation d'endettement du groupe, fragilisé financièrement lors de l'introduction en Bourse en 1998 et qui a dû faire face au surcoût occasionné par le sinistre technique et commercial des turbines à gaz (évalué à près de 4 milliards d'€).

Un premier plan social annoncé en mars 2000 prévoit la suppression de 10 000 emplois dans le monde, dont plus de la moitié en Europe (5 400 suppressions d'emplois prévues en Allemagne, en France, en G-B et en Suède). En France, 1 500 réductions d'effectif sont programmées, réparties sur trois sites et concentrées principalement dans TurboMachines, la filiale qui regroupe l'activité de fabrication des turbines à vapeur et des alternateurs : Belfort (plus de 800 emplois), La Courneuve (276 emplois) et Lys-Lez-Lannois

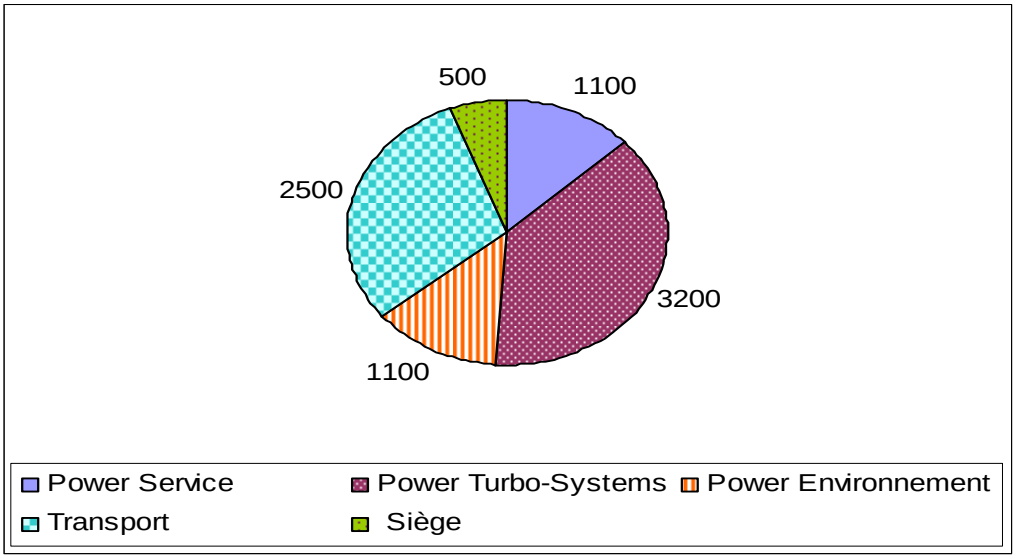
(330 emplois)[200]. Ce plan sera revu à la baisse, après la réunion du CCE et une reprise des commandes (cf. la partie 3.2 du rapport). Il se soldera par une diminution des suppressions de poste annoncées initialement, principalement sous la forme de départs volontaires négociés (prime de départ et indemnités chômage jusqu'à la retraite), de préretraites, et d'actions de reclassement interne ou externe avec l'aide d'un cabinet spécialisé, Altédia.

A partir de 2002, P. Bilger toujours aux commandes du groupe, met en place un plan de redressement intitulé « Restore Value », dans lequel il est prévu la cession d'actifs réputés non stratégiques. C'est dans ce contexte que se font les cessions de l'activité T&D au groupe français Areva (33 000 salariés dont 7 300 en France) et des turbines industrielles au groupe allemand Siemens (5 000 salariés en Suède et en G-B).

Au cours de l'exercice 2003/2004 et après un changement de direction, un nouveau plan social est annoncé par le nouveau P-DG du groupe, P. Kron, en deux étapes (mars-avril et septembre 2003). A la différence du précédent, ce plan intervient dans un contexte de quasi faillite du groupe. Il prévoit une nouvelle vague de suppressions d'emplois au niveau mondial (8 400 au total) dont 6 100 en Europe et 2 200 en France. Son coût global est évalué à 645 millions d'€. Power est parmi les secteurs les plus touchés par cette annonce, notamment la partie manufacturière de l'activité Energie (regroupée alors sous l'appellation de Power Turbo-Systems) avec 38 % des réductions d'effectif prévues du fait de l'effondrement du marché nucléaire. Une fois encore, les sites historiques du groupe (Belfort et La Courneuve) et la filiale « Turbomachines » sont les principales cibles de l'opération pour la France, aux côtés d'autres sites comme Vélizy, Grenoble, Saint-Ouen et le siège du groupe.

[200] Belfort va connaître un premier plan social, qui touche le secteur Power. L'activité de fabrication de turbines à gaz du site de La Courneuve est arrêtée et le site est reconverti en pôle d'accueil des activités de Power Service en France. Dans le Nord de la France, l'activité de fabrication de chaudières sur le site de Lys Lez Lannoy (plus de 300 salariés) a été rachetée par un repreneur qui a fini par fermer le site.

Répartition des suppressions d'effectif prévues en 2003



De nouveaux plans de restructuration sont lancés en 2004/2005, induisant une réduction supplémentaire d'effectifs de 3100 personnes en complément de celle déjà annoncée de 8400 personnes pour 2003/2004, dont 1600 dans Power Turbo-Systems/Environment et 1300 dans Transport. Ce qui porte à 11 500 le nombre total de suppressions de postes prévu. C'est dans ce contexte qu'un deuxième plan social est mis en œuvre qui va toucher Power Turbo-Systems sur le site de Belfort (cf. graphique ci-avant).

L'Allemagne est également touchée avec la suppression prévue de 450 emplois sur le site de Mannheim spécialisé dans les alternateurs, les équipements hydroélectriques, les turbines et les générateurs de vapeur[201]. Si bien qu'au cours de l'exercice 2005/2006, plus de 90 % de la réduction globale d'effectif prévue (11 500 postes) est effectivement réalisée. La plupart de ces restructurations (79 %) ont eu lieu en Europe (France, Allemagne, R-U, Suède, Italie, Suisse, Roumanie, etc.) et ont touché principalement le secteur Power (65 %), notamment Power Turbo-Systems.

Une tradition de dialogue social « musclé »

Selon P. Bilger (2004), les relations sociales au sein d'Alstom n'ont jamais été faciles. La firme est issue d'une vieille tradition industrielle d'ingénieurs, lesquels représentent l'écrasante majorité des cadres. Ainsi, la gestion du groupe a été dominée par des préoccupations d'ordre technique davantage que par un souci de gestion des hommes et des

[201] En Allemagne, Alstom emploie 7 000 salariés et l'usine de Mannheim a vu défiler deux P-DG en l'espace de dix-huit mois.

ressources humaines. Ces relations sociales sont en fait plus largement l'héritage d'une « histoire industrielle bien française » (Cohen, 2004). Elles sont le produit d'une organisation hiérarchique et taylorienne du travail et d'une conception pyramidale des relations sociales, répandue dans de nombreux groupes français de l'époque et qui y a longtemps perduré. Elles sont également le résultat d'un groupe dirigé par des ingénieurs issus des grands corps de l'Etat, plus soucieux de prouesses techniques et industrielles que des contraintes commerciales et financières pesant sur l'activité. Alst(h)om, grâce à la politique de grands projets (programme nucléaire et TGV), a longtemps été une vitrine et un symbole d'excellence technologique. Le groupe a été porté par les commandes publiques et a orienté sa production vers le « sur-mesure » (technologie « action »), sans être tenu à des exigences en termes de délai, de coût et de rentabilité comparables à celles d'un marché concurrentiel[202].

Ce mode de gestion de l'entreprise assis sur une culture technique n'a pas favorisé le développement d'une tradition de dialogue social, ni de pratiques d'information-consultation innovantes vis-à-vis des comités d'entreprise aux différents niveaux. Au contraire, elle s'est illustrée par des explosions périodiques sur la base d'un rapport de forces parfois très dur entre direction et représentants des salariés et d'une judiciarisation des relations, caractéristique finalement assez classique des relations professionnelles dans un certain nombre de grands groupes français et des comportements tant des employeurs que des syndicats. Le fait que l'entreprise ait grossi principalement par croissance externe, absorbant des entités dotées d'une forte identité, a sans doute contribué pour partie également à rendre le dialogue social compliqué en son sein. Les réductions quasi permanentes d'effectifs à partir des années 1990 et les plans sociaux à répétition entrecoupés de longues périodes de chômage technique et d'une période d'un an et demi de gel des salaires au plus fort de la crise dans les années 2000 ont été peu propices à l'amélioration du dialogue social.

Plusieurs grèves marquantes avec occupations d'usines jalonnent d'ailleurs l'histoire plus ou moins récente du groupe : la grève de Rateau à La Courneuve en 1974 qui a duré trois mois, quelques années après le rachat de l'entreprise par Alsthom ; la grande grève de 1979 à Belfort, berceau historique du groupe, déclenchée au moment du centenaire de l'entreprise ; celles à nouveau de ces mêmes sites à Belfort fin 1994 (cinq semaines de grève) et à La Courneuve en 2004 (sept semaines de grève). Durant la décennie 1990 et plus récemment, des actions en justice engagées par les représentants du personnel au niveau de certaines filiales

[202] La fusion avec GEC va bousculer un peu ce « business model », avec la présence de deux actionnaires dont l'un britannique, qui vont lui demander des comptes (et des dividendes). Mais c'est surtout la libéralisation du marché de l'énergie au début des années 1990 et la fusion avec ABB à la fin de cette même décennie, qui vont obliger l'entreprise à se transformer radicalement.

françaises (CCE) ou du comité d'entreprise européen (CEE), pour défaut d'information, ont émaillé les relations avec la direction. Ces dirigeants s'en sont parfois tenus à la limite du respect des obligations légales en matière de droits d'information-consultation et de dialogue social, étant dans certains cas condamnés par les tribunaux à revoir, voire à annuler les plans sociaux proposés[203].

De même, peut-on observer qu'il existe assez peu d'accords conclus au niveau du groupe avec les organisations syndicales[204]. En revanche, les accords locaux au sein des établissements sont plus nombreux, même si les responsables syndicaux ont le sentiment d'une négociation et plus largement d'un dialogue social devenus au fil des années aussi formels qu'inexistants, ce qui n'a pas manqué d'entraîner des conflits localement[205]. Le groupe ne se distingue pas non plus par un développement précoce et remarquable des dispositifs existants en matière de participation financière des salariés ni d'une forme quelconque de gouvernance participative. Ainsi, l'actionnariat salarié y est peu développé, introduit seulement lors de la ré-introduction du groupe en Bourse en 1998. Il a été alimenté par trois augmentations de capital réservées successives de même que par les sommes reçues de la participation et de l'intéressement pour partie versées dans un PEE, au demeurant assez faibles compte tenu à la fois du nombre d'accords signés et des résultats du groupe ces dernières années. De fait, les salariés ne représentent qu'à peine plus d'1 % du capital, dont 0,55 % détenu directement et 0,34 % détenu au travers d'un FCPE[206]. Compte tenu de cette situation, aucune place n'a été faite aux représentants des salariés au sein du conseil d'administration d'Alstom, comme cela existe dans un certain nombre de groupes du CAC 40[207]. De toute façon, l'organisation filialisée du groupe avec une holding à sa tête vide l'intérêt de l'exercice d'un tel mandat.

Ce climat tient sans doute pour partie à la nature même de l'activité et à l'organisation du travail qui a longtemps prévalu au sein du groupe. Il s'agit avant tout d'une production en

---

[203] GEC Alsthom a été obligé par le TGI de Paris de réviser son plan de suppression d'emploi de sa filiale Transport en 1995. Chez Neyrpic à Grenoble en 1996, le plan social a été annulé par le TGI régional après une grève soutenue par les cadres de l'entreprise et plusieurs référés engagés par le CE contre ce plan prévoyant le transfert d'activités en Chine. Le plan social d'envergure mondiale annoncé en 2003 et décliné dans les différents sites nationaux du groupe a lui aussi été contesté en justice, notamment sur le site de Belfort cf. partie 3.2 du rapport).

[204] Un accord de prévoyance collective « petits risques » en 2004 et un accord de GPEC en 2006 sont les seuls accords à notre connaissance conclus récemment au niveau du groupe. Un accord instituant un PERCO pour les salariés des unités françaises du groupe devrait faire l'objet d'une prochaine négociation.

[205] En novembre 2006, une grève d'une semaine a éclaté à Belfort à l'atelier de fabrication d'alternateurs de la société « Turbomachines », relayée par trois organisations syndicales sur le site (CGT, CFDT et CGT-FO). Une soixantaine de grévistes réclamaient une prime de fin d'année de 1 000 € ainsi qu'une augmentation de salaire mensuel de 150 €. Ils ont finalement obtenu un bonus de 400 € et devraient percevoir un supplément de 600 € en avril 2007.

[206] Cf. Rapport annuel d'activité 2005/2006 d'Alstom.

[207] Cf. C. Sauviat, « Le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises en France – Un débat ancien, une légitimité en devenir », *Document de travail IRES*, n°06-02, avril 2006

petites séries (5 à 6 turbines dans l'année) qui reste une activité de gros atelier proche de l'artisanat, éloignée de la recherche de performances et de rentabilité qui caractérise à l'opposé les industries de production de masse et de grandes séries comme l'automobile dont les OS forment les gros bataillons de la main-d'oeuvre ouvrière. Elle est le fait d'ouvriers essentiellement qualifiés (OP3), formés en général dans les centres d'apprentissage maison existants[208] et qui se caractérisent par l'amour du métier, le goût de bien faire associés à une « fierté ouvrière ». De ce fait, la proportion de travailleurs intérimaires y est faible (4 % de l'effectif total en équivalent temps plein au 1er trimestre 2007) et le CDI reste le statut largement dominant parmi les salariés (83 %). Le modèle ouvrier de l'Alstom renvoie au compagnonnage, à une sorte d'aristocratie ouvrière où l'on travaillait de père en fils, après avoir été formé au centre d'apprentissage maison et où l'on y faisait carrière[209]. Cela a donné un type de syndicalisme soucieux de protéger les qualifications et la technicité du groupe ouvrier et résistant aux évolutions qui tendent à les remettre en cause, notamment les exigences dans la réduction des délais et des coûts. Cela a contribué aussi du côté des syndicats à entretenir des rapports de force « virils » avec la direction. La main-d'œuvre ouvrière était fortement syndiquée, notamment à la CGT qui a représenté pendant longtemps le groupe ouvrier dans les principaux bastions du groupe (notamment les usines de Belfort et de La Courneuve). La fermeture ou la reconversion de certains de ces bastions (La Courneuve)[210], la filialisation des activités sur les sites et la transformation dans la composition de la main-d'œuvre du groupe en faveur des catégories ingénieurs, techniciens et cadres (72 % de la main-d'œuvre en France) ont réduit l'influence de la CGT[211] et favorisé celle grandissante de la CFDT et de la CFE-CGC.

---

[208] Il en existe à l'usine Rateau de La Courneuve comme à celle de Neyrpic à Grenoble. Ces centres seront fermés par Alstom par la suite, voir P. Delouche, *Rateau - Histoire d'une entreprise*, Paris, 1994.

[209] Dès l'origine, le travail demandé à la SACM réclame une qualification élevée, qui s'acquiert par la formation et l'expérience. L'entreprise crée dès 1907 des cours destinés aux apprentis. Cette école d'apprentissage délivre un CAP pour les principaux métiers de l'usine et permet de former plusieurs générations d'ouvriers qualifiés. De 1946 à 1961, 2 932 apprentis sortent de cette école qui ferme ses portes en 1961 et est remplacée par un CET annexé au lycée technique d'Etat. En 1974, l'école est ouverte à nouveau et devient Centre de Formation des Apprentis, qui accueille à chaque rentrée scolaire environ 200 jeunes. Elle a été pour de nombreux ouvriers belfortains la porte d'entrée enviée de la carrière professionnelle. En mars 1980, sur les 7 500 salariés que compte alors l'usine, 730 d'entre eux en sont issus dont 430 professionnels, 115 techniciens d'atelier, 97 agents de maîtrise et 20 ingénieurs ou cadres selon un ancien responsable du CE d'Alsthom, cf. J-L. Romain, « Belfort – L'usine et la cité », Cêtre, Besançon, 1997.

[210] L'activité de fabrication sur le site de La Courneuve a été arrêtée. A la place, le site concentre aujourd'hui les activités de Power Service.

