

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2008)

LE SAUVETAGE D'ALSTOM

par

Patrick KRON

Président-directeur général d'Alstom

Séance du 7 décembre 2007

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

En 2003, Alstom est au bord du dépôt de bilan. Comment une entreprise industrielle plus que centenaire, internationale, et présente sur des marchés très porteurs, a-t-elle pu en arriver là ? Et comment l'en sortir ? Les difficultés d'Alstom ont résulté de la conjonction de quatre facteurs : un sinistre technique, une performance opérationnelle insuffisante, une situation financière impossible, et un effondrement conjoncturel de son principal marché. La difficulté de l'opération de sauvetage était de traiter ces quatre problèmes simultanément et de convaincre les différentes parties prenantes – banques, actionnaires, clients, salariés – dans un contexte de pessimisme et de défiance générale. Gageure... Le rôle de catalyseur assumé par l'État français sera le dernier ingrédient pour opérer avec succès le redressement de l'entreprise.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Patrick KRON

Alstom est une entreprise aux racines très anciennes – elle a plus de cent ans – qui a connu quelques années de difficultés. Si aujourd’hui, je vous parlerai avant tout de ces dernières années et du redressement de l’entreprise, je n’en espère pas moins que bientôt, cet épisode, infime au vu de l’histoire de l’entreprise, aura cessé d’être associé au nom d’Alstom.

Les deux grands métiers d’Alstom

Le groupe Alstom, c’est aujourd’hui deux grands métiers. La construction de systèmes et équipements et la livraison de services pour la production d’électricité représentent deux tiers de notre activité : nous vendons des centrales clés en main et nous les accompagnons pendant leur durée de vie chez les clients. Le transport ferroviaire représente le dernier tiers.

Nous sommes un groupe international, avec une répartition de l’activité d’environ 49 % pour l’Europe, 23 % pour les deux Amériques, 18 % pour Asie-Pacifique et 10 % pour l’Afrique. Notre chiffre d’affaires, calculé sur un exercice arrêté au 31 mars, était de 14,2 milliards d’euros en 2006-2007 et devrait être de 16 milliards cette année. Nous employons 70 000 personnes dans soixante-dix pays.

Nos métiers ont trait aux infrastructures ; et à des infrastructures très liées au développement économique, au progrès social et à la protection de l’environnement. La croissance économique requiert le développement de l’offre d’électricité de manière quasi élastique. Elle crée également des concentrations de population dans les villes, qui exigent le développement de systèmes de transports. Quant à la protection de l’environnement et au développement durable, dire que la production d’électricité génère 40 % des émissions de CO₂ dans le monde suffira à vous convaincre qu’ils sont au cœur de nos préoccupations. Ainsi nos métiers sont-ils en croissance significative, alors même que l’industrie lourde affiche des taux de croissance très faibles voire négatifs dans les périodes les plus fastes de l’économie mondiale.

Notre activité de génération d’électricité est divisée en deux entités, qui traduisent des métiers et des moyens de servir les clients différents. Dans notre unité *Power Systems*, celle des équipements neufs et usines clés en main, nous sommes n°3 mondial derrière General Electric (GE) et Siemens, avec la gamme de produits la plus large, qui couvre la production d’électricité à partir de fuel, de gaz, d’hydraulique, de charbon, de nucléaire et d’éolien, et en ayant plusieurs positions de leader mondial, par exemple dans les turbines à vapeur ou les systèmes de contrôle des émissions polluantes. La croissance de cette activité repose sur plusieurs facteurs clés : le développement économique, l’impact de la déréglementation qui conduit à une clientèle composée d’opérateurs historiques publics et d’acteurs privés, le coût des matières premières énergétiques et l’accès à la ressource, et les contraintes et réglementations en matière de protection de l’environnement.

Le volet *Power Service* représente l’après-vente. Tous les équipements que nous produisons fonctionnent à haute température et intègrent des dispositifs assez complexes pour la protection de surface ou le refroidissement... Songez qu’une centrale à gaz a une température de fonctionnement supérieure à la température de fusion des équipements qui la composent ! L’ensemble de ces équipements nécessite donc des entretiens lourds, que nous assurons pour nos clients. Nous sommes n°1 en part de marché sur ce métier, en nous appuyant sur la base installée la plus large du monde : plus de 25 % de la production mondiale d’électricité utilise des technologies Alstom. Cette activité aura à long terme une croissance significative, du fait de la superposition de trois facteurs : le vieillissement du parc, dont 30 % de la capacité a plus de trente ans et nécessite un effort important de modernisation ; le durcissement des normes de protection de l’environnement qui rendent inacceptables aujourd’hui des modalités de fonctionnement de centrales électriques acceptables il y a dix ou quinze ans ; la hausse des matières premières qui pousse les clients à améliorer le rendement de leurs centrales anciennes.

L'activité de transport d'Alstom est plus connue, du fait notamment de la forte notoriété du TGV. Nous sommes leader mondial sur ce marché, avec une part de marché de 20 %, et avons des positions de n°1 ou n°2 dans les trains à grande vitesse, les transports urbains, et sommes présents sur l'ensemble de la gamme, jusqu'aux infrastructures ou à la signalisation. Le développement économique, l'urbanisation et les préoccupations environnementales sont les principaux facteurs de croissance.

