



**HAL**  
open science

## De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisations des travailleurs dans les restructurations d'Alstom

Elodie Béthoux, Rémi Brouté, Claude Didry

► **To cite this version:**

Elodie Béthoux, Rémi Brouté, Claude Didry. De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisations des travailleurs dans les restructurations d'Alstom. 2011. halshs-00582642

**HAL Id: halshs-00582642**

**<https://shs.hal.science/halshs-00582642>**

Submitted on 3 Apr 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie Unité mixte de recherche n° 8533 du CNRS

DOCUMENTS DE TRAVAIL  
SERIE REGLES, INSTITUTIONS, CONVENTIONS

N° 06-02  
JANVIER 2006

**De l'Europe au territoire : information, consultation et  
mobilisations des travailleurs dans les restructurations d'Alstom**

**Élodie Béthoux, Rémi Brouté, Claude Didry (IDHE-Cachan)**



**Work Package 5 « Social Responsibility and Social Dialogue »,  
programme Eurocap (2003-2006), Vème PCRDT**

IDHE - Ecole normale supérieure de Cachan  
61, avenue du Président Wilson F - 94235 Cachan cedex  
Téléphone 33 (0)1 47 40 68 40 - Télécopie 33 (0)1 47 40 68 42  
<http://www.idhe.ens-cachan.fr>

# SOMMAIRE

<i>Synthèse et réflexion sur le cas Alstom et Alstom Power Hydro</i> .....	1
1. <i>Les enjeux d'une recherche monographique sur les restructurations</i> .....	1
2. <i>Retour sur le Forum Européen Alstom</i> .....	3
3. <i>De Neyrpic à Alstom Power Hydro. Les travailleurs au secours de la capacité de l'entreprise.</i> .....	5
4. <i>Inventer la procédure collective sociale</i> .....	7
5. <i>Reproduire et développer les « capacités »</i> .....	9
<i>Introduction</i> .....	11
<i>1<sup>ère</sup> Partie. Les mobilisations du comité de groupe européen d'Alstom (1999-2005) : une articulation nouvelle des registres et des niveaux d'action</i> .....	13
<i>L'expérience fondatrice de la fusion ABB-Alstom-Power (1999-2000) : dénonciation du plan de restructuration et affirmation du rôle du comité de groupe européen</i> .....	14
Organiser la mobilisation collective et transnationale des salariés.....	16
La mobilisation institutionnelle et politique .....	16
La mobilisation médiatique .....	19
<i>Un « nouveau » Forum européen : les apports de l'avenant de 2002</i> .....	20
Renforcer les droits d'information et de consultation du Forum européen .....	21
Élargir la représentation au sein du CGE .....	22
2004 : de nouveaux développements organisationnels.....	24
<i>Renouvellement et élargissement des pratiques : vers l'élaboration de contre-propositions et l'articulation des mobilisations transnationales et locales (2003-2005).</i> .....	27
Dénonciation du plan de restructuration : la recherche de nouveaux appuis .....	28
<i>Informé et mobiliser plus largement les salariés du groupe</i> .....	28
<i>Une ressource nouvelle : la mobilisation du droit</i> .....	30
<i>Le comité européen et les institutions communautaires face aux restructurations : entre politique sociale et politique de la concurrence</i> .....	35
Un second registre d'action : l'élaboration de contre-propositions.....	38
<i>La mobilisation de l'expertise : dimensions substantielle et procédurale</i> .....	38
<i>La mobilisation des instances représentatives locales et la recherche d'une articulation entre les niveaux d'action européen, nationaux et locaux</i> .....	40
<i>Quelles solutions alternatives ? Les choix du comité de groupe européen</i> .....	45
<i>Conclusion</i> .....	47

<i>2<sup>ème</sup> Partie : De Neyrpic à Alstom Power Hydro : quarante ans de restructuration</i> .....	49
<i>Genèse du système Neyrpic</i> .....	50
Entre papeterie et Houille Blanche.....	50
Entre-deux guerres : le rôle de la politique énergétique dans la spécialisation de la firme ...	52
Une capacité d'innovation fondée sur les capacités individuelles et collectives.....	54
L'innovation, l'excellence et la diversification : trois registres d'un fournisseur du service public dans une activité dépendante des stratégies énergétiques des États. ....	59
<i>La prédation d'un laboratoire social</i> .....	63
Le putsch du PDG Alstom remet en cause les accords de 1962 .....	65
1963 : l'unité d'action des travailleurs contre la pression financière du capitalisme national .....	68
Trente ans de démantèlement .....	72
<i>Le tournant de 1996</i> .....	75
La menace chinoise .....	76
La mobilisation « informationnelle » des salariés .....	78
La mobilisation du droit, relais et épilogue de la mobilisation des travailleurs .....	82
<i>De la discussion du plan social à celle de l'information économique, la découverte collective d'un nouveau registre dans la jurisprudence sur les licenciements collectifs</i> .....	82
<i>Les effets du droit sur la lutte sociale</i> .....	85
<i>Neyrpic dans la tourmente de la crise Alstom</i> .....	87
Le système Neyrpic en 2003.....	88
L'affaire des Trois gorges et la confrontation de deux visions du futur .....	95
La lutte pour la reconnaissance de la capacité .....	104
<i>Le temps de la procédure européenne</i> .....	105
<i>Le temps du Code du Travail</i> .....	107
<i>Quand Alstom rencontre Neyrpic : la lutte pour la reconnaissance de la capacité</i> .....	108
<i>Des commissions pour identifier les capacités en action</i> .....	111
<i>Conclusion</i> .....	113
<i>Bibliographie</i> .....	117

# Synthèse et réflexion sur le cas Alstom et Alstom Power Hydro

## *1. Les enjeux d'une recherche monographique sur les restructurations*

Les restructurations sont des moments cruciaux pour le devenir des entreprises, dans la mesure où elles engagent l'avenir de leurs *capacités*, entendues comme capacités productives qui se fondent sur la *capacité* des travailleurs. Elles correspondent parfois au souci de redéployer une activité qui se réduit et apparaissent comme une sorte de dernier recours avant la remise en cause de l'existence même de l'entreprise. Elles sont cependant rapportées, la plupart du temps, à une question de *compétitivité*, c'est-à-dire au souci de maintenir la rentabilité de l'entreprise dans un contexte de concurrence exacerbée par la globalisation. La logique de la restructuration est alors que les suppressions d'emplois sont censées apporter une économie immédiate sur la masse salariale dont l'autre aspect serait une hausse de la productivité des travailleurs. Elle présuppose que les biens et/ou les services produits sont donnés de manière préalable à l'intervention des travailleurs et que le résultat du travail peut être envisagé comme un ratio produit/nombre de salariés comparable dans le temps. Dans ce modèle, le travail apparaît comme une activité homogène que l'on peut rapporter à une production peu susceptible d'évolution et demeurant ainsi comparable d'une époque à l'autre.

Qu'en est-il quand, au lieu de s'en tenir à une production standardisée et constante dans le temps, on envisage une activité visant à satisfaire un besoin spécifique et quasiment unique, comme dans le cas de la réponse à un appel d'offres lancé par une autorité publique et intégrant une dimension d'innovation qui rend son devenir peu prévisible ? On se situe au cœur de ce qui fait la substance des activités économiques en Europe, avec le souci, affiché par la stratégie de Lisbonne, de promouvoir une économie fondée sur la connaissance.

Dans ce cadre productif, de plus en plus fréquent en Europe aujourd'hui, l'entreprise se définit moins par ses immobilisations capitalistiques que par la *capacité* de ses salariés. La capacité s'entend ici du potentiel qui permet aux salariés de réaliser les adaptations et les transformations qui ouvrent des marchés aux produits de l'entreprise. Supprimer des emplois, c'est perdre la capacité des salariés licenciés et affaiblir la capacité de l'entreprise.

Cette question des « capacités » qui se pose au niveau des entreprises en charge d'activités concrètes de productif se trouve partiellement occultée par la constitution de « groupes ». Les groupes forment des structures à travers lesquelles se trouvent relayées les contraintes financières qu'imposent des directions sensibles au devenir de la rentabilité et aux signaux du « marché » boursier<sup>1</sup>. Ils sont des lieux d'arbitrage sur les moyens concédés aux différentes branches et entreprises dans lesquelles ils déploient leurs engagements. On peut alors attendre des procédures d'information-consultation des travailleurs qui s'imposent aux différents niveaux de l'activité économique en cas de projet de licenciement collectif, qu'elles montrent et limitent les dommages de mesures prises à partir de grands indicateurs globaux et sans considération des conditions concrètes de production ni du potentiel de l'entreprise en termes d'innovation.

Le groupe Alstom nous est apparu comme un cas exemplaire pour analyser de tels arbitrages, au terme du « plan de redressement » élaboré par la direction au cours de l'année 2003. Les suppressions d'emplois programmées au niveau du groupe font ainsi l'objet d'un bref suivi annuel pour les autorités boursières en regard de l'évolution des grands indicateurs de rentabilité<sup>2</sup>. Ce bilan à destination du « marché boursier » ne prend pas en compte les effets de ces suppressions d'emplois sur la réalité des activités du groupe. Ses activités portent en effet sur l'équipement de services publics, transports ferroviaires et énergie électrique. Les entreprises qui le constituent se trouvent donc confrontées à la réalisation de produits qui répondent à des spécifications allant au-delà de celles applicables à des produits de série tels que l'automobile. Dans le cadre du plan de redressement mis au point pour faire face au manque structurel de liquidités du groupe depuis son introduction en bourse et au problème d'endettement qui en résulte, quel est l'impact, sur les entreprises, des mesures de suppressions d'emplois décidées au niveau du groupe ? Qu'apporte cette institution européenne nouvelle que constitue le comité de groupe européen ? Quel est l'apport des

---

<sup>1</sup>. Entité souvent personnifiée dans les discours des Pdg qui, dans leurs conférences et leurs confidences, disent souvent que « le Marché a apprécié cette décision », « le Marché souhaitait un recentrage sur nos métiers ».

<sup>2</sup>. « Restructuration

Les programmes de restructuration en cours progressent de manière satisfaisante. Au cours de l'exercice 2003/04 et du premier semestre de l'exercice 2004/05, les effectifs de l'ensemble de nos activités ont été réduits d'environ 6300 personnes par le biais des plans de restructuration, la réduction totale étant de 8400 personnes. De nouveaux plans ont été lancés et annoncés depuis 2004 concernant approximativement 1000 postes, en plus de la réduction des effectifs de 8400 personnes annoncées précédemment. Ces nouveaux plans comprennent notamment une réduction de 550 postes dans le secteur Power Turbo-Systems/Environnement en Suisse annoncée en octobre 2004, la rationalisation de nos activités « bogies » dans le secteur Transport et certains autres dans divers sites. » (*Actualisation en date du 25 janvier 2005 du Document de Référence sous forme d'un rapport annuel déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 17 juin 2004 sous le numéro D04-0947, Alstom, 2005*).

procédures d'information et de consultation que l'Union Européenne a placées au cœur de sa législation sociale ?

L'étude que nous présentons vise à répondre à ces questions à travers la tension et les dynamiques qui se font jour entre le comité de groupe européen et une filiale du groupe, Alstom Power Hydro, héritière, à Grenoble, d'une entreprise qui fut longtemps structurante pour l'économie régionale : Neyrpic.

## ***2. Retour sur le Forum Européen Alstom***

Pour comprendre le rôle du Forum Européen du groupe Alstom, il a été nécessaire de revenir sur l'expérience acquise par cette instance représentative du personnel depuis sa création en 1996. Le Forum européen est créé dans une entreprise qui est encore filiale à parité de GEC et Alcatel, avant son introduction en bourse en 1998.

Dès 1999, le Forum Européen doit faire face aux projets de restructuration envisagés par la direction du groupe dans le cadre du rapprochement, au sein de la branche énergie, d'Alstom et d'ABB. Il commence pour cela par se porter devant les autorités européennes, notamment pour interpeller la Commission européenne qui, dans le contrôle qu'elle exerce sur les fusions en regard du respect de la concurrence sur le marché intérieur, a écarté toute considération sociale et n'a pas entendu les représentants du forum. Cette initiative se traduit par une première rencontre avec le Commissaire à l'Emploi et aux Affaires sociales. Elle conduit à une intervention du Parlement Européen condamnant le refus, par la Commission, d'intégrer les conséquences sociales des fusions dans son contrôle. Elle aboutit également à un rapprochement entre les représentants européens et notamment entre les représentants français et allemands à l'occasion d'un séminaire organisé par IG Metall en 1999 et à l'occasion de manifestations organisées à Bruxelles courant 2000. La restructuration envisagée par la direction dans la filière « chaudière », la plus concernée par la fusion, se trouve alors remise en cause par la révélation à la presse de données tombées dans les mains des élus du Forum européen, dans un contexte où les pratiques de la direction se trouvent par ailleurs mises en cause à la suite de la découverte d'un fichier sur les salariés d'une filiale.

Cette première expérience conduit à une renégociation de l'accord fixant l'organisation et le fonctionnement du Forum européen, en introduisant notamment, à la suite de la jurisprudence Renault Vilvoorde, l'obligation d'une transmission « en temps utiles » des informations et en prévoyant l'intervention d'un expert économique à la charge de l'employeur.

Le Forum Européen se trouve alors à même de revendiquer, face aux importantes impasses financières de l'entreprise et au plan de redressement qui se dessine, une procédure de consultation qui associe les représentants des travailleurs aux décisions envisagées et permette d'analyser les conséquences de ces décisions en matière d'emplois.

Au moment de la crise de 2003, le Forum se mobilise sur deux fronts. Le premier front est celui de la négociation d'un plan de redressement qui conduit à l'entrée de l'Etat dans le capital de l'entreprise et implique un contrôle de la Commission sous le registre des « aides d'Etat ». Dans ce cadre, le Forum rencontre les Commissaires à la Concurrence, M. Monti et à l'Emploi et aux Affaires Sociales, Mme A. Diamantopoulo. Il ne réussit pas à rencontrer le Commissaire aux Entreprises et l'Industrie, lacune qui souligne la polarisation des autorités communautaires sur la préservation de la concurrence au détriment d'une éventuelle politique industrielle. Le Forum contribue ainsi, à travers une concertation avec la direction du groupe et le ministère français de l'économie, à la recherche d'une solution acceptable par la Commission.

Le second front est la reconnaissance d'une procédure de consultation du Forum européen qui s'articule aux procédures de consultation des autres instances représentatives du personnel aux niveaux national et local. Pour cela, le Forum lance une grande consultation des différents comités d'entreprise de façon à pouvoir opposer aux propositions de la direction des « contre-propositions » remontant des élus « de terrain ». Il engage également une action en justice pour que soit reconnue l'obligation que la consultation du Forum Européen soit close avant que ne s'engagent les consultations des comités d'entreprise (en France) et des autres instances représentatives du personnel (en France et dans les autres pays européens). Cette initiative conduit à une fin de non recevoir de la part des tribunaux (TGI et cour d'appel) pour absence de mandat en bonne et due forme confié au secrétaire du Forum. En dépit d'une issue défavorable au Forum européen, le temps de la procédure judiciaire permet de ralentir la mise en œuvre dans certaines entreprises françaises du groupe. C'est le cas, notamment, d'Alstom Power Hydro à Grenoble, où la secrétaire du comité d'entreprise se trouve assignée en justice en septembre pour son refus de signer l'ordre du jour de la réunion du comité où l'annonce du projet de réorganisation doit être faite. Le tribunal fixe le mois de décembre 2004 comme point de départ pour l'annonce d'une procédure de licenciement : celle-ci ne commence véritablement que fin janvier 2004.

### ***3. De Neyrpic à Alstom Power Hydro. Les travailleurs au secours de la capacité de l'entreprise.***

Le groupe Alstom a intégré en son sein des entreprises marquées par une identité économique et une tradition sociale. Pour comprendre la capacité des salariés, telle qu'elle se développe dans le cours des activités de l'entreprise, il nous a paru nécessaire de revenir sur l'histoire de ce qui est devenu aujourd'hui Alstom Power Hydro. Comme Rateau à la Courneuve, Neyrpic représente une de ces entreprises dont l'héritage se retrouve, aujourd'hui encore, dans la réputation d'Alstom Power Hydro. Après s'être constituée autour de premières initiatives d'industriels de la papeterie, Neyrpic a acquis au lendemain de la Seconde Guerre mondiale une capacité d'innovation dans les turbines pour barrage, en étendant ses compétences aux « groupes bulbes » permettant l'équipement hydro-électrique à des « barrages au fil de l'eau », le long par exemple du Rhône. Pour faire face à une activité productive intégrant une forte dimension d'innovation, tout un réseau d'écoles s'est tissé autour de Neyrpic : INPG pour former des ingénieurs, école Neyrpic pour former des techniciens et des ouvriers qualifiés. Neyrpic a pour salariés ce que nous proposons de nommer, en reprenant le langage des salariés eux-mêmes, des « neyrpiciciens ». Pour caractériser cette situation, où le développement de l'entreprise se fonde sur le développement de ressources locales en termes d'équipement et de formation, nous proposons de parler de « système Neyrpic ».

Au début des années 1960, le groupe Alsthom prend le contrôle de Neyrpic à l'occasion d'un besoin de trésorerie relativement classique dans des entreprises devant soutenir l'effort que représente la conduite de gros chantiers. Cette prise de contrôle se traduit par une remise en cause d'acquis sociaux qui faisaient de cette entreprise une forme de « laboratoire social » comparable à Renault. Elle conduit également à une remise en cause de grandes innovations telles que l'usine marémotrice de la Rance qui, après son inauguration par le Général De Gaulle en 1966, paraissent sans lendemain. La promotion d'Alsthom comme « champion national » se traduit par le démantèlement d'un « laboratoire social »<sup>3</sup> et un recentrage de Neyrpic sur l'équipement des barrages qui stérilise en partie son potentiel d'innovation. Neyrpic va ainsi passer, au fil des suppressions d'emplois et des externalisations, de plus de 4000 personnes dans les années 1960 à environ 540 en 2003, après avoir été intégré dans Alstom Power Hydro à la fin des années 1990. La focalisation de la

---

<sup>3</sup>. Conformément au souci de remettre en cause les « rigidités » affectant l'économie française selon Jacques Rueff dans un rapport de 1959.

production énergétique sur le thermique pétrolier puis nucléaire, ainsi que l'équipement de l'ensemble des lieux propices à l'hydro-électricité, imposent à Neyrpic de se tourner vers les marchés internationaux, notamment le Brésil où une filiale est ouverte dans les années 1970. Les années 1990 sont marquées par une forte croissance du poids de la Chine, avec la création d'une filiale en 1995 qui fait suite à un gros chantier obtenu en 1989. Les années 1990 sont dominées par la menace récurrente d'une délocalisation de la firme vers les grands chantiers des pays émergents et en particulier de la Chine.

Au cours des quatre dernières décennies, sur lesquelles pèsent l'ombre d'Alstom et celle des grands mécano industriels des années 1970-1980, Neyrpic a connu d'importants conflits sociaux. Un premier conflit en 1963 dure plusieurs mois et fait référence dans la mémoire des salariés que nous avons rencontrés. Il se caractérise par le recours à la grève perlée, sans cependant arrêter la suppression de plus d'un millier d'emplois jusqu'à la fin des années 1960. Après une trentaine d'années de restructurations et la succession de plus d'une dizaine de plans de licenciements au cours des années 1980, le conflit de 1996 constitue un moment historique qui renouvelle l'histoire de l'entreprise : comme en 1963, ce conflit est dominé par le recours à la grève perlée qui permet d'amortir le choc financier résultant de la suspension des salaires. Comme en 1963, il se caractérise par une forme de mobilisation générale réalisant une unité d'action entre toutes les catégories de personnel, en intégrant notamment les cadres dans le mouvement. Au cours de ce conflit, les locaux sont occupés à plusieurs reprises par les salariés, ce qui leur permet d'accéder à des données qui permettent aux élus du personnel d'étayer leur remise en cause du bien fondé des informations transmises par la direction de l'entreprise. La discussion de la bonne foi des informations économiques se poursuit à plusieurs reprises devant la justice avec, au terme d'une focalisation sur la procédure très formalisée du référé, une décision tranchant le litige sur le fond, en annulant, au vu des nombreux revirements de la direction dans la prévision des plans de charge, la procédure de licenciement. Cette décision judiciaire intervient en août 1996 au terme d'une procédure et d'un conflit qui dure depuis six mois. Elle marque l'abandon du recours aux suppressions d'emploi jusqu'en 2003 et se traduit dans l'immédiat par le changement de la direction de l'entreprise grenobloise.

Que reste-t-il du « système Neyrpic » en 2003, dans une entité qui se nomme désormais « Alstom Power Hydro » ? L'entreprise grenobloise se trouve intégrée à un processus de répartition mondiale de la production qui tend à l'exclure des marchés porteurs des pays émergents et notamment de la Chine censée assurer de manière croissante la réponse à ses besoins en équipements. De plus, la réalisation des roues du barrage de Trois Gorges en

Chine, à la demande expresse des commanditaires et en dépit du plan de répartition prévalant au sein d'Alstom Power Hydro, constitue une prouesse technique qui pèse sur la rentabilité de l'entreprise. Il reste cependant à Grenoble une maîtrise incontournable dans l'expertise des projets avec le centre technologique : une prévision fiable du rendement des installations est cruciale, les écarts entre le rendement effectif et le rendement attendu pouvant donner lieu au versement d'importants dédommagements au commanditaire. Face à la répartition programmée au niveau du groupe, il arrive également que des clients posent comme condition à l'octroi de marchés, la réalisation d'équipements à Grenoble. Cela fut le cas notamment pour les roues du barrage de Trois Gorges.

Courant 2003, le plan de redressement du groupe Alstom assigne comme objectif à Alstom Power Hydro la suppression de 125 emplois à Grenoble. C'est dans ce contexte que s'engagent, début 2004, une procédure dite « économique » puis, en mai-juin, une procédure portant sur le licenciement à proprement parler. Les débats sur la portée de la consultation du Forum Européen permettent de faire gagner environ un trimestre (dernier trimestre 2003) avant l'ouverture de la discussion économique. Au terme d'une discussion qui dure plus de six mois, les salariés se trouvent associés à des « commissions » chargées de déterminer les points cruciaux dans l'organisation des services qui impliquent de remettre en cause des suppressions d'emplois projetées par la direction pour garantir le bon fonctionnement des services. En septembre 2004, les suppressions d'emplois se montent à 99, avec le licenciement de 19 salariés. Le travail des commissions a permis de réduire le nombre de licenciements projetés par la direction. Il permet également un suivi permanent de l'emploi dans l'entreprise, en faisant apparaître les manques et les besoins dans une situation où les prises de commandes changent rapidement la donne.

#### ***4. Inventer la procédure collective sociale***

Le cas envisagé dans la présente monographie conduit, selon nous, à voir la procédure de licenciement collectif sous un jour nouveau, esquissant ce que nous proposons de nommer une « procédure de redressement social ». La procédure de redressement social représenterait la contrepartie, pour la préservation du potentiel immatériel que constitue l'expérience des travailleurs, de la « procédure de redressement judiciaire » pour la préservation des actifs

financiers (capital et créances) de l'entreprise<sup>4</sup>. Le redressement judiciaire des entreprises en cessation de paiement correspond à une période d'observation au cours de laquelle l'entreprise se voit momentanément soulagée de la pression de ses créanciers en vue de faire la preuve de sa viabilité sous contrôle public<sup>5</sup>. La législation sur les faillites vise ainsi à préserver, autant que possible, les chances d'une reprise de l'activité des entreprises en difficulté, de manière à permettre de préserver autant que possible les créanciers et le capital de l'entreprise.

En quoi la protection légale du capital que les législations sur les faillites apportent, se retrouve-t-elle pour le travail et la « capacité » des travailleurs ? La législation française, fidèle en cela au modèle communautaire<sup>6</sup>, pose, au cœur des licenciements collectifs pour motif économique, la consultation des instances représentatives du personnel, sur la base d'une information économique correcte et d'un projet de plan de sauvegarde de l'emploi mis au centre des discussions. Compte tenu de la définition du motif économique comme « *non inhérent à la personne du salarié* » (art. L.321-1 du Code du Travail), il paraîtrait normal que tout licenciement économique (même inférieur à 10 salariés) donne lieu à une telle procédure d'information-consultation. Le temps de la procédure d'information-consultation peut ainsi être envisagé non seulement comme le temps d'une activité de réflexion et de débat sur l'activité de l'entreprise, mais également comme un temps d'observation sur la viabilité d'une entreprise pour laquelle le licenciement tient lieu de dernier recours dans les mesures de redressement de la rentabilité.

Le cas que nous avons observé esquisse ce que pourrait être une mesure visant à instituer une période d'observation pour les entreprises voulant engager un licenciement économique. Partant de la procédure instituée par la législation et par l'accord organisant le Forum européen Alstom, les représentants des travailleurs revendiquent en 2003 un temps de la consultation qui pour une entreprise telle qu'Alstom Power Hydro soit également un temps d'observation avant que ne soient prises des mesures à caractère définitif.

Comme dans le cas des procédures collectives prévues dans le droit des faillites, le licenciement économique conçu comme une « faillite sociale », devrait pouvoir s'appuyer sur

---

<sup>4</sup>. Que vient préciser la loi récente dite « de sauvegarde des entreprises », adoptée le 25 juillet 2005 et devant entrer en application début 2006. Cette loi fait écho de manière plus ou moins volontaire au « plan de sauvegarde de l'emploi » introduit par la Loi de Modernisation Sociale de 2002, en remplacement du terme « plan social ».

<sup>5</sup>. Par exemple à travers une intervention du juge judiciaire civil, ou à travers l'organisation d'une médiation, de manière comparable à ce que représentent les administrateurs judiciaires dans les procédures de redressement.