[211] Certains de ses leaders estiment qu'ils ont été pénalisés dans leur carrière.

Un dialogue social brouillé par la filialisation

Avant que la grève de 1994 n'ait eu pour résultat de modifier l'organisation du site en faveur d'une filialisation par établissement, les relations sociales étaient d'abord l'affaire du comité central d'entreprise et des syndicats présents. La conception des relations sociales était traditionnellement pyramidale et correspondait à une division et une organisation très hiérarchiques du travail. Les patrons de site exerçaient une grande autorité sur le personnel dont ils étaient responsables et savaient se faire entendre de la direction centrale du groupe, compte tenu des responsabilités qu'ils assumaient. Mais comme tout se discutait au niveau central, le dialogue s'exerçait le plus souvent sur le mode du rapport de forces frontal. Contrairement à l'attente de la direction qui devait arbitrer à la suite de cette grève en faveur d'une déconcentration du dialogue social pour mieux permettre de prendre en considération l'hétérogénéité et la spécificité des problèmes sociaux propres à la diversité des branches d'activité et des bassins d'emploi concernés dans un groupe de cette taille, la multiplication des niveaux de décision dans l'organisation du groupe n'a pas eu le résultat escompté. Au contraire, les responsables des secteurs au niveau mondial dans la nouvelle organisation ont développé des visions de l'activité et des marchés fort éloignées de ceux (et celles très marginales) qui font tourner les usines localement, du monde des ateliers.

La filialisation, en créant une déconcentration du dialogue social dans le but de mieux l'adapter aux réalités locales, a de fait distendu et brouillé les contacts et les circuits d'information entre la hiérarchie et la base des salariés et de leurs représentants. Les patrons de secteur ou de « business », c'est-à-dire les échelons les plus élevés de la hiérarchie managériale ont désormais peu, voire pas de contact avec le personnel des ateliers, tandis que les patrons de site ont disparu, au profit de patrons de filiales disséminées sur les sites. Ces derniers sont les seuls à être en contact avec le monde des ateliers. Ils sont les interlocuteurs des représentants du personnel mais sont dépourvus d'autorité et de responsabilité pour toute décision majeure, celle concernant notamment les restructurations et même les recrutements, du moins en termes quantitatifs. La filialisation a donc eu une double conséquence : celle de segmenter l'action des représentants des salariés et le dialogue social au niveau des nombreuses sociétés juridiques qui sont créées à cette occasion, lesquels perdent la vision globale et centralisée qu'ils avaient auparavant ; celle de remettre en cause la domination de la CGT dans les instances de représentation du personnel et de permettre à la CFDT de gagner de l'influence dans des procédures de consultation désormais décentralisées. Il faudra attendre la création du CEE en mai 1996, après une négociation engagée avec la fédération européenne

de la métallurgie, pour que soit récupérée la faculté des représentants du personnel d'engager un dialogue au niveau central avec les dirigeants du groupe dans le cadre des droits d'information et de consultation qui leur ont été conférés par la directive européenne de 1994 (94/45/CE). Mais compte tenu de la zone de fortes turbulences dans laquelle est entré le groupe à la fin des années 1990, les rapports entre la direction et le CEE se sont d'abord développés sur le mode de conflits aigus, d'abord à l'occasion de la fusion avec ABB en 1999-2000, puis à l'occasion du plan de restructuration annoncé par la direction en 2003 dans un contexte de crise financière aigue de l'entreprise[212].

Il y a eu manifestement un problème d'échange et de circulation des informations entre les instances dirigeantes et celles de représentation du personnel au cours de cette période, doublé sans doute d'un manque de transparence du projet industriel d'Alstom de la part de la direction. Cette situation, en partie aussi le résultat de l'état d'urgence lié à la situation de crise de l'entreprise dans quasiment tous ses domaines d'activité en même temps, a empêché le développement d'un dialogue social de qualité au sein du groupe et la construction de pratiques partagées de consultation et d'anticipation. Le redressement du groupe depuis deux ans, l'amélioration de la conjoncture dans l'énergie et l'apprentissage mutuel d'un dialogue social transnational entre la direction et les représentants au sein du CEE, y compris la vertu pédagogique qu'a pu avoir la crise de 2003-2004, laissent cependant augurer d'une amélioration sensible des relations au sein du groupe. S'il est vrai que le dernier plan de restructuration n'a pas entraîné à proprement parler de fermeture de site (le site manufacturier de La Courneuve, sans être fermé, a néanmoins été entièrement reconverti en site de services), le recentrage du groupe sur les activités de services à plus forte valeur ajoutée et moins sensibles à la conjoncture fait peser sur les sites ouvriers du groupe en Europe dans le secteur de l'énergie (notamment en France et en Allemagne mais également en Suisse) la menace à terme d'une délocalisation de ces activités vers les pays émergents, à bas coût de main-d'œuvre et à fort marché potentiel.

[212] Cf. IDHE, « De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisation des travailleurs dans les restructurations d'Alstom », *Document de travail, Série Règles, Institutions, Conventions*, n° 06-02, janvier 2006.

a empêché le développement d'un dialogue social de qualité au sein du groupe et la construction de pratiques partagées de consultation et d'anticipation. Le redressement du groupe depuis deux ans, l'amélioration de la conjoncture dans l'énergie et l'apprentissage mutuel d'un dialogue social transnational entre la direction et les représentants au sein du CEE, y compris la vertu pédagogique qu'a pu avoir la crise de 2003-2004, laissent cependant augurer d'une amélioration sensible des relations au sein du groupe. S'il est vrai que le dernier plan de restructuration n'a pas entraîné à proprement parler de fermeture de site (le site manufacturier de La Courneuve, sans être fermé, a néanmoins été entièrement reconverti en site de services), le recentrage du groupe sur les activités de services à plus forte valeur ajoutée et moins sensibles à la conjoncture fait peser sur les sites ouvriers du groupe en Europe dans le secteur de l'énergie (notamment en France et en Allemagne mais également en Suisse) la menace à terme d'une délocalisation de ces activités vers les pays émergents, à bas coût de main-d'œuvre et à fort marché potentiel.

ANNEXES 2

2. 1. . Extrait de la Charte de partenariat
(Gec Alsthom Electromécanique Belfort, 5 novembre 1997)

2. 2. Les sociétés issues de l'externalisation

2. 1. Extrait de la Charte de partenariat (Gec Alsthom Electromécanique Belfort, 5 novembre 1997)

Choix des partenaires

GEC Alsthom Electromécanique recherchera des partenaires :

- spécialistes dans l'activité et reconnus au niveau national ou, au minimum, au niveau national. Dans certains cas, il sera prévu de faire appel à un partenaire local, dont le développement sera alors soutenu,
- expérimentés dans le partenariat,
- jouissant d'une bonne notoriété dans le domaine social,
- en bonne santé économique et proposant un réel plan de développement.

Soutien au développement local du partenaire

GEC Alsthom Electromécanique Belfort favorisera le développement du partenaire, notamment en veillant :

- à ce que le périmètre de l'activité des activités transférées garantisse les meilleures chances de succès et de pérennité de l'activité,
- à favoriser son développement sur le site de Belfort et dans le Groupe,
- à lui confier les activités du périmètre actuel, hors sous-traitance, telles que prévues dans le contrat de partenariat et ce pendant la durée du contrat de prestations. Ceci lui permettra de réaliser son plan de développement ainsi que les investissements nécessaires,
- à lui céder tout le matériel nécessaire à l'activité transférée.
- Si le partenaire choisi est une entreprise locale, GEC Alsthom Electromécanique Belfort s'engagera, au titre de sa politique de développement économique local, à faciliter son expansion et sa pérennité .

En regard, les engagements économiques du partenaire contenus dans la charte sont les suivants :

Développement et pérennité de l'activité

Le partenaire s'engagera à proposer une stratégie industrielle de développement et une organisation visant à :

- rechercher d'autres clients extérieurs,
- développer l'activité qui lui est confiée au sein de GEC Alsthom Electromécanique, de façon à rendre cette activité pérenne.

Il tiendra compte des contrats en cours déjà signés par GEC Alsthom Electromécanique avec des tiers, notamment ses fournisseurs.

Développement économique local

Dans le cadre de son développement, l'entreprise-partenaire facilitera le recrutement de candidats locaux.

2.2 Les sociétés issues de l'externalisation

La gestion du site, la maintenance informatique et des moyens de production : aperçu sur le fonctionnement d'un « environnement dédié », au bénéfice du maintien ou du développement de l'emploi global

Une première configuration concerne la reprise des activités relatives à la gestion du site et à la maintenance des moyens de production. Dans ce premier cas, l'activité a été globalement maintenue, en provenance d'Alst(h)om et de l'autre grand donneur d'ordre présent sur le site, GE. Aucun licenciement collectif n'est intervenu dans la période considérée, contrairement à ce qui s'est passé dans plusieurs autres cas. Le type de fonctionnement observé peut, dans une certaine mesure, être comparé au mode de régulation mis en place aujourd'hui sur le site du Cnes de Toulouse en matière de gestion des transitions sociales (Nabet, 2007). La configuration est pour partie semblable : plusieurs entreprises proposent les mêmes prestations sur un même site, et doivent à chaque échéance contractuelle, à chaque mise en concurrence, s'assurer de pouvoir mobiliser les ressources nécessaires pour couvrir la totalité du périmètre requis par le donneur d'ordre. On peut malgré tout y voir les prémices ou une forme de ce qui est aujourd'hui analysé, sur le site du CNES, comme un mode de « *régulation des marchés de l'emploi, [au niveau d'un bassin d'emploi] où les compétences professionnelles des salariés sont réemployées d'une entreprise à l'autre en fonction de l'évolution de la situation des entreprises*[213] ». Revenons brièvement sur chacune des deux sociétés concernées.

La Société de Facility Management de l'Est (SFME)

La Société de Facility Management de l'Est (SFME), filiale du Groupe Générale des Eaux, est créée en 1998 pour reprendre l'ensemble des activités de « gestion du site » : fluides, énergie, architecture, bâtiment, études et travaux électriques, environnement et usine propre, courrier. SFME devient, en avril 1998, filiale de Dalkia Facilities Management (Groupe Vivendi). 51 salariés des services généraux d'Alsthom sont transférés à SFME dans le cadre de l'article L 122-12. L'un d'entre eux explique : « *Il a fallu créer un statut collectif, parce qu'il y avait plusieurs conventions collectives, métallurgie et commerce avec CGME. La négociation du nouveau statut collectif a duré 12 mois. Le statut SFME a démarré le 1er juillet 1999. Ça a été long. Nous (ex Alsthom), on gardait nos acquis et les nouveaux*

[213] *Ibid*., p.11.

embauchés l'étaient sous le statut de SFME ». Le premier contrat liant SFME aux différents établissements d'Alsthom est de 5 ans, pendant lesquels la société embauche régulièrement. Elle bénéficie par ailleurs d'un apport d'activité de la part des autres sociétés issues des externalisations d'Alstom, ces dernières étant vraisemblablement tenues, au moins dans un premier temps, de s'adresser à SFME pour certaines prestations (courrier, chaufferie et voirie notamment). En 2002, au terme du premier contrat de prestation avec Alstom, SFME perd une partie du marché (environnement et évacuation des déchets) au profit de Facéo[214], qui reprend à cette occasion 20 salariés de SFME. Les effectifs de SFME passent de 87 en 2002 à 59 en 2003. La négociation entre Facéo, SFME et les salariés concernés se conclue, semble-t-il, dans de bonnes conditions pour ces derniers. Fin 2004, SFME perd à nouveau un contrat, avec GE cette fois-ci, au profit de Cegelec qui reprend 27 salariés de SFME. De 52 en 2004, les effectifs de SFME passent à 26 en 2005. Ils restent sensiblement stables depuis cette date. Au plan commercial, les contrats de prestation entre Alstom et SFME prévoient, aujourd'hui encore, un certain nombre de prestations au forfait (chaufferie, eaux industrielles, air comprimé) ; d'autres, à la demande du client, sont facturées sur devis (« *Les premières années toutefois, Alsthom demandait 30% de réduction de coût* », un salarié de SFME). En juillet 2006, un nouveau contrat de 3 ans est signé avec Alstom. Depuis, SFME a été dissoute pour rejoindre la société mère, Dalkia France (novembre 2006). L'intégration des salariés à Dalkia France s'est opérée dans le cadre de mutations concertées (« *Il a fallu renégocier les primes – à SFME, on était sur 12 mois, chez Dalkia ils sont sur 13,3 mois. On n'est pas repassé par le L122-12 mais par une mutation concertée : l'ensemble des salariés y a gagné*

---

[214] Filiale de Cégélec (50%) et de Thales (50%), groupe européen spécialiste du Facility Management, l'entreprise Facéo est née le 1 décembre 2000 suite au regroupement de *Thomson Gestion Immobilière* (filiale de *Thales*) et des activités de Facility Management d'*Alstom Contracting*.
Aujourd'hui, Faceo est présent en Grande-Bretagne, en Belgique et en France, et gère 75 sites européens industriels ou tertiaires en Facility Management, de toutes tailles (parmi ses références : 22 sites Alcatel, 15 sites Alstom, 39 sites Thales). Le Facility Management est un mode d'organisation qui consiste à regrouper sous une responsabilité unique la gestion globale de biens ou d'activités support nécessaires à l'exercice de l'activité principale de l'occupant d'un site, l'objectif principal étant la réalisation du meilleur rapport qualité / prix global. Dans ce cadre, le Facility Management peut englober le management et la réalisation de services multiples à destination d'occupants ou propriétaires d'immeubles de tous types. Aujourd'hui, les prestations de Facility Management de Facéo regroupent :
– *les services aux occupants* : accueil, standard, courrier, restauration collective, voyages, reprographie, parc autos, maintenance bureautique, gestion des salles de réunions, des clés, des badges, des fournitures, ...
– *la gestion des énergies, fluides, utilités aux process* : électricité, gaz, eau, air, comprimé, vapeur, gaz et eaux industrielles, ...
– *la maintenance des installations techniques* : génie climatique, installations de courants forts et courants faibles, groupes électrogènes, contrôles d'accès, ascenseurs, monte - charges, portes automatiques, entretien gros œuvre et second œuvre, autocommutateurs, installations de Gestion Technique Centralisée, ...
– *la sécurité et la sûreté* : vidéo surveillance, sécurité incendie, plans de prévention, risque environnemental, ...
– *l'environnement du poste de travail* : propreté générale, propreté industrielle, ultra propreté, enlèvement des déchets banals et spéciaux, espaces verts, conseil en environnement, ...
– *les systèmes d'information* : reprographie, réseaux informatiques, voix données image, ...
(http://www.fmservice.com/4DACTION/expo2/00xxxxxxxx130034).

individuellement », un représentant du personnel SFME). L'entité de Befort disparaît donc, au plan juridique, pour devenir l'un des « sites » d'intervention de Dalkia France.

Contrairement à ce qui s'est produit dans d'autres entreprises issues des externalisations d'Alstom, SFME n'a donc procédé à aucun licenciement économique depuis 1997. De fait, le volume d'activité nécessaire à la « gestion » du site, domaine de compétence de cette société, a maintenu *globalement* le périmètre des contrats de prestation conclus par les deux grands donneurs d'ordre, Alstom et GE, avec les différents sous-traitants présents sur le site. Les effectifs propres de SFME ont cependant diminué avec la perte des contrats de prestation avec Alstom et GE. Les salariés concernés ont en quelque sorte « suivi l'activité », changeant d'employeur lors des changements de prestataire. Chaque période de transaction commerciale, chaque mise en concurrence, chaque changement d'état de la société s'est par ailleurs accompagné de départs en retraite ou de licenciements pour motif personnel[215]. Un salarié de SFME, ancien salarié d'Alsthom, indique : « *On est toujours en concurrence. (…) On est monté à 88 salariés (2002), et on est descendu à 23 (2006). Mais il n'y a pas eu de licenciement direct. Il y a eu des repreneurs qui ont repris la charge et le personnel, des départs à la retraite, des départs transactionnels… jamais de licenciement à cause d'une perte de contrat. On est un des mieux lotis sur le site depuis les externalisations. Il faut dire qu'on a des métiers … chauffage, énergie, fluides, environnement : il y a une nécessité un peu partout. Ce n'est pas comme Gaussin, ou d'autres sociétés externalisées qui n'ont pas eu de développement. Nous, sur chaque contrat, le client demande toujours quelques chose en plus, donc il y a eu des choses qui ont été développées au niveau technique. Et maintenant, avec Dalkia, il y a du monde derrière. (…) Aujourd'hui, la survie de la société est moins dépendante d'Alstom, on a environ 25 clients sur le site. C'est devenu un parc d'activités industrielles depuis les externalisations* ».