À deux pas du dépôt de bilan

En 2003-2004, je suis allé voir par deux fois le président du tribunal de commerce de Paris pour lui dire que nous n'étions pas sûrs de passer les échéances de la fin du mois. Comment en est-on arrivé là ? Comme dans toute défaillance d'entreprise, il n'y a pas eu une cause unique mais une combinaison de facteurs. Les difficultés d'Alstom ont résulté d'un problème technique majeur, d'une performance opérationnelle globalement insuffisante, d'une situation financière devenue inacceptable, et d'un effondrement conjoncturel du principal marché, celui de la production d'électricité.

Un sinistre technique

Alstom n'est pas à l'origine du sinistre technique, elle en a hérité. L'entreprise voulait sortir d'un accord de licence sur les turbines à gaz avec GE, du fait d'un durcissement de la relation, et, dans le même temps, s'était rapprochée d'un autre de nos concurrents européens, ABB, pour mettre en commun leurs activités dans la génération d'électricité. Dans cette opération stratégiquement peu contestable, Alstom a hérité d'un certain nombre de contrats de vente d'une nouvelle génération de turbines à gaz, qui se sont avérées ne pas fonctionner. Nous nous sommes retrouvés dans une situation où nous devions à la fois faire marcher quatre-vingts turbines aux quatre coins de la planète et dédommager les clients. Nous avons dû multiplier par quatre ou cinq les dépenses de R&D, car à côté des turbines qui ne marchaient pas et qui nous coûtaient 3 millions d'euros par jour, nous faisons face à une combinaison d'enjeux techniques dont certains posaient des questions pointues de métallurgie. Au final, cela nous a coûté entre 4 et 5 milliards d'euros, mais ces turbines sont aujourd'hui les plus performantes du marché.

Une performance opérationnelle insuffisante

Le deuxième facteur est une performance opérationnelle insuffisante. L'entreprise avait crû très fortement, doublant de taille en trois ans par une croissance externe très soutenue. Comme souvent dans ces situations, les entreprises rachetées avaient été superposées, sans optimisation industrielle. L'augmentation de la taille s'est accompagnée d'une baisse de réactivité et d'une déficience des systèmes de contrôle. Nous avons essuyé des pertes répétées significatives dans l'exécution de certains projets lourds et des résultats très en deçà de nos engagements et des attentes des marchés financiers. J'ai pu découvrir à cette occasion quelque chose que mes professeurs ne m'avaient pas appris à l'école : la différence entre un bénéfice et une perte n'est pas seulement une question de signe, c'est aussi que le bénéfice est plafonné par le chiffre d'affaires, alors que les pertes ne le sont pas !

Nous avons aussi pris conscience que l'organisation était centrée sur des produits. Les directeurs d'usines, ceux qui construisaient nos belles machines, étaient au sommet de la pyramide. Ils avaient des subordonnés dont la responsabilité était d'installer ces machines chez les clients, mais cela était quelque peu secondaire. Nos problèmes de performance reposaient également sur des questions d'organisation qu'il a fallu traiter.

Un bilan déséquilibré

Les entreprises qui avaient alimenté notre croissance externe avaient été achetées par endettement, notamment parce qu'Alcatel, un de nos actionnaires, voulait se désengager. Notre dette s'est ainsi trouvée multipliée par vingt. Si l'endettement n'est pas quelque chose de mauvais en soi, cela peut s'avérer dangereux dans un modèle économique comme le nôtre, car nous fonctionnons avec l'argent de nos clients et de nos fournisseurs. C'est le moyen le moins cher de se financer. Mais si les clients y voient une fragilité financière de l'entreprise, ils ne prennent plus le risque de passer des commandes, et la dette croît...

Effondrement conjoncturel

Enfin, pour que le tableau soit complet, si j'ai dit que notre métier bénéficie de taux de croissance significatifs sur le long terme, il n'est pas à l'abri d'aléas. En 2002 et 2003, le marché s'est effondré et cette baisse s'est accompagnée d'un mouvement de défiance des clients à l'égard d'Alstom dont la situation inquiétait, clients qui ont préféré passer leurs commandes chez nos concurrents. Dans le même temps, les banquiers se sont demandé s'ils n'étaient pas trop exposés chez Alstom, et, dès lors, ont conclu qu'ils l'étaient trop. Comment réduire leur exposition ? Nous n'avions pas la possibilité de rembourser la dette, ils ont donc arrêté d'octroyer leur caution à nos clients, en attendant que les anciennes deviennent caduques. La difficulté d'obtenir des cautions, couplée avec les interrogations des clients, a entraîné une baisse des commandes. Pertes, plus chute des avances, plus durcissement des relations avec les fournisseurs... : à mon arrivée, il y avait un milliard à un milliard et demi de marges de manœuvre financières, il n'en restait rien quelques semaines plus tard. Voilà pourquoi, au cours de l'été 2003, Alstom ne pouvait plus faire face à ses échéances...