<sup>6</sup>. Depuis la directive de 1975 sur les licenciements économiques jusqu'à la directive de 2002 sur l'information-consultation des travailleurs dans les entreprises de plus de 50 salariés.

un « dépôt de bilan social ». Une telle procédure impliquerait le passage des données sociales entre les mains d'experts et éventuellement la mise de l'entreprise sous mandat d'un « syndic », pour permettre d'établir l'exactitude des données transmises par la direction de l'entreprise et leurs évolutions au cours de la période d'observation. Cela est esquissé par le recours à un expert économique mandaté par le comité d'entreprise. Dans cette orientation, on pourrait alors imaginer une « activation » de la « dépense pour l'emploi » en mettant les fonds utilisés pour l'accompagnement des suppressions d'emplois au service de la pérennité des entreprises en « dépôt de bilan social ».

Le cas Alstom et Alstom Power Hydro montre comment on peut envisager la législation actuelle sous la forme du « redressement social ». La mobilisation du droit du licenciement dans ce sens est une pratique expérimentée par les salariés de l'entreprise Alstom Power Hydro dès 1996, dans le cadre d'une procédure de licenciement vue comme portant atteinte à la pérennité de l'implantation grenobloise. Elle peut alors être opposée par la direction de l'entreprise et du groupe aux actionnaires impatients de retrouver une valorisation du titre et des revenus ébranlés par la crise de 2003.

### **5. Reproduire et développer les « capacités »**

La législation permet d'envisager une atténuation des effets néfastes de licenciements économiques trop rapides sur la « capacité » de l'entreprise. Un retour sur l'intégration de Neyrpic (base de l'actuelle « Alstom Power Hydro ») au sein d'Alstom dans les années 1960 fait cependant apparaître un problème latent que l'ancienneté du personnel actuel permet de masquer jusqu'à la fin de la décennie : celui de la remise en cause des conditions de « reproduction » de la capacité de l'entreprise par la formation des travailleurs. Les départs en retraite massifs des générations du baby boom feront ainsi apparaître la remise en cause du pôle de création de ressources que représentait, pour Neyrpic, la région grenobloise, à la fois comme bassin de main d'œuvre et ensemble d'institutions de formation professionnelle.

Parallèlement au renouvellement démographique des travailleurs, dans la société européenne encore à venir que trace le modèle social communautaire, la démocratie économique qui en est le cœur depuis les années 1970 ne se conçoit pas sans partenaires sociaux. Le renouvellement des générations est aussi essentiel pour la réussite des entreprises que pour le fonctionnement de cette démocratie économique. La législation en matière d'information-consultation au niveau européen et l'existence d'instances représentatives du personnel en France risquent de demeurer lettre morte dans une situation où le souffle des

conquêtes sociales a laissé place au fonctionnement régulier de la démocratie. Le travail des élus du personnel particulièrement important au sein d'un groupe tel qu'Alstom implique une reconnaissance dans l'entreprise qui aille au-delà de l'absence de discrimination. La reconnaissance légale d'un statut de l'élu du personnel est un pas important dans le sens d'une consolidation de la démocratie économique. Elle appelle de la part des directions d'entreprise le souci d'intégrer la « *capability for voice* »<sup>7</sup> dans le développement de la « capacité » des salariés.

Nous en sommes encore très loin, dans le contexte de dévalorisation disciplinaire du travail qu'institue en France aujourd'hui le « contrat de première embauche ». Au souci d'affermir des « capacités » supposant une expérience du travail excédant plusieurs années, succède la volonté de rendre plus facile la rupture des contrats de travail. Les employeurs français du MEDEF, relayés par le Gouvernement, croient y trouver le moyen de défendre leur autorité par l'exercice d'une menace de licenciement discrétionnaire, en oubliant que réciproquement, les retournements de conjoncture et l'exaspération des jeunes salariés seront propices à des départs brusques et préjudiciables à l'entreprise.

Comme le suggèrent les débats autour d'Arcelor aujourd'hui, la création de champions qui n'auraient de nationaux ou d'européens que l'origine des actionnaires en dehors de toute préoccupation industrielle et sociale, conduira à de grandes déconvenues menaçant l'économie et plus généralement la stabilité sociale de l'Union Européenne.

---

<sup>7</sup>. Nous empruntons ce concept à Jean-Michel Bonvin.

## *Introduction*<sup>8</sup>

*« L'État est donc avant tout un organe de réflexion... C'est l'intelligence mise à la place de l'instinct obscur. De là vient la nature des constitutions qui le forment. Toutes ont pour objet d'arrêter l'action trop prompte, trop erronée, de manière à permettre la délibération »* (Émile Durkheim, "De l'État", *Textes*, Paris, Minuit, 1975 (1905), p. 174)

Dans une première phase, l'eupéanisation économique initiée par le Traité de Rome a commencé, dans les années 1960, par la formation de groupes capables de faire face à une concurrence dépassant les espaces nationaux. En France, cette orientation aboutit à la constitution de « champions nationaux » visant à atteindre une taille critique en termes d'économies d'échelles et de productivités du travail. C'est dans ce contexte, au milieu des années 1960, que le groupe Alstom a pris part à ce processus de rationalisation de l'économie française avant d'être lui-même pris dans la tourmente des réorganisations industrielles des années 1970-1980. La dynamique visée est alors celle d'une course aux gains de productivité au travers notamment de l'« élimination des doubles emplois » qui se trouve au cœur du V<sup>ème</sup> Plan de 1965 en France. Elle se traduit par les premiers licenciements de grande ampleur qui annoncent une politique menée ensuite de façon continue et systématique sous la pression des marchés financiers. Le groupe Alstom issu de l'introduction en bourse de la filiale commune à GEC et Alcatel à la fin des années 1990 apparaît ainsi, en tant qu'héritier

---

<sup>8</sup>. Cette étude s'appuie essentiellement sur des entretiens menés auprès des acteurs suivants : membres français et belge du bureau du comité de groupe européen Alstom, CFTC / FGTB (Paris, février 2002) ; ancienne secrétaire et actuelle coordinatrice FEM du comité de groupe européen, CGT (Paris, février 2002, Montreuil, mai 2004, Varsovie, juin 2004, Paris, avril 2005) ; secrétaire du comité d'entreprise d'Alstom-Power Hydro, CGT (Grenoble, mai et juin 2004), 8 élus du comité d'entreprise (CFDT, CGC, CGT) et salariés syndiqués ou non d'Alstom-Power Hydro (Grenoble, juin, juillet et octobre 2004). Elle s'appuie également sur diverses sources documentaires (rapports d'expert, bilans sociaux, rapports annuels du groupe, tracts syndicaux, assignations, conclusions et décisions de justice, articles de presse, etc). Nous n'avons pas réussi à entrer en contact avec la direction d'APH Grenoble, ni avec l'avocat du comité d'entreprise, en dépit de multiples tentatives.

de la société Alstom, comme l'agrégation d'entreprises opérant autour de trois grands pôles : l'énergie, le transport et la construction navale. Le groupe joue un rôle crucial dans la recherche d'une rentabilité obtenue par une croissance permanente de la productivité du travail et sa contrepartie, la recherche et la suppression de sureffectifs. Il accompagne l'internationalisation de marchés au sein desquels émerge un grand marché intérieur au niveau européen.

Au cours des années 1990, la mise en place d'une instance de représentation des salariés au niveau européen prolonge l'internationalisation déjà ancienne du groupe. L'apport de cette instance nouvelle se réduit-il à la discussion sur la situation générale du groupe ? En revenant sur sa découverte et les apprentissages auquel il conduit au sein des représentants des salariés européens, nous verrons en quoi le fonctionnement du comité d'entreprise européen d'Alstom révèle une forme nouvelle d'intégration économique des entreprises constituant le groupe en France et en Europe. En France en effet, le groupe est déjà le résultat du rapprochement d'entreprises ayant une forte identité liée à un ancrage local et à une histoire sociale et industrielle quelquefois séculaire, comme Rateau à la Courneuve, ou la construction ferroviaire à Belfort. Pour évaluer un éventuel apport du comité européen, il nous a donc paru important d'envisager l'articulation entre des initiatives prises à ce niveau relativement global et des actions situées localement dans des entreprises marquées par une forte tradition de lutte et de dialogue social. Ainsi, nous centrerons notre propos sur la manière dont les initiatives du comité européen et celles des salariés et du comité d'entreprise d'Alstom Power Hydro (ex Neyrpic) à Grenoble se sont articulées. Le site de Grenoble est marqué en effet par l'histoire et l'identité d'une entreprise qui a joué un rôle crucial dans l'organisation économique de la région, en accédant à une expertise unique au monde dans le domaine des installations hydro-électriques. Au cours de la crise financière que traverse Alstom en 2003, les représentants des travailleurs du site grenoblois sortent en effet d'une dynamique autonome à l'égard des autres entités du groupe, en rupture avec les mobilisations suscitées par les précédentes restructurations. Ils tirent ainsi parti des actions du comité européen pour bénéficier d'une procédure d'information et de consultation approfondie.

Après être revenu sur la découverte et les premières initiatives du comité européen d'Alstom, nous envisagerons la manière dont la dynamique économique spécifique de Neyrpic rejoint le mouvement global du groupe, à travers l'analyse de la mobilisation des travailleurs et de leurs représentants.

## **1<sup>ère</sup> Partie. Les mobilisations du comité de groupe européen d'Alstom (1999-2005) : une articulation nouvelle des registres et des niveaux d'action**

La mobilisation du comité de groupe européen (CGE) d'Alstom, suite à l'annonce en mars 2003 du plan de restructuration par M. Kron le PDG du groupe, s'appuie en grande partie sur l'expérience des premières mobilisations de l'instance européenne, instaurée en 1996, et en particulier sur l'expérience fondatrice qu'a représentée la mobilisation du CGE lors de la fusion ABB-Alstom-Power (AAP) de 1999-2000. Dans les deux cas, l'action du comité européen a reposé avant tout sur la dénonciation, tant sur le fond que sur la forme, du plan de restructuration avancé par la direction. Coordination des actions protestataires et des mobilisations collectives, recherche d'appuis auprès des institutions communautaires, actions en justice et recours à la médiatisation sont alors conjugués pour contrer la stratégie de la direction, mais également pour affirmer les capacités de mobilisation et d'action de la nouvelle instance transnationale. Face au « plan Kron » de 2003, qui, contrairement à la fusion AAP touche l'ensemble du groupe Alstom, le comité d'entreprise européen explore, parallèlement, un second registre d'action : l'élaboration de contre-propositions. L'articulation entre les actions menées au niveau européen et celles menées au niveau local, à l'échelle des différents sites, joue alors un rôle majeur dans les démarches engagées, comme

nous le montrerons à partir de l'exemple du site Alstom Power Hydro (ex-Neyrpic) de Grenoble.

#### **Retour sur la création du Forum européen d'Alstom en 1996**

Le comité de groupe européen d'Alstom, appelé « Forum européen » a été créé le 30 mai 1996 par un accord d'anticipation signé par les représentants de la direction du groupe, alors GEC Alsthom, les représentants des salariés et la Fédération européenne des métallurgistes (FEM)

Texte court (4 pages), l'accord a été négocié en présence de représentants de la FEM, et se résume, d'après certains membres du Forum, à des « principes généraux » [Entretien représentant français CFTC, février 2002].

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 1 fois par an (avec une réunion préparatoire et la possibilité de réunions extraordinaires). Le comité restreint, de 4 membres, peut par ailleurs rencontrer la direction plus régulièrement (jusqu'à 5 fois par an). Le français est la seule langue de référence, bien que des traductions simultanées soient assurées lors des réunions.

Un élément a fait débat, entre les représentants des salariés, pendant ces négociations : faire un seul comité européen pour l'ensemble du groupe ou, au contraire, établir un comité distinct pour chacune des cinq branches d'activité (Transport (ferroviaire), Marine, Power, Power conversion, Transmission & distribution). Si la première option a été retenue, elle est vue par certains comme une « erreur » car le nombre de représentants étant limité à 30 membres par l'accord de 1996, il leur semble difficile d'avoir une représentation équilibrée de tous les pays et de tous les secteurs [Entretien représentant belge FGTB, février 2002].

#### ***L'expérience fondatrice de la fusion ABB-Alstom-Power (1999-2000) : dénonciation du plan de restructuration et affirmation du rôle du comité de groupe européen***

Le comité de groupe européen d'Alstom, alors appelé « Forum européen », a été mis en place en mai 1996, par un accord relevant de l'article 13 de la directive communautaire du 22 septembre 1994<sup>9</sup>. En 1999, le CGE connaît une première mise à l'épreuve avec la fusion

---

<sup>9</sup>. Directive 94/45/CE du Conseil du 22 septembre 1994 concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs, JOCE L254 du 30. 09. 94, pp. 64-72. L'article 13 reconnaît les accords conclus avant l'entrée en vigueur de la directive le 22 septembre 1996, sans que les négociateurs aient à se conformer aux dispositions présentes dans le texte réglementaire.

entre les activités de production d'énergie des groupes français Alstom et helvético-suédois ABB. Annoncée par leurs directions en mars 1999, acceptée par la Commission européenne début juin, cette opération devient effective fin juin 1999 avec la création d'une *joint-venture* paritaire (50/50) : ABB-Alstom-Power (AAP). Chez Alstom comme chez ABB<sup>10</sup>, les salariés et leurs représentants découvrent l'existence de ce projet par la presse, et ne sont directement informés par leurs directions respectives qu'une fois le projet approuvé par la Commission, en juin.

C'est sur cette base que le CGE d'Alstom engage et coordonne diverses initiatives au cours des années 1999-2000, orientées principalement autour d'un *premier registre d'action* : la *dénonciation des plans de restructuration* avancés par la direction. Il s'agit en fait de dénoncer tout à la fois le plan de restructuration qui accompagne la fusion (annoncé officiellement en mars 2000) et le non-respect de la procédure d'information et de consultation, et, par ailleurs, de chercher à pallier l'absence de représentation transnationale qui résulte de la fusion 50/50, plaçant la nouvelle entité hors du champ d'application des instances représentatives européennes existantes chez Alstom et chez ABB. Le succès de cette mobilisation, et de la coopération syndicale européenne sur laquelle elle a reposé, a été finement analysé par R. Erne qui y voit un exemple de stratégie revendicative « euro-démocratique », contribuant à « la création d'une sphère publique européenne et à la politisation du processus d'intégration de l'UE » (Erne, 2002)<sup>11</sup>.

Trois éléments principaux de cette stratégie – que l'on retrouvera dans la mobilisation de 2003-2004 – méritent à nos yeux d'être soulignés : la volonté de coordonner étroitement informations, revendications et actions des membres du comité européen représentant les différents pays où est implanté le groupe, afin de développer des initiatives communes, la recherche immédiate d'appuis et de relais auprès des institutions communautaires et la recherche du soutien de l'opinion publique, à travers le recours à la médiatisation du conflit. Ces trois voies qu'emprunte la mobilisation du comité de groupe européen d'Alstom mettent clairement en avant la dimension proprement transnationale, et européenne, de cette instance.

---

<sup>10</sup>. Où un comité d'entreprise européen est également en place depuis juillet 1996.

<sup>11</sup>. Cette analyse du « cas euro-démocratique d'ABB-Alstom » s'inscrit dans une démarche comparative, qui vise en particulier à le distinguer du cas euro-technocratique d'Alcan-Péchiney-Algroup ». Sur cette comparaison voir R. Erne, 2004.

## **Organiser la mobilisation collective et transnationale des salariés**

L'action du comité de groupe européen vise tout d'abord à organiser et coordonner les actions protestataires. Une telle action s'appuie à la fois sur la recherche de l'unanimité au sein du CGE, et sur une nécessaire information régulière à destination des salariés du groupe, au-delà de la seule instance représentative européenne. À cet égard, le séminaire international organisé à Mannheim fin novembre 1999, à l'initiative du syndicat allemand IG Metall, joue, aux dires des participants, un rôle fondateur. À l'issue de cette rencontre, qui rassemble membres des CGE d'Alstom et d'ABB, experts, représentants syndicaux européens (de la FEM) et nationaux, l'adoption d'une première déclaration commune – dite « déclaration de Mannheim » – scelle la volonté des membres du CGE de « fonctionner ensemble »<sup>12</sup>. C'est également sur la base de ce texte que sera envisagée la possibilité d'organiser des actions collectives communes, au niveau européen. La manifestation organisée le 10 avril 2000 à Bruxelles, où se trouvent les institutions communautaires et le siège de la société AAP, à l'initiative conjointe du comité européen, des syndicats nationaux (notamment belges, français et allemands) et de la FEM, réunit quelques deux milles salariés d'AAP venus de huit différents pays, et en est la concrétisation la plus marquante. Si cette manifestation a été, aux yeux de ses participants, un succès, l'ancienne secrétaire du comité européen d'Alstom précise cependant qu'outre les difficultés d'organisation d'ordre pratique, envisager une telle action « protestataire » n'a pas été une chose aisée pour l'ensemble des représentants européens, que leurs traditions syndicales et de relations sociales nationales n'avaient parfois pas préparés à agir de la sorte<sup>13</sup>.

## **La mobilisation institutionnelle et politique**

Parallèlement, l'action du Forum européen se fonde sur une interpellation rapide des pouvoirs publics communautaires. Après avoir appris en mars 1999, par voie de presse, la fusion des secteurs énergie d'Alstom et d'ABB, mais sans connaître encore l'ampleur des

---

<sup>12</sup>. Entretien coordinatrice FEM, ancienne secrétaire du CGE d'Alstom (CGT), mai 2004.

<sup>13</sup>. « Et donc c'est sorti et en même temps on a dit, on va commencer à préparer, ce qu'on appelait... on a mis longtemps à trouver les mots, c'était une journée de protestation et de manifestation. Fallait que ça corresponde, avec tous les pays, ce qui était pas simple, d'autant plus que on venait de « toucher » si on peut dire, entre guillemets, nos amis scandinaves, parce que eux ils arrivaient d'ABB, et qu'ils avaient absolument pas la même expérience de luttes revendicatives. Eux c'est plus de la lutte, euh, on va dire, ils bloquent des standards informatiques, plus que d'aller faire des manifestations de rue, quoi. Donc c'est toujours, c'est compliqué de se trouver un moyen terme. » [Entretien coordinatrice FEM, ancienne secrétaire du CGE d'Alstom (CGT), février 2002].

Sur les enjeux de « l'action collective en Europe », voir R. Balme, D. Chabanet & V. Wright, 2001.

restructurations qui en découleront, les membres du comité européen d'Alstom alertent en juin, par courrier, Romano Prodi, président de la Commission européenne, pour deux raisons : souligner l'absence d'information et de consultation du CGE et remettre en cause le « feu vert » de la Commission, fondé uniquement sur des critères comptables et financiers. Dans cette lettre, les membres du CGE indiquent également leur souhait de « faire de cette fusion un exemple pour l'Europe sociale ». En même temps une lettre, en quatre langues (allemand, anglais, français, espagnol), est adressée à l'ensemble des salariés d'Alstom ; une autre au PDG du groupe. Quelques mois plus tard, c'est vers les parlementaires européens de gauche que le comité européen, sa secrétaire en tête (représentante française, CGT), se tournent<sup>14</sup>, avant d'être reçus en février 2000 par la Commissaire européenne aux affaires sociales, et d'obtenir un soutien public « inespéré » du Parlement européen<sup>15</sup>. Dans une même résolution, ce dernier reconnaît l'irrégularité de la procédure engagée par la direction d'Alstom, condamne le plan de restructuration et déplore que la Commission ait donné son feu vert à cette fusion, sans en envisager les conséquences sociales. Notons que référence est faite, également, au précédent que représente l'affaire Renault-Vilvorde de 1997 et, parallèlement, à un projet de restructuration en cours alors chez Goodyear en Italie.

---

<sup>14</sup>. Pour R. Erne, on observe alors une stratégie de « politisation du conflit » (op. cit.).

<sup>15</sup>. « On [les membres du CEE] s'est revu à la mi-février et nous, on a dit qu'on souhaitait rencontrer la personne qui était habilitée à causer avec nous, c'est-à-dire le Commissaire aux affaires sociales. C'est Anna Diamantopoulo. Et le Commissaire à la Concurrence, ça nous servait à rien. Et on a été reçu par la Commissaire aux affaires sociales. Donc à ce moment-là, à la mi-février [2000]. Et ce qui a été magnifique, alors c'était pas franchement évident : le 17 février, il y a le Parlement européen qui se réunit ; donc nous on avait vu les coordinateurs sociaux qui étaient avec nous, de la gauche européenne, et il y a eu une réunion du Parlement et ils ont voté une résolution pour condamner le plan de restructurations ABB-Alstom. C'était inespéré, je veux dire ». [Entretien coordinatrice FEM, ancienne secrétaire du CGE d'Alstom (CGT), février 2002].

**Extraits de la résolution du Parlement européen du 17 février 2000<sup>16</sup>.**

G. considérant qu'en novembre 1999 la Commission a autorisé la fusion entre les groupes ABB et Alstom et que cette fusion a engendré le nouveau groupe ABB-Alstom Power, qui est aujourd'hui le premier producteur mondial d'énergie et emploie 58 000 travailleurs, dont 34 000 en Europe,

H. considérant que le comité d'entreprise européen d'Alstom n'a été informé ni avant ni après la fusion,

I. considérant que les représentants des travailleurs d'ABB-Alstom craignent de voir, dans un certain nombre de restructurations et de licenciements annoncés séparément dans divers lieux géographiques, les signes avant-coureurs d'un plan de restructuration d'ensemble qui pourrait entraîner la perte de quelque 12 000 emplois,

J. considérant que des décisions de cette nature en matière de restructuration, de transfert et de fermeture d'entreprises non seulement diminuent l'emploi mais compromettent très souvent la cohésion économique et sociale des zones concernées et accroissent le malaise parmi les travailleurs et l'opinion publique en général,

K. considérant que la politique européenne de la concurrence ne peut être envisagée en marge des autres politiques de l'Union, notamment la politique sociale et la politique de l'emploi ; [...]

5. estime qu'en autorisant la fusion entre ABB et Alstom, la Commission n'a pas évalué les éventuelles conséquences sociales de l'opération et, partant, n'a pas respecté l'article 127, paragraphe 2, du traité CE, en vertu duquel « 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 » ;

6. invite la Commission à ne pas autoriser de fusions ou autres opérations similaires si la législation sociale européenne - et en particulier celle qui a trait à l'information et à la consultation des travailleurs - n'est pas respectée par les entreprises concernées;

7. invite la Commission à prendre des mesures concrètes pour garantir le respect absolu de la directive 94/45/CE précitée par le nouveau groupe ABB-Alstom [...]

Dans ce premier registre d'action, il s'agit donc, par l'intermédiaire du comité d'entreprise européen, de dénoncer le plan de restructuration auprès de ceux dont il émane (la direction du groupe), des autorités qui le supervisent (la Commission), et de ceux qu'ils concernent (les salariés du groupe). Mais la dénonciation du plan vise aussi à toucher à un public plus large – « l'opinion publique ». Dans cette perspective, la médiatisation du conflit apparaît comme une ressource externe essentielle pour la mobilisation des salariés, non seulement en ce qu'elle permet de mettre au jour le conflit et les actions engagées par l'instance transnationale, mais aussi en ce qu'elle entre directement en jeu dans le rapport de force entre direction et représentants des salariés.

---

<sup>16</sup>. Résolution du Parlement européen sur la restructuration des entreprises en Europe, en accordant une attention particulière à la fermeture de Goodyear en Italie et aux problèmes d'ABB-Alstom, B5-0124, PE 288.615, 17 février 2000.

## La mobilisation médiatique

L'analyse de la médiatisation du conflit et des enjeux de la « mise en récit journalistique » se trouve au cœur de l'étude d'É. Lagneau et P. Lefébure consacrée à l'affaire Renault-Vilvorde de 1997 (Lagneau et Lefébure, 1999). Si le recours aux médias a été une composante importante dans cette affaire, la mobilisation du CGE d'Alstom lors de la fusion ABB-Alstom-Power offre également une illustration éclairante de l'usage que peut faire un comité européen de telles ressources médiatiques. Le CGE, informé officieusement des plans de restructuration envisagés par la direction suite à la fusion, a ainsi cherché à « prendre les devants » et à faire appel aux médias pour obliger de fait la direction à rendre publique sa position.