Il est difficile de considérer, *a posteriori*, que la société SFME a connu, dans la période considérée, un développement réellement « autonome ». Amputée à plusieurs reprises d'une partie de ses effectifs, des missions entières étant reprises, avec leur personnel, par la concurrence, elle est naturellement, compte tenu de son champ d'intervention, restée dans un lien de dépendance fort à Alstom. A cet égard, l'intégration à la maison mère marque peut-être aujourd'hui une nouvelle étape. Pour autant, « du point de vue de l'entrepreneur » qu'est la société Dalkia Facilities Management, maison mère dés 1998 de SFME, cette opération peut sans doute être lue comme la gestion, somme toute classique, d'un contrat de « facility

[215] Sur lesquels nous n'avons cependant aucune information.

management », dans un contexte concurrentiel et de baisse de charge du client. Notons ici que le « facility management », dans sa version la plus aboutie, est défini par Dalkia comme la prise en charge complète de l'ensemble des services supports du client, avec engagement de résultat. L'offre de « facility management » de la société Dalkia Facilities Management rassemble ainsi, aujourd'hui, les différents métiers de la maintenance immobilière et multitechnique, des prestations de multiservice, enrichies d'un savoir-faire en organisation et en ingénierie. Cette offre, qui se présente comme conjointe à celle de Dalkia – leader européen des services énergétiques –, vise à proposer aux entreprises une réduction du coût des services supports, au profit d'un recentrage sur leur métier de base[216]. Dans cette configuration, il n'est donc guère étonnant que gestion de l'emploi et gestion des contrats commerciaux aient été étroitement mêlées, et semblent *a posteriori* difficilement dissociables dans la logique de fonctionnement de SFME.

On peut penser que la dissolution de SFME devrait permettre à Dalkia d'établir, à terme, un autre rapport de force avec Alstom et de pérenniser ainsi des relations de « partenariat » plus équilibrées[217] .

La société Cégélec Services Région Est (CSRE)

Pour retracer le développement de cette société, et en comprendre la logique, il convient d'en rappeler brièvement la genèse. Dans les années 70, Alsthom s'installe à Bourogne (15km environ de Belfort) pour développer des turbines à gaz de grande puissance dans le cadre d'un partenariat technologique et industriel avec GE. L'entité prend le nom de European Gas Turbines (EGT). Elle compte environ 1 000 salariés en 1989, près de 2 000 en 1997. A la suite de la fusion d'Alstom avec ABB en1999, GE rachète la partie turbines à gaz

[216] Les produits et services de Dalkia Facility Management (filiale de Dalkia, leader européen des services énergétiques) sont les suivants :
- *Fonctionnement des bâtiments* : distribution des fluides et énergies, climatisation, chauffage, ventilation, maintenance gros œuvre, entretien second-œuvre, courants forts et faibles, gestion technique centralisée, électricité secourue et protégée, équipements de cuisine, voiries et réseaux de distribution (VRD), maintenance des équipements de sécurité.
- *Services aux occupants* : standard téléphonique, accueil, courrier, reprographie, gestion des salles de réunion, livraison et réception marchandises, gestion mobilier et économat, gestion documentation et archivage, gestion des clés, badges et annuaires, déménagements, courses, contrôle d'accès, propreté intérieure, télésurveillance, entretien extérieur et espaces verts, traitements DIB.
- *Supports au process* : air comprimé et réseaux sous vide, distribution de gaz spécifiques, traitement d'eau, maintenance d'équipements industriels, tri sélectif des déchets, cogénération, traitement DIS, utilités industrielles, traitement des effluents.
- *Facilities management global* : prise en charge complète de l'ensemble des services supports, avec engagement de résultat.

[217] « Les relations interentreprises. Nombreuse et d'abord hexagonales », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, SESSI, n° 195, novembre 2004, p.IV.

d'Alstom[218], et reprend l'ensemble du site de Bourogne. Sur ce site était notamment présent le service chargé de la maintenance pour l'ensemble des entités Alstom (Belfort, Bourogne) : ce service, « Alsthom Services Région Est », comptait 133 salariés en 1998. En 1999, lorsque GE rachète EGT, le service maintenance et d'autres services généraux sont externalisés.

Alstom externalise sa maintenance en 2001 : elle est reprise par Cegelec, qui crée à cette occasion une nouvelle société : Cegelec Services Région Est (CSRE). L'ensemble du personnel est repris par CSRE dans le cadre du L 122-12 (maintien des salaires, reprise de l'ancienneté, etc.). Cette société développe également son activité avec GE. En 2005, elle obtient un nouveau marché avec Alstom, et reprend le personnel de la société SFME (23 personnes en CDI), prestataire précédent. L'effectif de CSRE passe de 130 en 2004 à 173 en 2005. Il est stable depuis cette date. CSRE a par ailleurs tenté de diversifier sa clientèle. Si GE et Alstom restent à ce jour ses principaux clients, elle a notamment développé des contrats avec PSA, Rolex (Suisse), Kodack, des centres postaux parisiens, quelques aéroports.

Du côté de GE, un contrat de maintenance est négocié, en 1999, avec la société SMI (Société de Maintenance Industrielle). SMI est, comme SFME, une filiale de Dalkia, appartenant au groupe Vivendi (« *Dalkia proposait parmi ses services la maintenance industrielle. Elle souhaitait développer sa branche maintenance industrielle, et cette branche s'appelait SMI* », un ancien salarié de SFME). Toutefois, le personnel chargé de la prestation de maintenance négociée par SMI n'est pas transféré à SMI mais à SFME, dans le cadre de l'article L122-12, pour pouvoir « *conserver ses acquis sociaux et rester sous la convention collective de la métallurgie de Belfort Montbéliard* » (un ancien salarié de SFME)[219]. Les salariés de la maintenance ont donc été juridiquement transférés à SFME, tout en continuant d'exercer dans les murs de GE, sur le site de Bourogne, dans le cadre d'un contrat de prestation de 5 ans (1999-2004), négocié et géré par SMI. L'un des intéressés explique que, par la suite, certains nouveaux embauchés ont été salariés par SMI, d'autres par SFME, ce qui a introduit des différences de statuts collectifs dans les équipes (niveaux de primes et horaires de week-end

[218] « L'activité de Geepe (GE Energy Products) à Belfort consiste à fabriquer des turbines à gaz. Belfort en est d'ailleurs le centre d'excellence européen et le siège européen de Geepe. 60 à 65 turbines sont produites par an et toutes sont vendues à l'export. Les plus gros clients actuels se trouvent en Italie et en Espagne. (…) Historiquement, de par la présence d'Alsthom, Belfort est « le » site industriel pour l'électromécanique en Europe. L'activité turbine à gaz y est développée. Le site de Bourogne fabrique quant à lui des composants. (…) Belfort dispose de plusieurs atouts. Geepe est restée à Belfort car la main-d'œuvre y a un savoir-faire important dans l'électromécanique. De plus, les communications sont faciles : les équipes peuvent voyager facilement, les transports sont de bonne qualité. On y trouve aussi une bonne qualité de vie, avec l'Alsace, le Jura et la Suisse à proximité. Enfin, Belfort est au carrefour de beaucoup de centres d'intérêts, ce qui attire les cadres américains et anglais. Ces cadres apprécient la qualité de vie du Territoire de Belfort, et la proximité de l'Ecole internationale de Bâle est encore un atout important », Interview de Robert GLEITZ, PDG de Geepe Europe, in *Newsletter du territoire de Belfort*, octobre 2000 (http://www.adebt.fr/NEWSLETTER/09/INTERVIEW/interview.htm).

[219] SMI relevait, semble-t-il, de la convention collective du bâtiment.

différents notamment) : « *Ça a créé des tensions au sein du service (…), alors que les gens travaillaient tous pour la même société… enfin, pour le même contrat…disons pour la maintenance pour GE* ». Ce premier contrat est un contrat à résultats : le prestataire est tenu, tout au long du contrat, à une disponibilité de fonctionnement des équipements de 95% – 5% de pannes–, ce qui implique de la maintenance corrective et préventive. Ce premier contrat de maintenance est renégocié à l'issue des 4 ans et passe à la concurrence : SMI perd le marché au profit de CSRE. Il semblerait que GE ait exigé, officieusement, que le personnel SFME soit alors repris par Cegelec, soit 25 personnes (les 25 autres personnes du service étaient, à cette date, salariées de SMI). Compte tenu de la charge de travail requise, les salariés de SMI ont été également repris par Cegelec, mais dans d'autres conditions : « *la prestation ne pouvant se faire qu'avec la totalité du personnel, il a bien fallu qu'il y ait embauche de l'autre partie du personnel. Les 50 personnes du service étaient utilisées à plein temps. Donc il était nécessaire de reprendre le personnel de SMI. Mais ça c'est fait sous d'autres conditions : alors que nous, anciens SFME, avons été repris d'office en CDI, eux ont été pour partie repris en CDD et en intérim, à l'essai* ». Dans tous les cas, les salariés ont démissionné pour être réembauchés par Cegelec début 2005 (« *On avait le choix entre rester chez SFME ou SMI, mais très rapidement ne pas avoir de boulot et être licencié, ou aller à l'ANPE, ou accepter les conditions d'embauche de Cegelec* ») : 23 CDI (ex SFME[220]), 12 CDI (ex SMI[221]), environ 5 ou 6 CDD (ex SMI – tous embauchés ensuite en CDI sauf un) et le reste en intérim (ex SMI – embauché ensuite en CDI pour la plupart).

Enfin, il est intéressant de noter que Cegelec se présente aujourd'hui, à l'instar de la société Dalkia, comme un « ensemblier intégrateur » proposant notamment des prestations de « facility management », forme de prise en charge intégrée des prestations de maintenance. Analysant l'évolution de la demande des industriels, constatant en particulier une tendance lourde à l'externalisation, Cegelec propose ainsi une gamme de solutions sur mesure, allant de la maintenance monotechnique, à l'outsourcing avec transfert du risque. L'offre de Cegelec se décline donc, aujourd'hui, de la façon suivante : maintenance en interne et maintenance en dépenses contrôlées (gestion de moyens par le client), maintenances monotechnique, multitechniques et multiservices (sous-traitance d'exécution avec obligation de résultat),

[220] Dans les 25 SFME il y avait trois futurs retraités : l'un a choisi de rester SFME, les autres ont négocié un CDD pour être en préretraite à la fin du CDD.

[221] Sur SMI : 2 ont refusé d'être repris par Cégélec et sont restés SMI (préretraite ou mutation).

« facilities management » (opérateur délégué assurant la gestion), global services (concessionnaire exploitant assurant le risque de l'investissement)[222].

Compte tenu de ce contexte, on peut faire l'hypothèse que CSRE, du fait même de son activité (maintenance de l'outil de production et de l'outil informatique) et de l'histoire des liens entre Alsthom et Cegelec[223], aura bénéficié, davantage que SFME, de l'accès à « l'information propriétaire » du donneur d'ordre, en contrepartie de la prise du « risque marché ». Cela aura peut-être favorisé la mise en place de ce que certains auteurs qualifient de « *forme de gouvernance spécifique*[224] », de réseau, incluant, dans une certaine mesure au moins, l'échange de l'information propriétaire entre donneur d'ordre et sous-traitant. Pour ces auteurs en effet, c'est l'accès du sous-traitant à l'information propriétaire qui permet à celui-ci d'accéder à une autonomie de décision, et qui garantit *in fine* la performance globale du réseau[225]. On peut également rapprocher ces premiers cas de ce qu'observent Baroncelli et Manaresi en étudiant les restructurations dans le secteur de la distribution française, et en particulier la franchise comme forme spécifique de désinvestissement stratégique[226]. Ces auteurs montrent notamment que dans la structure réticulaire qu'est la franchise, l'asymétrie de position entre les différents acteurs (franchiseur, franchisé) n'empêche pas l'autonomie du partenaire (le franchisé). Ils soulignent par ailleurs la présence d'un « *intérêt commun qui cimente la coopération interentreprises, le franchiseur (ayant en particulier) intérêt à soutenir au mieux le développement du franchisé*[227] ». Ces caractéristiques font écho, nous semble-t-il, au fonctionnement en réseau dont nous avons pu esquisser ici l'analyse, dans le cas de l'externalisation des activités de maintenance d'Alstom. On peut faire l'hypothèse – quoique nous ayons beaucoup moins d'information sur ce cas – que ce type de fonctionnement a pu également s'instaurer dans le domaine de la conception et de la maintenance informatique, au bénéfice notamment du développement du partenaire : la société Transiciel ingénierie SA, société de services et d'ingénierie informatique (SSII) créée en 1990, reprend l'activité de conception, de développement et de maintenance des

---

[222] Expo Facility Management – Le salon permanent, Prestations de Facility Management de Cégélec (http://www.fmservice.com/4DACTION/expo2/00xxxxxxxx130034).

[223] Filiale à 100 % d'Alcatel Alsthom avant d'être racheté et intégré dans le nouvel Alstom devenu indépendant, voir annexe 1.

[224] A. Innocenti, S. Labory, « Outsourcing and information management. A comparative analysis of France, Intaly and Japan in both small and large firms », *The european journal of comparative economics*, vol. 1, n°1, pp.107-125.

[225] « The more a supplier is given autonomy of decision and, for this purpose, access to proprietary information, the higher the performance of the network », A. Innocenti, S. Labory, op. cit., p.108.

[226] A. Baroncelli, A. Manaresi, « Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°2, juin 1998, pp.33-56.

[227] *Ibid*., p.41.

applications informatiques d'Alsthom en 1998. Dix huit salariés sont transférés dans ce cadre. Elle travaille aujourd'hui également avec le secteur de l'automobile et s'est largement développée en dehors d'Alstom. Son effectif actuel est de 50 personnes.

Notons, enfin, que sur une partie de ce premier périmètre d'activités (gestion du site et maintenance des moyens de production), le mouvement de restructuration continu et de reconfiguration des périmètres des entreprises s'est en quelque sorte poursuivi, au gré de l'évolution des contrats de prestation. Les salariés des « missions » transférées à ces occasions sont, eux aussi, passés d'un employeur à l'autre[228]. Dans ces deux sociétés issues de l'externalisation, gestion de l'emploi et gestion des contrats commerciaux auront donc été étroitement liées. Le type de fonctionnement observé ici entre les différents sous-traitants peut, dans une certaine mesure, être comparé au mode de régulation mis en place aujourd'hui sur le site du Cnes de Toulouse en matière de gestion des transitions sociales[229]. La configuration est pour partie comparable : plusieurs entreprises proposent les mêmes prestations sur un même site, et doivent à chaque échéance contractuelle, à chaque mise en concurrence, s'assurer de pouvoir mobiliser les ressources nécessaires pour couvrir la totalité du périmètre requis par le donneur d'ordre. Dans le cas étudié ici, les entreprises sous-traitantes ont procédé, entre elles, à des transferts de personnel, prolongeant en quelque sorte le modèle mis en œuvre par les donneurs d'ordre. Ces derniers semblent d'ailleurs être parfois intervenus en ce sens, sans avoir toutefois véritablement « encadré » la gestion des transitions entre prestataires sur le plan de l'emploi, comme le CNES peut aujourd'hui le faire via le contrat d'entreprise. On peut malgré tout y voir les prémisses, ou une forme, de ce qui est aujourd'hui analysé, sur le site du CNES comme un mode de « *régulation des marchés de l'emploi, [au niveau d'un bassin d'emploi] où les compétences professionnelles des salariés sont réemployées d'une entreprise à l'autre en fonction de l'évolution de la situation des entreprises*[230] ». Si la régulation s'est opérée ici par la « seule » modalité du transfert du personnel, celui-ci n'a semble-t-il pas toujours été automatique, et les salariés ont vraisemblablement eu, dans certains cas au moins, la possibilité d'exprimer leur choix de rejoindre ou non le nouveau prestataire. Il serait sans doute exagéré de parler ici de l'exercice d'une véritable « *responsabilité partagée*[231] » entre les sous-traitants, permettant de gérer les risques sociaux générés par la mise en concurrence et d'évaluer en continu les « *risques*

[228] Pour plus de détails sur les mouvements de personnel entre les différentes sociétés intervenant sur ces activités, voir l'annexe …

[229] Guy Nabet, « Sous-traitance et transition sociale : l'exemple du CNES », *Gérer et comprendre*, mars 2007, n°87, pp.4-11.