Le redressement

Il nous fallait apporter des réponses de fond à chacun de ces problèmes. Dans les premiers mois de 2003, nous avons engagé un plan global sur quatre axes : révision du management et de l'organisation ; recentrage du portefeuille, étant entendu que nous n'avions pas la possibilité d'assurer un avenir à l'ensemble de nos activités ; amélioration de la performance, technique et opérationnelle ; et consolidation financière. La difficulté tenait à ce que nous devions traiter l'ensemble de ces problèmes en même temps, avec le sentiment qu'un échec sur l'un d'eux rendrait vain notre travail sur les autres.

Le management et l'organisation

Il a fallu simplifier et clarifier les fonctions de chacun. Nous avons renouvelé le management : trois quarts du comité exécutif, plus de la moitié des cinq cents "top managers". Le vrai problème a été que beaucoup de nos salariés ont été surpris par l'ampleur de la crise. Comment se faisait-il que l'entreprise soit tombée dans une situation à ce point critique sans qu'il y ait eu des signaux ? Leur avait-on caché des choses ? Y avait-il eu incompétence du management ? Nous devions re-mobiliser les équipes pour pouvoir opérer le redressement, mais pour les mobiliser, il fallait avoir leur confiance... C'était le défi auquel nous étions confrontés.

Recentrage du portefeuille

À mon arrivée, nous avions d'autres activités que celles que je vous ai présentées, notamment dans la construction navale ou la transmission et distribution d'électricité... Nous avons entrepris un processus de cessions, dans une logique de recentrage guidée par deux contraintes : vendre des activités qui étaient vendables, ce qui limitait les marges de manœuvre, et faire en sorte que les cessions ne tueraient pas ce qui restait. Nous avons ainsi vendu 25 % de notre portefeuille en douze mois, non sans regrets parfois, ainsi que l'ensemble de nos actifs immobiliers. Dans un deuxième temps, la Commission européenne demandant des contreparties à l'aide que l'État français nous accordait, nous avons dû aller

au-delà et nous séparer d'un total de 40 % de notre portefeuille. Puis, nous avons cédé des actifs sur lesquels nous considérons ne pas avoir la taille critique, notamment la construction navale. L'ensemble de ces cessions nous a rapporté environ trois milliards d'euros.

Amélioration de la performance opérationnelle

Nous avons travaillé activement à l'amélioration de notre performance opérationnelle, pour optimiser notre outil industriel et adapter notre capacité au marché : d'un côté, le marché descendait et de l'autre, nous avons tardé à nous ajuster. Cette combinaison d'ajustements structurels et conjoncturels a conduit à des plans de restructuration qui ont porté sur près de 13 000 personnes, soit 20 % de l'effectif européen. Ajouté aux baisses d'effectifs liées aux cessions d'activités, cela nous a fait passer de 110 000 salariés, début 2003, à 55 000 fin 2005.

En parallèle, nous avons mis en place une démarche d'amélioration de l'exploitation opérationnelle, en usines et dans les projets, et avons engagé un plan volontariste de réduction des frais de structure : 15 % dans les secteurs, 30 % en central. Nous avons diminué nos investissements, mais sans toucher aux dépenses de R&D. C'eût été facile de le faire mais nous savions que cela aurait mis en péril l'avenir de la société.

Consolidation financière

Enfin, nous nous sommes attaqués au volet financier, complexe car notre effort devait porter à la fois sur la reconstitution des fonds propres, la renégociation de la dette, la trésorerie et l'accès aux cautions. En outre, nous devions composer avec un environnement financier d'Alstom éclaté, constitué au fil du temps, et au hasard des acquisitions, sans véritable pool bancaire structuré. Quand vous devez restructurer financièrement une entreprise, vous discutez généralement avec les 20 % de vos banquiers qui représentent 80 % de vos risques, charge à eux d'aller discuter avec les 80 % restants pour syndiquer les engagements qu'ils ont pris, c'est-à-dire les partager avec l'ensemble du pool. Dans notre cas, 20 % de nos banquiers les plus exposés ne représentaient que 40 % du risque. Quand nous leur demandions s'ils préféraient s'engager dans un accord avec nous et aller négocier ensuite avec les autres banquiers ou de prendre leurs pertes, ils choisissaient la deuxième option.

Nous avons aussi sollicité la contribution des actionnaires. Ce n'était pas non plus facile... En effet, quand je suis arrivé, il y avait 250 millions d'actions ; fin 2005, il y en avait 5,5 milliards, c'est dire à quel point fut importante la dilution. L'entreprise avait été mise sur le marché pour un prix autour de 30 euros début 2000 ; la dernière augmentation de capital dans le cadre de cette restructuration s'est faite à 40... cents. L'entreprise a perdu plus de 98 % de sa valeur dans cette période !