*« Pratiquement c'était la dernière fois où on se voyait réellement, les gens « énergie » d'Alstom et puis les autres secteurs d'Alstom. Après, ce qui s'est passé : il y a eu plusieurs événements, alors en France et puis dans d'autres pays. Mais en France je connais un peu mieux. Il y a eu l'affaire de notre fichier, là, où on a vu transfert vers ABB-Alstom-Power, on a vu un certain nombre de choses, on s'est dit ouh la ! ça commence à sentir la restructuration à plein nez. Ça c'était fin août [1999]. [...] Donc nous après, première quinzaine de septembre, ça bougeait pas mal en France, suite à cette affaire de fichier et puis nous on a reçu, par je ne sais quels moyens, on a eu toutes les infos sur le plan qui se préparait. Et on a eu le plan restructuration « turbines », on a eu le plan restructuration « chaudières ». Le plan de restructuration « chaudière », moi je l'ai récupéré [...] par les Allemands. Alors on avait un truc écrit en anglais, obtenu en Allemagne, donc ça a été assez fou, quoi. Le plan « steam turbines », c'est arrivé à la Courneuve, tout ce qui est turbines vapeur, qui concernait le monde entier, un jour ça a été déposé, dans les locaux syndicaux, on ne sait pas par qui. Tous les documents y étaient. Donc du coup, on a déclenché. On a dit surtout, surtout ne demandons pas des réunions extraordinaires à nos patrons, c'est le meilleur moyen de faire accélérer les choses. Donc, on envoie tout ça à la presse. Et l'ayant envoyé à la presse, ils ont été dans l'incapacité de faire le plan parce que ou bien ils le faisaient, ils disaient que les documents étaient réels, et là ils se mettaient en entrave par rapport aux instances de représentation, à la fois représentations nationales et représentation européenne, donc ils pouvaient pas le faire. Et donc ils étaient obligés de dire, c'est des bêtises, vous dites n'importe quoi. Donc on a eu pendant trois mois une direction qui nous dit : « vous racontez n'importe quoi. C'est des informations fantaisistes ». Bon, et ça a été grandiose, parce que nous, on savait que c'était les bonnes ! »<sup>17</sup>*

Pour les membres du CGE, la presse se présente donc comme une ressource externe qu'ils peuvent activement mobiliser et intégrer à leurs stratégies, et non considérer seulement comme une source d'informations potentielles, à suivre pour conforter, infirmer ou mettre en perspective celles obtenues dans le cadre des réunions du comité. Au contraire, il s'agit ici, en « publicisant » l'affaire, de faire sortir les débats des arènes traditionnelles du dialogue social, pour briser le face à face entre représentants des salariés et direction, et placer cette dernière face à un tiers. Dans cette perspective, les membres du comité d'entreprise européen tentent

---

<sup>17</sup>. Entretien coordinatrice FEM, ancienne secrétaire du CGE d'Alstom (CGT), février 2002.

d'instaurer avec les journalistes une relation suivie, en les sollicitant à chaque nouvelle étape de la crise ou du conflit. Dans le cas d'Alstom, les représentants des salariés au CGE tiennent ainsi à informer *eux-mêmes* les journalistes de l'avancée de l'affaire, comme au moment où la direction annonce en réunion du comité le plan de restructuration retenu :

*« Et donc à la réunion préparatoire, on avait tout quoi. Et on a préparé les suites. On se dit écoutez, moi je suis absolument persuadée qu'ils vont nous annoncer le plan de restructuration demain et donc ne sombrez pas dans la panique, on se revoit tout de suite après la réunion et on voit ce qu'on fait ensemble. Voilà et bon, ça a pas loupé, le PDG arrive, le 29, avec deux Mercedes, quatre gars qui gardent les Mercedes, sympathique... Moi je téléphonais dehors, moi j'avais l'AFP au téléphone, je leur dit « écoutez le plan, ça va être celui-là, s'il y a une petite modif je vous le dis mais commencez à préparer le texte »... [...] Et donc il n'y avait pas de modif par rapport à ce qu'on savait, une bricole ou deux sur le total, et il y avait donc 10 000 suppressions d'emplois, 5 400 en Europe, 1 500 en France. Enorme, énorme. [...] Après le PDG, il est reparti, on est resté ensemble et puis on a préparé la manif de Bruxelles. On a prévenu les journalistes de ce qui se passait et puis on a dit bon ben maintenant voilà, les choses sont claires, on prépare une action commune en Europe. »<sup>18</sup>*

Les regrets, exprimés par certains membres de ce même CGE, de n'avoir pu prévenir les journalistes à temps pour une manifestation spontanée, qui s'est déroulée à Paris en marge d'une réunion du comité quelques mois plus tard, traduisent tout autant ce souci d'assurer une couverture médiatique suivie de l'ensemble des temps forts de la période.

Si les actions menées par le comité d'entreprise européen au moment de l'affaire AAP n'ont pas conduit au retrait du plan social, mais ont permis seulement de l'alléger et dans certains pays d'en repousser la mise en application, cette première expérience a joué un rôle important dans l'histoire de la nouvelle instance transnationale en démontrant sa capacité de mobilisation et d'action. La stratégie adoptée se caractérise notamment par la volonté de conjuguer diverses ressources (institutionnelles, politiques, protestataires, médiatiques) et plus encore par la recherche d'appuis véritablement et directement *européens* (la Commission, le Parlement, la FEM, la Confédération européenne des syndicats), venant ainsi renouveler et compléter les registres d'action nationaux et locaux traditionnellement mobilisés.

### ***Un « nouveau » Forum européen : les apports de l'avenant de 2002***

Face aux difficultés avérées du groupe et au nouveau plan de restructuration annoncé en 2003, le comité de groupe européen se mobilise rapidement et entend une nouvelle fois

---

<sup>18</sup> Entretien coordinatrice FEM, ancienne secrétaire du CGE d'Alstom (CGT), février 2002.

dénoncer le plan – et les suppressions d’emploi qui l’accompagnent – et l’absence d’information et de consultation des représentants du personnel. Pour ce faire, les membres du CGE adoptent une démarche proche de celle expérimentée lors de l’affaire AAP, fondée sur l’articulation des mobilisations collectives protestataires et l’interpellation des pouvoirs publics, communautaires notamment. On observe toutefois un renouvellement et un élargissement de ces pratiques, qui tient déjà, entre autres, au renouvellement et à l’élargissement du comité de groupe européen lui-même.

Après cinq ans d’existence, et la mise à l’épreuve qu’a représentée l’affaire ABB-Alstom Power, les membres du Forum européen prennent conscience des limites de l’accord de 1996 et engagent la négociation d’un avenant visant à préciser le contenu de l’accord et à renforcer les droits qu’il contient. Pour l’ancienne secrétaire du CGE d’Alstom, s’il est souhaitable d’améliorer le fonctionnement des comités d’entreprise européens, il n’est pas nécessaire pour autant d’attendre la révision de la directive de 1994 – en suspens depuis 1999 : « mieux vaut commencer par modifier son propre accord d’entreprise, et y mettre ce que l’on souhaite ». Dans cette perspective, l’intérêt de négocier uniquement un « avenant », et non un nouvel accord à part entière (ce qui pour Alstom signifierait le passage d’un accord « article 13 » à un accord « article 6 »), c’est alors, ajoute-t-elle, de pouvoir « aller plus vite ».

Deux changements majeurs se dégagent de l’avenant du 26 juin 2002 (cf. encadré 3), relatifs d’une part au renforcement des fonctions d’information et de consultation de l’instance et d’autre part à l’élargissement de sa composition – deux éléments qui visent, comme indiqué dans le Préambule, « à renforcer la qualité de l’instance » et contribuent, ce faisant, à en renouveler en profondeur le fonctionnement<sup>19</sup>.

### **Renforcer les droits d’information et de consultation du Forum européen**

Plusieurs éléments concourent au renforcement des fonctions du comité européen. Aux termes d’« information » et d’« échanges de vues » présents dans l’accord initial sont ajoutés ceux de « dialogue » et, plus encore, de « consultation ». Le contenu de l’information délivrée aux membres du CGE est par ailleurs précisé : information économique (en reprenant, pour l’essentiel, les termes de la directive 94/45/CE), mais aussi sociale avec la

---

<sup>19</sup>. Ces changements renvoient ainsi aux deux pôles majeurs dans l’écriture des accords, tels qu’ils se dégagent de l’analyse lexicale d’un large corpus d’accords visant à instaurer des comités européens (Béthoux, 2004b) : le pôle « fonction du CEE » et le pôle « structuration du CEE », qui recouvre principalement la question de sa « composition ».

mention des questions de santé-sécurité, mobilité, formation professionnelle ou égalité des chances par exemple. On notera toutefois que l'information sur ces questions n'est pas systématique, mais envisagée seulement « sur demande » du Forum européen.

Les modalités d'information et de consultation sont également modifiées : le nombre de réunions annuelles passe d'une à deux, toujours avec la possibilité de tenir en plus une réunion extraordinaire. Surtout, est introduite, pour les « décisions majeures », la notion d'information et de consultation « *en temps utiles*, c'est-à-dire avant la décision définitive ». Les difficultés rencontrées par les membres du CGE lors de la fusion ABB-Alstom Power, face à une direction affirmant ne pouvoir les informer car il est « trop tôt » (la décision de fusion n'est pas encore prise), puis « trop tard » (la décision est déjà prise), semblent avoir pesé ici dans la négociation de l'avenant [Entretien, février 2002]. La mention d'un nécessaire « rapport écrit », comme base de la réunion, et de possibles « visites » d'un membre du comité européen sur les sites concernés par les opérations en cours ou projetées, complètent ces nouvelles modalités.

Enfin, le traitement de l'information recueillie est rendu plus aisé par le renforcement des droits à l'expertise – avec notamment la possibilité pour le secrétaire du CGE d'engager « une mission d'expertise »<sup>20</sup>, et par l'introduction de formations, linguistique, économique et sociale, pour les membres du comité. On notera également que l'anglais devient la deuxième langue de référence de l'instance.

Au regard de ces différents ajouts, deux membres du comité européen, français et belge, considèrent que « l'accord renégocié est finalement très proche de ce que serait un accord article 6 », étroitement inspiré du texte de la directive de 1994 [Entretien, février 2002].

### **Élargir la représentation au sein du CGE**

La négociation de cet avenant est également l'occasion de revoir le champ géographique de l'accord et, de ce fait, de modifier la composition de l'instance. La redéfinition du champ territorial et de la notion d'entreprise dominante (cf. encadré 3) conduisent ainsi à étendre la couverture de 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

---

<sup>20</sup>. Sur l'intérêt et la mobilisation de ce nouvel article, voir infra § 3.2.1..

Forum européen : de 9 pays initialement représentés (8 de l'UE et la Suisse), on passe à 15 pays, 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 : c'est l'ancienne secrétaire du comité européen (CGT) qui assure, au nom de la fédération européenne, cette fonction de coordinateur<sup>21</sup>. Cette dernière affiche clairement sa volonté de rassembler au sein du Forum européen un maximum de pays, qu'ils appartiennent ou non à l'Union européenne, pour représenter un maximum de salariés<sup>22</sup>. Cet élargissement ne se fait pas sans tension, cependant, dans la mesure où il oblige à redéfinir l'équilibre des sièges entre les différentes délégations nationales (conduisant un représentant français à déclarer : « Et là on a sacrifié trois Français... »), et se heurte à des conceptions divergentes des frontières de l'Europe (et donc d'une instance comme le CGE) chez les membres du Forum. 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 (dont 28 étaient initialement occupés) à 35 depuis 2002.

*« Oui, il faut dire aussi que l'histoire du comité européen d'Alstom, on est parti à 9 ou 10 pays européens, mais vraiment ce qu'on appelle nous « les pays européens », de la communauté européenne et aujourd'hui on se trouve avec 15, 20 pays, dont certains sont la Russie, la Turquie, ... Alors, nous nous avons pris une attitude bornée, qui est de dire : le comité européen d'Alstom, il a été mis en place par une directive européenne, donc les mandats sont réservés à des gens intra-communautaires. Bon, pourquoi nous avons pris ça ? Ça a été mal pris par certains d'ailleurs, en disant que nous faisons du racisme, alors que pas du tout. Comme la direction voulait faire entrer elle d'autres pays dans le comité, et ben alors elle n'a qu'à élargir le nombre de représentants. Désolé. Et donc là, certains n'ont pas compris, et ça nous a valu quelques critiques. [...] Enfin, c'était pas une attitude de principe chez nous, on a eu cette attitude bornée parce qu'on voulait que la direction lâche des mandats... et en fait c'est ce qu'on a obtenu. En fait on sera 35 ». [Entretien, février 2002]*

Par ailleurs, le comité restreint est passé lui de 4 à 5 membres, et la durée des mandats pour les membres du comité comme du comité restreint a été allongée de 2 à 4 ans, afin d'assurer une certaine stabilité et pérennité aux travaux de l'instance.

---

<sup>21</sup>. Sur le rôle des « coordinateurs syndicaux » de la FEM, voir la résolution de 2000 (FEM, 2000) et la présentation qui en est faite dans V. Pulignano, 2004. Affirmant que « la présence syndicale est essentielle pour faire du CEE un groupe cohérent et ancrer la perspective syndicale européenne », la FEM avance qu'un « coordinateur syndical sera nommé pour chaque CEE », qu'il « servira de point de contact entre le CEE et la FEM » et sera chargé de « veiller au développement positif du CEE en assistant celui-ci, notamment dans la phase initiale, et en favorisant la cohésion du groupe ». La résolution insiste sur la nécessité, pour le coordinateur syndical, d'adopter toujours « une position européenne », afin que le CEE développe « un profil réellement européen » (FEM, 2000). Notons aussi que si « le coordinateur devrait de préférence avoir une expérience de l'entreprise avec laquelle il traite », cela ne signifie pas nécessairement qu'il en soit un salarié ou un représentant syndical, comme c'est le cas pour Alstom.

<sup>22</sup>. Comme elle le rappelle par exemple lors de son intervention à la Convention Eurocap Dialogue social et politiques des capacités dans une Europe élargie, organisée à Varsovie en juin 2004.

### **2004 : de nouveaux développements organisationnels.**

Notons enfin que, 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, d'après la direction, 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 (Alstom, 2005). Outre l'adoption de ce « règlement intérieur », l'année 2004 a vu, dans le cadre des plans de restructurations des sites du groupe, la mise en place de groupes de travail spécifiques, transnationaux, amenés à se réunir avant l'engagement des procédures de restructurations des différents sites. Ainsi, en 2004, plusieurs réunions ont été dédiées à la restructuration des activités « chaudières » des sites de Vélizy (France) et de Stuttgart (Allemagne).

ACCORD DU 30 MAI 1996	AVENANT N°1, 26 JUIN 2002
<p>1. <u>Geographic scope</u></p> <p>This Agreement covers the entire workforce of GEC ALSTHOM in all European countries where the European Union Directives shall apply plus the United Kingdom and Switzerland.</p>	<p>1. <u>Champ d'application territorial</u></p> <p>L'accord couvre l'ensemble du personnel d'Alstom employé dans tous les pays européens où les directives de l'Union européenne sont applicables, <b>ainsi que dans les autres pays européens où la présence d'Alstom est significative.</b></p> <p><b>Les entreprises dans lesquelles Alstom possède plus de la moitié du capital ainsi que les entreprises dans lesquelles Alstom peut exercer une influence dominante telle que définie au II de l'article L439-1 du code du travail français font partie du périmètre du présent accord.</b></p>
<p><u>Objective</u></p> <p>The objective is to create a forum for the provision of information and an exchange of views on matters relating to the company's overall strategy, economic and financial situation, the competitive situation and general issues of Human Resource development in the context of the overall business performance, including probable trends in employment.</p> <p>The scope of the Forum will be focused on significant matters of a transnational nature only.</p>	<p>2. <u>Objectif</u></p> <p>Le Forum est une instance d'informations, d'échanges de vues, <b>de dialogue et de consultation.</b></p> <p>Le Forum traite des questions importantes de nature transnationale relevant de la stratégie générale d'Alstom, de sa situation économique, financière et commerciale, ainsi que de la politique de ressources humaines et des évolutions de l'emploi.</p> <p><b>Il pourra aussi à sa demande être informé sur les questions relevant notamment de la santé et de la sécurité au travail, de la mobilité, la protection de l'environnement, la formation professionnelle, l'apprentissage tout au long de la carrière, l'égalité des chances.</b></p> <p><b>L'information porte notamment sur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la structure et la situation économique et financière de l'entreprise</li> <li>- le développement de la compagnie et son chiffre d'affaires</li> <li>- la situation actuelle et les tendances probables de l'emploi</li> <li>- les investissements</li> <li>- les changements significatifs dans l'organisation</li> <li>- l'instauration de nouvelles méthodes ou procédés de travail</li> <li>- la formation</li> <li>- la politique de prévention des risques professionnels</li> <li>- les projets et les résultats de fusion, acquisitions, réductions et</li> </ul>

	<p><b>fermeture d'entreprise.</b></p> <p><b>En cas de décisions majeures concernant l'avenir de la Compagnie ou de ses sites, le Forum est informé et consulté <i>en temps utiles</i>, c'est-à-dire avant la décision définitive. Cette réunion s'effectue sur la base d'un rapport écrit. Un représentant du Forum peut se rendre sur le ou les sites concernés pour recueillir des informations sur l'opération concernée. Ces visites s'effectuent d'un commun accord entre le président et le secrétaire du Forum.</b></p>
<p><u>Operating principles</u></p> <p>Un expert proposé par les représentants des salariés et approuvé par la direction peut être invité à la réunion du comité restreint afin d'aider les représentants des salariés à préparer les réunions du Forum. Il peut assister à la réunion préparatoire et au Forum en tant qu'observateur.</p>	<p><b><u>4. 5. Expert</u></b></p> <p>Un expert proposé par les représentants des salariés et approuvé par la direction peut être invité à la réunion du comité restreint afin d'aider les représentants des salariés à préparer les réunions du Forum. Il peut assister à la réunion préparatoire et au Forum en tant qu'observateur.</p> <p><b>L'expert est rémunéré par la direction d'Alstom, après son approbation du devis présenté.</b></p> <p><b>Afin de permettre aux représentants des salariés d'Alstom de se prononcer en connaissance de cause sur les sujets ayant fait l'objet d'une information préalable des membres du Forum, une mission d'expertise pourra être demandée par le secrétaire du Forum.</b></p>
	<p><b><u>4. 6. Formation</u></b></p> <p><b>les membres du Forum ont le droit de suivre la formation nécessaire à l'exercice de leur mandat. Ceci s'applique notamment aux compétences suivantes : connaissances des langues étrangères, connaissance de base en matière de droit du travail et de politique sociale dans les États membres de l'Union européenne ainsi que d'économie.</b></p> <p><b>Lors de la première réunion de l'année, la direction et le comité restreint se mettent d'accord sur le programme de formation de l'année suivante.</b></p> <p><b>Les frais inhérents à ces formations sont pris en charge par la direction de la Compagnie.</b></p>

Apports de l'avenant de 2002 à l'accord sur le Forum européen du 30 mai 1996.

***Renouvellement et élargissement des pratiques : vers l'élaboration de contre-propositions et l'articulation des mobilisations transnationales et locales (2003-2005).***

Les enjeux de la mobilisation du comité de groupe européen d'Alstom face au plan de restructuration annoncé par la direction en mars 2003 sont à l'évidence très différents de ceux de l'affaire ABB-Alstom-Power de 1999-2000. Le plan de mars 2003 ne concerne pas uniquement le secteur « énergie » du groupe, mais touche l'ensemble de ses activités. De plus il conduit à la recherche et à la définition d'une stratégie nouvelle pour le « sauvetage » du groupe, dans laquelle s'engage l'État français et que contrôle de près la Commission européenne (cf. encadré ci-dessous).

**De l'annonce du « plan d'action » d'Alstom à l'approbation finale du « plan de sauvetage » par Bruxelles, mars 2003-mai 2004<sup>23</sup>**

C'est à l'occasion de sa nomination, en remplacement de P. Bilger, que le nouveau PDG d'Alstom P. Kron annonce son plan d'action le 12 mars 2003, avec pour objectif affiché de restaurer la rentabilité du groupe, qui affiche des pertes et un endettement très importants et dont l'action a baissé de plus de 90 % depuis son entrée en bourse en 1998.

Le plan avance la vente probable de la majorité du capital des Chantiers de l'Atlantique, ainsi qu'une réorganisation conséquente des activités Énergie et Transport. La première estimation des réductions d'effectifs, annoncée lors de la réunion du comité de groupe européen du 25 avril 2003, fait état de 3000 emplois en Europe, dont 600 en France. Ces chiffres sont revus à la hausse lors des réunions du comité de groupe France de mai et juin : plus de 1100 emplois menacés en France, soit un total de 3600 pour les activités Énergie en Europe (dont 700 en Allemagne, 470 en Suisse, 450 au Royaume-Uni, et près de 300 respectivement en Pologne et en Italie), puis quelques 495 autres en France, notamment dans le Transport. Début août, la possible suppression de 5000 autres emplois au Royaume-Uni est avancée.

Suite à ces annonces, une journée nationale d'action est organisée en France le 5 juin 2003 par les organisations syndicales françaises. Le bureau du comité de groupe européen décide de son côté d'engager des poursuites contre la direction pour non-respect

---

<sup>23</sup>. Les informations rapportées ici sont issues des sources suivantes. EIROnline : C. Sauviat, « La direction d'Alstom annonce un nouveau plan de restructuration du groupe en Europe », 12.06.03, FR0306101N ; M. Braud, « Nouvelle étape de la restructuration du groupe Alstom », 14.08.03, FR0308101N ; M. Braud, « Négociations entre le gouvernement français et les autorités européennes sur l'avenir d'Alstom », 22.10.03, FR0310101N ; M. Braud, « Poursuite des discussions sur l'avenir d'Alstom », 11.06.04, FR0406102N. European restructuring monitor quarterly, 2003, n° 1, pp. 7-8. Revue de presse : Le Monde, éditions des 13.03.03, 28.04.03, 29.04.03, 20.05.03, 22.09.03, 19.11.03, 16.04.04, 24.05.04, 25.05.04, 26.05.04, 27.05.04, 27.10.04. La Tribune, éditions des 19.09.03, 26.09.03, 23.12.03, 29.01.04, 16.04.04, 12.05.04, 26.05.04, 24.06.04, 07.07.04. Les Échos, édition du 26.10.04. Voir également Commission européenne, communiqué de presse, « Feu vert conditionnel pour l'aide accordée à Alstom », Bruxelles, 07.07.04, IP/04/859.

des procédures d'information et de consultation et d'organiser une manifestation européenne des salariés du groupe (cf. *infra*).

En juillet, la direction obtient l'accord des actionnaires pour une augmentation du capital, premier pas dans la mise au point d'un « plan de sauvetage » du groupe, annoncé le 5 août 2003 : à cette augmentation de capital, par laquelle le gouvernement français deviendra actionnaire à hauteur maximale de 31,5 %, s'ajoutent des cessions d'actifs (dont la vente des activités Transmission et Distribution au groupe Areva) et des économies sur deux ans réalisées notamment grâce aux suppressions d'emplois, ainsi que la mise en place d'une nouvelle organisation accompagnée de changements dans l'équipe dirigeante. Le soutien du gouvernement français passe aussi par la confirmation de commandes d'entreprises à participation publique auprès du groupe Alstom.

Début septembre 2003, M. Monti, Commissaire européen à la concurrence, fait part de son opposition à ce premier plan de sauvetage fondé sur une aide structurelle de l'État français susceptible de contrevenir aux règles européennes de la concurrence. Le second plan, qui s'élève à 3,2 milliards d'euros (contre 2,8 précédemment), est approuvé le 22 septembre 2003 et précise que « l'État ne pourra devenir actionnaire que si cette mesure est compatible avec les règles du marché commun européen ou ne constitue pas une aide d'État ». La Commission ordonne pour cela une enquête sur l'impact du plan de sauvetage sur les marchés concernés.

La direction du groupe travaille alors à un « plan de financement global », en accord avec le gouvernement et toujours sous le contrôle de la Commission. Ce plan est approuvé par les actionnaires mi-novembre. Mais c'est seulement après 9 mois de difficiles négociations (la Commission exigeant en contrepartie de l'aide de l'État des engagements clairs en matière de partenariats industriels – privés – et de cessions) qu'un accord est officiellement trouvé entre la Commission européenne et la France sur le sauvetage d'Alstom, le 26 mai 2004. Le spectre d'un éventuel démantèlement du groupe a fortement pesé sur ces négociations, qui, au final, accordent au groupe « 4 ans de sursis ».

### **Dénonciation du plan de restructuration : la recherche de nouveaux appuis**

Trois innovations sont à souligner par rapport à la mobilisation de 1999-2000 et à la recherche d'appuis internes et externes pour soutenir la dénonciation du plan de restructuration : la recherche d'une mobilisation plus large des salariés du groupe, le recours aux actions en justice, et l'adresse aux responsables communautaires de la concurrence et de l'industrie, et non plus uniquement de l'emploi et des affaires sociales.

#### *Informier et mobiliser plus largement les salariés du groupe*

Le CGE, avec l'appui de la FEM, est à l'origine d'une pétition en 8 langues, sous forme de carte (cf. document 1), visant à recueillir les signatures d'un maximum de salariés d'Alstom à travers l'Europe (10 000 seront ainsi recueillies). Le texte de la pétition soulève clairement la question de la responsabilité des décisions stratégiques prises pour le groupe (dont celle de la fusion ABB-Alstom-Power) en opposant la totale liberté de choix de la

direction à l'absence de voix des salariés sur ces questions. On remarque également que l'unité des salariés du groupe « quel que soit leur pays ou leur site » est ici mise en avant. Cette pétition n'est motivée par aucune demande explicite, mais vise essentiellement à réaffirmer les positions (« *we say yes* ») et à souligner les désaccords (« *we say no* ») entre les parties, s'inscrivant ainsi pleinement dans le registre de la dénonciation du plan de restructuration.

**Alstom's European Works Forum**  
**Comité Européen Alstom**

EB  
FE  
E  
F  
EDEM

- It was not the workers' decision that ALSTOM should go public.
- It was not the workers who decided to give huge dividends to ALCATEL and MARCONI, when ALSTOM was created.
- It was not the workers who decided the sudden creation of ABB ALSTOM Power and its consequences.

**No !** All these decisions are the sole responsibility of the current and past general management of ALSTOM.

We, the workers, whatever our country and our site, do not have to pay for a strategy which has been imposed upon us.

**We say no** *to the sale of our companies !  
to the destruction of our jobs !*

**And we say yes** *to the development of the ALSTOM group in Europe !*

Name	Signature	Country

**Carte-pétition Comité d'entreprise européen d'Alstom**

La mobilisation des salariés du groupe passe également par l'organisation d'une nouvelle manifestation européenne, le 2 juillet 2003, à Paris, qui réunit quelques 4000 salariés, venus principalement de France, d'Allemagne, de Belgique et du Royaume-Uni, pour « apporter la démonstration qu'ils ne laisseront pas *imposer* les restructurations que la

direction du groupe a mises à l'ordre du jour » et « lui imposer une autre attitude plus ouverte à la *négociation* », d'après les termes du secrétaire allemand du comité de groupe européen<sup>24</sup>. Dans ces propos, on voit bien que l'enjeu de la dénonciation du plan de restructuration se situe toujours au double niveau du fond (les raisons du plan, l'ampleur des licenciements) et de la forme même dans laquelle il est présenté (imposition vs. négociation).