[230] *Ibid*., p.11.

[231] *Ibid*., p.7.

potentiels de perte d'emploi » dus à la perte de contrats. Mais il y aura bien eu une « *logique d'emploi local*[232] », même si celle-ci fut peu formalisée et, vraisemblablement, assez peu anticipée.

[232] *Ibid*., p.7.

La logistique, l'imprimerie et les études matériaux : des « partenariats » controversés, aux effets douloureux sur l'emploi

Cette seconde configuration concerne la reprise des activités relatives à la gestion logistique, à l'imprimerie et aux études matériaux. Elle met en scène dans les deux cas qui vont être analysés des partenariats restés dans la dépendance d'Alstom, ayant débouché sur des pertes d'emploi plus diffuses et difficilement traçables.

La société Logistique Globale Européenne (LGE)

Fondé en 1925, le Groupe Heppner est une entreprise indépendante, organisateur de services de transport et de logistique en France[233]. Le groupe Sofembal, groupe familial créé en 1952, est spécialisé dans la logistique industrielle. Il s'est progressivement positionné comme partenaire des grands groupes industriels pour la gestion de leur logistique interne (emballages spéciaux, entreposages, gestion physique et informatique des magasins, logistique sur sites)[234]. Ces deux groupes vont créer une filiale commune, la société Logistique Globale Européenne (LGE), pour reprendre l'activité de logistique industrielle d'Alsthom (emballage, transport interne – transport des alternateurs sur le site –, magasin, douane). Les deux groupes sont familiers des opérations en partenariat – condition requise par la charte de partenariat établie par Alsthom en 1997 et proposent couramment des « services dédiés » à des clients industriels. A cet égard, on peut d'ailleurs noter que, dès le milieu des années 1990, l'externalisation de la fonction logistique est une pratique répandue en Europe : en 1996, le taux d'externalisation des opérations logistiques est de 24% en Europe, alors qu'il n'est que de 5% aux Etats-Unis[235].

---

[233] Aujourd'hui, le Groupe Heppner « compte parmi les plus importants organisateurs de services Transport et Logistique en France et est la 1ère entreprise indépendante sur ce marché. [Doté d']un réseau réactif, puissant et fortement maillé, le Groupe Heppner affirme sa présence en France, en Europe et dans le Monde, grâce à un réseau réactif, composé d'entreprises solidement implantées localement. Cette stratégie d'alliances durables, menée depuis plus de 80 ans, permet [à ses clients] de bénéficier aujourd'hui d'un maillage mondial optimisé, comparable à celui des réseaux intégrés les plus importants » (http://www.groupe-heppner.com/). Le PDG du Groupe Heppner est toujours, à ce jour, directeur général de LGE.

[234] Notons que récemment (2006), le groupe – renommé – Soflog-Sofembal a doublé de taille en rachetant son principal concurrent, et est devenu un leader français de l'emballage spécial et de la logistique en milieu industriel. Il compte, parmi sa clientèle, Alcatel, Airbus, Latécoère, Renault Trucks, Alstom etc. Le groupe a aujourd'hui 1800 collaborateurs, gère 52 sites en France, et dispose d'un réseau international de « partenaires qualifiés ». Il « propose des *services dédiés* à l'industrie tels que la logistique, l'emballage, des prestations de conception, de production associée… Il offre également des services permettant aux industriels de *déléguer* une partie de leur production, notamment : l'assemblage et le montage » (http://www.soflog.com).

[235] J. Bonnaud, B. Legal, « Le transport multimodal et la logistique », *Revue de droit commercial, maritime, aérien et des transports*, 2001, p.6. La logistique y est définie comme « *la fonction de l'entreprise qui se préoccupe de la gestion des flux physiques, des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise à disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation* ». L'externalisation, quant à elle, y est définie comme un « *acte économique et juridique [qui se traduit par le] transfert des responsabilités d'une fonction gérée en interne à des prestataires extérieurs. L'acte d'externalisation logistique correspond au fait de déléguer à un*

172 salariés d'Alst(h)om sont donc transférés via le L122-12 à la société LGE, dans de bonnes conditions statutaires. D'emblée, LGE négocie un certain nombre de licenciements pour motif individuel[236].

Le premier contrat de prestation avec Alst(h)om est de trois ans. Il contient, comme d'autres contrats établis avec les sociétés externalisées, une clause (dite P0) prévoyant un minimum garanti, une somme forfaitaire versée quelque soit le niveau de charge et le volume de travail effectué par l'entreprise : « *cette somme, allouée pendant trois ans, finançait les salaires. Qu'il y ait travail ou pas travail, l'argent tombait* » (un représentant du personnel de LGE). Notons que cette modalité contractuelle ne s'est, semble-t-il, interrompue que très récemment.

Un plan social intervient en 2003, qui se traduit par 60 licenciements (70 licenciements étaient initialement prévus). De 124 salariés à la veille du plan social (*tous «ex Alstom », à l'exception de 4 ou 5 nouveaux embauchés dans l'administratif*, précise de mémoire un représentant du personnel), l'effectif de LGE tombe à 63 salariés en 2004. Un représentant du personnel indique qu'en dépit de l'intervention d'un cabinet de reclassement, « *seuls les chauffeurs, aujourd'hui, ont retrouvé du travail ; les autres, qui avaient plus de 50 ans, ou qui étaient Cotorep, n'en ont pas retrouvé ; plus de la moitié n'a rien retrouvé* ». Ce même représentant ajoute que « *le plan a été financé par Alstom ; et une grande partie de l'argent a été repris par les actionnaires de LGE* ». A l'automne 2006, LGE envisage 9 nouveaux licenciements, dans des conditions controversées, dont la presse locale se fait l'écho : « *Hier, alors que se tenait un comité central d'entreprise au sein de Turbomachines, les salariés de LGE, accompagnés d'élus CGT du site, ont une nouvelle fois interpellé la direction d'Alstom sur le sort qui leur était réservé : "Lors de l'externalisation en 1998 de toutes les activités, emballage, transport, magasins, etc., la direction se targuait d'avoir trouvé les meilleurs partenaires. Mieux, les salariés transférés chez LGE allaient pouvoir s'épanouir et prendre un nouveau départ au sein d'une entreprise dont l'activité était le cœur de métier. Huit ans après, les effectifs ont fondu (plus d'une centaine) et aujourd'hui, du fait de la modification du périmètre d'activité décidé par Alstom qui veut reprendre à sa charge les activités de magasinage, neuf salariés de LGE seraient licenciés. Cette situation est inadmissible et, ce matin, les salariés de LGE ont exigé d'être repris par Alstom. (...) Comme*

---

prestataire logistique extérieur à l'entreprise soit des tâches logistiques, soit des fonctions logistiques, soit les deux ». Les tâches logistiques sont les « *opérations qui traitent matériellement les flux de produits et informations correspondantes, de part et d'autre de la production, ventes et achats* » ; les fonctions logistiques sont les « *activités de gestion et de coordination de ces opérations et qui a pour mission de définir et de contrôler les objectifs de coûts et de qualité de services fixés par l'entreprise* ».

[236] Les chiffres établis à partir de la base de données du CE interentreprises du site indiquent que les effectifs de LGE passent à 162 salariés en 2000, 151 en 2001, 128 en 2002, 124 en 2003.

Alstom a décidé de reprendre à son compte l'activité, qu'elle reprenne les salariés dans le cadre du L122-12"[237] ». Alstom de son côté, rappelant que les suppressions d'emploi « *n'étaient pas de son fait*[238] », envisageait semble-t-il d'affecter aux magasins en question des salariés en chômage technique. C'est vraisemblablement une rencontre entre les directeurs de LGE et de Turbomachines, à l'initiative – et en présence de – la Direction départementale du travail, qui a permis de dégager une issue au conflit, conduisant à l'annulation des licenciements envisagés.

A l'évidence, l'épisode de l'automne 2006 a ravivé d'anciens contentieux, sur lesquels il est difficile d'obtenir une information précise. Un article de l'*Est Républicain* d'octobre 2006 revient sur certains de ces éléments, pour expliquer les inquiétudes des salariés de LGE à l'annonce du projet de licenciements : « *LGE gère des magasins intégrés aux ateliers [d'Alstom], mais les locaux et le matériel appartiennent à Alstom. La situation économique s'étant améliorée, la crainte d'une reprise de l'activité logistique par Alstom, mais sans les salariés, occupe les esprits. Ils se focalisent également sur la plainte déposée par le CE auprès du procureur de la République à la fin 2004, suite au plan de sauvegarde de l'emploi et à l'expertise menée par le cabinet Syndex. André Chamy, l'avocat du CE, en l'absence totale d'informations de la part de LGE, juge la situation financière de l'entreprise anormale : "LGE n'est qu'un fantôme dépendant de ses deux actionnaires parisiens, les sociétés Heppner et Sofembal. Or, leurs dividendes apparaissent particulièrement élevés". L'avocat mulhousien avance ne effet des sommes exorbitantes : "depuis 1998, LGE a versé quelques 250.000 F par mois à chacun de ses actionnaires, et ce pendant cinq ans, ce qui représente environ cinq millions d'euros. Autrement dit, c'est l'équivalent de 50 emplois payés au SMIC sur cette période, alors que LGE a perdu une centaine d'emplois. Nous aimerions savoir de quelles contreparties la société a bénéficié en échange de telles sommes…" André Chamy rappelle qu'un contrôle fiscal a abouti à un redressement et qu'Alstom a versé un million d'euros lors du plan de restructuration de 2004 et que la brigade financière mène actuellement une enquête auprès des deux actionnaires*[239] ». Outre ces éléments d'ordre financier, qui interrogent la nature des relations entre LGE, ses actionnaires et Alstom, les liens de dépendance économique entre Alstom et LGE affleurent également lorsque sont évoquées les conditions d'exercice de l'activité sur le site. Un salarié de LGE témoigne : « *On avait quasiment récupéré un contrat sur toute la région est, pour*

[237] L'Est Républicain, 06/10/06.
[238] « LGE, une réinternalisation et neufs licenciements à Belfort », L'Alsace, Le Pays, 11/10/06.
[239] « Neuf emplois menacés chez LGE. Les syndicats et l'avocat du CE André Chamy exigent des éclaircissements sur une situation financière jugée anormale », « Chronique Alstom », L'Est Républicain, 11/10/06.

faire travailler 7/8 personnes, mais Alstom a mis son veto en disant que ce n'était pas possible qu'on fasse travailler cette entreprise à l'intérieur du site. Je m'explique : Air Liquid (qui faisait notamment des bouteilles des gaz industriel) livrait dans un magasin principal sur le site. Ils voulaient faire un dépôt régional sur le site, pour aller à l'extérieur, développer une activité au niveau régional… ça aurait employé, à LGE, 5 ou 6 chauffeurs sur une activité régionale. Alstom a refusé ». Enfin, certains considèrent également que les modes d'organisation de l'activité de LGE, en particulier les conditions d'usage du magasin, pour partie décidées par Alstom, et la gestion des rapports avec les fournisseurs, entièrement assurée par Alstom, n'ont pas facilité l'autonomisation de la société LGE.

Un nouveau contrat vient d'être conclu pour un an entre Alstom et LGE, sans modification du périmètre des activités incluses dans la prestation. Par ailleurs, LGE a, malgré tout, progressivement acquis une certaine forme d'autonomie vis-à-vis d'Alstom : GE est aujourd'hui son premier client (plus de 50% du CA), après Alstom et quelques autres, de plus petite taille. Enfin, LGE a racheté, en avril 2007, l'une des sociétés issues des externalisations d'Alstom (API, peinture) qui venait d'être mise en liquidation judiciaire par sa maison mère (APA, voir plus loin). Reprenant les 18 salariés d'API travaillant sur le site, LGE emploie donc environ 80 personnes actuellement. Si, comme le faisait remarquer l'un de nos interlocuteurs, « *il faut bien, de toutes façons, qu'il y ait un peintre sur le site, il y a donc une charge de travail assurée, et il y a une logique de complémentarité avec l'activité de LGE* », celui-ci suggérait également que ce rachat pouvait être le fait d'un arrangement direct avec Alstom.

La dépendance économique à Alstom aura été plus problématique ici que dans les cas précédents. De fait, l'activité de logistique, directement liée à la production, a d'abord subi la baisse de charge d'Alstom. Par ailleurs, la nature des liens entre LGE et Alstom sera restée, semble-t-il, peu explicitée : ce manque de formalisation a peut-être constitué une difficulté supplémentaire, pesant sur la capacité de LGE à développer de façon autonome, un intérêt qui lui soit propre[240]. Le rapport au donneur d'ordre aura, semble-t-il, été moins travaillé dans ce cas. A cela se sont peut-être greffées des difficultés plus spécifiques, vraisemblablement

240 Dans le contexte des opérations d'externalisation, l'autonomie peut être définie comme la capacité à poursuivre un intérêt propre, ainsi que le suggérait la cour de cassation en 1998 : « Selon l'article L122-12, alinéa 2 du Code du travail tel qu'interprété au regard de la directive du 14 février 1977, les contrats de travail en cours sont maintenus entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise en cas de transfert d'une entité économique, conservant son identité, dont l'activité est poursuivie ou reprise ; que constitue une entité économique un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit un objectif *propre* », Soc. 7 juill. 1998, Bull. civ., V, n°363, p.276, cité par Gérard Couturier, « L'article L.122-12 du Code du travail et les pratiques "d'externalisation" », *Droit social*, n°9/10, septembre-octobre 2000, p.846. C'est nous qui soulignons.

courantes dans les opérations d'externalisation des fonctions logistiques. Ainsi certains juristes, spécialisés dans ce champ et analysant le phénomène de l'externalisation dans le secteur de la logistique, considèrent que « *les contrats de logistique sont trop flous en ce qui concerne la responsabilité. Ces opérations complexes ont besoin de sécurité juridique. Dès lors, une réglementation destinée à clarifier les rapports entre les différents partenaires est nécessaire*[241] ».

Océ Business Services Est (OBS Est)

Océ est un groupe international d'origine néerlandaise, dont le siège est aux Pays-Bas. Il est fortement implanté en France où il compte, en 1997, 1000 salariés. Conformément aux stipulations de la charte de partenariat établie par Alstom à l'occasion des externalisations, Océ est bien un spécialiste dans son activité, vraisemblablement expérimenté dans le partenariat[242]. En 1998, ce groupe crée la société Océ Business Services Est (OBS Est) dans le but de reprendre les activités d'infographie et d'imprimerie d'Alstom. Quarante six salariés d'Alstom sont donc transférés à OBS Est en 1998 dans le cadre de l'article L122-12. Ils conservent la même convention collective.

Un premier contrat de 5 ans prévoit, comme dans le cas de LGE, le versement d'une somme minimum par Alstom, garantie quel que soit le volume de travail requis et fourni par OBS Est. Du point de vue d'une ancienne salariée de l'entreprise, ex Alstom, OBS Est n'a pas cherché à développer d'activité en dehors d'Alstom : « *Ils auraient pu se développer, ils n'ont pas voulu. Ils n'avaient pas la volonté de se développer. Il aurait pu y avoir des possibilités de développer l'activité à l'extérieur, au niveau de la région, avec les collectivités, les administrations, la mairie… Ils n'ont pas voulu prospecter* ». Lorsque le premier contrat avec Alstom arrive à échéance, un second contrat est signé dans lequel la prestation se trouve réduite à la seule reprographie, laissant de fait une partie des salariés sans travail. Un premier

[241] J. Bonnaud, B. Legal, « Le transport multimodal et la logistique », *Revue de droit commercial, maritime, aérien et des transports*, 2001, p.11.