Nous avons finalement réussi à générer 3 milliards de fonds propres par des augmentations de capital, et à conclure des accords avec les banquiers sur des cautions, sur le refinancement de la dette et sur la mise à disposition de lignes de trésorerie. Pour parvenir à ces résultats, nous avons eu besoin d'un catalyseur. Il n'y a pas en France le *Chapter 11* qui permet, aux États-Unis, de geler la situation et d'attirer tout le monde autour de la table. Le dépôt de bilan n'était pas une solution car il aurait arrêté nos chantiers en cours dans de nombreux pays. Nous avons donc demandé à l'État de jouer ce rôle de catalyseur. Il est intervenu par une entrée au capital et par des prêts et des cautions. Ce n'était pas de la philanthropie : les prêts nous étaient octroyés à des conditions normales et l'État a pris 21 % du capital pour 800 millions, qu'il a revendus dix-huit mois après pour 2 milliards.

L'intervention de l'État a nécessité d'obtenir un accord de la Commission européenne, qui était dans une situation schizophrénique : d'un côté, elle était dans une logique de dissuasion et de punition des entreprises qui font appel à l'État ; de l'autre, les services de la Direction générale de la concurrence considéraient que dans notre marché assez concentré, il était important de maintenir Alstom dans le paysage pour garantir un niveau de concurrence suffisant.

Résultats et bilan

Depuis la mise en place de ce plan en mars 2004, les commandes sont sur une tendance à la hausse, notre chiffre d'affaires aussi, et le résultat opérationnel est passé d'une valeur négative en mars 2003 à un ordre de grandeur de 7,5 % cette année. Notre structure financière comprenait une dette de 5 milliards en mars 2003, plus 2 à 3 milliards à payer au titre du sinistre sur les turbines ; nous avons une trésorerie positive de 900 millions d'euros fin 2007. Nos actionnaires ont dû considérer que ce redressement était de nature à augmenter la valeur de l'entreprise puisque nous sommes passés d'une capitalisation boursière de 0,5 milliard à environ 20 milliards aujourd'hui, avec des performances qui dépassent sensiblement celles du CAC 40.

Nous sommes sur un marché très porteur et bien placé. L'an dernier, nous avons eu une croissance organique de 14 %, elle devrait être de 15 % cette année. Conséquence, nous investissons en R&D, en moyens humains, en capacités physiques de production. Nous construisons une nouvelle usine de turbines aux États-Unis et une usine de production de chaudières au charbon en Chine. Nous complétons cette croissance organique par des acquisitions quand cela fait sens en termes de business, en termes financiers et quand nous sommes capables d'intégrer les entreprises rachetées.

Je veux retenir trois leçons de cet épisode. La première est l'importance d'analyser la situation en temps réel en distinguant bien le conjoncturel du structurel. Nous avons, paradoxalement, pâti d'un environnement conjoncturel extrêmement favorable sur la période qui a précédé la crise, car il a masqué nos problèmes structurels. Or dans nos métiers, il faut traiter les problèmes extrêmement rapidement. J'en ai d'ailleurs fait un principe de management : je ne suis jamais pressé d'avoir les bonnes nouvelles – elles remontent toujours très vite – mais je tiens à avoir les mauvaises nouvelles très vite, parce que ce sont celles sur lesquelles il faut agir rapidement. Dans la crise d'Alstom, l'environnement favorable a masqué les faiblesses structurelles, et lorsque le marché s'est retourné en 2002-2003, ce fut l'effondrement ! L'importance d'anticiper est la deuxième leçon : anticiper, pour être en mesure de traiter les problèmes séquentiellement et pas tous en même temps. Cela oblige à avoir en place les bons capteurs et à accepter de regarder la vérité en face.

Enfin, nous avons eu un problème de confiance, de la part des clients, des partenaires financiers et des équipes en interne. Dans les enquêtes d'opinion, nous avons constaté que nos salariés étaient beaucoup plus pessimistes que les gens à l'extérieur de l'entreprise. D'ailleurs, ce sont nos clients qui sont revenus le plus vite car ils avaient besoin de nous. J'ai passé beaucoup de temps à essayer de reconstruire cette confiance en interne, à redonner une perspective à l'entreprise, une perspective à chacun dans l'entreprise. Je crois que cet aspect et l'implication de la direction générale sur cette question ont été cruciaux dans le redressement. Aujourd'hui, nous avons recruté 13 000 personnes sur les dix-huit derniers mois, travaillons avec un carnet de commandes à un niveau record et sommes bien placés pour saisir des opportunités et nous développer. Quatre ans auparavant, on nous donnait morts, mais nous n'avons jamais renoncé. Notre devise pourrait être : *Never ever give up...*

DÉBAT

Un intervenant : *Pour redresser des entreprises, on fait souvent appel à des patrons venant d'ailleurs. Qu'en était-il pour vous ?*

Patrick Kron : Je crois faire partie d'une catégorie en voie d'extinction, celle des gens qui ont fait leur vie professionnelle dans l'industrie. Après cinq ans dans l'Administration, quinze chez Pêchiney, cinq dans le groupe Imetal devenu par la suite Imerys, j'ai rejoint Alstom début 2003. J'exerçais des fonctions d'administrateur, depuis mi 2001 au conseil d'Alstom. Fin 2002, face à la dégradation, le conseil d'Alstom a décidé de changer le directeur général, le directeur financier et la stratégie, et ils m'ont proposé de prendre la responsabilité que j'ai aujourd'hui. J'ai probablement sous-estimé les problèmes ou surestimé mes capacités, et j'ai accepté. Qu'une entreprise de 110 000 personnes recrute à l'extérieur quelqu'un qui ne connaît pas nécessairement le secteur est signe que tout ne va pas très bien !

