

General Electric/Alstom, une bien triste histoire

Loïk Le Floch-Prigent

26 janvier, 2018

Notes d'analyse

Je n'aime pas les oraisons funèbres, je cherche à sortir positivement du dossier Alstom où la clairvoyance n'a pas été au rendez-vous. La volonté, assez inattendue, du Président d'Alstom de céder 70% de sa société, le département énergies, à General Electric (GE), est venue donner une illustration imprévue à mes observations sur la nécessité de lutter contre l'abandon de notre secteur productif et sur son renouveau possible.



A l'époque j'avais réussi, non sans mal, à publier mes pensées noires sur les erreurs stratégiques dans la plupart des journaux, et des débats ont enflammé l'hémicycle de l'Assemblée Nationale. Le résultat est pitoyable. La descente aux enfers continue pour les actifs énergies, tandis que l'Allemand Siemens a racheté la partie ferroviaire. Une longue histoire industrielle française est ainsi rayée de la carte sans cause industrielle ou technique. La vie industrielle n'est pas un long fleuve tranquille, il y a des choix à effectuer, des orientations à assumer, des échéances à assurer surtout dans des métiers cycliques, mais rien ne permettait de dire que la société Alstom ne pouvait pas surmonter les difficultés prévisibles conjoncturelles avec l'apport de capitaux, de partenariats ou la recherche de marchés nouveaux. Puisque le ferroviaire est désormais chez nos concurrents allemands, on imagine le désarroi des salariés de l'entreprise qui ont dû « *encaisser* » pendant des mois l'idée qu'aucune coopération n'était possible avec les Allemands, que l'entreprise ferroviaire allait rester indépendante et ceci grâce à la vente du département énergies aux Américains ! La stratégie choisie n'était donc pas la bonne et ceux qui en souffrent aujourd'hui sont les français, au premier rang desquels se trouve le personnel d'Alstom.

J'ai toujours le sentiment que lorsque l'on parle d'une entreprise, on regarde le patron, le capital, et que l'on se plait à contempler un Monopoly avec des acteurs invertébrés. Pour un producteur, une entreprise ce sont des produits et une culture, des ouvriers, des employés, des chercheurs, des ingénieurs, des commerciaux fiers de ce qu'ils font et de ce qu'ils vendent. Je ne nie pas le caractère pénible de certains travaux, mais rien de bien et de durable ne se réalise sans l'engagement de tous pour le ou les produits. Les relations internes dans une usine et plus généralement une entreprise de production sont essentielles pour le succès, ce n'est pas une condition suffisante, mais elle est nécessaire : le personnel doit « *y croire* ».

Lorsque les difficultés arrivent, et elles peuvent avoir de nombreuses causes, l'inquiétude percole dans tous les rameaux et chacun spéculer sur les raisons et les solutions. Dans la petite entreprise un des employés vient voir le patron et lui pose des questions, dans les plus grandes c'est le Comité Central d'Entreprise qui interroge. Ce que l'on va dire et la façon de le dire sont essentielles pour la vie future de dizaines, de centaines ou de milliers de salariés, et rien ne doit être pris à la légère. Pour les observateurs, les politiques, les banquiers, la vente ou l'achat d'activités est un jeu, on additionne des camemberts, des chiffres d'affaires, des résultats, on se lance des chiffres à la figure avec des airs importants, mais comme tout cela est loin de la réalité !

Dans le dossier d'Alstom, l'essentiel était dans la culture d'entreprise et d'ailleurs c'est encore sur la culture que l'échec actuel de GE repose. Ce « *choc* » culturel était prévisible, puisque des activités « *moteurs* » d'Alstom avaient été vendues il y a des années à GE, et que la société américaine avait été partenaire à Belfort avant de prendre 100% de certaines activités après l'achat malheureux des turbines à gaz d'ABB par Alstom. On avait vu aussi GE à l'œuvre en France lors de son achat de la Compagnie Générale de Radiologie à la société Thomson. La gestion du personnel avait été jugée rapidement « *à l'américaine* » et ce n'était pas un compliment, mais surtout cette société était à l'aise sur les

« *produits catalogue* ». La standardisation est effectivement une bonne méthode pour serrer les coûts mais ce n'était pas la norme dans les sociétés françaises achetées.

Dans le département énergies d'Alstom, il était clair que ce qui concernait le charbon, l'hydraulique, les turbo-alternateurs pour centrales nucléaires, les énergies nouvelles et les smart grids allait connaître un traumatisme lors de l'arrivée des nouveaux propriétaires. Pour la radiologie, le changement de méthode n'a pas conduit à l'échec, mais dans les domaines que je viens de citer on ne pouvait pas espérer le succès. D'ailleurs quelques années auparavant GE avait déjà abandonné son activité hydraulique pour cette raison.

A partir du moment où l'on acceptait l'idée du président d'Alstom, (et de tous les responsables) que la société ne pouvait pas seule affronter la concurrence mondiale, il fallait essayer de conserver la culture de l'entreprise en faisant des partenariats. C'est le principe des co-entreprises qui avaient été présentées au personnel et à l'opinion. C'était imparfait, de mon point de vue, inutile, aussi, mais surtout cette présentation était mensongère : un habillage médiatique d'une absorption pure et simple. L'échec est patent, on veut aujourd'hui liquider le potentiel hydraulique ancestral de Grenoble, et GE a montré qu'elle avait commis la même erreur quelques mois plus tard avec l'absorption de « *Baker Hughes* » une entreprise vedette de services pétroliers ! La sortie des « *produits catalogues* » a été désastreuse pour l'entreprise championne mondiale du secteur. Belle leçon de stratégie pour les analystes industriels de demain dans les écoles et universités.

Je ne me résigne pas, tant que les compétences sont encore présentes et c'est le cas à Grenoble. Il faut élaborer, proposer des solutions. A mon sens, il est encore possible de négocier avec GE pour isoler une entreprise de culture française qui leur ôterait une charge devenue insupportable et qu'ils se préparent à céder à l'encan. Il est possible également de regrouper l'hydraulique et les turbo-alternateurs, le charbon (que la politique française a fait émigrer en Suisse) et peut-être d'autres activités comme les smart grids qui ont du mal à s'adapter au géant américain. Il reste encore quelques mois pour que cette négociation, prévue par les accords, soit « *légal* » et donc non critiquable. Les signataires sont désormais dans le giron de Siemens, et c'est un problème, pas forcément un handicap si l'on garde en tête que l'alliance franco-allemande dans l'industrie a du sens à partir du moment où elle se réalise entre égaux.

Downloaded from:

http://iveris.eu/list/notes_danalyse/307-general_electricalstom_une_bien_triste_histoire