[242] La mise en place de partenariats est d'ailleurs une pratique et une stratégie que OBS Est a manifestement confirmées depuis. La société, aujourd'hui en charge de l'un des grands pôles d'activité du groupe Océ en France, propose aux grandes entreprises « *une prestation de services clés en main de gestion documentaire, depuis la simple sous-traitance d'une activité, jusqu'à un contrat de « facility management » (Externalisation) global sur site. Elle développe donc une stratégie de Business Process Outsourcing, dans le cadre de la gestion documentaire externalisée* [242] ». OBS présente donc désormais le « facility management documentaire » comme le premier de ses cœurs de métiers, qu'elle couple également à des prestations de dématérialisation et de gestion numérique. Ces nouvelles prestations répondent directement aux stratégies d'externalisation des entreprises : « *La solution Océ MailStream Management a été élaborée pour accroître la productivité des back office en réduisant drastiquement les temps de traitement. [Elle] s'inscrit dans un schéma plus vaste d'optimisation des coûts de fidélisation client, puisqu'elle peut-être exploitée dans le cadre d'un contrat d'externalisation, selon des principes là encore éprouvés* ».

plan de licenciements intervient en 2003 dans le cadre duquel 19 personnes sont licenciées. Le plan social est annulé par la justice en septembre 2004[243]. Une partie des salariés licenciés engage une action aux prud'hommes pour demander leur réintégration[244]. Aucun salarié n'a cependant été réintégré depuis. En 2005, la presse locale fait le bilan suivant, pour Océ et LGE : « *Sur 75 personnes licenciées à LGE et Océ, seules 5 ont réellement trouvé un emploi*[245] ».

A l'occasion d'un second plan social en 2006, l'ensemble du personnel cette fois est licencié. Océ Business Services Est ferme l'agence de Belfort. Une partie de ces salariés sont aujourd'hui aux prud'hommes pour harcèlement, discrimination syndicale et non paiement de la prime de licenciement. Une ancienne salariée de l'entreprise indique qu'à une exception près, personne n'a retrouvé de travail. Elle explique à ce propos : « *Les gens n'avaient pas été formés. Chez Alstom, l'imprimerie était un peu le parent pauvre, on était qualifié pour le travail qu'on faisait mais…. Et il y avait beaucoup de gens de plus de 50 ans* ».

Une partie de ces salariés sont aujourd'hui aux prud'hommes pour harcèlement, discrimination syndicale et non paiement de la prime de licenciement. Une ancienne salariée de l'entreprise indique qu'à une exception près, personne n'a retrouvé de travail. Elle explique à ce propos : « *Les gens n'avaient pas été formés. A Alstom, l'imprimerie était un peu le parent pauvre, on était qualifié pour le travail qu'on faisait mais…. Et il y avait beaucoup de gens de plus de 50 ans* ».

On peut penser, *a posteriori*, qu'OBS Est n'avait sans doute pas véritablement de projet de développement au plan local, lorsqu'elle a repris les activités externalisées par Alstom : on peut faire l'hypothèse qu'elle s'inscrivait avant tout dans une stratégie d'implantation *sur la base d'activités externalisées de grandes entreprises*, et pas – ou peu – dans une perspective de développement au niveau territorial – et encore moins, naturellement, dans une perspective de maintien de l'emploi. Le périmètre de l'activité de la société se sera strictement et exclusivement callé sur le contenu des contrats de prestation signés avec Alstom. Celui de l'emploi aussi, par la même occasion.

Dans les deux cas de figure sus mentionnés, la série de licenciements collectifs que LGE et OBS Est ont connus en 2003, concomitante à la baisse de charge et aux difficultés économiques d'Alstom, à quoi il faut ajouter des pertes d'emploi plus diffuses et difficilement

[243] Il semblerait également que Océ France, OBS et OBS Est aient été reconnus par le tribunal comme constituant une unité économique et sociale. Nous n'avons cependant pas plus d'information sur ce point.
[244] « Réalités du chômage. Trop jeunes pour la retraite et trop vieux pour le travail. C'est la situation dans laquelle se trouvent les licenciés d'Océ et de LGE », *Le Pays*, 8 avril 2005.
[245] *Ibid*.

traçables, interroge inévitablement sur les liens entre externalisations et gestion de l'emploi, pour des activités dont la dépendance à Alstom s'est maintenue dans des conditions qui restent parfois difficiles à expliciter et clarifier. D'une part, les conditions financières particulières des premiers contrats de prestation auront de fait maintenu une dépendance économique des sous-traitants au donneur d'ordre, sans que cela leur ait permis d'accéder à l'autonomie escomptée. Le fait que la garantie de paiement d'une somme forfaitaire n'ait pas été toujours assortie de la garantie de maintien d'une *activité* n'a peut-être pas facilité les choses[246]. D'autre part, la lecture *a posteriori* de procès verbal de CE relatifs aux externalisations, et quelques témoignages récents, interrogent, pour ces deux cas, les conditions dans lesquelles s'est engagée l'externalisation. En particulier, la reprise, semble-t-il, de personnel plus en difficulté sur le plan de l'emploi, ou davantage exposé, de longue date, au risque de déqualification[247], conduit à se demander si ce ne sont pas, de fait, les salariés eux-mêmes qui se sont parfois trouvés externalisés. C'est en tous cas, de façon générale, l'une des critiques qui a pu être formulée en son temps, à propos de l'article L.122-12 : « *Dans certaines hypothèses (...), on peut se demander si le transfert des contrats de travail est la conséquence de la cession réelle d'une activité économique identifiable comme telle et des moyens d'exploitation y afférents ou s'il est l'objectif principalement poursuivi, se demander, en d'autres termes, si l'externalisation recherchée au premier chef n'est pas celle des salariés eux-mêmes. Si la convention conclue avec le prestataire extérieur tend principalement à faire passer les contrats de travail des salariés concernés sous la responsabilité de celui-ci et relève plus de la gestion de l'emploi que de la gestion industrielle ou commerciale, ne faut-il pas s'opposer à une telle instrumentalisation de l'article L122-12, utilisé artificiellement afin d'opérer le transfert de salariés à un autre employeur ?*[248] ». Aucun des cas étudiés ici ne relève, de façon univoque, de cette configuration. L'enjeu est plutôt d'analyser la manière dont peuvent s'imputer et s'organiser les responsabilités relatives à l'emploi, passées et à venir, dans un réseau multi acteurs. En l'occurrence, c'est un soutien

[246] Signalons ici un cas similaire, étudié dans le cadre du projet Mire, et dans lequel « *l'objectif de garantir l'emploi des salariés externalisés – en garantissant aux entreprises cessionnaires une charge de commandes dégressive sur deux ou trois années afin de leur laisser le temps de trouver progressivement d'autres débouchés – ne connu qu'un succès limité* » (Beaujolin-Bellet R., Issaverdens O., 2006, « Restructuration de la direction industrielle du site d'Alcatel Business System à Illkirch-Graffenstaden (Alsace, France), Projet Monitoring Innovative Restructuring in Europe (www.mire-restructuration.eu), juillet).

[247] Voir sur ce point Jean-Yves Kerbourc'h, « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et Emploi*, n°109, Janvier-mars 2007, pp.25-37.

[248] Gérard Couturier, « L'article L122-12 du Code du travail et les pratiques "d'externalisation" », *Droit social*, n°9/10, septembre-octobre 2000, p.848.

financier d'Alstom au plan social de LGE – soutien discret mais effectif – qui aura vraisemblablement constitué une modalité de « partage » du risque de l'emploi[249].

Dépôt de bilan, fermeture de site ou maintien de l'emploi…

Evoquons pour finir, et plus brièvement, l'évolution de quelques autres sociétés issues de l'externalisation, pour lesquelles nous disposons de moins d'informations[250]. Dans l'un des cas (chaudronnerie, peinture), l'externalisation s'est soldée par un long procès dont nous restituons certains éléments en annexe ; dans deux autres cas (usinage des isolants, affûtage industriel), l'externalisation a abouti à la fermeture des sites de Belfort. Restent quelques cas enfin (métrologie et système d'information), où les sociétés externalisées auront stabilisé ou développé l'emploi.

Les sociétés Industry et Cutting, filiales des groupes Gaussin et GFT

La société Industry, filiale du groupement formé par les sociétés Gaussin SA et GFT SA, est créée en 1998 pour reprendre l'activité chaudronnerie d'Alstom. Soixante trois salariés d'Alstom sont transférés à cette société dans le cadre du L.122-12. Le contrat de prestation passé en 1998 entre Alstom et Industry prévoit un nombre d'heures garanti en chaudronnerie, pour un nombre de pièces donné. L'un de nos interlocuteurs, interrogé sur ce qui deviendra, on va le voir, « le procès Gaussin », considère que le ratio prévu était trop faible, et qu'Alstom n'a pas fourni le nombre d'heures prévues. Dès 1999, la société GFT se retire de l'opération. Par ailleurs, les activités de peinture et de découpe sont reprises par la société Cutting, autre filiale du groupement créée à cette occasion.

Le 13 février 2001, les sociétés Industry et Cutting sont mises en redressement judiciaire par jugement du tribunal de commerce de Belfort. Un conflit s'engage entre Gaussin et Alstom (Alstom Power Turbomachines plus précisément). *La Tribune* s'en fait l'écho, dans son édition du 26 mars 2001 : « *Le groupe Gaussin en conflit avec Alstom Power : les filiales, en redressement judiciaire, créées par le groupe industriel haut-saônois pour reprendre deux activités externalisées par Alstom cherchent un repreneur. A défaut, l'avenir de Gaussin pourrait être remis en cause* ». Le 3 avril 2001, la société Gaussin est également mise en redressement judiciaire.

---

[249] Si, comme l'indique Marie-Laure Morin, « *les phénomènes de filialisation ou d'externalisation [peuvent assurément être] un moyen de transférer sur d'autres entreprises les risques liés à l'emploi et au travail* », on voit que les modes de détermination et d'imputation des responsabilités de chacun restent flous, difficiles en l'occurrence à identifier *a posteriori* (Marie-Laure Morin, « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », Intervention à la Summer University à Work, Nantes, août 2004).

[250] Voir néanmoins en annexe pour quelques éléments complémentaires.

Indiquons d'emblée que des solutions seront vraisemblablement trouvées pour les activités de découpe et de peinture et pour leurs salariés. Il reste cependant difficile de reconstituer l'ensemble du processus, et en particulier de dater les différentes étapes. Concernant la découpe, la société Cutting France reprend les 7 salariés de Cutting. Puis, en 2004, Cutting France est à vendre. Elle est rachetée par Devillers qui crée une nouvelle société : Cutting Belfort. Aujourd'hui, Cutting Belfort emploie 9 salariés. L'un de nos interlocuteurs considère que c'est « *une grande réussite : ils travaillent très peu pour Alstom aujourd'hui* ».

Concernant la peinture, APA crée une filiale en 2002, API, pour reprendre l'activité et les 24 salariés concernés. Mise en redressement judiciaire fin 2006 puis en liquidation judiciaire, API est reprise par LGE en avril 2007 à qui les salariés d'API doivent être transférés.

En revanche, nous n'avons pas d'information précise concernant les salariés de la chaudronnerie (Industry), dont une grande partie n'a vraisemblablement pas retrouvé d'emploi depuis.

Dans le même temps toutefois, le déroulement de la procédure de redressement judiciaire, et son articulation avec une clause inscrite dans les contrats de prestations entre Alstom et les « sociétés externalisées », auront faire l'objet d'un long contentieux et d'une série d'arrêts, sur lesquels nous revenons ici.

Dans le cadre de la procédure de redressement judiciaire des sociétés Industry et Cutting, lors de la procédure de vérification des créances devant le juge-commissaire[251] – créances qui vont être contestées –, Alstom invoque le respect d'une clause d'arbitrage prévue dans les contrats de prestation conclus avec ces deux sociétés en 1998. La clause d'arbitrage, ou clause compromissoire est, en procédure civile, une clause insérée dans un contrat commercial, par laquelle les parties s'engagent à recourir à l'arbitrage ou à un médiateur pour les différents qui pourraient survenir entre elles[252]. Le 26 septembre 2001, se prévalant donc

[251] La fonction de juge-commissaire est attribuée à un juge du tribunal de commerce. Il est nommé dans le jugement d´ouverture d'une procédure collective (procédure de redressement judiciaire en l'occurrence) parmi les juges de la juridiction concernée. Le juge-commissaire, en application de l'article L. 621-104 du Code de commerce, ne peut prendre qu'un nombre limité de décisions : admettre ou rejeter une créance, constater qu'une instance est en cours, constater que la contestation ne relève pas de sa compétence. Il statue par ordonnance. Les ordonnances du juge-commissaire sont susceptibles d´un recours devant le tribunal qui l'a désigné.

[252] Le recours à l'arbitrage est donc prévu à l'avance, avant que le litige n'intervienne. L'affaire n'est donc pas jugée par un « tribunal » au sens habituel du terme, mais par une instance arbitrale, également appelée « tribunal arbitral », composé d'un ou plusieurs particuliers appelés « arbitres » – chaque partie désignant un arbitre. Les arbitres doivent être impartiaux et indépendants des parties, et rendent une décision assimilable à un jugement. Signalons que depuis la loi du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques, la clause compromissoire est en principe valable dans tous les « *contrats conclus à raison d'une activité professionnelle* » (Article 2061 du Code civil) – sous réserve des dispositions législatives particulières. Peuvent donc être soumis à

de la clause compromissoire insérée dans les contrats de prestation de 1998, Alstom demande la mise en oeuvre de l'arbitrage aux fins de fixation de sa créance. Désignant un arbitre, il met en demeure les deux autres sociétés contractantes de désigner également un arbitre.

L'une des sociétés – placée en redressement judiciaire – se refusant à procéder à la désignation de l'arbitre, Alstom sollicite le président du Tribunal de commerce de Paris, dans le cadre d'une procédure en référé, et demande la désignation judiciaire d'un arbitre. Le Tribunal de commerce de Paris prononce une ordonnance en référé le 28 novembre 2001, qui considère notamment qu'il n'y a pas lieu à désignation d'un arbitre[253]. Vraisemblablement, le juge appuie notamment sa décision sur l'article L. 621-40 du Code du commerce, qui interdit toute action en justice après l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire [254].

Alstom fait appel, et demande à la Cour d'Appel de Paris d'annuler l'ordonnance, de procéder à la désignation d'un arbitre pour constituer le tribunal arbitral, et de condamner enfin les trois sociétés au paiement de la somme de 3.049 euros – au titre de l'article 700 du nouveau code de procédure civile.

Le 13 février 2002, la Cour d'appel de Paris annule l'ordonnance de référé de novembre 2001, et rend un jugement dont nous reproduisons ici les considérants et les conclusions[255] :

> « Considérant que, contrairement à ce qu'a soutenu le premier juge pour justifier sa décision, l'article L.621-40 du Code de commerce interdisant toute action en justice après ouverture d'une procédure de redressement judiciaire, ne peut avoir pour effet de rendre nulle une clause d'arbitrage valablement conclue avant que les sociétés intimées ne soient dessaisies de leurs droits ;
>
> Considérant en outre que la règle d'ordre public de la suspension des poursuites individuelles[256] et l'obligation pour le créancier de se soumettre à la procédure de

---

l'arbitrage des conflits relatifs à la consommation, entre locataires et bailleurs, mais aussi certains conflits entre salariés et employeurs.

[253] Nous ne disposons cependant pas de ce texte.

[254] Selon l'article L. 621-40 du Code du commerce : « I – Le jugement d'ouverture [d'une procédure de redressement judiciaire] suspend ou interdit toute action en justice de la part de tous les créanciers dont la créance a son origine antérieurement audit jugement et tendant : à la condamnation du débiteur au paiement d'une somme d'argent ; à la résolution d'un contrat par défaut de paiement d'une somme d'argent.
II – Il arrête ou interdit également toute voie d'exécution de la part de ces créanciers tant sur les meubles que sur les immeubles.
III – Les délais impartis à peine de déchéance ou de résolution des droits sont en conséquence suspendus ».