Le rôle de l'État

Int. : *Le réflexe naturel d'un industriel français qui a des problèmes est de demander à l'État de l'en tirer. Vous vous êtes inscrit dans la tradition de la sidérurgie, des machines-outils...*

P. K. : La première fois que je suis allé voir le ministre des Finances, Francis Mer, je me suis perdu à Bercy ! Ce n'est pas ma réaction naturelle que d'aller voir l'État. Après avoir épuisé les moyens classiques pour essayer de sortir l'entreprise de l'impasse, notamment après avoir poussé à son terme ma capacité à convaincre nos partenaires financiers, j'ai conclu que je n'y arriverais pas.

L'État a eu des moyens que je n'avais pas dans les négociations avec les banques. Je l'ai convaincu qu'Alstom était une merveilleuse entreprise, viable, mais qu'elle avait eu un accident de parcours. Il n'était pas question de la porter à bout de bras éternellement, mais de la sortir d'une situation délicate. C'est une différence fondamentale avec les secteurs que vous citez.

L'État a accepté de prendre le risque, a décidé de nous soutenir, s'est battu à Bruxelles pour que son intervention soit jugée compatible avec les règles européennes. Deux ans après, il est totalement sorti d'Alstom, et a réalisé une plus-value considérable. L'État, plutôt libéral, nous a donc aidés pour des raisons pragmatiques. Il a pris un risque, qui s'est avéré déterminant et il a gagné de l'argent avec Alstom.

Int. : *L'existence d'un mécanisme comme le chapter 11 vous aurait-il simplifié les choses ?*

P. K. : Le *chapter 11* aurait certainement permis de geler la situation et de faire venir des banques autour de la table ; je ne suis pas certain qu'il aurait évité un sinistre. Car une caractéristique de nos métiers – génération d'électricité et transport – est que nous fonctionnons avec des capitaux employés négatifs et nous vivons, comme un supermarché, avec l'argent de nos clients et de nos fournisseurs. Aujourd'hui, nos taux de croissance forts génèrent énormément de cash-flow : notre *book to bill*, le taux de commandes rapportées aux ventes, est à un niveau historique de 1,6. Quand le marché se retournera, cela jouera dans l'autre sens, ce qui nous impose de conserver des marges de manœuvre financières.

Int. : *L'État peut aussi avoir un rôle plus offensif pour des signatures de contrats à l'étranger...*

P. K. : Il peut être actionnaire, financier, VRP... Il est clair que des relations diplomatiques favorables entre deux pays créent un contexte qui permet le développement des affaires. Dans certains cas, le rôle de l'État va bien au-delà de la création d'un environnement favorable. Dans les transports, il est obligé d'intervenir, car le transport, urbain ou interurbain, ne se finance jamais avec les tickets des usagers : il y a toujours un financement public.

Dans mes déplacements, je rencontre presque systématiquement nos ambassadeurs, car ils s'occupent désormais de développement économique. L'État a un rôle encore plus important à

jouer, par exemple dans le déploiement d'écoles françaises. C'est le vecteur à long terme de développement de la présence française à l'étranger. D'abord parce que cela permet de former des cadres étrangers qui deviendront décisionnaires dans leur pays : or, un interlocuteur diplômé en Europe et un interlocuteur diplômé aux États-Unis n'ont pas le même regard sur vous. Ensuite, parce que le développement passe par des expatriations, et que pour expatrier des cadres, il faut des écoles où ils puissent mettre leurs enfants.

L'attentisme des concurrents

Int. : *Pourquoi vos deux principaux concurrents sont-ils restés en retrait pendant cette période de faiblesse ?*

P. K. : Quand je suis arrivé en janvier 2003, mon premier rendez-vous était avec les banquiers qui me disaient : « *Il faut tout vendre.* » À la fin de la semaine, le temps d'avoir pris conscience de l'ampleur de la catastrophe, je suis allé voir le patron de Siemens à Munich pour lui demander ce qu'il pouvait proposer. C'était une priorité pour eux, ils y réfléchissaient, m'a-t-il répondu. Ils sont encore en train d'y réfléchir, mais aujourd'hui, ils nous considèrent comme l'un de leurs plus sérieux compétiteurs. Je pense qu'ils ont fait une grave erreur de ne pas avoir eu le courage de nous absorber.

Int. : *Ils attendaient le démantèlement d'Alstom ?*

P. K. : GE a été relativement passif car ils considéraient qu'il y aurait des problèmes anti-trust ou des réactions négatives des clients. La stratégie de Siemens était plus active : ils attendaient effectivement que nous nous effondrions, pour ensuite ramasser les morceaux qui les intéressaient, comme le train à grande vitesse ou le service aux centrales. Ils ont fait un lobbying très actif et ont eu une politique commerciale très dure pour s'assurer que notre redressement serait le plus difficile possible. Cela n'a pas marché.