*Une ressource nouvelle : la mobilisation du droit*<sup>25</sup>

Il en va de même pour les actions en justice intentées par le comité de groupe européen d'Alstom en 2003-2004 qui visent tout autant à dénoncer la forme – le non-respect par la direction des procédures d'information et de consultation – que le fond même du plan. Cette mobilisation explicite du droit, au civil, puis au pénal, dont le comité de groupe européen est à la fois objet (non respect de l'information-consultation) et acteur (à l'initiative de l'action en justice), enrichit ainsi la stratégie de dénonciation, et éclaire les enjeux et les limites de l'action d'une instance transnationale comme le CGE.

Le Forum européen décide mi-mai 2003 de lancer une action en justice contre la direction, dont la légitimité est immédiatement contestée par cette dernière, pour défaut de procédure régulière d'information-consultation<sup>26</sup>. De nouveau, le débat sort de la seule confrontation entre direction et représentants des salariés pour être rendu public, par l'intermédiaire des communiqués de presse qu'éditent d'une part le groupe<sup>27</sup>, d'autre part son comité européen. Le désaccord porte sur l'appréciation des processus d'information-

---

<sup>24</sup>. Dans un entretien réalisé par B. Odent, « Alstom, les personnels sont déterminés à entrer en résistance », L'Humanité, 02.07.03.

<sup>25</sup>. Sur les enjeux de la mobilisation du droit et des actions en justice par les comités d'entreprise européens, voir Didry, 2001.

<sup>26</sup>. Voir les articles suivants : L. Bateman, « Alstom : le comité de groupe européen veut porter plainte » et « Alstom assigné en justice par les élus du comité de groupe européen », L'Humanité, 20.05.03 et 05.06.03 ; M. Delberghe, « Les syndicats d'Alstom comptent sur la justice pour bloquer les restructurations en cours », Le Monde, 07.06.03.

<sup>27</sup>. Les « archives de presse » présentées sur le site internet du groupe Alstom (à l'adresse [http://www.alstom.com/home/news/Press\\_Releases/](http://www.alstom.com/home/news/Press_Releases/)) regroupe les communiqués de presse édités par le groupe depuis 1999. Les quelques cinquante à soixante communiqués annuels présentent pour l'essentiel les nouvelles commandes enregistrées par le groupe et les derniers contrats signés, ainsi que des informations relatives à diverses opérations en cours (cessions, participations, acquisitions, joint-ventures...), à l'évolution de l'action et aux départs ou nominations à la direction du groupe. On trouve également un suivi de l'élaboration et de la mise en œuvre des « plans d'action et de sauvetage » de 2003-2004.

C'est dans ce cadre que sont mentionnés pour la première fois les procédures d'information et de consultation des salariés : les réunions du bureau du CGE du 25 avril 2003, du comité de groupe France du 6 juin 2003 et enfin du CGE, en séance plénière, des 16-18 juin 2003 font ainsi chacune l'objet d'un communiqué de presse. S'y ajoute le communiqué du 5 juin 2003 visant à faire part de « la surprise » d'Alstom suite à l'action en justice intentée par le CGE. La mention suivante d'une information-consultation du CGE (restreint) date de février 2005 (à propos de la restructuration de l'activité chaudières, cf. infra, § 3.2.3.).

consultation en cours : engagés et donc effectifs pour la direction ; engagés (partiellement) et donc non aboutis pour les membres du comité européen, qui refusent, dès lors, que la mise en œuvre de certains projets de restructuration soit déjà annoncée par la direction – en se référant à l'article sur « l'information-consultation *en temps utiles*, c'est-à-dire avant la décision définitive » ajouté à l'accord par l'avenant de 2002. Cette divergence de vues fait l'objet du communiqué d'Alstom du 5 juin 2003 – date de l'assignation au TGI de Paris, dans lequel la direction rappelle les réunions, passées et à venir, lors desquelles a été et sera « *présenté* » et « *débatu* » son plan avec les représentants des salariés européens (on notera l'emploi récurrent de ces deux termes, et l'absence, corollaire, des verbes *informer* et *consulter*) :

« ALSTOM tient à souligner que les différents éléments de son plan stratégique annoncé le 12 mars, ont été largement *débatu*s devant le Comité de Groupe Européen. Une réunion extraordinaire a ainsi été convoquée le 12 mars à 8h, pendant laquelle a été *présenté* aux membres du Comité de Groupe Européen, l'ensemble des mesures du plan stratégique annoncé plus tard dans la journée à la presse et à la communauté financière.

Par ailleurs, entre décembre et juin 2003, les 34 membres du Comité de Groupe Européen, représentant 17 pays, auront été réunis 3 fois en séance plénière (contre 2 fois par an dans les statuts) et le Bureau, qui comprend 5 membres et dispose de prérogatives larges, a été réuni 5 fois.

ALSTOM exprime sa surprise vis à vis de cette initiative alors qu'une réunion plénière du Comité de Groupe Européen est prévue durant 3 jours, les 16, 17 et 18 juin en Pologne, avec bien entendu à l'ordre du jour la *présentation* de l'ensemble des projets de restructuration et la possibilité de *débattre* des modalités de fonctionnement du Comité de Groupe Européen. [...] »

Les termes choisis dans le communiqué de presse consacré à la réunion du CGE de mi-juin démontrent tout autant la volonté de la direction d'insister sur les nombreux échanges qu'elle a pris soin d'avoir avec les représentants des salariés depuis l'annonce du plan en mars 2003<sup>28</sup>. Pour les membres du comité européen, à l'inverse, la procédure d'information, si elle a bien été entamée, n'est pas terminée, alors que la phase de consultation, elle, n'a pas encore débuté<sup>29</sup>. De plus, l'acceptation par la direction, lors de la réunion du CGE de mi-juin, d'une mission d'expertise (cf. *infra*) et de la mise en place de groupes de travail, pour traiter des questions sectorielles en associant les personnels des sites concernés, doit conduire à leurs yeux à repousser l'arrêt des décisions définitives en matière de restructurations. Enfin, ils

---

<sup>28</sup>. Les trois paragraphes de ce communiqué s'ouvrent ainsi : « Conformément à l'engagement d'ALSTOM de poursuivre un dialogue constructif avec les délégués du personnel... Après cinq réunions avec les représentants du Comité de Groupe Européen depuis le début de l'année,... Depuis plusieurs semaines, ALSTOM a déjà débattu avec les représentants du Comité de Groupe Européen de plusieurs plans de restructuration... »

<sup>29</sup>. Voir le communiqué de presse du CGE daté du 23 juin 2006.

mettent en cause la présentation par la direction de résultats financiers incomplets qui auraient empêché les représentants des salariés, comme à leur expert, d'évaluer correctement la situation financière du groupe, et de ce fait d'anticiper les restructurations annoncées en mars 2003. Dénonçant une « certaine politique d'*opacité* sur le plan comptable et financier à l'égard du Forum européen »<sup>30</sup>, opposée à la volonté affichée de *transparence* de la direction, le CGE parle donc d'un « délit d'entrave au fonctionnement régulier de l'instance » et demande au tribunal de suspendre les processus de restructurations en cours en France et en Europe, jusqu'à ce que la procédure d'information-consultation soit menée à son terme.

L'ordonnance de référé du 26 juin 2003 déclare nulle la demande du Forum européen pour irrégularité : le secrétaire du Forum ne dispose pas d'un mandat permanent pour agir en justice et celui dont il se réclame n'a pas été obtenu par vote majoritaire en réunion plénière du comité (ie. justifiant d'une délibération). Par ailleurs, sont déclarés irrecevables les demandeurs : membres individuels du Forum européen, « faute de justifier d'un préjudice personnel distinct de celui allégué par le Forum », et Fédération européenne des métallurgistes. Ce jugement sera confirmé en appel le 26 novembre 2003.

Débouté, ainsi, sur une question de forme, le comité européen décide d'engager une action pénale à l'encontre du PDG du groupe, annoncée dans une résolution adoptée lors de la réunion plénière de décembre 2003, par 18 voix pour, 4 contre et 5 abstentions : « *En raison de la poursuite de la mise en œuvre des restructurations et de la reconnaissance explicite de l'absence de consultation préalable du FORUM en ce qui concerne notamment la cession des Turbines industrielles, les membres du FORUM se trouvent contraints, faute d'avoir pu obtenir une décision de justice dans le cadre d'une procédure d'urgence, de mettre en œuvre la seule procédure judiciaire qui désormais s'impose : la sanction pénale du délit d'entrave au fonctionnement régulier du FORUM EUROPEEN D'ALSTOM* ». Le paragraphe suivant soumet au vote le mandat donné au secrétaire du Forum pour agir en justice, afin d'éviter l'écueil de la précédente action en justice. Le choix a été fait, également, pour cette action en correctionnelle de centrer la plainte sur deux opérations de restructurations singulières : la cession des activités « turbines industrielles » et de « Transmission et Distribution » (Citation directe devant le TGI de Paris du 21 mars 2005).

Ces actions en justice intentées par le comité européen, et la décision à laquelle elle a abouti dans le premier cas – la seconde instruction étant toujours en cours, appellent ici deux commentaires principaux. Le premier renvoie au choix et à l'engagement de l'action en

---

<sup>30</sup>. Assignation en référé d'heure à heure, 28 mai 2003 : Objet de la demande, point 2 « L'annonce publique du 12 mars », p. 6.

justice elle-même. Le second tient à ses résultats, directs mais aussi indirects, sur la mobilisation et l'action collective des représentants des salariés.

En premier lieu, la coordinatrice FEM du Forum rappelle que toute action en justice d'un comité d'entreprise européen est rendue difficile par l'absence d'un texte communautaire qui déterminerait des règles communes sur la manière dont les CEE peuvent saisir la justice<sup>31</sup>. Deux problèmes distincts sont en fait susceptibles de se poser lorsque les membres d'un comité européen envisage d'agir en justice au nom de l'instance transnationale. Les différentes traditions et pratiques juridiques nationales pèsent en effet à la fois sur l'intérêt d'agir en justice (notamment en correctionnelle), et sur les façons de le faire (être mandaté pour ou non par exemple)<sup>32</sup>. Dans le premier cas, l'action en justice peut être perçue différemment – comme solution de dernier recours par certains ou ressource comme les autres (protestataires, médiatiques, etc) par d'autres. Par ailleurs, bien qu'instance transnationale, le comité européen relève du droit national mentionné dans son accord de création et toute action en justice menée en son nom doit dès lors se faire conformément aux règles et pratiques nationales correspondantes. D'où la nécessité d'informer les différents membres étrangers de l'instance de ces dernières, pour assurer la recevabilité de l'action<sup>33</sup>.

Le second point renvoie à l'idée que les recours en justice ne peuvent être appréhendés uniquement à travers le contenu des décisions rendues (et qui dans le premier cas évoqué a été défavorable aux représentants des salariés), dans la mesure où ils entrent aussi en compte dans des stratégies collectives plus larges, qui entendent jouer, en particulier, sur le temps des procédures. 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 œuvre des restructurations sur leurs sites respectifs. Cela a permis de retarder l'ouverture des négociations sur le plan social dans plusieurs sites, parfois

---

<sup>31</sup>. Entretien coordinatrice FEM, ancienne secrétaire du CGE d'Alstom (CGT), mai 2004. Elle ajoute que les membres du Forum européen ont fait part de ces difficultés à la Commissaire européenne à l'emploi et aux affaires sociales pour suggérer l'adoption d'un texte communautaire encadrant ce type de démarches.

<sup>32</sup>. Ce type de questions a pesé aussi dans d'autres actions en justice, comme celle menée par les membres du Forum européen du groupe Otis. Sur cette affaire, voir Brihi, 2001.

<sup>33</sup>. Sur ce point, on peut noter que dans les conclusions qu'ils rendent dans le cadre de la procédure d'appel, les avocats des deux parties fondent leurs conclusions, en droit, sur des références divergentes : l'avocat de la société Alstom (conclusions du 2 octobre 2003) se réfère fréquemment à la doctrine et à la jurisprudence françaises relatives aux IRP en général, comité d'entreprise ou comité central d'entreprise (par exemple sur la consultation ou l'action en justice du CE), en l'absence de dispositions relatives spécifiquement aux comités d'entreprise européens. À l'inverse, l'avocat du Forum européen (conclusions du 28 juillet 2003) ne renvoie qu'aux dispositions réglementaires et jurisprudentielles relatives au comité d'entreprise européen (et en particulier à l'arrêt rendu par la Cour d'appel de Versailles dans l'affaire Renault-Vilvorde de 1997).

avec l'appui de la justice, comme à Belfort<sup>34</sup>, 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.

*« Ils nous ont donc laissé jusqu'au 15 septembre. On a refusé. Puisque c'est comme ça, on enclenche la procédure. Donc, ils me convoquent pour signer l'ordre du jour. J'ai refusé de signer l'ordre du jour. J'ai refusé trois fois de suite. Une semaine passant à chaque fois. Au bout de la 3<sup>e</sup> fois, la DG m'a convoquée en me disant : « Maintenant ou vous signez ou on vous fait un référé ». Donc ils m'ont emmenée en référé. Et là l'avocat a bien statué, ce qui fait que le juge a dit : « Bon, attendu que le Forum européen, la réunion avec Mario Monti... », il y a avait aussi le procès qui était enclenché par maître Rachid Brihi, le juge a dit : « Ben oui, vu le Forum européen, qui aura lieu début décembre, vu le rendu de l'appel qui doit avoir lieu fin novembre, vu les réunions qui doivent avoir lieu à telles dates, on demande à la secrétaire du CE de signer un ordre du jour au plus tard le 15 décembre ». Donc, j'ai attendu jusqu'au 15 décembre. »<sup>35</sup>*

C'est aussi par ce biais que le Forum européen du groupe prend corps et sens pour certains des salariés et représentants locaux.

*« Le Forum européen ? J'en perçois pas grand-chose... J'en perçois pas grand-chose... Bon, disons c'est un moyen d'avoir des informations. C'est quelque chose qui nous a aidé quand même aussi à retarder le départ du livre IV parce qu'on se basait justement sur le refus du Forum européen de signer les... actes de réunions... je ne sais plus comment c'était exactement, le Forum européen ne voulait pas... il avait une action au tribunal pour dire nous on n'a pas été informé à temps, on n'a pas suivi la procédure normale...*

Q : Oui et dans l'attente de la décision du tribunal, ils avaient demandé la suspension des procédures...

*Oui, c'est un truc qui a été très dur à juger parce que comme c'était européen, les tribunaux se renvoyaient un peu la balle en se disant « Comme c'est européen, bon, est-ce que je suis apte à juger... ? » Ça avait l'air un peu délicat. Donc nous, c'est vrai, c'est quelque chose qui nous a permis de botter en touche tout de suite avec la direction : « Gérez votre truc d'abord et après on verra ». Et donc c'est comme ça qu'on est arrivé finalement au mois d'octobre, je dirais presque sans problème. On n'a pas eu à forcer spécialement ; ça nous a bien aidé. Et puis même, ça nous a permis de gagner aussi le premier procès, parce qu'on attendait justement la décision du tribunal là-dessus et donc la direction a voulu passer en force, on a fait le référé et on a été suivi. Le premier référé, on l'a gagné. Et c'est comme ça qu'on a encore gagné je ne sais pas un mois et demi, deux mois, ça a été reporté à fin décembre, avant Noël. En fait on est arrivé, grâce quand même au Forum européen, quasiment à la fin de l'année. On a gagné quasiment un an, enfin neuf mois on va dire. Sans trop de problèmes. »<sup>36</sup>*

---

<sup>34</sup>. Cf. « Le tribunal donne raison aux syndicats », L'Alsace, 02.08.03 : « La direction d'Alstom Power Turbomachines avait assigné en référé le secrétaire du CCE parce qu'il refusait de signer l'ordre du jour de la réunion qui prévoyait l'ouverture du livre IV. En effet, les syndicats ne voulaient pas ouvrir tant que le comité de groupe européen n'avait pas été consulté. Le TGI de Nanterre a rendu son jugement en donnant raison aux syndicats et en condamnant Alstom à 1500 € de dommages et intérêts. Le livre IV concerne 600 salariés sur le site belfortain. La prochaine réunion du comité de groupe européen est prévue mi-octobre. »

<sup>35</sup>. Entretien, Grenoble, secrétaire du CE, CGT, mai 2004.

<sup>36</sup>. Entretien Grenoble, ingénieur, élu CFDT, juillet 2004.

Au-delà de ce possible gain de temps, dont les acteurs syndicaux locaux cherchent à tirer profit pour mieux répondre aux projets de leur direction, cela soulève de nouveau, comme dans le cas de l'affaire Renault-Vilvorde de 1997 (Moreau, 1997), la question de l'articulation et de la chronologie des consultations des instances représentatives transnationale, nationales et locales. Ainsi, dans le cas de Belfort<sup>37</sup>, deux caractéristiques du site appuient la décision de renforcer « la nécessaire articulation entre d'une part l'information et le dialogue social au niveau européen et, d'autre part, l'expression des salariés sur la vie de leur entreprise », sa situation spécifique dans le groupe (et donc sa place dans le plan général de restructuration) et sa situation géographique singulière : « la situation spécifique de la société APTM dans le dispositif de réorganisation du groupe Alstom – notamment en ce qu'elle appartient au secteur Power Turbo System du Groupe, largement remodelé par le projet comme cela résulte des pièces versées au débat » ; « qu'en effet s'agissant d'implantations industrielles en zone frontalière, où les trois sites de Mannheim, Baden et Belfort sont concernés, l'intérêt chronologique d'une concertation première à l'échelle du Comité Européen s'impose logiquement dans la recherche de solution globale et elle est de nature à influencer sur le projet présenté à la consultation nationale ».

Cette question est centrale pour l'organisation d'une mobilisation *transnationale*, face à la mise en œuvre 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 PDG du groupe<sup>38</sup>). 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.

*Le comité européen et les institutions communautaires face aux restructurations : entre politique sociale et politique de la concurrence*

L'annonce du plan de restructuration de 2003 est également l'occasion d'une nouvelle interpellation des pouvoirs publics communautaires. Cependant les membres du CGE ne se

---

<sup>37</sup>. Voir l'ordonnance de référé du TGI de Nanterre rendue le 01 août 2003.

<sup>38</sup>. Cf. Interview de P. Kron, PDG d'Alstom, Le Monde, 29.04.03 : « Nous travaillons secteur par secteur, pays par pays pour définir les modalités de mise en œuvre de notre plan. »

contentent pas uniquement, cette fois, d'être reçus par la DG Emploi et affaires sociales : ils s'adressent également au Commissaire à la Concurrence (M. Monti) et à la DG Entreprise<sup>39</sup>.

L'adresse au Commissaire Monti se réfère à l'enquête engagée en septembre par la Commission européenne pour mesurer l'impact sur les marchés du plan de sauvetage du groupe décidé à l'été 2003. De même que les procédures communautaires de contrôle des concentrations<sup>40</sup>, cette enquête prévoit une audition des « parties intéressées » – l'État concerné et les concurrents du groupe – appelées à faire part de leurs observations sur le plan et sur les conséquences économiques attendues. Bien que n'étant pas juridiquement reconnus comme « partie intéressée » à l'affaire, les représentants des salariés membres du Forum européen d'Alstom émettent alors le souhait d'être eux aussi entendus par le Commissaire à la concurrence, pour exposer leur analyse de la situation du groupe, donner leur point de vue sur son histoire et sur son avenir, et expliquer pourquoi l'aide de l'État est, à leurs yeux,

---

<sup>39</sup>. Sur l'information-consultation des travailleurs face à la question des restructurations, entre droits communautaires du travail et de la concurrence, voir Béthoux, 2004a, ainsi que les travaux de R. Erne précédemment cités.

<sup>40</sup>. Voir le règlement communautaire n° 4064/89 du 21 décembre 1989, révisé en janvier 2004, qui définit les procédures de contrôle des concentrations, et en particulier les auditions des « parties intéressées ». Dans ce cadre, les possibilités d'intervention des représentants des salariés au niveau du contrôle des concentrations restent restreintes, même à l'issue de la révision de 2004 (cf. « Le nouveau règlement sur les concentrations ignore les salariés », Liaisons sociales Europe, n° 97, février 2004, p. 1).

Le lien entre intervention dans le champ de la concurrence et développement des comités d'entreprise européens n'est pas absent, cependant, des réflexions et des actions des partenaires sociaux. Voir notamment un « document de travail » produit par la Confédération européenne des syndicats en 2000 (cf. CES, Document de travail n° 46 : Le CEE et les fusions d'entreprises, novembre 2000), qui met explicitement en avant la nécessité d'articuler l'information-consultation du CEE et la procédure communautaire de contrôle des concentrations, selon les lignes suivantes : articulation des calendriers des deux processus, audition du CEE par la Commission en vertu de l'article 18.4 du règlement de 1989, prise en considération par la Commission, lors de son examen, des conséquences de la fusion sur l'emploi et « du fait que les entreprises aient oui ou non respecté leurs obligations d'information et de consultation vis-à-vis du CEE ».

Cette incitation formulée par la CES à l'intention de « chaque CEE concerné » pour qu'il « fasse usage des moyens dont il dispose », dans le champ de la politique de la concurrence comme dans celui de la politique sociale, est intéressante en ce qu'elle conduit à réintroduire clairement la Commission dans le jeu de l'information-consultation des travailleurs, par le biais de la procédure d'audition, mais aussi par le possible rappel à l'ordre que la Commission pourrait adresser à une entreprise n'ayant pas informé et consulté préalablement le CEE, cassant ainsi la relation binaire initialement instaurée par la directive de 1994 entre la direction de l'entreprise et l'instance représentative européenne. Par ailleurs, elle rend possible une intervention des représentants des salariés qui ne se place plus uniquement au niveau de la gestion des conséquences sociales des processus de restructurations envisagés mais aussi, éventuellement, en amont, au niveau de leurs justifications économiques et industrielles. Reste à voir dans quelle mesure la Commission est prête dès lors à rentrer ainsi dans le jeu pour faire tenir ensemble préoccupations économiques et enjeux sociaux. Sur ce point, voir par exemple les propos tenus par un représentant de la DG Concurrence : « *Il doit être clair que la protection sociale d'une part, et la législation relative au contrôle des concentrations d'autre part, sont – et selon moi devraient rester – bien distinctes ; il serait imprudent de chercher à confondre les deux. En effet, il serait juridiquement impossible – ni même souhaitable, à mon avis – que la Commission européenne prenne en considération l'impact probable d'une concentration sur l'emploi dans le cadre de l'examen des effets de cette opération sur la concurrence.* » (Christ, 2002, p. 196).

nécessaire<sup>41</sup>. Lors de cette rencontre du 11 février 2004, dont la coordinatrice FEM du CGE d'Alstom souligne que « c'est une première »<sup>42</sup>, les membres du CGE insistent notamment sur les points suivants : le plan de sauvetage est viable, pour les salariés, à court terme mais pas à long terme ; le groupe, fragilisé financièrement, peut encore « marcher » d'un point de vue industriel, son démantèlement n'est pas donc pas souhaitable et aurait des conséquences néfastes pour le marché européen ; enfin, le sauvetage du groupe est important pour les salariés des pays d'Europe de l'est, pour qui de nouvelles restructurations et réductions d'effectifs signifieraient une perte de confiance à l'égard de l'Union européenne<sup>43</sup>. On note ainsi que l'argumentaire développé se place d'emblée dans une perspective européenne.

Satisfaits des échanges tenus à la DG Concurrence et, de nouveau, à la DG Emploi et affaires sociales, les membres du comité de groupe européen n'obtiennent pas, par contre, le rendez-vous souhaité auprès de la DG Entreprise et Industries. Pour la coordinatrice FEM du comité européen, cette non-réponse est le signe de l'absence, à l'heure actuelle, d'une véritable politique industrielle européenne<sup>44</sup>. C'est aussi cela que soulignaient les parlementaires européens du groupe GUE-NGL<sup>45</sup> dans une déclaration datée du 23 septembre 2003, intitulée « La politique industrielle européenne n'existe pas » et consacrée au « débat sur Alstom ». Dans cette déclaration, avec laquelle le CGE d'Alstom trouve comme en 2000 un relais politique européen auprès du Parlement et un appui communautaire à ses démarches, on peut lire notamment : « D'ores et déjà, la coordination syndicale européenne d'Alstom demande à être reçue, écoutée et entendue par la Commission ».

L'adresse du Forum européen aux Directions Générales chargées des politiques de la concurrence et de l'industrie démontre ainsi de nouveau la volonté des membres du Forum de dénoncer les plans de restructurations, auprès des autorités qui les encadrent et les contrôlent. Mais elle signale également, tout comme les arguments de la pétition des salariés et les enjeux des actions en justice lancées par le CGE, une ouverture vers des préoccupations autres que sociales. Elle montre en particulier le souci des représentants des salariés de pouvoir

---

<sup>41</sup>. Voir l'annonce et le compte-rendu de cette rencontre dans L'Humanité, L. Bateman, « Alstom. Des syndicalistes face au commissaire européen », 11.02.04 et « Les syndicalistes d'Alstom plaident à Bruxelles », 16.02.04.

<sup>42</sup>. Intervention de F. Blanche, séminaire « Restructurations » de l'IRES, 10 février 2004.

<sup>43</sup>. Entretien coordinatrice FEM, ancienne secrétaire du CGE d'Alstom (CGT), mai 2004.

<sup>44</sup>. Sur ce point, voir notamment sa position dans La lettre de Confrontations Europe, n° 64, octobre-novembre 2003, dans le dossier « L'industrie européenne en danger » – éditorial de P. Herzog, « L'urgence d'une politique industrielle européenne ».

<sup>45</sup>. Groupe parlementaire confédéral Gauche Unitaire Européenne/Gauche Verte Nordique, qui rassemble des députés européens de la gauche non-socialiste.

intervenir et peser plus directement sur les choix économiques, stratégiques et industriels, qui engagent l'avenir du groupe.