[255] Cour d'appel PARIS, 14ème ch. A, 13 février 2002, décision n° 2001/21101 (S.A. ALSTOM POWER TURBOMACHINES contre Sociétés GAUSSIN, INDUSTRY et CUTTING.
(http://www.lexinter.net/JPTXT/clause_d'arbitrage_et_redressement_judiciaire.htm).

vérification de sa créance, ne s'opposent pas à la mise en oeuvre de la clause d'arbitrage pour l'opération de constitution du tribunal arbitral, celui-ci étant, en application de l'article 1466 du nouveau code de procédure civile, seul juge pour statuer sur la validité et les limites de son investiture ;

Considérant que si ces circonstances impliquent l'infirmation de la décision déférée, il convient néanmoins, pour tenir compte du caractère consensuel de l'arbitrage, de laisser aux parties intimées la possibilité de choisir elles-mêmes un arbitre, selon les modalités spécifiées au dispositif du présent arrêt ;

Considérant qu'aucune circonstance ne justifie l'application en l'espèce de l'article 700 du nouveau code de procédure civile, seule la charge des dépens étant laissée aux parties intimées ;

PAR CES MOTIFS

(...) Infirme la décision attaquée,

Statuant à nouveau :

Impartit aux intimés un délai d'un mois à compter de la signification du présent arrêt pour désigner un arbitre appelé à constituer le tribunal arbitral dont la saisine a été sollicitée par la société ALSTOM,

> *Renvoie l'affaire à la conférence du19 mars 2002 à 13 heures pour vérifier l'exécution de l'injonction ou fixer la date à laquelle la cour statuera sur la demande de désignation d'arbitre,*

Dit n'y avoir lieu à application de l'article 700 du nouveau code de procédure civile,

Condamne les intimées aux dépens qui pourront être recouvrés conformément à l'article 699 du nouveau code de procédure civile ».

La Cour d'appel de Paris, annulant la décision de référé du Tribunal de commerce de Paris, confirme donc la nécessité de désigner un arbitre, en retenant que la règle d'ordre public de la suspension des poursuites individuelles, et l'obligation pour le créancier de se soumettre à la procédure de vérification des créances, ne s'opposent pas à la mise en œuvre de la clause

---

[256] Sur les fondements de ce principe, voir par exemple l'étude de Mme Françoise Aubert, Conseiller à la Cour de cassation (« Interférences entre les procédures collectives et les procédures civiles d'exécution », in *Rapport 1999 de la Cour de cassation* – http://www.courdecassation.fr/article5789.html) : « L'ouverture de la procédure collective qui, depuis la réforme introduite par la loi n° 94-475 du 10 juin 1994 peut être un redressement ou une liquidation judiciaires, suspend les poursuites individuelles de tous les créanciers dont la créance a son origine antérieurement au redressement judiciaire. Selon l'article 47, alinéa 2, de la loi du 25 janvier 1985, toute voie d'exécution tant sur les meubles que sur les immeubles est arrêtée ou interdite. La procédure, autrefois de "faillite", aujourd'hui de redressement ou de liquidation judiciaire qui implique une saisie collective du patrimoine du débiteur et une organisation collective des créanciers ne se conçoit pas sans l'arrêt des poursuites individuelles » (souligné par nous).

d'arbitrage et à la constitution du tribunal arbitral. La cour d'appel dit donc le juge-commissaire incompétent au regard de la clause d'arbitrage, et renvoie les parties à son application, dans un délai d'un mois. La Cour se refuse cependant à nommer immédiatement un arbitre. L'instance arbitrale sera finalement mise en place.

Les sociétés Industry, Cutting et Gaussin se pourvoient en cassation. Deux arrêts seront rendus, le même jour, par la Chambre commerciale de la Cour de cassation[257].

Par le premier arrêt (sociétés Gaussin, Cutting et Industry contre Alstom), la cour de cassation casse et annule l'arrêt rendu par la cour d'appel de Paris le 13 février 2002, au motif que celui-ci a violé le principe d'ordre public de l'arrêt des poursuites individuelles *après* l'ouverture de la procédure collective (article L. 621-40 du Code de commerce[258]). En effet ce principe, rappelle la chambre commerciale, « *interdit, après l'ouverture de la procédure collective, la saisine du tribunal arbitral par un créancier dont la créance a son origine antérieurement au jugement d'ouverture, sans qu'il soit soumis au préalable à la procédure de vérification des créances*[259] ». La cour confirme donc l'ordonnance de référé du 28 novembre 2001 – qui disait qu'il n'y avait pas lieu à désignation d'un arbitre.

Certains commentateurs considèrent que cet arrêt consacre la primauté du droit des procédures collectives sur la procédure arbitrale : « *Bien que l'article L. 621-40 du Code de commerce précise "* toute action en justice*", cet arrêt de la Cour de cassation vient confirmer qu'il a vocation à s'appliquer aux procédures d'arbitrage. Toutefois, il est important de souligner que cette paralysie de l'introduction de la procédure d'arbitrage ne sera que provisoire. Cet arrêt doit être nécessairement rapproché, en la matière, de l'arrêt du même jour de la chambre commerciale de la Cour de cassation opposant la société Industry et autres à la même société Alstom Power Turbomachine*[260] ».

Le second arrêt (sociétés Industry et Cutting contre Alstom) est plus détaillé, et apporte indirectement de nouveaux éléments relatifs aux contrats de prestation conclus en 1998. Deux arguments sont développés par les sociétés Industry et Cutting. L'un concerne

---

[257] Cass. com., 2 juin 2004, pourvoi n° 02-13.940, Société Gaussin et autres c/ SA Alstom Power Turbomachine ; Cass. com., 2 juin 2004, pourvoi n° 02-18.700, SA Industry et autres c/ SA Alstom Power Turbomachine.

[258] Rappelons que l'article L. 621-40 du Code de commerce prévoit que « le jugement d'ouverture suspend ou interdit toute action en justice de la part de tous créanciers dont la créance a son origine antérieurement audit jugement et tendant : à la condamnation du débiteur au paiement d'une somme d'argent ; à la résolution d'un contrat pour défaut de paiement d'une somme d'argent » (souligné par nous).

[259] Cf. le texte de l'arrêt du 2 juin 2004 (Cass. com., 2 juin 2004, pourvoi n° 02-13.940, Société Gaussin et autres c/ SA Alstom Power Turbomachine), sur : http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_publications_documentation_2/actualite_jurisprudence_21/chambre_commerciale_financiere_economique_574/arrets_575/br_arret_912.html

[260] « Actualité du droit des entreprises en difficulté », Lextenso, 2007 (http://www.lextenso.com/lextenso/site/chronique_file_copyright.php?IdChron=205).

l'applicabilité de la clause d'arbitrage à la société Cutting, l'autre porte sur la compétence du juge-commissaire.

En premier lieu donc, c'est l'applicabilité de la clause d'arbitrage inclue au contrat de prestation du 20 novembre 1998, « à l'égard de la société Cutting », qui a fait l'objet d'une discussion : la société Cutting a en effet soutenu que le contrat avait été conclu « entre les sociétés Alstom d'une part, et les sociétés Gaussin, GFT et Gaussin chaudronnerie devenue Industry d'autre part » ; Alstom, quant à elle, a soutenu que la société Cutting « venait pour partie aux droits de la société Industry ». Les sociétés Cutting et Industry ont également considéré qu'il aurait fallu rechercher si la clause d'arbitrage « souscrite par la seule société Industry ne pouvait avoir d'effet à l'égard de la société Cutting, tiers au contrat de prestation de services ». Autrement dit, il s'agissait d'établir nettement quelles étaient les parties contractantes – « les conventions n'ayant d'effet qu'entre les parties contractantes », et ne nuisant pas au tiers (art. 1165 du Code civil). Ces premiers arguments ont été considérés comme irrecevables par la cour de cassation, au motif qu'ils n'avaient pas été invoqués devant la cour d'appel, et que cette dernière n'avait pas dit que l'applicabilité de la clause d'arbitrage ne faisait pas l'objet de discussion[261].

En second lieu, les sociétés Cutting et Industry ont fait valoir que seule une instance *en cours* au jour du jugement d'ouverture enlevait au juge-commissaire le pouvoir de décider de l'admission ou du rejet d'une créance, et donc qu'à défaut d'instance arbitrale en cours, une clause d'arbitrage ne permettait pas de déroger à la compétence exclusive du juge-commissaire pour décider de l'admission ou du rejet d'une créance. C'est sur ce point que la cour de cassation va statuer, et rejeter le pourvoi, en considérant que : « *lorsque l'instance arbitrale n'est pas en cours au jour du jugement d'ouverture, le juge-commissaire, saisi d'une contestation et devant lequel est invoquée une clause compromissoire, doit, après avoir le cas échéant vérifié la régularité de la déclaration de créance, se déclarer incompétent à moins que la convention d'arbitrage ne soit manifestement nulle ou inapplicable*[262] ».

Les même commentateurs que précédemment soulignent, cette fois-ci, que cet arrêt « *vient apporter des précisions relatives à la coordination des procédures collectives et la procédure arbitrale alors même que l'instance arbitrale n'est pas en cours au jour du jugement d'ouverture. (...) En l'espèce, il convient de rappeler que le juge-commissaire, en*

[261] « Attendu, d'une part, que la cour d'appel n'a pas dit que l'applicabilité de la clause d'arbitrage ne faisait pas l'objet de discussion mais que la clause d'arbitrage n'était aucunement discutée quant à sa validité », (http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_publications_documentation_2/actualite_jurisprudence_21/chambre_commerciale_financiere_economique_574/arrets_575/br_arret_913.html)

[262] Ibid.

application de l'article L. 621-104 du Code de commerce, ne peut prendre qu'un nombre limitatif de décisions (admettre ou rejeter d'une créance ; constater qu'une instance est en cours ; constater que la contestation ne relève pas de sa compétence). Sa mission est clairement définie et il ne peut aller outre les pouvoirs qui lui sont accordés. Dès lors, les litiges qui dépassent sa compétence devront nécessairement être soumis à une autre juridiction[263] ».

UDD-FIM SA (Usines Diélectriques de Delle - Fil Isolé Moderne) et la société Affûtage Outillage de l'Est

UDD-FIM est une entreprise de la région belfortaine : créée en 1920, UDD est d'abord spécialisée dans la fabrication d'isolants électriques. En 1927, la société construit une nouvelle usine, appelée le Fil Isolé Moderne (FIM), chargée de fabriquer les fils de bobinage pour la construction électrique. Les usines UDD et FIM connaissent des agrandissements notables, surtout après la Seconde Guerre mondiale. La fusion d' UDD et de FIM, dès 1965, permet d'élargir la gamme des fabrications. Depuis 1988, UDD-FIM SA est passée sous contrôle de la holding suisse Von-Roll Isola[264]. Au moment des externalisations, UDD-FIM est le fournisseur d'Alstom – notamment – pour les matériaux isolants. A la reprise du personnel d'Alstom (15 salariés en 1998), la société installe son propre atelier sur le site Alstom de Belfort. Certains considèrent que les prix pratiqués sur le site, particulièrement élevés de leur point de vue, ont sans doute contribué au départ de UDD-FIM. Quoiqu'il en soit, en 2005, la charge de travail en provenance d'Alstom est maigre, et la société ferme son atelier belfortain pour rapatrier l'activité sur son site historique, à Delle. Nous n'avons pas d'informations sur le nombre de salariés qui ont suivi, ou pas, le transfert de l'atelier ni dans quelles conditions ce transfert a eu lieu.

La société Affûtage Outillage de l'Est, filiale du Groupe Sofiméca (Société financière de mécanique), reprend en 1998 l'activité d'affûtage industriel d'Alstom. Dix salariés d'Alstom sont transférés à AOE. Apparemment, l'emploi reste stable jusqu'en 2004, date à laquelle l'entreprise ferme le site belfortain pour rapatrier l'activité en Alsace dans le cadre de sa division mécanique. Cette division, qui regroupe aujourd'hui les sociétés Alsameca, AOE et Précis affûtage, est spécialisée dans l'usinage de précision, les traitements de surfaces,

[263] Actualité du droit des entreprises en difficulté, Lextenso, 2007 (http://www.lextenso.com/lextenso/site/chronique_file_copyright.php?IdChron=205#Toc1-02).
[264] UDD-FIM compte environ 500 personnes en 1999.

l'affûtage d'outils et la chaudronnerie[265]. Là non plus, nous ne disposons d'aucune information sur le devenir des salariés concernés.

Ce que l'on peut dire de ces deux cas néanmoins, c'est que les partenaires ont manifestement procédé à une réévaluation de leurs organisations, qui s'est traduite par l'abandon de leur implantation belfortaine. Cela n'a vraisemblablement pas mis en péril les sociétés en question, mais nous ne savons rien de la façon dont elles ont géré cette opération sur le plan de l'emploi[266].

Serma Technologie

La société Serma Technologie reprend le Centre d'études et de recherche sur les matériaux d'Alstom en 1998 (CERM). Entre 30 et 40 salariés d'Alstom sont transférés lors des externalisations[267]. L'entreprise peine vraisemblablement à s'autonomiser d'Alstom et subit la baisse de charge d'Alstom en 2003. Des licenciements économiques interviennent cette année là, après un premier contrat de 3 ans sans difficulté majeure apparemment. Ici comme ailleurs, un certain nombre de salariés étaient, au moment des externalisations, considérés comme relativement « âgés », et nos interlocuteurs doutent qu'ils soient parvenus à retrouver un emploi. Nous ne disposons cependant d'aucune information précise, pas plus que sur de possibles départs négociés et en pré retraite, outre les licenciements économiques de 2003. Serma Technologie emploie aujourd'hui 21 salariés.

Cette société est, elle aussi, expérimentée en matière de partenariat. L'un de nos interlocuteurs, observateur attentif de l'évolution des entreprises du bassin d'emploi de Belfort, indique toutefois que si Serma Technologie était « *spécialisée dans la reprise de laboratoires externalisés, elle n'était positionnée, à l'époque, que dans l'électronique : la reprise du CERM était donc une diversification* ». L'histoire du groupe Serma confirme ces différents points. Fondé en 1994 et aujourd'hui leader européen dans le domaine des technologies de l'électronique, il se développe d'emblée par une *« **phase** d'externalisation de département de grands groupes*[268] ***» : «** Apport par IBM à Pessac de son activité d'expertise en composants électroniques en 1995**, a**pport par Thomson à Grenoble de son activité d'expertise en composants électroniques en 1996**, a**pport par Alstom à Belfort de son activité*

[265] http://www.alsameca.com
Aujourd'hui, Sofiméca, société industrielle de participations financières, regroupe plusieurs PME-PMI et propose, grâce au partenariat liant ses entreprises, un ensemble de services organisés selon trois divisions : mécanique, plasturgie et connectique.
[266] Ces deux sociétés n'ont pas été adhérentes du comité interentreprises du site Alstom de Belfort.
[267] Les sources dont nous disposons ne sont pas convergentes : 40 salariés auraient été repris selon l'une, 31 selon l'autre.
[268](http://www.serma.com/historique.php)

d'expertise en matériaux technologiques en 1999[269] **».** La reprise d'activités externalisées aura donc constitué la première modalité de constitution du groupe, qui se développera ensuite par croissance externe via le rachat d'un certain nombre de sociétés.

Serma Technologie emploie aujourd'hui 21 salariés. Selon la Drire de Belfort, Alstom et GE sont sans doute ses deux principaux clients, même si l'entreprise essaie de s'implanter dans l'automobile. Pour la Drire toujours, l'avenir de l'entreprise sur le site reste incertain, d'autant qu'elle ne serait pas, ici, dans son véritable cœur de métier.

La société Transiciel ingénierie SA

Transiciel est une société indépendante, contrôlée par le management[270]. Elle est manifestement familière des opérations de partenariat. Ouvrant une nouvelle agence sur Belfort à cette occasion, la société s'est vraisemblablement inscrite, d'emblée, dans une perspective de développement au niveau régional.

[269] *Ibid*.

[270] La société sera ensuite rachetée, en 2003, par Cap Gemini (groupe de services informatiques et d'infogérance*).* La société Transiciel devient alors Sogeti-Transiciel, filiale de Cap Gemini. Elle reste dirigée, jusqu'en 2005, par l'ancien PDG et fondateur de Transiciel. Aujourd'hui,Transiciel est membre du groupe Sogeti. Le nom de Sogeti-Transiciel disparaît progressivement au profit de Sogeti. En 2006, Sogeti est la nouvelle dénomination de la SSII, spécialiste des services informatiques et d'ingénierie de proximité, filiale à 100% du Groupe Cap Gemini. La filiale assiste les entreprises et les organismes publics, tant dans la création et l'optimisation de leurs systèmes d'information que la mise en œuvre de leurs projets industriels de haute technologie.

ANNEXES 3

3. 1. Convention entre l'Etat et la société Alstom relative à la redynamisation du bassin d'emploi de Belfort.