Int. : *Le rôle déterminant joué par la Direction de la concurrence vous a simultanément aidés et gênés. Aidés parce que cela a dissuadé GE et Siemens de vouloir tenter autre chose que du cherry picking (ramasser les morceaux). Compte tenu de cela, la stratégie de l'État français a été de montrer à Bruxelles que la solution de démantèlement aurait été la plus coûteuse pour la puissance publique. Le 11 septembre a aussi aidé, du fait de la hausse du marché pétrolier. L'État a considéré stupide de laisser la rente à d'autres pays sur un marché de l'électricité porteur.*

Volet industriel

Int. : *Pouvez-vous préciser la dimension industrielle de votre redressement ?*

P. K. : Nous avons un problème de performance dans l'exécution des projets et dans les usines. Sur le premier volet, nous avons recentré l'entreprise dans une logique de projets alors que notre organisation était centrée sur les produits. Nous savions ce que gagnait telle usine, mais pas si nous gagnions de l'argent sur l'ensemble du projet. Nous avons attribué la responsabilité du compte d'exploitation au chef de projet, celui qui est en face du client et qui a en charge l'installation d'une usine avec l'appui de fournisseurs externes et internes. Dans les usines, nous avons cherché à améliorer l'efficacité industrielle. Dans le transport ferroviaire, les séries ne sont pas suffisamment longues pour appliquer les techniques de l'automobile, mais trop longues pour faire de l'artisanat. Par exemple, chaque municipalité veut un tramway qui lui soit propre mais on ne peut pas faire un prototype à chaque fois : cela rend impossible la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Nous avons donc standardisé au maximum, en concevant des génériques (des voitures de tramways) et en gardant une capacité de personnalisation. Dans les tramways que nous avons vendus aujourd'hui, il y a 85 % à 90 % de composants communs, le reste est personnalisé, mais l'ensemble est spécifique. L'avantage de cette mutualisation est qu'elle permet de mettre en place une vraie politique

d'achats, une vraie politique d'industrialisation et de limiter les risques d'exécution lors de l'installation.

Int. : *Vous avez parlé de restructuration sociale drastique, sans évoquer les partenaires sociaux...*

P. K. : Entre la vente de plus du tiers de notre portefeuille d'activités, la restructuration des usines européennes restantes avec le licenciement d'un cinquième des effectifs, le gel des salaires, l'incertitude majeure quant à la survie de l'entreprise, le dialogue social a été difficile. On a essayé de me traîner devant les tribunaux pour délit d'entrave, il y a eu plusieurs fois des carreaux cassés à notre siège social. Mais en fin de compte, les mesures ont été acceptées, parce que l'alternative était la mort de l'entreprise. Je l'ai dit à nos partenaires sociaux, comme je l'ai dit à nos partenaires financiers : chacun dans son domaine avait la possibilité de tuer l'entreprise !

Ensuite, il a été important de passer à un mode de motivation positif. Maintenant, nous sommes dans une dynamique positive : nous nous développons, nous embauchons, nous achetons des entreprises, nous avons mis en place des plans d'actionnariat salarié, nous avons distribué des actions gratuites au personnel...

Int. : *Dans vos embauches actuelles, donnez-vous la priorité aux personnes que vous avez licenciées ?*

P. K. : Nous avons recruté 13 000 personnes au cours des 18 derniers mois, soit 20 % de nos effectifs, la moitié étant des ingénieurs. C'est une opportunité majeure pour nous, car nous pouvons le faire en fonction de nos besoins en compétences pour demain, de nos marchés futurs, et en positionnant nos effectifs là où les coûts sont les plus compétitifs. Au final, il y a peu de superposition entre les départs et les entrées ; nous avons réalisé 40 % de nos recrutements en Asie.

J'ai été très clair vis-à-vis des partenaires sociaux. Je leur ai dit que nous étions sur un marché en croissance mais que nous devons licencier parce que nous avons des problèmes structurels. Adapter notre capacité en Allemagne ne devait pas nous empêcher de recruter les informaticiens dont nous avons besoin pour développer des systèmes de contrôle à Bangalore, à Delhi ou à Kuala Lumpur.

Int. : *Vous êtes implantés dans soixante-dix pays, vous faites des acquisitions... Y a-t-il une culture d'Alstom ?*

P. K. : Nous travaillons activement sur ce sujet. Alstom est une société très ancienne, dont les racines ont plus de cent ans en France, en Inde, ou au Japon, cinquante au Brésil, quarante en Malaisie... Mais Alstom a énormément changé par des opérations de portefeuille, et sa forme actuelle n'a qu'une petite dizaine d'années, dont une bonne partie a été consacrée à relever l'entreprise, à lui donner une stabilité et une perspective. Une fois cela acquis, nous avons commencé à travailler sur la culture. Nous avons rassemblé plusieurs centaines de personnes en les faisant travailler sur ce qui les rassemblait. Puis, nous avons réuni le comité exécutif pendant trois jours pour définir, à partir de cette base, un certain nombre de principes de management et de valeurs communes. Il ne s'agit pas de créer un *homo alstomus*, mais de s'accorder sur une base commune autour de laquelle chaque pays, chaque business, construiront leur identité propre.