### **Un second registre d'action : l'élaboration de contre-propositions**

La mobilisation du comité de groupe européen face au « plan Kron » de 2003 repose donc sur une combinaison des actions revendicative, politique et juridique, orientées vers la dénonciation du plan et des manquements en matière d'information et de consultation. Mais, à travers ces différentes actions déjà, se fait jour *un second registre d'action : la volonté d'élaborer des contre-propositions à opposer au plan de la direction*, qui s'appuient notamment sur la constitution par le CGE d'une expertise économique propre et approfondie, à même d'intervenir dans ses négociations avec la direction, mais aussi avec les instances européennes ou le gouvernement français. L'amorce de cette nouvelle stratégie est importante car elle signale une des potentialités attendues par certains du développement des comités d'entreprise européens : qu'ils donnent aux salariés, et à leurs représentants, la possibilité de peser, en amont, sur les décisions stratégiques des directions et sur l'évolution même de leurs entreprises, sans les cantonner uniquement à une intervention en aval, au niveau de la gestion des conséquences sociales de ces décisions. Pour mettre en lumière ces développements, qui touchent directement à la définition du rôle des instances représentatives du personnel, et plus largement du syndicalisme, nous insistons ici sur trois éléments qui, dans le cas d'Alstom, font l'originalité de cette démarche, tout en pointant les limites qu'elle rencontre.

#### *La mobilisation de l'expertise : dimensions substantielle et procédurale*

Cette ouverture sur le « fond » des plans de restructuration et de sauvetage du groupe Alstom passe tout d'abord par une mobilisation des experts, sur la base de l'article 4.5. ajouté à l'accord du comité européen par l'avenant de 2002, qui, bien que simple dans sa formulation<sup>46</sup>, se révèle être un levier efficace pour l'action du Forum européen. En effet, l'expertise apportée par les consultants économiques joue pour les représentants des salariés, tant au niveau des informations qu'elle permet de dégager qu'au niveau du jeu sur le temps des procédures qu'elle autorise.

---

<sup>46</sup>. « Afin de permettre aux représentants des salariés d'Alstom de se prononcer en connaissance de cause sur les sujets ayant fait l'objet d'une information préalable des membres du Forum, une mission d'expertise pourra être demandée par le secrétaire du Forum », article 4. 5., avenant n° 1, 2002.

Suite à l'annonce du « plan Kron » en mars 2003, le comité européen obtient une « mission d'expertise » en juin, confiée à des experts français et allemands, qui vise d'une part à faire le point sur la situation du groupe et d'autre part à évaluer les propositions du plan de sauvetage présentée à la fin de l'été 2003. Obtenus en octobre, les résultats de cette expertise sont présentés en séance plénière du CGE devant la direction du groupe, montrant principalement que le plan de l'État n'est qu'un « ballon d'oxygène », et non une solution viable à long terme, et que les difficultés du groupe venant non de problèmes de productivité mais d'un véritable besoin de fonds propres, il ne s'agit pas tant de le restructurer que de le recapitaliser. Partant de ce constat, le CGE entreprend à partir de l'automne 2003 de travailler par site, sur la base des analyses, propositions et demandes formulées en fonction de chaque situation locale, dans le but d'établir, au niveau du Forum européen, des contre-propositions à opposer au plan de restructuration général de la direction (cf. *infra*). En ce sens, et comme l'indique un communiqué de presse de la FEM de novembre 2003, à l'issue d'une réunion des différents syndicats présents dans le groupe Alstom, la « mission d'expertise européenne » demandée par le Forum n'est pas une fin en soi, mais bien seulement un « diagnostic », une première étape nécessaire pour que le comité européen puisse, ensuite, élaborer une analyse et des propositions qui lui soient propres, et reflètent les points de vue et attentes des salariés des différents pays et des différents secteurs d'activités.

Bruxelles, 27 novembre 2003 – FEM 52/2003

Déclaration des représentants des syndicats Alstom

*Les représentants des syndicats Alstom Europe présents à Bruxelles le 27 novembre 2003 sur l'initiative de la Fédération européenne des métallurgistes se sont mis d'accord sur les points suivants :*

*Poursuivre le travail d'expertise au niveau européen, sur la base du diagnostic déjà élaboré et présenté les 6 et 7 octobre 2003 au Comité européen d'Alstom. Le travail a pour ambition d'élaborer, avec l'ensemble des salariés du Groupe et l'ensemble des secteurs du Groupe, un projet alternatif garantissant réellement l'avenir du Groupe et l'emploi de ses salariés. Ce projet se nourrira des travaux réalisés ou à réaliser d'ici là par les salariés et leurs représentants dans chacun des sites et dans chacun des secteurs du groupe. Les représentants des syndicats Alstom Europe veulent être en mesure de présenter ce projet dans son ensemble d'ici la fin de l'exercice comptable c'est-à-dire d'ici fin mars 2004. [...]*

Or ce recours à l'expertise ne compte pas uniquement, pour les salariés et leurs représentants, au regard des conclusions qui en ressortent et sur lesquelles ils peuvent alors fonder leurs analyses futures ; il permet aussi de « gagner du temps ». En effet, l'expertise qui se constitue dans la mise en œuvre des procédures d'information et de consultation prévues au niveau européen ne vise pas simplement à la justesse et l'adéquation à une situation

considérée comme donnée. Elle implique aussi une interrogation sur les données disponibles pour évaluer la situation, avec une confrontation possible entre les connaissances des salariés et les informations de la direction. Dans le cas d'Alstom, cette confrontation porte par exemple sur la connaissance des commandes en cours qu'ont les salariés dans une branche donnée. Dans ce cas, l'introduction de nouvelles informations peut faire évoluer le diagnostic et la décision sur l'emploi qu'il justifie. La collecte d'informations elle-même, et sa mise en discussion, impliquent du temps : ce temps se greffe sur le temps de la procédure et constitue un élément sur lequel peuvent jouer les parties, en pariant par exemple, ce qui a pu être le cas pour Alstom, sur une reprise de l'activité qui rend sans objet une décision, apparaissant dès lors comme ayant été prise de manière précipitée.

Le recours à l'expertise soulève ainsi la question de son articulation ou intégration à la procédure d'information et de consultation d'ensemble. Les arguments échangés lors des actions en justice mentionnées plus haut montrent ainsi une totale divergence d'appréciation sur la nature de l'expertise : pour les membres du Forum européen, la consultation ne peut démarrée 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.

*La mobilisation des instances représentatives locales et la recherche d'une articulation entre les niveaux d'action européen, nationaux et locaux*

La stratégie d'élaboration de contre-propositions que met en avant le Forum européen à partir de 2003 ouvre donc la voie à la recherche d'une articulation nouvelle entre les niveaux d'action, européen, nationaux et locaux. Pour poursuivre l'analyse avancée par les experts du CGE, et nourrir celle que ses membres entendent développer, il s'agit en effet de mettre en place un processus de remontée d'informations et de contre-propositions, qui aille des différentes instances représentatives locales vers l'instance européenne. Lors d'un entretien mené en mai 2004, sept mois après le lancement de ce processus, la coordinatrice FEM des syndicats d'Alstom Europe reconnaît que tous les sites du groupe ne savent pas ou ne peuvent pas mener à bien un tel travail, contrairement à certains sites « historiques » comme Rateau (Alstom Power Turbomachines) à la Courneuve, ou Neyrpic (Alstom Power Hydro) à Grenoble, caractérisés par une identité industrielle forte et une longue tradition

syndicale et de luttes sociales<sup>47</sup>. Cependant, même dans ces quelques sites, l'articulation entre le travail des instances et des représentants locaux et celui des membres de l'instance européenne ne va pas de soi – comme nous le montrons ci-dessous à partir de *l'exemple d'Alstom Power Hydro, ex-Neyrpic*, où, dans le cadre du « plan Kron » de 2003, 125 postes, sur 550, sont menacés de suppression.

Une première difficulté tient à la méconnaissance largement partagée, parmi les salariés et les représentants syndicaux de l'entreprise, de l'existence et surtout du fonctionnement et des actions de l'instance transnationale qu'est le Forum européen du groupe Alstom. L'instance européenne reste une réalité lointaine et mal connue pour beaucoup<sup>48</sup>. De ce fait, il est difficile de savoir quoi en attendre, notamment pour l'action locale. Pour autant, cette méconnaissance ou ce sentiment d'éloignement ne nourrissent pas nécessairement désintérêt et méfiance vis-à-vis de cette instance ; certains, en l'évoquant, font preuve à son égard d'une certaine bienveillance, même si ce niveau d'action leur semble sans lien véritable avec leur propre réalité, industrielle et syndicale.

*« Je ne sais pas très bien ce qu'ils peuvent y faire dans ce comité européen. Mais c'est très bien, ça a au moins le mérite que les gens savent ce qui se passe d'un site à l'autre, d'un pays à l'autre. Après forcément, il y a des cultures différentes, des enjeux différents. Quand on se dit : qu'est-ce que ça nous apporte à nous, Grenoble ? Bien sûr, rien. Enfin, rien de visible. Rien de visible, mais néanmoins, je suis persuadée que tout ce qui se passe... et puis bon l'aide de l'État, c'est quand même pas anodin non plus. C'est bien parce qu'il y a des comités de groupe Alstom qu'il peut y avoir des rencontres avec les pouvoirs publics, avec les commissaires européens. Et donc tous ces gens là n'ont pas que le son de cloche de Kron. Il y a quand même... c'est des forces, c'est évident, il faut que ça existe. Mais là, ça devient presque de la politique. C'est plus du local. »<sup>49</sup>*

Cette difficulté à percevoir l'intérêt du comité d'entreprise européen est redoublée par la nature multi-activité du groupe Alstom, qui se retrouve dans l'instance européenne elle-même. Pour certains, le comité européen se situe à un niveau trop global, et paraît de ce fait moins utile qu'une structure représentative qui serait dédiée uniquement aux questions du secteur dans lequel opère l'entreprise grenobloise, l'hydraulique.

---

<sup>47</sup>. Pour une présentation approfondie de l'entreprise grenobloise Neyrpic, aujourd'hui Alstom Power Hydro, et des mobilisations de ses salariés, voir la partie 2 de cette étude. Sur l'entreprise Rateau, voir par exemple H. Delouche (1994).

<sup>48</sup>. De ce fait, les salariés rencontrés, syndiqués ou non, ont parfois du mal à voir de quoi nous parlons quand est posée une question sur le « comité européen » ou « forum européen » du groupe. Ainsi, l'un confond l'instance représentative européenne avec une manifestation récente du « Forum social européen » et répond en évoquant son investissement dans le « Forum social local grenoblois », aux côtés d'ATTAC ; un autre répond d'abord ne pas avoir participé à la réunion organisée à Grenoble pour présenter le comité de groupe européen – ce n'est qu'une fois évoquée l'intervention de la coordinatrice FEM du Forum européen du groupe, lors de cette conférence, qu'il fera le lien entre cette réunion et l'instance transnationale, reconnaissant, alors, y être allé.

<sup>49</sup>. Entretien, Grenoble, gestionnaire sur affaires, juin 2004.

« Oui, mais ce qu'il faudrait pour être plus précis, il faudrait presque un forum adapté à l'hydraulique par exemple. Mais moi, je me demande si stratégiquement ils n'ont pas eux intérêt à faire comme ça, comme ça ils peuvent botter en touche, en disant « Non, ça c'est l'information de tel secteur... » Nous, quand on demande une information au niveau mondial, s'il ne veut pas nous la donner, il ne la donne pas ; légalement, il n'est pas obligé de nous la donner. »<sup>50</sup>.

La donne est cependant susceptible de changer avec l'entrée récente de la secrétaire du comité d'entreprise de Neyrpic au sein du Forum européen, où la branche « Hydro »<sup>51</sup> se trouve ainsi représentée pour la première fois.

*« La petite nouveauté, c'est que depuis la semaine dernière je fais partie du Forum européen. C'est le petit plus. Jusqu'à présent on n'a jamais été représenté. On ne sait pas trop aujourd'hui comment fonctionne ce forum européen. On nous informe un peu de tout ça, mais on ne sait pas trop et il se trouve que jusqu'à présent, il n'y avait personne de Hydro au Forum. Alors, on nous a proposé le poste et j'ai été désignée pour aller là-bas. C'est un plus dans le sens où l'on aura des infos en direct et on pourra aussi faire passer nos propres revendications par rapport à nos directions que l'on ne voit jamais, vu que nous ne sommes pas en CCE. Nous ne sommes pas un établissement, mais une entreprise, une SA, ce qui fait que nous n'avons pas de Comité de groupe, on n'a rien. On est toujours tout seuls. Nous n'avons pas les infos qui nous redescendent de façon très régulière. [...] Pour nous, c'est une avancée. On va enfin savoir ce qui se passe. Je ne pense pas que cela va changer grand-chose, mais ça permet de s'exprimer toujours un petit peu ».*<sup>52</sup>

La secrétaire du CE présente cette information avec prudence, en insistant sur le fait qu'elle n'a pas à ce sujet d'attentes trop fortes (voir l'usage des diminutifs : « petite nouveauté », « petit plus », « pas changer grand-chose mais... toujours un petit peu »). Par contre, elle considère que l'instance doit fonctionner comme un canal d'« information » à *double sens* : dans un sens, il s'agit bien d'être *informés* par la direction, dans l'autre, il sera possible de *revendiquer* et de *s'exprimer* face à cette dernière. Si ses attentes quant à son entrée au Forum européen restent assez modestes, ses réactions à l'issue de sa première participation à une réunion du Forum, en juin 2004, n'en sont pas moins tranchées. Elle a pu exposer la situation grenobloise et s'adresser directement à la direction. Par contre la découverte des autres représentants, tout à la fois divisés et très « consensuels » dans l'ensemble, et du fonctionnement même de l'instance l'ont quelque peu déçue (pas de sujets

---

<sup>50</sup>. Entretien Grenoble, élu au CE APH, juillet 2004.

<sup>51</sup>. Rattachée à Alstom Power, la branche « Hydro » est présente en Europe à Grenoble (turbines), Vélizy (chaudières) et à Barcelone. Les autres sites se trouvent au Canada, au Brésil, au Pérou et plus récemment en Inde et en Chine. D'où ce commentaire de la secrétaire du CE de Neyrpic : « à Hydro, on est 500 personnes et on ne représente pas grand-chose sur la France » [Entretien, mai 2004].

<sup>52</sup>. Entretien Grenoble, secrétaire du CE APH, membre du Forum européen, mai 2004.

concrets abordés, pas de décisions fermes prises) et surprise avec la découverte d'un univers dans lequel elle a du mal à retrouver ses repères syndicaux<sup>53</sup>.

La mise en place d'un processus de remontée d'informations et de propositions à partir des sites doit donc se fonder, d'abord, sur un travail d'information sur l'existence et l'action du comité d'entreprise européen, qui permette un rapprochement des instances et des acteurs. Tel était l'objectif d'un ensemble de réunions locales organisées à l'automne 2003 par la coordinatrice FEM du CGE pour rencontrer les salariés des sites et leur faire connaître le Forum européen<sup>54</sup>. La première de ces réunions s'est tenue à Grenoble, en octobre, laissant aux participants d'Alstom Power Hydro des souvenirs assez contrastés, où se mêlent l'intérêt, voire l'enthousiasme, des uns et la méfiance, voire le rejet, chez quelques-autres.

---

<sup>53</sup>. Commentaires de la secrétaire du CE de Neyrpic sur sa première expérience au Forum Européen, réunion des 2-4 juin 2004, en Suisse [Entretien, juin 2004].

*« C'était une première... c'était intéressant... Mais je me suis demandée parfois à quoi ça sert... parce qu'ils sont vraiment à des années-lumière les uns des autres. Donc c'est difficile. Il m'a semblé que c'était surtout ce que j'appelle du « grenouillage » : on écoute la direction et puis après on fait le tour des représentants pour essayer de les rallier à nos positions. Les réunions n'étaient pas très intéressantes parce que les sujets abordés étaient vraiment très globaux, il n'y avait rien de concret. Et puis c'était très formel, en préparatoire, quand il y a eu la réélection du bureau, ça s'est fait sans discussion, sans contestation, comme ça. [...] C'est vrai qu'il faut du temps pour se connaître, pour que ça marche, mais... Par exemple les seuils de représentativité ont été contestés, mais ça a été blackboulé, il n'y a pas eu de discussion. Avec la direction aussi, c'était complètement formel : seulement 10 minutes de questions. J'ai vraiment l'impression que c'est : « je vous informe, vous avez été informés, vous n'avez plus rien à me reprocher ». Quand on a voulu poser des questions, on nous a dit « allez vite, vite, le car vous attend pour la visite des ateliers ». Voilà, c'est une chambre d'enregistrement.*

*J'ai l'impression qu'on n'est plus dans le syndicalisme ; à ce niveau, c'est de la politique. Et il y a les pro-Allemands et les pro-Français. Même si ce n'est pas aussi tranché que ça. C'est bizarre. L'Espagne est plutôt sur la mouvance allemande (du fait des lois espagnoles où il s'agit plus de discuter et moins de revendiquer, de faire des grèves ou d'aller en justice). Et même les Italiens. Les Anglais, eux, c'est un peu des satellites, ils sont sur aucune mouvance, ils dénoncent tout et ils acceptent tout. Mais ils n'ont pas de droits chez eux, donc là c'est un peu pour se défouler au CEE. Les Belges sont plutôt avec les Français, les Suisses sont bien allemands... mais revendicatifs. Les Slaves, la Roumanie, la Pologne, plutôt avec les Français. Les Suédois, ils ne disent rien, mais ils discutent plutôt avec la coordinatrice. Mais bon ce n'est pas si tranché, tout ça c'est des non-dits.*

*Je pensais qu'ils parleraient plus des restructurations, qu'ils décideraient quelque chose de ferme. Or tout ça est passé sous silence. Sauf qu'ils ont pris la décision d'aller en correctionnelle. En préparatoire j'ai pu dire ce qui se passait sur Hydro et à Grenoble. Pour Grenoble, l'intérêt c'est de pouvoir parler en direct avec le directeur d'Hydro. En fait, j'ai été surprise parce que je pensais que des syndicalistes, c'était se battre, avec quand même une dimension d'affrontement (c'est peut-être un truc français...), or là au Forum européen, je les ai trouvés assez mous, très consensuels. Donc pour moi, ce ne sont pas vraiment des syndicalistes. »*

<sup>54</sup>. Si l'idée première était de ne s'adresser qu'aux seuls élus syndicaux locaux, c'est une formule large, avec une « mini-conférence » organisée pour l'ensemble des salariés qui a été retenue. Bien qu'annoncée par un courrier de l'intersyndicale locale, le relatif succès de cette manifestation est dû notamment, aux yeux de la secrétaire du CE de Neyrpic, par son caractère « non-syndical » : c'est bien le Forum européen qu'il s'agissait de présenter, et de présenter en tant que tel – une IRP (pas une organisation syndicale) nouvelle : « Mais il y avait besoin d'une autre parole. Les salariés attendaient quelque chose d'autre que de la CGT ou d'un syndicat, ou de l'expert. Je crois là c'était vraiment ce qu'il fallait parce que c'était le porte-parole du Forum européen. Elle n'est pas venue en tant que CGT. Elle est vraiment venue en tant que coordinatrice du Forum européen. Et ça, c'était porteur. ».

« Ça a été super bien reçu. On a été épatés. Il y a quand même 150 personnes qui se sont déplacées. *On n'attendait pas autant de personnes. Et puis, il y a eu une très bonne écoute. [...] Ce qui a été très bien, c'est qu'il y a eu beaucoup d'interventions du personnel, mais pas que des gens qui allaient dans notre sens. Il y a eu notamment un chef de service qui est intervenu en tant que tel. Il s'est fait un peu rentrer dedans par le personnel, mais bon, gentiment. Mais une bonne écoute... c'est ce qui a permis à l'époque de maintenir une mobilisation.* »<sup>55</sup>

« C'était surtout un discours nouveau. *Ça, ça a marqué les gens. Il y avait quelques membres de l'encadrement. Ça a quand même troublé d'avoir un dialogue ouvert plutôt que d'avoir un dialogue revendicatif, le poing levé. Avec des paroles sensées, parce que c'est sûr, voilà, il faut aussi avoir le niveau. Il faut parler d'égal à égal.* »<sup>56</sup>

« *Je l'ai trouvée très intéressante. C'était intéressant comme débat, malheureusement il n'y avait pas grand monde. Ça veut peut-être dire que les gens n'étaient pas intéressés par ça. Ce qui m'étonne un peu car ça fait quand même partie de l'entreprise. J'ai trouvé que c'était intéressant comme exposé. C'est peut-être dommage qu'il n'y en ait pas plus. Parce que les gens prendrait conscience de la situation au travers aussi bien que d'un patron que du CE. J'ai trouvé que c'était intéressant. On n'était pas trop nombreux. Une centaine.* »<sup>57</sup>

« Q : Vous avez assisté à la rencontre avec la coordonnatrice du Forum européen ?  
*Oui, j'y suis allé. J'ai eu des réserves à l'époque. On peut en parler... C'est là aussi où je dis que la mentalité a changé, la mentalité de certains syndicalistes a changé aussi. Aujourd'hui, on dit : « Il faut trouver des alternatives »... J'ai dit : « Hola ! », je ne savais pas le contenu de ce qu'elle voulait dire, mais pour un syndicat... des alternatives ? À part se battre et dénoncer la méthode des grosses entreprises telles que Alstom. Si le travail syndical avait été fait dans les entreprises, on n'en arriverait pas là.* »<sup>58</sup>

L'enjeu, une fois ces réunions locales tenues, est, pour le Forum européen, d'obtenir des propositions locales, alternatives aux suppressions d'emplois envisagées dans les différents sites dans le cadre du plan de restructuration de 2003. Si nous avons connaissance de certaines de ces propositions, remontées au niveau de l'instance européenne<sup>59</sup>, il nous est difficile d'estimer leur nombre et leur impact réel sur les solutions envisagées en 2004-2005 par les membres du comité de groupe européen.

---

<sup>55</sup>. Entretien Grenoble, secrétaire du CE de Neyrpic, membre du Forum européen, CGT, mai 2004.

<sup>56</sup>. Entretien Grenoble, gestionnaire sur affaires, juin 2004.

<sup>57</sup>. Entretien Grenoble, ingénieur, centre de technologie, non syndiqué, juillet 2004.

<sup>58</sup>. Entretien Grenoble, technicien, bureau d'étude, ancien secrétaire du CE, CGT, juin 2004.

<sup>59</sup>. Par exemple, dans le cas de Grenoble, le « Projet pour un avenir à long terme de l'entreprise Alstom Power Hydro proposé par le syndicat CGT Neyrpic » de fin avril 2004, qui avance des propositions sur une vingtaine de points. Celles-ci concernent l'ensemble des services de l'entreprise (fabrication, contrôle-suivi-qualité, R & D, commercial, logistique, administration, direction technique...) et portent principalement sur des questions d'organisation du travail et gestion de l'emploi, en prônant en particulier une meilleure intégration entre les services.

### *Quelles solutions alternatives ? Les choix du comité de groupe européen*

Les solutions alternatives avancées par le Forum européen entre 2003 et 2005 se fondent principalement sur les résultats de la mission d'expertise obtenus fin 2003, d'où ressortent notamment l'impératif de recapitalisation de l'entreprise et la nécessaire amélioration de la gestion et de l'organisation de certaines activités du groupe. Dans cette perspective, deux projets retiennent particulièrement notre attention : l'un, général, vise à répondre au premier point en se plaçant au niveau financier ; l'autre, industriel, et spécifique à une activité (les turbines), illustre le second.

Partant de l'analyse selon laquelle les difficultés d'Alstom ne tiennent pas à des problèmes de productivité ou à un trop plein de travailleurs, mais à un important problème de fonds propres, le Forum européen fait de la recapitalisation du groupe un objectif de première nécessité. Dans cette perspective, ses membres avancent en avril 2004 un *plan de refinancement alternatif*, proposé par une banque d'affaires américaine, spécialiste des « *distress situations* », des restructurations d'entreprises et des opérations de reprise par les salariés. Celle-ci est présentée dans les négociations avec la direction comme « conseiller financier du comité de groupe européen », jouant ainsi le rôle de tiers, de garant, dont l'expérience internationale en la matière est systématiquement rappelée. Ce plan est vu comme un complément au plan de financement étatique et comme un substitut au plan de restructuration et aux suppressions d'emplois, un de ses intérêts étant, d'après la coordinatrice du Forum, d'assurer au groupe et surtout à ses salariés une lisibilité et une stabilité nouvelles sur cinq ans. Une des originalités du plan est aussi d'associer directement les salariés à la recapitalisation du groupe qu'ils pourraient financer en partie. Largement médiatisée<sup>60</sup>, l'annonce d'un tel projet ne doit pas masquer, cependant, les tensions qu'elle engendre parmi les représentants européens des salariés. Au-delà du cercle des membres du Forum européen, ce projet suscite aussi des réactions mitigées des salariés et élus syndicaux des différents sites. Ainsi l'ancien secrétaire du comité d'entreprise de Neyrpic, CGT, fait part de son profond désaccord avec la stratégie adoptée par l'instance européenne, et par son syndicat en particulier :

---

<sup>60</sup>. Voir notamment les articles suivants. Les Échos, « Le comité de groupe en faveur d'une recapitalisation », 16.04.04 ; Le Figaro, « Alstom, les syndicats peaufinent un plan de sauvetage alternatif », 07.04.04 ; L'Humanité : « Alstom. Les banques sollicitées », 20.04.04, « Recapitaliser sans perte d'emploi », 21.04.04, « Alstom. Présentation du plan financier alternatif », 29.04.04 ; Le Monde : « Le comité de groupe européen d'Alstom prépare un plan alternatif de refinancement », 16.04.04 ; La Tribune : « Le CEE d'Alstom se dote d'une banque conseil », 07.04.04, « Le comité de groupe d'Alstom propose un projet de refinancement », 15.04.04, « N. Sarkozy veut donner des signes forts sur l'avenir d'Alstom », 16.04.04.