3. 2. Programme de Revitalisation de l'Aire Urbaine Belfort Montbéliard – Synthèse des actions collectives

3.1. Convention entre l'Etat et la société Alstom relative à la redynamisation du bassin d'emploi de Belfort

CONVENTION ENTRE L'ETAT ET LA SOCIETE ALSTOM RELATIVE A LA RE DYNAMISATION DU BASSIN D'EMPLOI DE BELFORT

Vu l'Article 118 de la Loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002,

Vu le dispositif de Plan de Sauvegarde de l'Emploi initié par ALSTOM Transport en décembre 2003 (< PSE 1 >),

Vu le dispositif de Plan de Sauvegarde de l'Emploi initié par ALSTOM Power Services en avril 2004 (< PSE 2 >),

Vu le dispositif de Plan de Sauvegarde de l'Emploi initié par ALSTOM Power Turbomachines en mai 2004 (< PSE 3 >),

La présente Convention est conclue entre :

- l'**Etat**, représenté par Monsieur Pierre-André PEYVEL, Préfet du Territoire de Belfort

et

- la **Société ALSTOM** (l'Entreprise) représentée par Monsieur Robert MAHLER, Président France, agissant en qualité de représentant des trois filiales du groupe ALSTOM ci-dessus citées

Article 1 – OBJECTIF ET CADRE GENERAL

La présente Convention répond aux obligations mises à charge de l'Entreprise par l'Article 118 de la Loi susvisée du 17 janvier 2002 en raisons des plans de sauvegarde de l'emploi engagés par les filiales de la société ALSTOM implantées sur son site industriel des Trois Chênes à Belfort
L'exécution de cette Convention libérera intégralement l'Entreprise de toute obligation découlant de la disposition légale précitée

Dans ce cadre, la présente Convention décrit les actions, aides, contributions spécifiques ou abondements des dispositifs existants que l'Entreprise s'engage à mettre au service de la création d'emplois dans la zone directement affectée par la réduction d'activité de l'Entreprise et par les procédures de licenciement collectif qui en sont la conséquence.

L'Entreprise reste seule responsable vis à vis de l'Etat du financement des actions pour lesquelles elle s'engage dans le cadre de la présente Convention, actions proposées avec l'ensemble des partenaires publics concernés, concourant au développement local de l'activité économique et de l'emploi : Etat, administrations, collectivités locales ou groupements de collectivités locales, agences de développement, chambres consulaires, entreprises, associations, partenaires sociaux, etc.

La présente Convention représente donc l'effort de l'Entreprise en faveur de la redynamisation du bassin d'emploi de Belfort affecté par la baisse d'activité des filiales d'ALSTOM concernées.

Cet effort est déployé suivant trois axes de développement qui font l'objet de plans d'action décrits dans les articles 7 à 9 ci après :

- actions de marketing / « business development »,
- formation, assistance et aide à la création ou reprise d'activité,
- actions diverses dans le cadre du développement économique.

Article 2 – ENGAGEMENT FINANCIER DE L'ENTREPRISE

L'Entreprise s'engage par la mise en œuvre des différentes actions décrites dans la présente Convention à participer financièrement à l'objectif de revitalisation économique du bassin d'emploi dont le périmètre est défini à l'Article 4 ci-après, à hauteur d'un montant qui a été accepté par l'Entreprise et retenu pour la base du calcul à 4 fois la valeur mensuelle du SMIC par emploi supprimé, soit, sur la base de la valeur du SMIC au 01/07/2004, un montant de 4 x 1 154,18 € x 404 = 1 865 155 €.

Après discussion, un effort supplémentaire a été consenti par l'Entreprise, permettant de financer toutes les actions mentionnées dans la présente Convention, ce qui porte le montant total, arrêté conjointement entre le Représentant de l'Etat et l'Entreprise, à **1 914 500 €**.

Article 3 – DUREE DE LA CONVENTION

La durée de la Convention est de 36 mois à compter de sa signature.

Si à l'issue de ces 36 mois il est constaté que des actions engagées n'ont pas entièrement consommé les budgets prévus dans la Convention, le Comité de Suivi peut décider, avec l'approbation du Préfet, de proroger de 12 mois les actions justifiant d'une telle prorogation.

Les actions décrites ont en effet vocation à se prolonger et à donner des résultats bien au-delà de la période de validité de la présente Convention.

Article 4 – PERIMETRE D'INTERVENTION

Les actions décrites dans la présente Convention intéressent les territoires directement touchés par les réductions d'activité, d'emploi et de contributions fiscales locales entraînées par les Plans de Sauvegarde de l'Emploi PSE 1, 2 et 3, conformément à l'article 118 de la loi de Modernisation Sociale susvisée.

Les actions énumérées doivent donc s'appliquer en priorité sur les cantons de Belfort ainsi que sur les communes de résidence des employés de l'Entreprise

Article 5 - RELATION AVEC LE CONTRAT DE REDYNAMISATION DE L'AIRE URBAINE BELFORT/MONTBELIARD

L'Etat, en partenariat avec les collectivités territoriales, a signé le 15 juillet 2004, un Contrat de Redynamisation de l'Aire Urbaine dont l'objectif est de favoriser le développement économique et social de ce bassin d'emploi

Si les mesures prises dans le cadre de l'article 118 sont distinctes juridiquement et financièrement, il n'en reste pas moins que celles-ci doivent être en cohérence avec celles retenues au titre dudit Contrat de Redynamisation de l'Aire Urbaine et en complémentarité

Il appartient à l'Etat de veiller à la coordination de l'ensemble des actions relevant de ces deux procédures contractuelles.

Article 6 – DELEGUE ALSTOM DANS LE BASSIN D'EMPLOI

-Action n° 1 :

Soucieuse d'assurer à la fois la bonne exécution de la présente Convention et la coordination la plus efficace possible des actions prévues par l'Entreprise avec celles des partenaires publics, l'Entreprise nomme un délégué basé dans son usine de Belfort.
Ce cadre supérieur sera chargé des missions suivantes pendant toute la durée de la présente Convention :

- Assurer la prise en compte par les partenaires retenus des actions prévues par la présente convention,
- Assurer le suivi des actions engagées et en assurer le contrôle

Au jour de la signature de la présente Convention, le délégué de l'Entreprise est Monsieur Michel ERB.

Le budget alloué à cette action est de **50 000 €**.

Article 7 – PLAN D'ACTION MARKETING / « BUSINESS DEVELOPMENT »

Devant les difficultés rencontrées par les PME / PMI du Territoire de Belfort, il apparaît nécessaire de diversifier leur clientèle et d'ouvrir leurs possibilités d'accéder à d'autres marchés.

Cette démarche nécessite la mise en place temporaire d'une structure dédiée qui a été conçue par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Territoire de Belfort (CCI) portant les trois actions ci après auxquelles l'Entreprise a décidé de participer

- Action n° 2 : Réseau INTEGR'ALL

Cette action s'inscrit dans le cadre du réseau d'entreprises INTERGR'ALL en vue de développer les activités des membres de ce réseau dans le domaine médical sur le marché France et export.

La démarche, d'une durée de 3 ans, consiste à mettre en place une action de marketing / « business development » permettant de développer la prospection du marché et les activités dans le cadre des compétences du réseau.

L'opération sera financée par les entreprises du réseau, la CCI et par l'Entreprise pour un budget total de 186 000 €, selon projet élaboré par la CCI du Territoire de Belfort.

Le budget alloué à cette action par l'Entreprise est de **107 000 €** forfaitaires à engager suivant les modalités définies par la Convention d'Application entre la CCI et ALSTOM, en annexe.

- Action n° 3 : Pôle Machines Spéciales

Cette action s'inscrit dans le cadre d'une association regroupant 60 entreprises du Nord Franche-Comté dans le domaine d'activité des machines spéciales.

La démarche envisagée, d'une durée de 3 ans, consiste à mettre en place une action de marketing / « business development » permettant de développer la prospection des marchés France et export et les activités dans le cadre des compétences du pôle
Les informations collectées seront transmises à toutes les entreprises adhérentes à l'association qui, pour certaines, ont déjà l'habitude de travailler ensemble.

L'opération sera financée par les entreprises de l'association, la CCI et par l'Entreprise pour un budget total de 324 000 €, selon projet élaboré par la CCI du Territoire de Belfort.

Le budget alloué à cette action par l'Entreprise est de **250 000 €** forfaitaires à engager suivant les modalités définies par la Convention d'Application entre la CCI et ALSTOM, en annexe.

- Action n° 4 : Secteur Aéronautique

Cette action s'inscrit dans le cadre d'un projet de renforcement de la pénétration des marchés liés l'aéronautique par des entreprises du Territoire de Belfort.

La démarche envisagée, d'une durée de 3 ans, consiste à faire réaliser une étude de marché avec le support d'un cabinet-conseil, puis une action de suivi et d'accompagnement, individuel ou en groupe, des entreprises en matière de prospection ou en rapprochement de type partenarial sur des projets.

L'opération sera financée par les entreprises de l'association, la CCI et par l'Entreprise pour un budget total de 75 000 €, selon projet élaboré par la CCI du Territoire de Belfort.

L'objectif est d'obtenir l'implication de 15 à 20 entreprises dans l'étude marketing et d'accompagner 5 entreprises ou groupes d'entreprises dans une recherche active de contacts avec les donneurs d'ordres.

Le budget alloué à cette action par l'Entreprise est de **50 000 €** forfaitaires à engager suivant les modalités définies par la Convention d'Application entre la CCI et ALSTOM, en annexe.

Article 8 – FORMATION, ASSISTANCE ET AIDE A LA CREATION OU REPRISE D'ACTIVITES

La Chambre de Métiers du Territoire de Belfort (CM 90) a identifié un nombre important d'entreprises susceptibles d'être cédées ainsi qu'un potentiel important de création d'entreprises artisanales.

Dans ce cadre, elle a proposé à l'Entreprise un plan d'actions susceptible de faciliter la reprise ou création d'activités ainsi que le renforcement de leur pérennité.

L'Entreprise a décidé de souscrire à cette démarche en participant aux actions décrites ci après.

Action n° 5 : Structure spécifique et actions au sein de la CM 90

Un renforcement de la structure de conseil existante au sein de la Chambre de Métiers du Territoire de Belfort ainsi que le recours à des sociétés de conseil et de formation devra permettre de supporter et de mener à bien les actions suivantes :

Action 5a : Le « Profocréa »

Cette action, d'une durée de 36 mois, a pour but d'aider des salariés dans leur démarche de création ou reprise d'entreprises artisanales par une formation de 12 mois intégrant les spécificités de leur projet.

L'objectif est de faire aboutir 20 à 25 projets.

Action 5b : Aide au conseil stratégique et au développement commercial

Cette action, d'une durée de 36 mois, a pour objectif d'accompagner

- les candidats à la création ou reprise d'entreprise artisanale à adopter une stratégie porteuse d'avenir et une politique commerciale efficace,
- les entreprises artisanales existantes dans une démarche de développement et de création d'emplois.

L'objectif est de toucher 10 à 12 entreprises.

Action 5c : Stages de perfectionnement en entreprise

Action d'une durée de 36 mois ayant pour but de permettre aux salariés touchés par des mesures de restructuration de faciliter leur réinsertion professionnelle par un complément de formation.

L'objectif est de faire aboutir 16 à 20 projets.

Action 5d : Suivi des créateurs après immatriculation au Répertoire des métiers

Action d'une durée de 36 mois ayant pour objectif de favoriser la pérennité des entreprises et le maintien des emplois créés par accompagnement des nouveaux chefs d'entreprise pendant 3 ans.
L'objectif est de faire aboutir 30 à 36 projets.

Pour l'ensemble des actions 4a à 4d ci dessus le budget total s'élève à 650 000 € selon projet élaboré par la CM 90

Le budget alloué à cette action par l'Entreprise est de **390 000 €** forfaitaires à engager suivant les modalités définies par la Convention d'Application entre la CM 90 et ALSTOM, en annexe.

Article 9 – ACTIONS DIVERSES DANS LE CADRE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Action n° 6 : Aide aux jeunes pousses technologiques («start up») s'installant dans le Territoire de Belfort

Cette aide est envisagée au moment de la création de la jeune pousse technologique («start up»), l'accompagnement et le développement étant assurés soit par la CCI dans le cadre de CCI Développement, soit dans le cadre des aides de Belfort Investissement

Les jeunes pousses technologiques («start up») créées, pour être éligibles à un accompagnement par l'Entreprise, doivent répondre aux conditions suivantes :

- Etre éligible aux JEI (Jeunes Entreprises Innovantes),
- Ne pas être unipersonnelles.

L'objectif est de faire aboutir 6 jeunes pousses technologiques («start up») en 3 ans.

Le budget global alloué à cette action par l'Entreprise est de **150 000 €** forfaitaires, à engager suivant les modalités définies par la Convention d'Application entre la CCI et ALSTOM, en annexe.

Action n° 7 : Soutien à l'activité de Recherche et Développement

Cette action prévoit une dotation financière des unités de l'UTBM pour des programmes de R&D, publics ou privés, ayant fait l'objet d'une convention ou d'un contrat Université – entreprise, principalement PME/PMI

Le budget global alloué par l'Entreprise à cette action est de **100 000 €** forfaitaires, à engager suivant les modalités définies par définies par la Convention d'Application entre l'UTBM et ALSTOM, en annexe.

Action n° 8 : Aide à la mise à niveau d'équipements en cas de reprise d'activité

Cette action s'inscrit dans le cas de rachat de fonds de commerce pour continuité d'activité par le repreneur (les cas de succession étant exclus du dispositif).

Elle se fera sous forme d'aide à l'investissement, notamment pour mise en conformité aux normes des équipements fixes ou mobiles et à l'exclusion des investissements dans l'immobilier.

L'objectif est d'aider 50 entreprises sur 2 ans et pourrait concerner environ 100 emplois. La sélection des repreneurs ainsi que la définition et les modalités d'attribution de l'aide seront de la responsabilité de la CCI et de la CM 90.

Le budget global alloué par l'Entreprise à cette action est de **125 000 €** forfaitaires, à engager suivant les modalités définies par les Conventions d'Application respectivement entre la CCI et ALSTOM et la CM 90 et ALSTOM, en annexe.

Action n° 9 : Soutien spécifique à l'emploi des salariés de plus de 50 ans permettant la dynamisation du réseau PME/PMI local

Cette action d'une durée de 36 mois a pour but de développer le potentiel d'activité et le développement des savoir-faire des PME/PMI intervenant dans le domaine du travail des métaux (usinage, façonnage) et présentant des besoins ponctuels de compétences pour faire face

- soit à une commande impliquant une activité plus soutenue sur une période déterminée,
- soit à un besoin d'encadrement ou de tutorat du plus jeunes salariés ayant peu d'expérience

L'action consiste à faciliter l'embauche de salariés en CDD de 12 mois minimum par

- une évaluation du salarié par un organisme spécialisé tel que l'AFPI pour les métiers de l'industrie, sur la base d'un outil spécifique d'évaluation des compétences,
- une contribution à hauteur de 50% du montant des charges sociales patronales relatives au salarié pendant 12 mois

L'objectif est de permettre la réalisation de 20 projets de ce type sur 36 mois. La sélection des projets ainsi que la définition et les modalités d'attribution de l'aide seront de la responsabilité de la CCI et de la CM 90

Il sera donné préférence à des projets intégrant des anciens salariés du groupe ALSTOM.

Le budget global alloué par l'Entreprise à cette action est de **135 000 €** forfaitaires, à engager suivant les modalités définies par les Conventions d'Application respectivement entre la CCI et ALSTOM et la CM 90 et ALSTOM, en annexe.

Action n° 10 : Soutien à la « Fondation de la 2ème Chance »

Afin de favoriser la réinsertion de personnes en situation de fragilité dans le tissu économique local, l'Entreprise allouera une dotation financière à la Fondation de la 2ème Chance.

Le budget global alloué par l'Entreprise à cette action est de **7 500 €** forfaitaires, à engager suivant les modalités définies par une Conventions d'Application à signer entre la Fondation de la 2ème Chance.

Action n° 11 : Soutien spécifique au projet de développement du site ALSTOM des Trois Chênes

Afin de promouvoir et de faciliter l'implantation de nouvelles entreprises, industrielles, artisanales ou de services, sur le site des Trois Chênes, l'Entreprise assure la prise en charge, au titre de la présente Convention, de 30 % du montant des travaux d'aménagement nécessaires à l'implantation desdites entreprises.