Ce travail sur la culture est important pour nous, les collaborateurs d'Alstom étant notre priorité. Car c'est aujourd'hui le goulot d'étranglement et le facteur de succès. Nous devons faire de bons recrutements, bien former nos équipes... et pour cela, nous devons avoir des valeurs et des principes à promouvoir.

Alstom, la France et la mondialisation

Int. : *La France a une tradition de génie technologique qu'incarnent les trains, les centrales nucléaires, les fusées ou les avions. Que vous apporte le fait d'être français ?*

P. K. : De nombreux pays ont des capacités industrielles qui n'ont rien à nous envier, et d'autres progressent très vite. Gardons-nous de tout complexe de supériorité. Quand je reviens en Europe après un voyage en Chine, en Argentine ou en Russie, je suis effondré par le manque de réaction de nos systèmes, par la complexité de tout. Pour réussir demain, il faut créer les conditions de la souplesse et de la réactivité. Dans nos métiers, pour gagner un contrat, il faut être capable de réagir plus vite que les autres : c'est un des critères déterminants.

Je ne sais pas définir la nationalité d'une entreprise. Alstom n'est désormais cotée qu'à Paris, son siège social est à Levallois, la langue de travail est l'anglais, nous avons une majorité d'investisseurs français à notre capital, mais cela peut changer. Nous sommes une entreprise internationale à racines franco-anglo-hélvéto-scandinaves.

Int. : *La Chine est-elle une menace pour vous ?*

P. K. : Nous vendons en Chine depuis cinquante ans, et sommes présents là-bas depuis trente ans, avec un effectif aujourd'hui de 8 500 personnes. La Chine est d'abord pour nous un marché très important dans les domaines de l'énergie et du transport. Nous y avons une forte implantation et utiliserons également cette base chinoise comme une base d'exportation. La Chine n'est donc pas une menace, mais la combinaison d'une opportunité considérable et d'un risque. Le risque, ce sont certes les concurrents chinois. Une question récurrente est celle des transferts de technologie. Nous en faisons, mais avec l'objectif de toujours conserver une longueur d'avance. Nous avons perdu beaucoup de contrats parce que nous n'avons pas accepté les transferts de technologie qui nous étaient demandés. Cela ne nous empêchera pas de faire un milliard d'euros de chiffre d'affaires en Chine cette année.

Int. : *Le choc dollar entraînera-t-il à terme des délocalisations hors de France ?*

P. K. : La France représente environ 10 % des ventes d'Alstom, donc on ne pourra jamais traiter l'ensemble du volet commercial d'Alstom depuis la France. Néanmoins, le cas d'Alstom montre que la mondialisation n'est pas incompatible avec une base industrielle forte en Europe et en France, qui concentre aussi 20 à 25 % des effectifs et 50 % de sa R&D. Alstom exporte entre la moitié et les deux tiers de ce que fabriquent les usines françaises, et exporte hors d'Europe un tiers de sa fabrication européenne. Lorsque nous vendons pour un milliard de trains en Chine, nous faisons travailler des usines européennes, et cinq à sept cents PMI européennes sont associées à ces projets.

Le problème du dollar soulève deux questions, celle de la parité en valeur absolue et celle de sa volatilité. Nous savons nous adapter à n'importe quel niveau de parité. En revanche, ses changements brutaux posent de vrais problèmes dans des métiers comme les nôtres à forte résilience. Cela dit, grosso modo, nous travaillons pour 50 % en euro-euro¹, 35 % en dollar-dollar et 15 % en euro-dollar. Les problèmes de parité touchent ces 15 %.

Aujourd'hui, le marché est très tendu. Nous avons plus de projets que de capacité. Quand nous signons un contrat, c'est donc que nous sommes satisfaits sur les valeurs, y compris sur les 15 % les plus exposés à ces parités. Et les différentes composantes volatiles sont fixées : matières premières, génie civil, emplois qualifiés sous-traités, monnaies. Donc, notre carnet de commande ne nous met pas en risque à court terme. Et nous avons une autre variable d'ajustement. Achetant 50 % de ce que nous vendons, nous nous adaptons à tout moment à la réalité macroéconomique en revoyant notre chaîne d'approvisionnement. En d'autres termes, nous répercutons une partie du risque sur nos fournisseurs européens, c'est en cela également que la parité en valeur absolue pose un vrai problème.

¹ Production en euros, vente en euros.

Alstom face à l'avenir

Int. : Comment voyez-vous le positionnement stratégique d'Areva et celui d'Alstom ?