« Il y a un travail qui a été fait. Mais lorsque trois mois après, elle nous a présenté son projet alternatif, j'aurais hurlé. Ils ont vu un banquier américain et ils ont négocié avec lui. Elle a dit que c'était le meilleur pour sauvegarder les entreprises en difficultés. Et c'est la CGT qui est preneur de ce projet-là !<sup>61</sup> Je dis non, ce n'est pas le rôle de la CGT. Le rôle de la CGT, c'est de dénoncer les méthodes de travail.

Q : Selon vous, la CGT n'a pas à se mêler de la gestion ?

On n'est pas des financiers. Bon, je ne suis plus élu, mais j'ai dit : « Des propositions oui, mais financières non ! » Ce n'est pas le rôle du syndicat. »<sup>62</sup>

Comme l'indique clairement cette citation, le nouveau registre d'action du comité de groupe européen, tourné vers l'élaboration de contre-propositions, sociales, industrielles mais aussi financières, se heurte aux conceptions du rôle des instances représentatives, et plus largement du syndicalisme, qui les tiennent à l'égard des questions gestionnaires, stratégiques ou financières considérées comme du seul ressort de la direction. En ce sens, l'instauration et la mobilisation d'une instance nouvelle comme le comité d'entreprise européen ne devraient pas conduire à modifier la nature du rapport de forces entre direction et représentants des salariés, ni moins encore à changer les voies d'action syndicales traditionnelles, mais simplement à les transposer à un niveau transnational.

Le deuxième projet du Forum européen que nous évoquons rapidement pour finir s'inscrit lui aussi dans la recherche d'une certaine *innovation* en matière d'action transnationale des représentants des salariés. Comme dans le cas précédent, ce projet se caractérise par la recherche de solutions permettant d'éviter toute suppression d'emplois, par un appui premier sur l'action des salariés (dans le financement ou la gestion) et enfin par l'utilisation de dispositifs spécifiquement européens. Ici, il s'agit du règlement sur le « statut de société européenne » adoptée en 2001, dans lequel le Forum européen voit une solution aux menaces qui pèsent sur deux sites français et allemand du secteur Power Boilers (combustion)<sup>63</sup>. Fruit des rencontres du *groupe de travail* sectoriel franco-allemand mis en

---

<sup>61</sup>. Voir la déclaration de la CGT (confédération et fédérations métallurgie et mines-énergie) du 11 mai 2004, « Alstom, pour une recapitalisation alliant développement du groupe, sauvegarde de son intégrité et préservation des emplois », dans laquelle on peut lire : « Nous nous opposerons fermement à tout nouveau démantèlement d'Alstom. Il est urgent de travailler sur d'autres bases. Il y a besoin d'un projet de développement alternatif. La proposition financière avancée par la banque HLHZ peut s'intégrer dans une telle vision. Pour la première fois, nous avons une proposition qui, non seulement partage le diagnostic établi par les organisations syndicales d'Europe et leurs experts, mais vise, de façon totalement originale, à sauver les emplois, à protéger le groupe de toute OPA ou démantèlement, à permettre enfin une lisibilité et un développement à moyen et long terme d'Alstom. Nous demandons que cette proposition soit étudiée et enrichie par toutes les parties concernées. Elle peut être un élément d'un projet alternatif global à construire. »

<sup>62</sup>. Entretien Grenoble, technicien, bureau d'études, ancien secrétaire du CE, juin 2004.

<sup>63</sup>. Voir la présentation de ce projet dans *La lettre de Confrontations Europe*, n° 70, avril-juin 2005, dossier « Industrie, innovation ou déclin européen ? » : « Restructuration chez Alstom. Les salariés défendent un projet industriel européen », p. 24. Voir également entretien coordinatrice FEM, ancienne secrétaire du CGE d'Alstom (CGT), avril 2005.

place en 2004 (cf. *supra*), qui étudie en particulier les possibilités de sortie du groupe Alstom pour ces activités, l'idée d'un *projet de société anonyme européenne* « championne européenne de la combustion propre » est avancée, avec la perspective d'une reprise de la société par le management et les salariés. Bien que syndicalement complexe et ne pouvant être envisagé qu'à moyen terme, ce projet est présenté par ces partisans comme une façon d'expérimenter des formes d'action syndicale nouvelles, aux dimensions proprement européennes.

### ***Conclusion***

Dans la période qui va des premières mobilisations du comité européen d'Alstom en 1999 à ses actions les plus récentes, on voit donc s'opérer un déplacement significatif des enjeux de la mobilisation transnationale des représentants des salariés, qui renvoie, certes, à un changement dans la nature et la portée des projets de restructurations concernés, mais aussi à une véritable dynamique d'apprentissage institutionnel. Ainsi, en 1999, trois ans après la mise en place du comité, il s'agit entre autres, à travers une stratégie orientée principalement vers la dénonciation du plan de restructuration, d'affirmer l'existence et la légitimité de la nouvelle instance européenne, aux yeux des salariés et de la direction du groupe, des institutions communautaires et de l'opinion publique. L'enjeu pour le comité de groupe européen est donc d'abord d'assurer *la coordination horizontale entre représentants des salariés des différents pays*, afin de donner poids, force et crédibilité aux actions qu'il engage. En 2003, cet enjeu reste d'autant plus présent que le nombre de pays représentés par le comité d'entreprise européen a augmenté significativement. Cependant, tout en cherchant à consolider cette coordination horizontale, et en s'appuyant de nouveau sur le registre de la dénonciation, les membres du comité entendent s'engager également sur la voie de la constitution d'une expertise économique propre, qui les conduise à opposer au plan de restructurations de la direction un ensemble de contre-propositions sur l'avenir du groupe. Dans cette perspective, la recherche d'une meilleure *coordination verticale entre les représentants des salariés aux niveaux européen et locaux* se révèle un enjeu majeur pour fonder ces contre-propositions sur les réalités économiques, techniques et sociales propres à chaque site.



## **2<sup>ème</sup> Partie : De Neyrpic à Alstom Power Hydro : quarante ans de restructuration**

Alstom Power Hydro à Grenoble est connue, aujourd'hui encore, sous le nom de Neyrpic. Neyrpic a été une entreprise centrale dans l'économie grenobloise de l'après-guerre, autour de l'hydro-électricité. Pour cette entreprise, les années 1960 constituent un tournant lié à l'épuisement de la demande d'équipement hydro-électrique du service public de l'électricité et à son rachat par le groupe Alstom dans le cadre d'une politique visant à la constitution de « champions nationaux ». En quoi cette identité pèse-t-elle sur le licenciement collectif qui touche l'entreprise en 2003-2004, dans le prolongement des difficultés financières majeures du groupe Alstom ? Il serait facile de s'en tenir à une histoire de la transition vers une économie post-industrielle de « service », pour envisager cette restructuration comme une nouvelle étape dans le démantèlement de structures économiques obsolètes et artificiellement maintenues par des fonds publics, à la manière de Jacques Marseille (2002). Cependant, le fait le plus marquant est moins la continuité d'une transition censée mener à la disparition inéluctable d'une entreprise attachée au passé industriel de la région grenobloise, que la suspension des licenciements collectifs pendant une décennie. Dans la grande histoire de Neyrpic (Alstom Power Hydro), en effet, la période qui s'ouvre en 1996 au lendemain de

l'échec d'un ultime projet de suppression d'emplois marque un coup d'arrêt dans la décroissance des effectifs. Les effectifs de l'entreprise passent de plus de 4000 personnes dans les années 1960 à un niveau qui se situe entre 400 et 500 personnes actuellement. Cette évolution tient à un recentrage permanent des activités de l'entreprise, qui s'accompagne, à partir des années 1980 d'une succession de licenciements collectifs annuels. Cette évolution se traduit dans les activités de l'entreprise par une internationalisation de ses marchés, dans un contexte de fermeture des marchés européens. La période qui s'ouvre à partir de 1996 nous paraît marquée par un tournant dans cette internationalisation, qui conduit d'une internationalisation des marchés à une internationalisation de l'activité productive qui fait sortir le site grenoblois de son isolement au sein de la branche hydraulique du groupe et conduit à l'affirmation de sa présence dans l'ensemble Alstom.

La restructuration qui s'engage en 2003 fait alors apparaître au sein du site grenoblois les fragilités et les potentialités de cette transformation organisationnelle, avec la venue de représentants du comité de groupe européen, du PDG du groupe puis du ministre de l'économie, N. Sarkozy et l'entrée de la déléguée CGT-APH Grenoble au sein de l'instance représentative européenne, appelée « forum européen ». Les suppressions d'emplois qui résultent du plan décidé au plus haut niveau du groupe ne sont pas bloquées par une mobilisation aussi ferme que celle de 1996 : les initiatives du forum européen et celles des représentants des travailleurs à Grenoble aboutissent toutefois à un allongement substantiel de la procédure de consultation et à une baisse sensible du nombre d'emplois supprimés et de travailleurs licenciés en septembre 2004.

## *Genèse du système Neyrpic*

### **Entre papeterie et Houille Blanche**

Les origines de l'entreprise Alstom Power Hydro de Grenoble, longtemps connu sous le nom de Neyrpic, remontent à la deuxième moitié du dix-neuvième siècle, à une époque où l'industrie est encore balbutiante, les manufactures représentant les structures productives dominantes. La ganterie constitue alors la principale activité économique de la préfecture de l'Isère. En 1869, elle fait travailler 35.000 personnes, souvent à domicile (Tiger, 1979). Cependant, depuis 1820, la fabrication de pâte à papier s'est également développée dans la région. Elle utilise les chiffons comme matière première, jusqu'à l'introduction du procédé de fabrication de la pâte à bois mécanique, mis au point en 1846 par l'Allemand Voelter dans

une autre contrée montagneuse et boisée, la Forêt Noire. Les appareils de râpage et les défibreurs réclament, pour être actionnés, une puissance considérable et un courant d'eau continu. La maîtrise des grandes chutes d'eau alpines devient ainsi un enjeu stratégique pour l'avenir de l'industrie papetière. La turbine, mise au point par Benoît Fourneyron en 1827 et brevetée en 1832, remplace peu à peu les vieilles « roues de pêche » et les premiers essais hydrauliques d'envergures voient le jour en Dauphiné à partir de 1865 (Léon, 1954).

Parmi les pionniers qui se lancent dans cette filière naissante figure un dénommé Neyret, négociant stéphanois ayant prospéré dans la soie, acquéreur des immeubles et des droits d'eau du haut-fourneau de Rioupéroux. En 1864, il établit « une chute de 24 mètres, divisée en trois étages de 8 mètres, et mettant en action six défibreurs, d'une puissance de 800 CV » (Léon, 1954). La même année, le 15 novembre, il fonde une société en nom collectif pour la fabrication et la vente de la pâte à papier, en association avec un entrepreneur actif installé à Domène mais venu du Cantal, Matussière, un chimiste, Orioli, et un ingénieur, Frédet. La maîtrise d'une chute de 200 mètres en 1869, puis une de 500 mètres en 1882 sur le lac de Crozet, par Aristide Bergès, ingénieur chimiste de formation et également fabricant de pâte à papier à Lancey, dévoile des perspectives d'avenir à deux nouvelles branches de productions technologiques : la tuyauterie et la conception de turbines, qui est alors confiée à la maison Brenier de Grenoble. Quelques années plus tôt, en 1854, son fondateur, Casimir Brenier a ouvert un atelier de mécanique qui est considéré comme le berceau de la future société Neyrpic.

Enthousiaste, Aristide Bergès utilise pour la première fois le terme Houille Blanche à l'exposition universelle de Paris en 1889 pour désigner les ressources en force motrice des cours d'eau de montagne. A ses yeux, « *la conquête des hautes chutes est généralement facile ; leur coût très réduit ; leur entretien presque nul ; leurs moteurs d'une construction élémentaire ; leur durée presque infinie ; leur continuité de marche et de régularité peut-être absolue dans les trois cent soixante-cinq jours de l'année.* »<sup>64</sup>

Ainsi, l'essor des techniques hydrauliques, puis de l'hydroélectricité<sup>65</sup>, trouve sa source dans la réponse aux besoins énergétiques qu'entraînent la mécanisation des papeteries,

---

<sup>64</sup>. Cité dans la synthèse historique réalisée par l'association Hydro 21 regroupant acteurs professionnels et scientifiques : Alstom, EDF, Institut national polytechnique de Grenoble (INPG), Gaz Electricité de Grenoble, Sogreah consultants, LEPII département Energie et politiques de l'environnement et l'université Joseph Fourier. Consultable sur [www.hydro21.net](http://www.hydro21.net).

<sup>65</sup>. Vital Chomel, historien grenoblois, explique qu'à la suite de l'utilisation et de la maîtrise des chutes d'eau, « l'étape inventive décisive a été successivement l'adaptation d'une dynamo à la turbine (invention de Gramme en 1870) et la possibilité d'utiliser d'une manière réversible cette dynamo comme moteur (H. Fontaine,

et dans une moindre mesure la modernisation de la sidérurgie et des cimenteries. Par la suite, par ces implications en amont (BTP, métallurgie) comme par les débouchés qu'il offre en aval (approvisionnement en énergie permettant d'accroître la productivité), le secteur hydraulique va former, dans le bassin grenoblois, le socle sur lequel les établissements industriels vont prospérer tandis que s'effacent progressivement les manufactures. Cette industrialisation s'opérera en outre par une spécialisation dans des domaines de haute technologie et sur des produits à forte valeur ajoutée, un choix permettant de surmonter les handicaps que représentent l'enclavement de l'agglomération, le manque de matières premières et les coûts de transport élevés (Tiger, 1979).

### **Entre-deux guerres : le rôle de la politique énergétique dans la spécialisation de la firme**

C'est donc dans cette construction caractéristique, dans cette alliance entre Houille Blanche et pâte à bois qu'incarne la famille Neyret, que la future entreprise Neyrpic prend corps. De la fondation du petit atelier de mécanique en 1854 par Brenier jusqu'à 1917, ses capitaux sont exclusivement familiaux, M.M Neyret et Beylier étant les propriétaires-dirigeants exclusifs. À la fin de la première guerre mondiale, l'actionnariat se diversifie avec la naissance des établissements Neyret-Beylier-Piccard-Pictet (NBBP). Les deux gérants, tout en restant impliqués, vont perdre leur position hégémonique. À Grenoble, dès les années vingt, des investissements extérieurs sont venus s'ajouter à ceux de la bourgeoisie locale, qui ne sont plus les seuls agents du financement de la croissance industrielle et de l'innovation technologique (Tiger, 1979). La dynastie capitaliste fondatrice semble avoir, très tôt, cherché hors du périmètre isérois des moyens de financer son expansion.

Une expansion que favorisent les choix politiques et économiques nationaux. Les orientations impulsées par l'État pour garantir l'approvisionnement énergétique du pays face aux risques de pénurie de charbon, ont entraîné des changements d'échelles. La stratégie de soutien à l'hydraulique initiée pendant la Grande guerre par Louis Loucheur, ministre de l'armement puis de la reconstruction industrielle, lui-même entrepreneur dans l'électricité, s'est traduite par un doublement des installations hydro-électriques, les capacités étant portées de 750 000 à 1 600 000 chevaux d'août 1915 à 1921 grâce à un programme public évalué à 750 millions de francs. Le réseau hydro-électrique est désormais relié au réseau thermique de

---

1873) ; il faut y ajouter le transport du courant réalisé par M. Desprez en 1883 de Vizille à Grenoble, la transformation du courant continu en alternatif et réciproquement... » (Chomel, 1976, p. 294).

la région parisienne pour servir de réservoir en période de pointe (Chomel, 1976, pp. 293-313). Le secteur de la Houille Blanche connaît une croissance remarquable, accompagnée de premiers mouvements de concentration, d'alliances et de spécialisation.

Pour bâtir un pôle français de construction de turbines, un accord de proximité est passé entre les ateliers Neyret-Beylier et leurs homologues suisses Piccard-Pictet de Genève qui ont déjà installé de nombreuses chutes dans les Alpes françaises. Sur cinq millions de francs de capital, Neyret-Beylier n'en possède plus que 35 %, la firme suisse en détenant 43 %. Et cette part diminuera encore, en 1918, quand à l'occasion d'une augmentation de capital de deux millions de francs diverses grandes sociétés françaises souscrivent, comme Gillet, Pont-à-Mousson ou Ugine, mais aussi Schneider qui, plus d'un demi-siècle plus tard, décidera de prendre temporairement le contrôle de Neyrpic.

Cependant, cette restructuration capitalistique s'accompagne d'un recentrage sur l'équipement hydraulique et se solde par une séparation avec l'usine matrice de Neyret-Beylier, implantée depuis 1900 sur le site de la Croix-Rouge à Saint-Martin d'Hères, où la mécanique et la chaudronnerie s'appliquent à d'autres catégories de matériel, des machines destinées aux secteurs de la papeterie, de la construction ou des travaux publics en lien avec les carrières et les barrages. L'activité turbines, regroupée sous la société NBPP, est délocalisée, quant à elle, dans le sud de Grenoble où elle poursuit un parcours indépendant avant de réabsorber, quarante ans plus tard, Neyret-Beylier et ses divers métiers.

Malgré cette diversification de l'actionnariat, qui aurait pu se traduire par des transferts de productions ou de technologies, notamment vers la Suisse, l'entreprise NBPP va réussir à croître tout en préservant son ancrage local. Pour l'historienne Anne Dalmasso (2000), c'est en s'assurant le contrôle des compétences et de l'innovation technique que la direction grenobloise va conserver « *une autonomie de gestion que la nature du capital ne lui donnait pas* ». A ce titre, le recentrage sur un domaine d'activités dédiées à un produit à haute valeur ajoutée, où chaque prototype est unique, aura semble-t-il été un atout dans un marché en expansion. En 1924, les Suisses de Piccard-Pictet font faillite et se retirent.

En 1931, NBPP compte environ cinq cent salariés, une taille peu courante encore à l'époque en France<sup>66</sup>. L'atelier de Brenier est devenu une entreprise dont la dimension a été accrue par fusion et dont l'activité et la productivité progressent significativement. Après la sécheresse brutale de 1921 et le vote d'une législation réglementant l'exploitation des cours

---

<sup>66</sup>. « Les grandes entreprises restent un îlot dans le capitalisme français : les établissements de plus de cinq cents salariés ne représentent qu'un cinquième des ouvriers en 1926 et 1936, alors que les établissements de moins de dix salariés en emploient encore deux cinquièmes. (...) » (Beaud, 1999, p.263)

d'eau, une vague de construction de barrages géants (le Sautet, le Chambon) a pris le relais du plan Loucheur. Elle s'achèvera au milieu des années trente. Avec le pétrole, l'électricité est une des deux nouvelles sources d'énergie qui vont soutenir la période d'expansion industrielle de l'entre-deux guerres, sa production décuplant entre 1913 et 1929.

Les équipements hydrauliques fournissent le tiers d'une consommation d'électricité qui s'accroît de 8,2 % en moyenne par an de 1913 à 1929. Comme le relève François Caron (1995, p. 304), « *l'industrie du « gros matériel » fut entraînée par la reconstruction, puis par les efforts d'électrification.* » La puissance installée en électricité thermique passa de 3,2 millions de Kw en 1923 à 5,6 millions en 1930, en électricité hydraulique de 1,3 millions de Kw à 2,3 millions. En 1938, cette dernière représente 35,8 % de la capacité électrique française.

La trajectoire de Neyret-Beylier-Piccard-Pictet suit une courbe ascendante en corrélation avec la période de décollage historique de l'industrie française. Les années vingt donnent lieu à une forte hausse de la production, tout particulièrement dans les firmes de biens d'équipement, qui en 1928 dépassent de 50 % leur niveau d'avant-guerre. On assiste à plusieurs regroupements d'entreprises de taille déjà conséquente. C'est ainsi que naissent la Compagnie générale d'électricité, mais aussi Alsthom, issu de la fusion en 1928 de la Société alsacienne de constructions mécaniques et de Thomson-Houston, filiale du groupe américain General Electric (Beaud, 1999, p.260). Alsthom, qui, en 1932, en absorbant les Constructions Electriques de France, l'un des actionnaires de référence de NBPP, s'invite au tour de table du constructeur de turbines dans une proportion fluctuant entre 25 et 32 % du capital.

En 1939, NBPP a atteint la taille de la grande usine et emploie quelque 1 200 ouvriers. (Chomel, 1976, p.314) Elle a commencé à exporter hors de l'hexagone, prenant notamment appui sur les marchés de l'irrigation et l'empire colonial français avec de gros contrats en Algérie matérialisés par la création d'ateliers à Alger en 1936 (Dalmasso, 2000, p. 132).

### **Une capacité d'innovation fondée sur les capacités individuelles et collectives**

Comme lors de l'arrivée de Piccard-Pictet, la participation prise par Alsthom n'empêche pas la société baptisée finalement Neyrpic en 1948 par contraction de ses quatre patronymes, de poursuivre un parcours indépendant. Son autonomie repose sur une maîtrise interne d'un univers technologique particulier, sur une intégration de la chaîne conception-fabrication pour prétendre à l'excellence dans l'élaboration de produits spécifiques, que ce soit en garantissant la formation initiale et continue d'un personnel qualifié, en se dotant de

son propre centre de recherches sans couper les passerelles avec les établissements universitaires grenoblois ou en confiant sa direction opérationnelle et scientifique à des individus issus du creuset socio-économique grenoblois et maintenus durablement en fonction.

À Grenoble « *les entreprises novatrices étaient fondées sur une division du travail qui n'impliquait de la part des ouvriers qu'une qualification rudimentaire et particulière acquise facilement sur le tas*, constate Vital Chomel (1976, pp. 296-300). À l'autre extrémité de la chaîne du travail, les industriels locaux avaient par contre besoin d'ingénieurs de fabrication ou de chantier dont la formation a été rapidement mise en place. » Très tôt donc, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, avant la première guerre mondiale, les industries de l'hydroélectricité vont créer et utiliser des instituts d'enseignement technique supérieur qui sont autant de pépinières locales d'où sortent des ingénieurs diplômés et spécialisés, de futurs inventeurs potentiels (Grossetti 2001). Ces écoles, fondées pour la plupart dans un cadre universitaire mais avec des aides municipales et patronales, sont peu à peu équipées de laboratoires qui eux-mêmes entretiennent des liens étroits avec les laboratoires d'usines. Les entreprises financent des bourses de thèses pour des recherches à retombées industrielles.

En 1900, est inauguré l'Institut électrotechnique où est dispensé un cours d'hydraulique à partir de 1906 et qui dispose d'un laboratoire d'hydraulique dès 1908. Dans ses statuts, il est spécifié qu'il doit assurer des enseignements mais aussi s'adapter aux besoins de l'économie grenobloise. À l'origine, cent cinquante patrons du bassin, des ingénieurs, des universitaires, des banquiers et le préfet se sont regroupés en Société pour le développement technique près l'université de Grenoble pour financer les filières de formation<sup>67</sup>. En 1910, l'Institut polytechnique de Grenoble (IPG ancêtre de l'INPG) ouvre ses portes dans des locaux légués par Casimir Brenier, le fondateur de Neyret-Beylier. En 1928, le dispositif est complété par une Ecole des ingénieurs hydrauliciens. Cet enchevêtrement public-privé offre une réponse institutionnelle à une « *demande appropriée des industries hydro-électriques et annexes* »<sup>68</sup>. Il va prendre la forme d'une collaboration étroite entre les sphères universitaire et industrielle. De nombreux ingénieurs de Neyrpic enseigneront et soutiendront des thèses à

---

<sup>67</sup>. Rapporté par Gabrielle Serraz, *Les Échos* du 28 février 2005.

<sup>68</sup>. Vital Chomel (1976, p. 299) décrit ainsi cette institutionnalisation de l'innovation : « A partir de 1919, grâce aux structures de recherche mises en place par l'Université mais aussi par les firmes, les chercheurs locaux participaient pleinement à la poussée inventive française ; désormais, l'objet des recherches supposait une formation théorique ; il se calquait assez bien sur la structure industrielle locale et venait généralement s'insérer dans une chaîne de réflexions techniques dont il ne constituait qu'un segment. Les dépôts [de brevets] étaient faits par des ingénieurs ou par des firmes (Merlin-Gerin, Neyret-Beylier...) et concernaient avant tout l'électrotechnique. »

l'INPG, par exemple, tandis que l'entreprise deviendra un lieu de stage habituel dans le cursus de formation des ingénieurs (Dalmasso, 2000, p. 133).

Parallèlement, Neyrpic a aussi organisé en interne ses propres capacités d'innovation. Avant la Grande Guerre, Neyret-Beylier avait déjà installé des stations d'essais de turbines en collaboration avec l'Institut électrotechnique de Grenoble (Megnint, 1988, p. 195). En 1929, NBPP crée son laboratoire de recherche en hydraulique. Son fondateur, Pierre Danel, futur directeur du laboratoire d'hydraulique de l'IPG à partir de 1935, oriente les études vers l'hydraulique fluviale, maritime et agricole. Un premier programme de recherche sur de grands aménagements est mené pour le compte de la Compagnie nationale du Rhône.

Le laboratoire devient la locomotive qui entraîne la production sur des voies nouvelles. Ce rôle lui confère une autonomie qui prendra la forme d'une filialisation. La Société grenobloise d'aménagement hydraulique (SOGREAH) est un bureau d'études juridiquement indépendant de la maison mère à partir de 1955, bien que toujours détenu à 90 % par Neyrpic. De fait, les dirigeants de Neyrpic, Maurice Gariel et Henri Dagallier<sup>69</sup>, ont conduit une politique d'investissement dans les connaissances scientifiques pour assurer l'évolution, le renouvellement et la qualité de leur produit et disposer ainsi d'un avantage comparatif dans la conquête de leurs marchés.