Le budget alloué par l'Entreprise à cette action est de **450 000 €**.

Action n° 12 : Soutien au développement des activités biomédicales sur Belfort Technopôle

Afin de promouvoir et de faciliter l'implantation de nouvelles entreprises sur le site de Belfort Technopôle, l'Entreprise participe à hauteur de 30 % du montant des travaux d'adaptation de la « salle blanche » en cellules de surface variable, nécessaires à l'implantation desdites entreprises.

Le pilotage de l'action est assuré par la SEMPAT.

Le budget alloué par l'Entreprise à cette action est de **100 000 €**, forfaitaires, à engager suivant les modalités définies par la Convention d'Application entre la SEMPAT et ALSTOM, en annexe.

Article 10 – RECAPITULATIF DES SOMMES ALLOUEES PAR L'ENTREPRISE

Le budget alloué à l'ensemble des actions décrites dans la présente Convention est récapitulé en annexe.

Article 11 - EXECUTION DES ENGAGEMENTS DE L'ENTREPRISE

Pour être recevables au titre de la présente Convention, les dépenses de l'Entreprise qui lui sont relatives doivent être postérieures à la date de signature de la présente Convention.

L'Entreprise notifiera au Préfet les dépenses qu'elle aura effectuées depuis cette date au titre des différentes actions listées dans la présente Convention et ceci avant son terme, fixé à l'article 3 ou à l'issue de sa prorogation s'il y a lieu.

Le Préfet accusera réception et donnera quitus à l'Entreprise, pour chacune de ces actions, de l'exécution des engagements de l'Entreprise. A défaut de réponse dans un délai de deux mois, ce quitus sera réputé accordé.

L'Entreprise et/ou toute société qui se substituerait s'engage à respecter les obligations qu'elle a souscrites dans le cadre de la présente Convention.

Article 12 – MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

Les modalités de mise en œuvre des actions définies dans la présente Convention (actions n° 2 à 10 et action n° 12) font l'objet d'une Convention d'Application entre l'Entreprise et chacune des entités porteuses ou bénéficiaires des budgets correspondants, en référence à la présente Convention. Les Conventions d'Application relatives aux actions pilotées par la CCI, la CM 90, l'UTBM et la SEMPAT sont jointes en annexe à la présente Convention.

Article 13 - COMMISSION DE SUIVI

Une Commission de Suivi constituée et présidée par le Préfet se réunira une fois par trimestre.

Elle sera composée notamment des représentants des Collectivités locales concernées et des organismes bénéficiaires des actions décrites dans la présente Convention, des agences de développement économiques, des représentants d'organisations syndicales et patronales, des représentants des organismes consulaires et du représentant de l'Entreprise affecté au suivi des actions objet de la présente Convention.

La Commission de Suivi aura pour mission de veiller à l'application de la Convention, de suivre le résultat des actions engagées en terme d'activités et d'emplois et de faire toute proposition relative à sa bonne exécution.

Ainsi, les porteurs des actions adresseront au Préfet et à l'Entreprise un bilan qualitatif et quantitatif pour chaque action

Les réalisations en terme d'activité et d'emplois créés, la durée de pérennisation de ces emplois, devront notamment être indiquées.

Ce bilan sera présenté à la Commission de Suivi qui pourra proposer au Préfet les mesures nécessaires pour réorienter les actions si nécessaire ou pour proroger de 12 mois la durée de la Convention dans les conditions précitées dans l'article 3.

Article 14 - EVENTUALITE DE NON-RECUPERATION DES FONDS

Si la Commission de Suivi, avec l'approbation du Préfet, proroge des actions dont les budgets fixés par la présente Convention n'ont pas été intégralement dépensés à l'expiration de la durée initiale, le versement correspondant à une inexécution partielle de ladite Convention, que l'Entreprise pourrait être tenue d'effectuer au Trésor Public, ne sera dû qu'à l'issue de la période de prorogation.

Fait à Belfort, le 10 décembre 2004, en deux exemplaires originaux.

Pour l'Etat,
Le Préfet

Pierre-André PEYVEL

Pour l'Entreprise,
ALSTOM
Le Président France

Robert MAHLER

Annexe :

RECAPITULATIF DES SOMMES ALLOUEES PAR L'ENTREPRISE

		Pilotage Action	
Action 1	Délégué de l'Entreprise	ALSTOM	50 000
Action 2	Réseau INTEGR'ALL	CCI	107 000
Action 3	Pôle Machines Spéciales	CCI	250 000
Action 4	Secteur Aéronautique	CCI	50 000
Action 5	Structure spécifique et actions CM 90	CM90	390 000
Action 6	Aide à la création de "start up" technologiques	CCI	150 000
Action 7	Soutien à l'activité R&D	UTBM	100 000
Action 8	Aide à la mise à niveau d'équipements	CCI + CM 90	125 000
Action 9	Soutien à l'emploi de salariés de plus de 50 ans	CCI + CM 90	135 000
Action 10	Soutien à la Fondation de la 2ème Chance	F. 2ème Chance	7500
Action 11	Soutien spécifique au développement du site ALSTOM	ALSTOM	450 000
Action 12	Soutien au développement des activités biomédicales	SEMPAT	100 000
Total		€	1 914 500 *

* ce montant représente un coût net pour l'Entreprise

3.2. Programme de Revitalisation de l'Aire Urbaine Belfort Montbéliard – Synthèse des actions collectives



> UIMM
«Groupements sectoriels de compétences pour l'Aire Urbaine»

L'UIMM et l'ARES se sont regroupées pour mettre en œuvre une action destinée à regrouper des entreprises afin d'externaliser des fonctions connexes (administration, achats…), soit au sein d'une holding, soit auprès de sociétés de services existantes ou à créer, et à présenter des offres globales en créant des groupements de compétences complémentaires.

La mise en œuvre de l'action se déroule en deux phases :

- analyse : caractérisation du tissu industriel local dans le but de mobiliser les entreprises sur l'opération (compilation de documents, analyse documentaire, perspectives d'évolution des filières), avec le recrutement d'un chef de projet,
- structuration : constitution des groupements, par secteurs ou transversaux, avec un soutien spécifique aux actions de transferts d'outils et de connaissances en matière d'intégration de nouvelles technologies et d'innovation.

Contact UIMM/ARES : François JACQUOT
tél : 03 81 47 44 90 - mél : asso.ares@wanadoo.fr
UIMM - tél : 03 81 46 50 00

> ADU PM
«Détection par essaimage et accompagnement de la création d'entreprises innovantes»

L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard conduit en partenariat avec l'ADEBT une action visant à concevoir un dispositif global de détection et d'accompagnement de projets de créations d'entreprises innovantes à partir du tissu économique et non des laboratoires, par un processus d'essaimage «à froid» d'ingénieurs, cadres et techniciens de la R&D ou d'autres fonctions d'entreprises industrielles ou de services à l'industrie.

L'action se déroule en trois phases. La première vise à faire émerger les projets d'entreprises innovantes (sensibilisation des acteurs, identification des entreprises candidates…) jusqu'à l'incubation, qui sera confiée à l'incubateur de Franche Comté. Ce dispositif sera conforté en phase 2 par la mise en place d'outils complémentaires de support à l'innovation (financement, coaching…) et surtout d'un accompagnement post-création (phase 3) des entreprises innovantes nouvellement créées. Ce suivi s'avère indispensable pour guider et conseiller le chef d'entreprise dans la mise en œuvre concrète de son plan de développement.

Contact ADUPM : Christophe BOLOT
tél : 03 81 31 86 30
mél : c.bolot@agglo-montbeliard.fr

> Chambre Régionale des Métiers
«Entreprises de Production CONNECT (EDP CONNECT)»

La Chambre Régionale de Métiers et les chambres des départements de l'Aire Urbaine se sont rassemblées pour élaborer un plan d'actions visant les TPE de production, pour les accompagner dans l'intégration dans la filière automobile ou la diversification vers des secteurs d'activité innovants, valoriser la formation et les compétences humaines, et consolider des alliances. Il s'agit d'adapter les TPE aux mutations en cours (internationalisation, organisation, productivité, qualifications, regroupements, cotraitance, commercial…).

L'opération consistera à réaliser d'abord une étude stratégique du tissu artisanal de production de l'Aire Urbaine (forces, faiblesses, opportunités…), puis à engager un plan d'actions avec deux pistes : intégration dans la filière ou diversification.

L'ensemble sera accompagné d'actions collectives et/ou individuelles visant au renforcement des compétences, de promotion des savoir faire locaux et d'apprentissage de nouvelles technologies (TIC, EDI, ERP…), de la création d'un club des chefs d'entreprises, de la participation à des salons et de la création d'un site Internet spécifiquement dédié.

Contacts CRM : edpconnect@wanadoo.fr ou npourchet@cma-doubs.fr - tél : 03 81 47 45 50

> ARCNAM FC
«Programme Développer d'Activités - PDA»

L'ARCNAM conduit une déclinaison régionale d'un dispositif d'aide à la concrétisation de projets de diversification, d'innovation et de conquête de nouveaux marchés. Au sein même d'une entreprise, sur la base d'un projet identi-

fié d'activité nouvelle (développement export, nouveau produit, R&D, transmission...), il s'agit d'accompagner et de former le personnel au management de projet.

L'innovation réside dans le fait que l'action est conduite sur un projet réel de développement, ce projet étant utilisé comme support pédagogique.

L'objectif est double : améliorer la performance et la pérennité des PME par la concrétisation de projets d'entreprise, et accroître la formation des salariés par le développement d'une culture nouvelle, en répondant également ainsi aux demandes des clients, qui évoluent vers la gestion de projets. La mise en œuvre de l'action se décline ainsi : diagnostic du projet (préconseil), accompagnement personnalisé à la concrétisation du projet du projet et formation à la gestion de projet.

Contact ARCNAM : Michel FERNEY
tél : 03 84 58 34 20 - mél : michel.ferney@utbm.fr

> Institut de Productique «ASPI : Analyse stratégique et performance industrielle»

L'Institut de Productique conduit une action qui vise à réaliser des diagnostics stratégiques dans des entreprises en pré-difficulté situées dans l'aire urbaine, afin de faire ressortir les points forts à développer et les points faibles à traiter. La candidature des entreprises sera validée afin de respecter outre les critères d'éligibilité à une action collective, les critères spécifiques de " pré-difficulté " à savoir : qu'elles ne soient pas en situation économique incertaine, ni au contraire en position de pure stratégie de croissance. Elles devront présenter des signaux d'alerte présageant de difficultés à venir. L'opération doit permettre aux chefs d'entreprise d'élaborer un plan stratégique d'actions à la suite du diagnostic.

L'action se déroule en 4 phases :détection de 10 entreprises satisfaisant aux critères, prise de contact avec l'entreprise et définition de la mission et de l'implication des interlocuteurs dans l'entreprise, réalisation du diagnostic remise du rapport et du plan d'actions et évaluation et bilan de l'action collective.

Contact IP : Gérard VALLET - tél : 03 81 40 57 00
mél : gérard.vallet@productique.com

> Association PROREG «Programme d'actions PROREG Développement en Suisse des PME de l'Aire Urbaine»

PROREG conduit une action de développement international des PME de l'Aire urbaine en direction de la Suisse alémanique.

Il s'agit d'ouvrir ce tissu économique sur la région des Trois Frontières avec un programme ambitieux sur deux ans et en 5 axes dont les trois premiers font l'objet de ce dossier :

- rapprocher les territoires, les entreprises et les acteurs des deux zones : visites croisées de personnalités, d'entreprises, d'acteurs locaux,
- analyser le marché bâlois pour faciliter l'introduction des PME de l'Aire Urbaine sur ce marché (fiches d'opportunité sur des secteurs à la recherche de compétences),
- assistance aux PME souhaitant développer des partenariats économiques avec des entreprises suisses,
- faire connaître l'offre territoriale de l'Aire Urbaine dans la région des Trois Frontières,
- détecter des projets d'implantation exogènes.

Contacts PROREG :
Christophe BOLOT - tél : 03 81 31 65 30
mél : c.bolot@agglo-montbeliard.fr
Jean Denis VINCENT - mél : jdvincent@adebt.fr

> CCI du Doubs «Revitalisation de l'Aire Urbaine»

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Doubs propose un programme global aux entreprises industrielles et de services à l'entreprise de l'aire urbaine qui soit, ont la volonté et la possibilité de se développer à l'intérieur de la filière automobile soit de sortir de la filière automobile, ferroviaire, énergétique pour se diversifier vers d'autres secteurs.

Le projet de revitalisation vise :

- d'une part, à renforcer les entreprises de la filière automobile de l'aire urbaine par une augmentation de la valeur ajoutée des productions. Une série d'actions collectives est prévue : maîtrise de la conception du produit ou de système élaboré, maîtrise de la co-conception et des technologies avancées, mise en place d'une

politique internationale, mise en place d'une cellule de veille automobile, mise en place d'actions visant au rapprochement et partenariat des entreprises, mise en relation d'entreprises et de laboratoires publics et privés.

- d'autre part, à diversifier les secteurs de destination des entreprises hors filière automobile de l'aire urbaine. Une série d'actions est destinée à la diversification : mise en place d'une cellule de visibilité du marché avec diagnostic et plan d'actions, mise en relation des entreprises avec des brevets de produits propres, travail sur la mise en réseau pour offrir un produit plus élaboré, de la croissance externe et d'entreprises désireuses de céder, promotion des savoir-faire,mise en relation avec les laboratoires publics et privés.

L'ensemble du projet est animé par les 3 Chambres de Commerce et d'Industrie de l'Aire urbaine et Perfo-Est. Les partenariats d'action concernent le PréCI, Astrid, Agence d'Urbanisme et de Développement du Pays de Montbéliard, Baotic, FCI.

Contacts CCI 25 :
Roland DEMESMAY - tél : 03 81 25 25 25
mél : rdemesmay@doubs.cci.fr
MME LODS MERCIER - tél : 03 81 31 25 21

> ADEBT
«Cluster des Technologies Innovantes de la Santé»

L'Agence de Développement Economique de Belfort et du Territoire propose une action collective destinée à fédérer les intervenants sur la filière du biomédical sur le périmètre de l'Aire Urbaine afin de constituer et de fédérer un pôle fort (cluster) travaillant en partenariat avec le Bio Valley d'Alsace, c'est à dire des grappes d'entreprises qui, mises en réseau, développeront entre elles des synergies plus importantes.

Le recours à un consultant extérieur ayant déjà travaillé sur ces thématiques est envisagé afin de conduire une action globale visant à :

- identifier les entreprises susceptibles de répondre à ces marchés innovants,
- valider avec elles des plans d'actions communs,
- mettre sur pied si les résultats sont concluants des groupes d'entreprises sur le secteur des technologies de la Santé, notamment sur l'aspect confort du malade,
- conduire des actions de prospection, marketing... afin de concourir à la diversification du tissu industriel local.

Il s'agira à la fois d'une action concernant à la fois l'endogène et l'exogène, qui vise à valoriser les savoir faire et à attirer dans l'Aire Urbaine des entreprises positionnées sur ces domaines.

Contact ADEBT : Françoise DECKER
tél : 03 84 21 29 82 - mél : fdecker@adebt.fr

> ADU PM
«Développement des entreprises des filières contenus numériques»

L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard, en partenariat avec NUMERICA, conduit une action dont l'objectif général est de développer l'économie relative à trois segments de marchés appartenant au domaine des contenus numériques : webdesign, e-learning et audiovisuel. Il s'agit de construire un environnement favorable au développement des entreprises liées à ces secteurs d'activités, de stimuler la demande locale sur ces secteurs, d'aider les entreprises TIC à adapter leur offre de services en fonction de la demande et de les aider à trouver de nouveaux marchés en France et à l'international.

L'action visera pour chacun d'entre eux à mieux identifier ces marchés pour connaître leur organisation et leur fonctionnement, à identifier à la fois les compétences et les besoins des entreprises franc-comtoises en matière de contenus et d'outils numériques, et à mettre en place les actions permettant d'impulser le développement de ces segments : accompagnements sur les marchés locaux ou nationaux, rencontres inter-entreprises... Des actions seront proposées afin de créer un effet de levier sur ces segments de marché : audits et diagnostics de sites internet, réponses à des appels à projets....

Contact ADUPM : Christophe BOLOT
tél : 03 81 31 85 30
mél : c.bolot@agglo-montbeliard.fr