P. K. : Une centrale nucléaire, c'est un îlot nucléaire, le réacteur, et un îlot conventionnel, un groupe turboalternateur qui transforme la chaleur en électricité. Nous sommes présents sur ce deuxième volet : nous avons installé nos turbines à vapeur dans plus de 30 % des centrales nucléaires du monde. Areva construit des îlots nucléaires. Eux comme nous pouvons parfaitement avoir des stratégies de développement autonome. Mais nous avons la possibilité, en nous rapprochant, de construire ensemble le leader mondial dans la génération d'électricité, un champion mondial dans un secteur important pour l'économie, et nous pouvons nous développer plus vite ensemble que chacun de son côté. Notamment parce que la possession d'un réseau international performant est essentielle pour être bien placé dans un contexte où le nucléaire va se développer partout, et qu'on rentabilise mieux un réseau important sur une gamme large.

Int. : *Quelles synergies y a-t-il entre le ferroviaire et l'énergie ?*

P. K. : Ce sont des métiers distincts mais qui sont sur des logiques de grands projets, équipements, services, et qui peuvent toucher des décideurs communs. En matière de réseau international, comme je l'ai dit, la mutualisation est importante. Deuxièmement, nos activités ne sont pas sur les mêmes cycles, et ce n'est pas un mal d'être sur des cycles différents. Enfin, je ne suis pas un inconditionnel du *single player*. Aucun grand concurrent n'est présent uniquement sur l'énergie : GE et Siemens sont beaucoup plus diversifiés. Idem pour nos principaux concurrents dans le transport, Siemens et Bombardier. D'autres ont cédé aux modes des *single players*, comme GEC devenu Marconi qui a disparu, ou Alcatel...

Nous vivons très bien comme cela, et si Alstom avait une troisième activité, ce ne serait pas plus mal, comme la transmission et distribution d'électricité ou le cycle du combustible nucléaire.

Int. : *Vos marchés intéressent de plus en plus les entrepreneurs, les capital-risqueurs, avec des paradigmes à l'opposé du discours nucléaire, plutôt orienté sur les micro-turbines ou l'éolien. Comment voyez-vous ces mouvements entrepreneuriaux ?*

P. K. : Ayons bien en tête l'équation à résoudre : les besoins en électricité de la planète feront qu'on aura besoin de toutes les sources d'énergie ; mais si on ne fait rien, on émettra de plus en plus de CO₂, ce qui peut s'avérer catastrophique.

Cela étant, il faut travailler sur trois axes. Le premier est une croissance plus rapide de la production d'électricité à partir d'énergies non productives de CO₂ : le nucléaire, l'hydraulique, le solaire, l'éolien. Le deuxième axe est une action majeure à entreprendre en matière d'efficacité énergétique. Le charbon représente 40 % de la production d'électricité et 25 % des émissions de CO₂. Le rendement énergétique d'une centrale au charbon installée aujourd'hui est de 45 % contre un peu plus de 30 % en moyenne pour le parc installé. Réduire les émissions de CO₂ des centrales existantes aujourd'hui par l'amélioration du rendement énergétique est un enjeu peu médiatisé mais substantiel : en agissant sur le rendement des centrales au charbon, on peut réduire de plus de 15 % leurs émissions de CO₂. Le troisième axe sera de faire en sorte que les émissions de CO₂ des futures centrales thermiques soient à terme capturées et stockées. C'est déjà le cas pour différents polluants traditionnels – dioxyde de soufre, dioxyde d'azote, métaux lourds, poussières des centrales thermiques – dont la capture représente 5 à 10 % des factures énergétiques. Ce sera demain le cas pour le CO₂ avec des coûts qui devront baisser.

En ce qui concerne l'éolien, nous n'étions pas sur ce marché, et cela ne nous posait pas de problème, tant que nos clients n'investissaient pas dans les fermes éoliennes. Désormais, ils le font et nous avons décidé d'y aller pour pouvoir continuer à leur proposer une gamme très large, et les accompagner sur une activité à forte croissance. Nous aurions pu faire des développements nous-mêmes, nous en avons les compétences, mais cela aurait pris trop de temps. Il y a de grosses sociétés cotées, mais elles sont surévaluées. Nous avons finalement

trouvé une entreprise espagnole de taille moyenne, qui cherchait un investisseur susceptible de les aider à se développer à l'international, mais qui ne soit pas un gros acteur du secteur qui les aurait tués. Nous l'avons achetée et nous voulons tripler ses ventes dans les cinq ans à venir.

Présentation de l'orateur :

Patrick Kron : ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur du Corps des Mines ; il a commencé sa carrière au ministère de l'Industrie de 1979 à 1984 avant de rejoindre le groupe Pechiney, où il a occupé diverses fonctions opérationnelles et financières ; en 1993, il devient membre du comité exécutif du groupe Pechiney et est président-directeur général de la Société Carbone Lorraine de 1993 à 1997 ; de 1995 à 1997, il dirige les activités d'emballage alimentaire, hygiène et beauté de Pechiney et assure la fonction de *Chief Operating Officer* d'American National Can Company à Chicago (USA) ; de 1998 à 2002, il est président du directoire d'Imerys avant de rejoindre Alstom ; directeur général d'Alstom depuis le 1^{er} janvier 2003, dont il est administrateur depuis le 24 Juillet 2001, il a été nommé président-directeur général le 11 mars 2003.

Diffusion février 2008