Ce souci traduit un ancrage dans des « conventions du travail » et un « monde de production » « immatériels ». Dans la perspective de Salais et Storper (1993), le monde de production immatériel se fonde sur la réalisation de produits traversée par une incertitude liée à l'évolution des savoirs et à l'innovation. Le travail y apparaît non pas comme un coût, mais comme un investissement dans le travailleur, prolongeant une formation de long terme. Cet univers productif recoupe ce que certains identifient comme une « compétitivité hors prix »<sup>70</sup>, qui se caractérise par la recherche, au sein de l'entreprise, des moyens de capitaliser et de faire fructifier les ressources humaines, sans réduire leur gestion à une simple optimisation comptable. Le cas de Séverin Casacci est l'illustration de ce mode d'accumulation des connaissances inscrit dans la durée. Issu des Arts et Métiers d'Aix-en-Provence, titulaire des certificats de mathématiques générales et de mécanique rationnelle, ce fils d'ouvrier maçon est embauché en 1946 chez Neyrpic où il est autorisé à « préparer le certificat de calcul

---

<sup>69</sup>. Le premier, entré comme dessinateur chez Neyret-Beylier en 1907, fut directeur général puis président de 1917 à 1960, le second, un ingénieur X-Mines marié à une fille Beylier, occupa le poste de directeur de 1924 à 1960, puis de président de 1960 à 1962 (Dalmasso, 2000, p. 131).

<sup>70</sup>. « On oppose souvent la compétitivité prix (mesurable par les termes de l'échange ou les prix de vente unitaires par rapport aux concurrents) dont l'évolution dépend de celle des coûts unitaires en monnaie nationale et du change, à la compétitivité hors prix (qualité des produits et des services après-vente...) (...) ». (Piriou, 2002, p. 25).

différentiel et intégral ou de mécanique des fluides sous réserve de compenser le temps des cours par du travail le samedi. »

Durant trente-sept ans, la relation de travail entre M. Casacci et son employeur se caractérisera par cet aménagement toléré et formalisé d'une carrière partagée entre temps professionnel et activités de formation initiale d'abord, de recherche et d'enseignement supérieur par la suite. D'un côté, dans l'entreprise, il occupe successivement les postes d'ingénieur d'études, de responsable des études turbines, d'ingénieur chef, de directeur technique et enfin de directeur général adjoint. De l'autre côté, dans la sphère universitaire, il présente une thèse d'ingénieur docteur en 1960, commence dès lors à donner des cours de mécanique appliquée à l'Institut de mathématique appliquée de Grenoble, soutient une thèse de doctorat d'État es sciences sur « la flexion des coques minces », rédige une cinquantaine d'articles et quatre livres techniques. L'imbrication des deux parcours profite à Neyrpic, M. Casacci lui permettant notamment de mettre au point la technique des turbines à pompes inaugurée au début des années soixante pour équiper le complexe marée-motrice de la Rance et de Pierre-Bénite avant d'être déclinée sur toute une génération d'usines. Une vingtaine de brevets ont été déposés grâce à l'apport du « scientifique maison »<sup>71</sup>.

Les cadres ne sont pas les seuls à faire l'objet de cet investissement immatériel. Soucieuse de maîtriser la qualification de la main d'œuvre pour assurer l'évolution et la fiabilité de ses produits, Neyrpic a très tôt institutionnalisé sa politique de formation en incitant ses ouvriers à acquérir des connaissances jugées utiles en dehors ou sur le temps de travail, des savoirs dispensés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. A l'instar d'autres patrons de la métallurgie locale, ceux de Neyrpic ont créé leur propre centre d'apprentissage tout en bénéficiant de l'activité des nombreuses écoles techniques spécialisées qui se sont multipliées dans le bassin grenoblois depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Selon Pierre Lami, syndicaliste et ancien technicien chez Neyrpic, « *les salariés qui travaillent dans ces entreprises y font carrière de père en fils ; la main d'œuvre y est fortement qualifiée, d'où un effort important pour la formation professionnelle tant à l'entreprise, avec des centres d'apprentissage importants, notamment à Neyrpic et Merlin-Gerin, mais également à l'extérieur comme la création d'écoles techniques telles « Vaucanson », Voiron ou Vizille. Enfin, cette haute technicité trouve son prolongement dans le développement de la recherche en liaison toujours plus étroite avec l'université grenobloise* »<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> Eléments biographiques extraits de « Grandes figures gadzarts », rubrique consultable sur le site Internet [gadz.org](http://gadz.org).

<sup>72</sup> Bulletin de l'Institut CGT d'histoire sociale – Isère, numéro 1, avril/mai 2002, p. 6.

Il existe une véritable fabrique de « neyrpic » , selon le qualificatif de l'époque. Les témoignages d'anciens ouvriers montrent comment l'entreprise sert de creuset ou de support à des parcours professionnels où les acquisitions de qualifications et les adaptations à des fonctions nouvelles ou différentes s'inscrivent dans le déroulement d'un contrat de travail relativement durable.

*« Ouais, en quarante-huit je rentre à l'école d'apprentissage de Neyrpic. Cinquante et un, sortie. Quand je suis rentré tout était bouclé, je suis rentré parce que mes parents connaissaient le directeur adjoint qui était marié avec des gens près de mon village de Terres froides, natal. Et cinquante et un, CAP de chaudronnier, première formation à Neyrpic de chaudronnier, arrivée du mécano-soudage en grande dimension, auparavant c'était les fonderies. Et là, commençait à se développer le mécano-soudage, c'est-à-dire la construction en tôle de turbines et tout ça. Donc une évolution technologique importante. Et puis, bon bien sûr six mois après dans l'atelier, le travail de chaudronnier, c'est pas fait pour un mec comme moi qui devait à ce moment là faire, peut-être, cinquante kilos. Calibrer des tôles à la masse, mais je me suis dit « ils sont fous les mecs qui font ça ». Alors, cours du soir et l'année d'après CAP de traceur, douze candidats, seule réussite la mienne. Donc, je suis devenu le premier salarié du mécano-soudage ayant un CAP de traceur. Donc du coup, il y avait une salle à tracer avec un gars qui n'avait pas de CAP mais qui n'était pas mauvais, qui avait fait Vaucanson justement quand il avait loupé son CAP. Et évidemment le travail change complètement. On fait des épures, on fait des gabarits, on fait des machins. Il n'y a plus à calibrer quoi que ce soit. Et puis j'ai continué deux ans pour aller au brevet professionnel. Bon je me suis tapé une maladie juste au moment de passer les examens. <sup>73</sup> »*

Le réseau de formation professionnelle de Neyrpic va étendre ses ramifications jusqu'à l'enseignement catholique. L'ingénieur en chef des ateliers Neyret-Beylier-Piccard-Pictet (NBPP), Paul Cayère, ordonné prêtre en 1930, fondera cinq ans en plus tard l'Ecole libre d'apprentissage de Grenoble (ELAG), un établissement spécialisé dans la mécanique et la métrologie, longtemps dirigés par des frères et qui existe toujours à l'heure actuelle. A la fin des années soixante-dix, l'école Neyrpic présente encore, chaque année, une trentaine de candidats au CAP, répartis à peu près également entre tourneurs, ajusteurs et chaudronniers. Au début des années quatre-vingt, la filière interne est abandonnée et le bâtiment qui jouxtait l'usine est désaffecté. Seule perdure, jusqu'en 1990, une section de tuyauteurs, mais installée en dehors du site et coupée des ateliers.

---

<sup>73</sup>. Entretien Gilbert Biessy (02.2005), salarié de Neyrpic entre 1948 et 1974, responsable CGT dans l'entreprise, devenu député-maire (PCF) d'Echirolles, ville de l'agglomération grenobloise.

## **L'innovation, l'excellence et la diversification : trois registres d'un fournisseur du service public dans une activité dépendante des stratégies énergétiques des États.**

Centrée à l'origine sur l'hydroélectricité, particulièrement sur la fabrication de turbines, l'activité de Neyrpic a toujours été plus ou moins dépendante des commandes publiques et de l'évolution des politiques énergétiques de l'État. Nous avons déjà souligné le rôle moteur du plan initié par Louis Loucheur autour de la Première guerre mondiale, puis du programme d'électrification qui accompagne la croissance industrielle des années vingt. La création, en 1946, d'Electricité de France, renforce la régulation du secteur en instituant un acteur qui devient le partenaire quasi-unique et le donneur d'ordres incontournable pour tous les fournisseurs d'infrastructures et d'équipements. EDF, entreprise de service public en situation de monopole dont le rôle défini par le Général de Gaulle est de permettre à l'État d'« assurer la mise en valeur des grandes sources de l'énergie »<sup>74</sup>, devient la tête de proue de la dynamique économique de reconstruction des années cinquante, le pilier d'« un véritable nationalisme énergétique » pour reprendre la formule d'André Gueslin<sup>75</sup>. De 1946 à 1951, la production d'électricité s'accroît de 10 % en moyenne par an, soit un rythme trois fois plus élevé qu'avant-guerre.

Avec le charbon, l'hydroélectricité, « qui satisfait le souci de disposer de sources nationales d'énergie » (Caron, 1995, p. 304), est favorisée dans le cadre du premier Plan Monnet et Neyrpic s'inscrit dans « l'exceptionnel programme hydraulique des années 1950 ». (Dalmaso, 2000, p. 134) L'installation de barrages étant cependant limitée par les réalités géographiques et leur rendement pouvant être affecté par des sécheresses comme celle de 1949, l'État, via EDF, lance plusieurs partenariats avec l'entreprise grenobloise pour développer des moyens de production d'énergie alternatifs en tirant profit du vivier technologique et scientifique qu'offre l'hydroélectricité.

Pour sa part, Neyrpic, grâce au capital de matière grise de la Sogreah, cherche à s'ouvrir des débouchés d'avenir pour ses fabrications. Le projet de marémotrice de la Rance montre que cette synergie entre les impératifs d'adaptabilité du service public et les efforts de renouvellement de ses produits par l'entreprise a abouti à des réalisations industrielles inédites (voir encadré).

---

<sup>74</sup>. Discours devant l'Assemblée consultative, le 2 mars 1945.

<sup>75</sup>. « La recherche de l'indépendance et de l'équilibre extérieur passe par le développement de ressources nationales au moment de la reconstruction. Un véritable nationalisme énergétique permet à l'État de réglementer le marché et d'orienter la politique des firmes » (Gueslin, 1991, p. 101)

## La Rance : la quête d'un débouché vers la houille bleue

Comment relever le défi lancé aux inventeurs par Victor Hugo dans *Quatre-vingt-treize* : « Réfléchissez au mouvement des vagues, au flux et au reflux, au va-et-vient des marées, l'océan est une immense force perdue » ? Dans une étude détaillée sur l'usine marémotrice de la Rance, Frédéric Marty (2000) souligne le rôle clé joué par Neyrpic dans la réussite d'un projet radicalement novateur, porté par le service public, dont les balbutiements remontaient aux moulins à marées du XII<sup>ème</sup> siècle, les premières études industrielles à 1906 et la reconnaissance de son intérêt général à la loi du 16 octobre 1919 relative à l'utilisation « de l'énergie des marées, des lacs et des cours d'eau. » La crainte de pénurie d'énergie et de combustible, avivée par les deux guerres mondiales, a poussé l'État à mobiliser des financements et des capacités technologiques considérables pour parvenir à maîtriser l'énergie de la mer et son irrégularité naturelle.

Inaugurée le 26 novembre 1966 par le général de Gaulle, au terme de vingt-cinq ans d'études et de six années de travaux, l'usine marémotrice a nécessité la construction d'un barrage de 27 mètres de haut, apte à endiguer un débit alternatif de 18 000 m<sup>3</sup> par seconde, et d'une écluse à l'embouchure de l'estuaire de la Manche entre Saint-Malo et Dinard. Les groupes bulbes à axes horizontaux développés par Neyrpic, chargé d'une partie des études des turbines et de la réalisation des modèles réduits utilisés pour les simulations, s'avérèrent décisifs pour la viabilité économique et environnementale de l'opération. Révolutionnant le traditionnel modèle Kaplan, ces groupes pouvaient fonctionner dans les deux sens (lors du remplissage comme de la vidange) et étaient capables de marcher en turbine, en pompe et en orifice. Ils développaient ainsi une puissance suffisante pour présenter, en période hivernale de forte consommation, un avantage comparatif face aux rendements des usines thermiques ou au fil de l'eau. Autre avantage des groupes bulbes : on pouvait insérer dans l'infrastructure tous les équipements électromécaniques et permettre ainsi la construction d'un pont routier reliant les deux berges qui favorisa l'acceptation du projet par les populations.

La Rance est pourtant demeuré une expérience unique, sans autre réplique. L'installation d'usines marémotrices en série se heurtait aux difficultés de trouver des sites offrant des conditions d'aménagement similaires sans créer de contraintes nouvelles. Au reste, les pouvoirs publics donnèrent la priorité au développement des technologies nucléaires. Un ancien ingénieur du Centre d'essais et de recherches d'EDF justifie ainsi l'abandon du projet des îles de Chausey, frère jumeau de celui de la Rance: « Au début des années soixante, on croyait que le nucléaire répondrait à tout et donc qu'il n'y avait guère de raison de se lancer. Les marémotrices étaient chères et on sentait qu'il n'y avait aucun espoir de réaliser Chausey (...). Dans l'usine de la Rance, il y avait 24 groupes pour 240 mW, alors qu'on fait maintenant des groupes de 1500 mW d'un seul coup en nucléaire. » L'épopée de la Rance eut néanmoins des retombées positives pour Neyrpic, puisque les groupes bulbes mis au point à cette occasion furent utilisés dans l'équipement des basses chutes et d'usines au fil de l'eau sur le Rhin et le Rhône, mais aussi à l'étranger, notamment en Corée du Sud, en Espagne et aux États-Unis.

Les recherches et les essais conduits entre 1961 et 1963 sur un prototype d'aérogénérateur, ancêtre des éoliennes, sont un autre exemple de cette démarche de valorisation de la créativité du pôle Neyrpic par des programmes d'État. Conformément au marché passé avec EDF en avril 1961, les équipes de Sogreah-Neyrpic montèrent, à la station d'études de Saint Rémy des Landes dans la Manche, deux machines asynchrones à hélice tripale, une de 21 mètres de haut pour une puissance de 130 kW, l'autre de 35 mètres pour 1000 kW. Dans un procès verbal de réception provisoire cosigné le 11 février 1964, la

direction de Neyrpic et le chef du Centre de recherches et d'essais EDF de Chatou constatent que l'aérogénérateur de 35 mètres a été mis en fonctionnement automatique au cours des deux derniers mois de 1963, période durant laquelle il s'est couplé 216 fois sur le réseau, a débité pendant 593 heures et a fourni 236 700 kwh.

Les conclusions des deux ingénieurs mandatés par chacune des parties sont encourageantes : « *Dans l'ensemble les résultats obtenus confirment les hypothèses de calcul pour le pylône et les pales. En ce qui concerne les résultats énergétiques nous manquons actuellement de résultats suffisamment représentatifs (vents stables en palier, en direction, et surtout des moyens de mesure, anémométrie et mesure de puissance), cependant les quelques points obtenus lors des essais de mise en service industriel laissent espérer que les résultats seront au moins aussi satisfaisants que les spécifications du marché du 21 avril 1961. Nous pensons pouvoir préciser dans le courant du premier semestre 1964, les points de courbe de la puissance débitée par l'aérogénérateur en fonction de différentes vitesses de vent* »<sup>76</sup>.

Mais l'expérience tournera court et les prototypes de Saint Rémy des Landes seront démontés en 1965, l'année même où la France « se lance dans une *politique du pétrole* à bas prix. » (Parodi, 2003, 1995 p. 899) Avec le mouvement de libre concurrence internationale initié par les premiers accords du Gatt de 1947 et intensifié en Europe par la naissance du marché commun, la compétitivité par les coûts est érigée en priorité d'État<sup>77</sup>. L'énergie n'échappe pas à cette reconfiguration et les impératifs de l'indépendance nationale et de la maîtrise de l'approvisionnement passent, dès lors, au second plan. Face à un cours du pétrole au plus bas, les prix de l'électricité éolienne naissante ne peuvent rivaliser. L'hydroélectricité, comme le charbon, n'a plus le vent en poupe. Tandis qu'entre 1960 et 1973 la consommation de pétrole est multipliée par quatre et celle du gaz par six, l'énergie hydraulique qui représentait 10 % de l'énergie consommée en 1960 n'en représente plus que 8 % en 1978. En France, comme le souligne Marc Ferro (2001, p. 575), « *l'appel à l'énergie hydro-électrique puis à l'électricité nucléaire a été tardif ou contesté, l'hydro-électricité par les intérêts pétroliers, le nucléaire pour des raisons de sécurité.* » Le choc pétrolier obligera à une

---

<sup>76</sup>. Archives d'Electricité de France, E 11903, Centre de recherches et d'essais de Chatou, division Energie du vent.

<sup>77</sup>. Pour Maurice Parodi (2003, 1995, p. 891), c'est l'avènement du concept dominant de compétitivité : « Alors que, jusqu'en 1968, la politique pouvait réaliser un certain compromis entre l'objectif d'accumulation et de valorisation du capital d'une part et l'augmentation du pouvoir d'achat des travailleurs nationaux et la sauvegarde de l'emploi d'autre part, désormais, l'objet prioritaire et particulièrement exclusif de la politique économique est de conquérir et de conserver la meilleure place possible dans la division internationale du travail. Il s'agit de diminuer les coûts (recherche de compétitivité), de rechercher de bonnes spécialisations (« redéploiement ») et de soumettre l'ensemble de l'économie, y compris l'économie publique, aux mêmes normes de rationalisation et de rationalité.»

révision des priorités au profit du nucléaire et sans que ne soient envisagées d'autres modes de génération d'énergie.

Si Neyrpic surmonte tant bien que mal ce cycle négatif qui tranche avec une décennie d'après-guerre particulièrement faste pour l'hydroélectricité hexagonale, c'est d'abord grâce à son internationalisation qui repose autant sur la diffusion de son expertise que sur l'exportation de ses fabrications. Avant même 1914, elle a déjà livré des turbines en Espagne, au Brésil, au Mexique, en Bulgarie, en Belgique ou en Russie. Au début des années quarante, elle a ouvert une première filiale au Portugal. Au lendemain du conflit mondial, la société iséroise étend encore son activité, par création de filiales ou signature d'accords de licences avec des constructeurs étrangers, en Argentine, au Brésil, aux États-Unis. Un bureau d'études Neyrpic Canada est établi à La Salle, au Québec, en 1956. Deux ans plus tôt, ont été mises en service les centrales belges d'Ivoz-Ramet et de Monsin, construites en amont et en aval de Liège avec la collaboration de Neyrpic. Dès la fin des années cinquante, plus de la moitié (58 %) des commandes proviennent de l'étranger (Dalmasso, 2000, p. 134).

L'entreprise de Grenoble, pour combler la baisse du marché hydraulique français, trouve des solutions dans son potentiel technologique et amorce une diversification dans des domaines plus porteurs ou prometteurs : les turbo foreuses pour l'exploration pétrolière et l'équipement nucléaire... sachant que le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) a ouvert un centre à Grenoble. En outre, décision est prise, en 1960, d'absorber les ateliers Neyret-Beylier et de réintégrer ainsi dans le giron de l'entreprise des activités éloignées de la filière énergétique, comme les machines de broyage, de concassage, les fours à ciments ou les matériels de papeterie. C'est dans ce dernier métier que Neyrpic témoigne, une fois de plus, de ses aptitudes à faire fructifier l'excellence de ses compétences par le truchement d'une coopération avec les autorités publiques. Le 29 juillet 1970, le Centre technique de l'industrie des papiers confia en effet par contrat à Neyrpic-BMB, société commune avec Creusot-Loire, la mise en œuvre d'un programme portant sur une nouvelle technique pour la fabrication du papier (étude, construction et expérimentation d'un prototype dont le centre détenait le brevet) dont le coût total, fixé à 1,3 millions de francs, était couvert pour moitié par une subvention du ministère du développement scientifique et industriel<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup>. Cf. décision du Conseil d'État N° 38.287 du 23 octobre 1983.

### ***La prédation d'un laboratoire social***

À l'automne 1962, Neyrpic, 4 000 salariés dont 500 ingénieurs et cadres, est un complexe à l'assise industrielle solide, dont l'expertise lui assure de bonnes parts de marché dans l'hydroélectricité, notamment à l'international. C'est aussi une firme qui a commencé à diversifier ses activités et à renouveler ses productions quand le champ hexagonal de la houille blanche se restreint. Sur l'année, le chiffre d'affaires de Neyrpic et de sa filiale Sogreah s'élève à 170 millions de francs, en progression de 30 %. Le carnet de commandes laisse présager une nouvelle hausse de 30 millions de francs pour 1963 (Belleville, 1963, p. 111). Pourtant, l'entreprise dauphinoise est en proie à une fragilité financière. Le découvert bancaire atteint 26 millions de francs et un déficit de trésorerie de 20 millions de francs est prévu en 1963. De l'avis des élus des deux comités d'établissement, l'assiette financière de l'entreprise est insuffisante. Un déséquilibre permanent existe entre l'endettement à long et à court terme. Les représentants du personnel réclament, depuis deux ans, une augmentation du capital social (Ollier, 1963, p. 537).

Dans la fabrication de turbines, la longueur des délais entre la commande et la livraison donne lieu à des règlements différés portant sur des sommes considérables, ce qui entraîne des tensions financières récurrentes. Mais à l'automne 1963, la situation est particulièrement défavorable. Les recherches de nouveaux débouchés, comme la marémotrice, les éoliennes ou le nucléaire, n'ont pas encore abouti et restent à la merci des attermoissements d'une politique énergétique publique résolument tournée vers le gaz et le pétrole et plus frileuse désormais sur les autres sources d'énergie. Les nombreux contrats passés par Neyrpic à l'étranger ne rapportent pas toujours les gains escomptés, les clients étant issus pour la plupart de pays en voie de développement à la solvabilité aléatoire. L'absorption de Neyret-Beylier, si elle a permis de réduire la dépendance de l'entreprise aux cycles fluctuants du marché de l'hydroélectricité<sup>79</sup>, génère de nouveaux besoins monétaires. Autrement dit, l'expansion de l'entreprise, la croissance de l'activité et les investissements en équipement et en recherche-développement exigent un renforcement des fonds de roulement. La politique d'autofinancement conduite jusqu'alors ne semble pas suffisante pour apporter les ressources nécessaires.

---

<sup>79</sup>. Les activités turbines hydrauliques ne représentent plus que 45 % de l'activité de l'entreprise en 1963 (Ollier, 1963, p. 537).

C'est à ce moment délicat que le groupe Alstom, déjà présent à hauteur de 27 %, entre brutalement en scène et entame une prise de contrôle de la société grenobloise. Le 28 novembre 1962, le patron historique de Neyrpic, Henri Dagallier, quitte son poste, lâché par des milieux d'affaires locaux que sa gestion sociale indispose et désavoué par le conseil d'administration qui intronise le vice-président, Georges Glasser, PDG d'Alstom et par ailleurs membre influent du CNPF. Le nouvel homme fort ne tarde pas à dévoiler ses intentions : Neyrpic doit être transformé en un centre de profits conforme à l'organisation et aux priorités du holding dont il dépend désormais. Cette restructuration du système Neyrpic passe par une hausse immédiate de la productivité – essentiellement grâce à des suppressions d'emplois et à des réductions de dépenses – et par un bouleversement des rapports collectifs en revenant sur des acquis contractuels et en mettant au pas les syndicats.

La riposte du personnel et des syndicats à ce qu'ils considèrent comme « une mainmise d'Alstom sur Neyrpic »<sup>80</sup> sera d'une ampleur exceptionnelle. Les salariés, toutes catégories confondues, épaulés par une partie du monde universitaire grenoblois et forts d'un large soutien dans la population, vont défendre non seulement leurs droits sociaux mais aussi l'identité et la pérennité de leur outil de travail au cours de huit mois d'un conflit aux résonances nationales. Jean Bron (1973, p. 109) dans son histoire du mouvement ouvrier français, estime que « *ce conflit a valeur d'exemple à cette époque ; il montre une classe ouvrière élargie prête à prendre ses responsabilités économiques et commence à poser les problèmes de la lutte contre le capitalisme d'aujourd'hui.* »

Dès cette époque, Neyrpic se trouve en effet confronté à la prédation d'une grande firme, un des « champions nationaux » créés par l'État gaulliste, dont l'expansion s'opère par absorption et dont les objectifs de rentabilité financière, rationalisés au niveau d'une direction autonome, déterminent la compétitivité et contraignent la trajectoire industrielle. Par cette concentration, Alstom soumet à la tension de la création de valeur actionnariale une entreprise où l'accent est mis sur la qualité des produits, les savoir-faire, la maîtrise de l'innovation, les liens entre conception et fabrication et l'appartenance durable à un collectif. L'action des salariés et de leurs représentants porte ainsi sur la préservation de « la communauté » que suppose et qui contribue à construire un monde productif à la fois interpersonnel et immatériel, selon la typologie de Salais et Storper (1993).

---

<sup>80</sup>. P. Lami, op. cit., p. 7.

## **Le putsch du PDG Alsthom remet en cause les accords de 1962**

Pierre Frappat (1979, p. 98), chroniqueur informé du Grenoble d'après-guerre, le souligne, comme la plupart des autres observateurs : « *Neyrpic avait une réputation d'entreprise à la politique sociale relativement avancée. Les salaires y étaient supérieurs de 10 à 20 % à ceux de la plupart des autres entreprises grenobloises.* »<sup>81</sup>. Les salariés de Neyrpic étaient d'ailleurs les premiers à considérer que leur entreprise n'était pas « une boîte » comme les autres. Des anciens syndicalistes, bien des années après leur départ à la retraite, revendiquent toujours publiquement leur filiation à une « incomparable action sociale qui a marqué à jamais ce Neyrpic dont nous sommes tous issus (Neyrpic-Sogreah-Neyrtec). » Pour eux, la « fin de l'existence juridique de Neyrpic qui devient un établissement intégré à Alsthom » a d'abord signifié la remise en cause du « rêve de faire d'une entreprise une véritable communauté à esprit humanitaire, non une association du capital et du travail, mais une association d'hommes libres, conscients de leurs droits et leurs devoirs »<sup>82</sup>.

Car chez Neyrpic, en ce début des années soixante, l'innovation n'est pas que technologique, elle est aussi sociale. Le patron Henri Dagallier et les syndicats ont expérimenté des formes de négociations collectives encore inédites à une époque où le contrat Renault, signé en 1955, ne fait pas vraiment école dans les entreprises françaises. Au terme de plusieurs conflits menés par les syndicats au printemps et à l'automne 1961 sur la base d'un cahier de revendications commun, la direction ouvre des discussions qui aboutissent à la ratification de deux accords successifs en octobre 1961 et janvier 1962<sup>83</sup>. Ces conventions apportent des assurances durables en matières de progression des salaires, de temps de travail, de retraite et d'exercice du droit syndical (voir encadré).

---

<sup>81</sup>. Pierre Frappat, auteur en 1979 d'un essai sur la mutation de Grenoble au cours des décennies soixante et soixante-dix, Grenoble le mythe blessé, a occupé des responsabilités municipales et anima la revue locale intitulée *Ville ouverte*.

<sup>82</sup>. Déclaration du syndicat CGT des Préretraités, retraités de Neyrpic-Neyrtec, le 18 mars 1996, sous le titre « Neyrpic : du Social au carnage », document reproduit dans le *Cahier d'Histoire Sociale Rhône Alpes* de l'Institut régional CGT d'histoire sociale, n° 56, mai 2001, p. 17.

<sup>83</sup>. La CGT, majoritaire dans l'entreprise depuis la fusion avec les ateliers Neyret-Beylier, à l'influence prédominante chez les ouvriers (horaires) mais plus faible chez les « mensuels » (ingénieurs, techniciens et administratifs), a refusé de signer bien qu'ayant animé les luttes. Cette opposition de principe à la contractualisation fut nuancée par la suite, les avancées obtenues étant finalement jugées positives (Belleville, 1963, p. 133).

### Deux accords innovants

Le premier accord, adopté le 11 octobre 1961, porte sur les rémunérations et institue un système de primes d'activité et de revalorisation des salaires pour préserver et améliorer le pouvoir d'achat. Il contient des références indiciaires précises pour mesurer l'augmentation du coût de la vie. Une hausse de 5 % par an entraîne automatiquement soit de nouvelles et rapides négociations, soit la rupture de l'accord (Belleville, 1973, p. 134). Plus que le niveau des hausses consenties, les syndicats retiennent le caractère de garantie qu'il offre contre « l'arbitraire patronal et l'incertitude du lendemain. » (Bron, 1973, p. 107).

Le second accord, conclu le 9 janvier 1962, prévoit l'abaissement de l'âge de la retraite par un congé de fin de carrière, une réduction de la durée du travail par des journées de repos supplémentaires et, événement sans précédent, la reconnaissance de fait de la section syndicale d'entreprise qui ne sera consacrée par la loi qu'en 1968. Les termes du texte sont les suivants : « Les organisations syndicales représentatives constituent en fait des sections syndicales d'entreprise. La direction leur reconnaît en conséquence le droit de désigner un représentant... Il doit être membre du personnel et satisfaire aux conditions légales d'éligibilité des représentants du personnel. Il bénéficie des mêmes droits et garanties, et se trouve astreint aux mêmes règles. Le temps alloué pour exercer ses fonctions, est de 20 heures par mois. » (Ollier, 1963, p. 537). Les syndicats jugent la reconnaissance timide, mais apprécient cette entrave à la « politique délibérée de chasse aux délégués. »

Pour la direction de Neyrpic, il ne s'agit pas seulement de rétablir la paix sociale en lâchant des concessions au personnel. L'objectif est d'établir un nouveau compromis permettant de pérenniser le système Neyrpic en fidélisant et en stimulant un salariat très qualifié. L'accord met temporairement fin au conflit en déterminant une relation de confiance relative reposant sur un engagement donnant-donnant.

*« Accord d'entreprise sur les salaires, conditions de travail, congés payés, tous ces accords dont je t'ai parlés. Des accords d'entreprise (...) qui étaient importants, parce qu'on disposait de primes mensuelles par mois je crois me souvenir autour de 25 % du salaire, qui venaient en plus du salaire. Bon, jours d'ancienneté en nombre plus important que la convention collective. Tous nos accords d'entreprises étaient au-delà de la convention collective de la métallurgie.(...) »*

*On conjugait un rapport des forces syndicales considérable. La CGT faisait 75, 78 % des voix dans le collège ouvrier. Elle était majoritaire dans le deuxième collège. Et les autres organisations syndicales étaient également très implantées. Avec une CGT de cette force, l'unité syndicale était monnaie courante. Sauf si on abordait des conflits comme la guerre d'Algérie ou des trucs comme ça, où il n'y avait que la CGT et les communistes qui se positionnaient. Et lié à cette vision patronale de paternalisme, préférant ne pas avoir des conflits importants et des gens... ça c'était la contrepartie, quand tu es bien payé, que tu gagnes plus qu'ailleurs, les gens acceptaient de travailler avec une productivité plus élevée. Parce que c'est la réalité de ce qui se passait dans cette boîte. »<sup>84</sup>*

Frappat (1979, p. 98) ne manque pas de rappeler qu'Henri Dagallier, responsable national de l'ACI (Action catholique des milieux indépendants), appartenait à cette lignée de

---

<sup>84</sup> Entretien G. Biessy, 02/05.

patrons du Dauphiné inspirés par la doctrine sociale de l'Église catholique, dont la tête de file, l'industriel grenoblois Emile Romanet instaura pour ses ouvriers un sur-salaire proportionnel aux charges de famille dès la Première Guerre mondiale avant de contribuer à la création, en 1932, d'un système local d'allocations familiales. Les deux accords portent la marque de cette influence, mais aussi de celle d'une frange minoritaire du patronat d'alors, le Centre des jeunes patrons (Belleville, 1973, p. 133).

Dès lors, les opposants à ce courant social, à commencer par le CNPF, ne manquent pas de manifester une franche hostilité au cas exemplaire de Neyrpic qui pourrait créer un précédent fâcheux et faire tâche d'huile. Il n'est pas question d'entamer le pouvoir absolu du chef d'entreprise dans la conduite des affaires. Car avec ces accords, à leurs yeux, « *ce n'est pas tant le caractère exceptionnel de ces avantages qui est en cause, que la capacité de négociation qu'ils révèlent et consacrent.* » (Ollier, 1963, pp. 538-539).

En toile de fond au départ de Dagallier et à l'intronisation de Glasser, PDG d'Alstom, membre dirigeant du CNPF, considéré dans les cercles parisiens comme un « protestant rigoureux et exigeant », une « star de l'establishment à cette époque » régnant « en autocrate sur son empire » (Pébereau, 2005, pp. 60-64), on assiste vraisemblablement à « un règlement de compte entre groupes patronaux » (Belleville, 1973, p. 134). Dans les faits, Dagallier, en quête d'argent frais pour faire face au découvert de 26 millions de francs, est lâché par le pool d'établissements qui gère les opérations bancaires de Neyrpic. Le chef de file du pool, la banque de Paris et des Pays-Bas, refuse toute rallonge de crédits sans la caution du groupe Alstom, lequel ne l'accorde qu'en contrepartie de l'accroissement de son contrôle sur la firme grenobloise et l'accession de Georges Glasser à la présidence. L'un des proches collaborateurs de celui-ci en conviendra un peu plus tard : « *il était impossible d'avoir recours au marché des capitaux sans un programme de réformes destiné à faire renaître la confiance des épargnants.* » (Chadenet, 1964, p. 224).

Frappat (1979, p. 99) raconte les conditions de l'évincement de Henri Dagallier de façon moins elliptique : « *La croissance rapide de Neyrpic entraînant d'importants besoins financiers, la faiblesse des fonds propres obligeait l'entreprise à recourir au crédit ; les syndicats avaient remarqué ce risque qui pesait sur l'indépendance de leur entreprise, et l'avait signalé à leur patron. Mais, dans le courant de l'année 1962, une crise de trésorerie apparut ; pour les adversaires d'Henri Dagallier, c'était l'opportunité à ne pas manquer. La manœuvre fut simple et imparable : les banques n'acceptèrent de prêter qu'à la condition qu'Alstom, déjà majoritaire à 25 % de Neyrpic, s'engage plus avant et que Dagallier*

*s'efface. De fait, en décembre 1962, le P-D.G d'Alstom, Glasser, prit la direction de Neyrpic. Après la punition de Dagallier vint celle du personnel. ».*

Cinq jours à peine après sa désignation, le 3 décembre 1962, Georges Glasser tient une conférence de presse pour annoncer la suspension des accords. Le 13 décembre, il les dénonce et fait connaître son intention de supprimer environ 1000 emplois en raison des difficultés économiques de l'entreprise. Le lendemain, la grève éclate dans les établissements Neyrpic. Le conflit va durer huit mois.

### **1963 : l'unité d'action des travailleurs contre la pression financière du capitalisme national**

La remise en cause brutale du modèle Neyrpic cristallise le mécontentement de l'ensemble des salariés, toutes catégories confondues, y compris les ingénieurs de la Sogreah. La dénonciation des accords signifie d'abord un gel des rémunérations, puisqu'elle annule l'augmentation collective semestrielle, la réévaluation des compléments individuels d'encouragement et le versement des primes d'activité qui devaient intervenir au début de l'année 1963. Mais c'est aussi un geste de défiance à l'égard du personnel qui « s'estime victime de sa bonne foi. » (Ollier, 1973, p. 539).

La décision du PDG d'Alstom est vécue comme un acte déloyal, un revirement qui rompt une convention juridiquement établie. Le ressentiment est particulièrement vif chez les cadres attachés à la démarche participative qui sous-tendait le contrat passé par Dagallier avec une partie des syndicats. « *A la SOGREAH en particulier, où la CFTC dominait, il semble qu'on ait été très sensible à la suppression unilatérale d'une politique de dialogue* », note Dominique Dubreuil (1968, p. 139). La CGT, puissante chez les ouvriers, protestera également vivement contre la rupture des accords qu'elle n'avait pourtant pas signés. L'unité se réalise ainsi contre l'arbitraire. Une intersyndicale (CGT, CFTC, FO, CGC) voit le jour quelques semaines après le déclenchement de la riposte salariale.

*« Des gens se sont mis en travers, des ingénieurs de très très haut niveau, les deux grands patrons, deux frères, Durand, grands patrons des ateliers mécanique qui étaient quelque chose à l'époque parce qu'il y avait peu d'équivalents en France, sur les grandes usines de Schneider mais avec des matériels qui dataient presque de la guerre quatorze, tandis que là c'était du matériel moderne, des grands tours capables d'usiner des diamètres de sept à huit mètres, des trucs extraordinaires.*

*Donc les patrons de tout ça, deux ingénieurs de très très haut niveau ont écrit à Glasser en lui disant que ce qu'il faisait ce n'était pas acceptable. Dans la semaine qui suivait, il a donné l'ordre de dire combien ils gagnaient, quel était leur préavis et tout ça, et il les a licenciés comme des malpropres. Ce qui a relancé le conflit et mis la maîtrise qui était toujours un peu*

*la... parce que la maîtrise c'est pas toujours des techniques, il y a aussi la moitié de chiourmes quoi, c'est un peu comme ça... Et a ressoudé encore plus fortement ce conflit... »<sup>85</sup>*

Si la contestation s'étend à toutes les catégories, c'est aussi parce que le discours des représentants des salariés repose sur une analyse de l'entreprise, de ses capacités, qui contredit l'« affirmation autoritaire d'un certain réalisme économique. » (Dubreuil, 1968, p. 140). Les travailleurs non seulement réfutent point par point les argumentations financières de Glasser sur le poids trop élevé des charges sociales mais ils lui opposent leur propre représentation de Neyrpic et de son futur, en utilisant les savoirs et les informations détenus par les salariés comme un outil cognitif<sup>86</sup>. La légitimité du propos patronal s'en trouve affaiblie.

*« Baisse de l'activité économique, suppression de postes. Ce qui n'était pas vrai, les carnets de commande étaient... En un mot, parce que ce n'était pas ça le centre, pour donner un exemple, dans mon service où je suis, à l'époque je suis au service contrôles, à la fois contrôle dimensionnel, respect, contrôle des pièces, des tolérances, voir si les pièces sont réalisées correctement, petite partie mécanique, parce qu'à l'époque déjà j'allais faire du contrôle dans les boîtes extérieures, et puis le mécano-soudé, mais surtout à cette époque ce qu'on appelle le contrôle non-destructif, c'est-à-dire l'arrivée des ultrasons, l'arrivée des radios sur les soudures.*

*Moi je me spécialise là-dedans. Et six mois à peine avant l'annonce du plan Glasser et de son arrivée, une étude est faite sur le service contrôles Neyrpic qui conduit à la nécessité de la création de quatorze emplois parce qu'il n'y a pas assez de monde pour prendre en charge justement ces nouvelles technologies qui se développent. Et six mois après, je suis dans le wagon sous le vocable de la suppression de postes.*

*Fort heureusement pour moi, j'ai en main ce qu'un camarade ingénieur CFDT, chef de département à Neyrpic, a soutiré : « Regarde pour la défense, ça va être un truc fantastique. » Donc devant le Comité d'entreprise, en sa présence, on se faisait toujours assister, devant l'Inspecteur du travail. Bien entendu le Comité d'entreprise a refusé en bloc tous les licenciements. Mais l'inspecteur du travail, lui, a refusé quatre licenciements qui lui paraissaient être des atteintes au droit syndical et, de ce fait, ils n'ont pas pu nous mettre dehors. Ils en ont fait appel au ministre. Le ministre s'est prononcé, c'était la fin du conflit, qui a duré huit mois...<sup>87</sup> »*

Les individus en charge de la conception coopèrent avec ceux affectés à la fabrication « contre le gaspillage des richesses, contre l'intervention du capitalisme financier et de sa politique dans leurs affaires. » (Belleville, 1963, p. 139). D'autant que le secteur de la recherche-développement n'est pas épargné par un processus de normalisation qui, par des « méthodes de contrôle de gestion », prétend parvenir à des objectifs d'« amélioration de la

---

<sup>85</sup>. Entretien G. Biessy, 02/05.

<sup>86</sup>. « Aux raisons de la direction ils opposèrent leurs calculs propres et leurs chiffres. A cause de la décentralisation, ils étaient nombreux à connaître sinon la situation d'ensemble, du moins celle (état des commandes, chiffres d'affaires, dépenses) de leurs départements respectifs. Un échange d'information s'est instauré entre techniciens, puis entre ceux-ci et les syndicats. » (Belleville, 1963, p. 135).

<sup>87</sup>. Entretien G. Biessy, 02/05.

rentabilité. » (Chadenet, 1964, p. 225). Georges Glasser n'a-t-il pas déclaré d'emblée qu'« on ne fait pas de la recherche pour la recherche, ce qui compte c'est la rentabilité ? En vertu de ce critère, n'a-t-il pas réduit la valeur du poste « études » dans l'actif de Neyrpic de sept à deux millions de francs, selon une interprétation à courte vue du potentiel d'innovation ? (Belleville, 1963, pp. 138-139).

Cette cohésion des personnels et l'organisation en intersyndicale permettent, par ailleurs, d'instaurer un rapport de force durable, d'entraver au mieux le processus de production avec le minimum de mobilisation et de perte de rémunération. Autrement dit, « *d'obtenir de la grève son rendement optimum* », comme le note Pierre Ollier (1963, p. 540) qui détaille ainsi le déroulement du conflit : « *La durée des débrayages varie d'une demi-heure à une demi-journée. Chaque ouvrier et employé cesse le travail en moyenne trois heures par semaine, chaque ingénieur deux heures. La participation ne faiblit à la longue que chez les ingénieurs de Neyrpic, tombant à 25-30 % en fin de conflit. (...) Au contraire à la SOGREA, Société d'Etudes où les ingénieurs sont plus nombreux, la participation, de 75 % en moyenne, n'est jamais inférieure à 60 %. Pour les autres catégories, dans les deux établissements, le mouvement mobilise en permanence de 90 à 100 % des salariés. Les salariés insistent sur la légalité de ces arrêts de travail de courte durée. La direction ripostant en décidant que toute grève commencée en cours de poste donnerait lieu à la fermeture des usines, ils se bornent à ordonner la grève dans la cour.* ».

L'intersyndicale cherche également à obtenir le soutien de la population locale, à élargir la contestation au-delà des murs de l'entreprise.

*« On a alimenté ça pendant huit mois. C'était un truc assez exceptionnel. J'ai en tête une photo du Progrès à l'époque. Le Progrès c'était le concurrent du Dauphiné Libéré qui avait une bonne lecture à l'époque. On est pris, on est à peu près deux mille dans les rues de Grenoble, par moins vingt-cinq un matin, et ils font un titre phénoménal, et sort un slogan extraordinaire : Michalon était à l'époque le maire, UNR à l'époque, de Grenoble, chirurgien très coté, ancien résistant véritable, mais bon un homme politique de droite et il refuse de nous soutenir dans ce conflit, c'était la seule personnalité de l'agglomération. Donc le défilé dans les rues, avec ce slogan : « Michalon au Sablon – maire de Grenoble – Glasser – le patron de l'Alstom – à l'Isère. » C'est l'Isère qui coule à Grenoble. Je pense que Michalon a perdu sa mairie là-dessus. C'est clair, parce que commerçants, tout ça, tout, c'était une solidarité absolument exceptionnelle<sup>88</sup>. »*

Fait inédit, dans leur lutte, les travailleurs bénéficient de l'appui d'une partie importante des milieux universitaires grenoblois. L'implication des ingénieurs et cadres de Neyrpic dans le conflit, les liens historiques noués entre une entreprise à l'expertise reconnue

---

<sup>88</sup> Entretien G. Biessy, 02/05.

et des instituts publics d'enseignement et de recherche, le contenu d'un débat portant sur la réalité des contraintes économiques et sur le droit à l'intervention des salariés, tous ces éléments contribuent à assurer le rayonnement d'un Comité de défense qui, initié par le directeur de l'Institut des études sociales Gérard de Bernis, s'est étendu aux facultés des sciences, de droit et d'économie jusqu'à associer les étudiants de l'UNEF. Le professeur Goré, doyen de la faculté de droit, préside un rassemblement de soutien. Le 25 mai 1963, un colloque se tient sur la section syndicale d'entreprise.

Au terme d'une longue succession de journées de grèves perlées, d'actions, de manifestations, l'Intersyndicale parvient à contraindre la direction à des négociations. Après une table ronde direction-syndicats à la préfecture le 4 juillet 1963 et une nuit de discussions, une trêve applicable jusqu'à la fin de l'année est conclue le 5 septembre. Elle reconduit l'accord général du 9 janvier 1962 portant notamment sur la reconnaissance du syndicalisme dans l'entreprise, lève les sanctions prises et consent 3 % d'augmentation. Le conflit a permis « *aux salariés de Neyrpic de sauvegarder une partie des acquis et de limiter la casse* », juge aujourd'hui un militant CGT de l'époque<sup>89</sup>. Dès 1964, les réductions d'effectifs et la politique de « stabilisation » mises en œuvre par Georges Glasser provoqueront de nouvelles réactions sociales qui n'empêchent cependant pas la remise en cause progressive des acquis des accords Dagallier (Bron, 1973, p.109). En 1967, Alsthom achève sa prise de contrôle en absorbant complètement Neyrpic. En 1969, les effectifs ne sont plus que de 2300, 1700 postes de travail ayant été supprimés sans coup férir. A la fin des années soixante, la législation sur les licenciements n'offre en effet guère de supports juridiques aux salariés et à leurs représentants pour en contester le bien-fondé. L'obligation faite à l'employeur de motiver la rupture du contrat de travail par une cause « réelle et sérieuse », créant la possibilité d'un contrôle par le juge, n'est introduite dans la loi qu'en 1973 (art. L. 122-14-3 et L. 122-14-4 du Code du travail).

*« Parce qu'est-ce qui c'est passé quand même... Est-ce que tu te rends compte 1.200, quoique le chiffre exact est 1.250 salariés en moins avec les salaires qu'il y avait là-bas, la masse salariale d'un seul coup pffff! Tu te rends compte la monnaie qu'ils ont engrangée, cette chute de la masse salariale et progressivement, au travers de la sous-traitance, mais au travers parce que derrière l'arrivée de Glasser, c'est une augmentation très forte de la productivité du travail, parce que c'est le resserrement comment travaillaient les boîtes à l'époque.(...) Et ben Glasser, il met dehors...il dilapide le syndicat CGT, il dilapide la direction de la section du parti communiste de l'entreprise. Il fout en l'air une partie des cadres qui ne voulaient pas marcher dans « Marche ou crève », parce que c'était un petit peu ça. Et derrière, il se renforce y compris avec une maîtrise qui perd de la qualité technique,*

---

<sup>89</sup> P. Lami, op. cit. p. 7.

*mais peu de conséquences dans une boîte comme ça parce que les bureaux d'études sont à un tel niveau, le service contrôles est à un tel niveau technologique qu'il ne peut pas y avoir de conséquences qualitatives sur les fabrications. Et progressivement les mecs qui en ont pris plein la gueule, vindicatifs, au bout d'un moment, ils s'adaptent à la réalité et progressivement la productivité réaugmente dans des proportions importantes, importantes. (...) Il y a eu une évolution technologique normale, comme il y a eu de partout. L'informatique a fait son apparition dans les boîtes de partout. Mais il y a eu rien de particulier. L'objectif, il était : un, il n'y aura plus de conflits avec, pendant de nombreuses années, et il y a mis du temps à en avoir avec le coup qu'il avait porté ; deux, la masse salariale s'est dégonflée de manière considérable et trois, on augmente la productivité et les départs en retraite sont compensés par des gens jeunes dont on sait qu'il faudra...bon on sait très bien quand on rentre dans une boîte comme Neyrpic, il faut deux ans avant d'être opérationnel. Ouais, mais quand on rentre avec un salaire qui est de la moitié de celui qui s'en va, tu vois tout de suite la différence<sup>90</sup>. »*

### **Trente ans de démantèlement**

La prédation par le groupe Alstom du laboratoire social que constitue Neyrpic ouvre la voie à une phase de restructurations successives qui s'étend sur plus de trente années. La réduction des activités et des capacités internes de l'entreprise prend d'abord la forme d'un élagage du potentiel industriel et d'innovation par cessions des secteurs ou de branches qui ne participent pas directement à la fabrication des turbines hydrauliques. Par étapes, les actifs hérités des ateliers Neyret-Beylier, cantonnés initialement dans une filiale baptisée Neyrtec, sont vendus ou abandonnés. Les liens avec le laboratoire Sogreah sont coupés.

*« Dans un premier temps, ils ont gardé des attaches, mais avec des divisions de capitaux, parce que je me souviens à l'époque c'était la Sogea, des capitaux dans lesquels Alstom était devenu minoritaire, et c'était la façon progressive de les balancer. Et quand ça a failli se casser la gueule, parce qu'ils n'étaient plus intéressés par ce type de laboratoire, c'est là que les principaux cadres et les salariés se sont dit : « on va être au chômage, on a le savoir-faire, si on a des couilles, on y va et tout le monde a mis tout ce qu'il possédait là-dedans (...) À mon avis, les synergies n'étaient pas impossibles mais le taux de rentabilité exigé par les grands capitaux qui alimentaient Alstom n'était plus acceptable pour eux. Parce que c'est la rentabilité immédiate. Les gens en place maintenant, ce n'est pas une coopérative, mais ils sont sous une forme comme ça, et les gens se motivent et ils travaillent. Et ils n'ont pas besoin non plus de capitaux à ce niveau là. Mais ils se sont diversifiés. Ils s'accrochent à tout. La preuve en est, je te dis, ils sont dans l'urbain, dans les réseaux d'assainissement urbain, dans des tas de trucs<sup>91</sup>. »*

Dans les années soixante-dix, la firme iséroise se trouve ballottée entre les stratégies fluctuantes des grands groupes français qui, à coups d'acquisitions et de fusions, se livrent à un mécano industriel sous l'arbitrage d'un État qui désormais cherche à attiser la concurrence

---

<sup>90</sup>. Entretien avec G. Biessy, 02/05.

<sup>91</sup>. Entretien avec G. Biessy, 02/05.

dans un contexte de forte pénétration des trusts américains. En 1969, Alsthom perd ainsi à son tour son indépendance en passant sous le contrôle de la CGE. Ce qui a pour effet, quelques années plus tard, en 1975, d'obliger Georges Glasser, devenu un obstacle à l'intégration totale d'Alsthom dans la CGE, à abandonner la présidence, poussé lui aussi dehors... d'une façon moins expéditive il est vrai que ne le fut Henri Dagallier (Péberau, 2005). En pleine bataille pour le leadership dans la construction des centrales atomiques, Creusot-Loire, maison mère de Framatome, va même occuper durant une période une position majoritaire dans le capital de Neyrpic, face à Alsthom redescendu à 35 % en 1974. Avec la faillite de Creusot-Loire, en 1984, Alsthom, chapeauté par la CGE qui s'offre 40 % de Framatome, remet entièrement la main sur Neyrpic. Pour cette dernière, ces luttes d'influence se traduisent, en 1989, par la perte définitive de son département nucléaire<sup>92</sup>, absorbé par la division Composants lourds de Framatome pour créer NFM Technologie qui poursuivra son développement sur deux sites au Creusot et à Lyon. Neyrpic, mise sous tension par Alsthom, a été recentrée sur le seul hydraulique.

Un ingénieur, salarié chez Neyrpic trente-cinq ans durant, raconte le chamboulement :

*« Je suis rentré en soixante-dix. C'est vrai que quand je suis rentré, on était assez nombreux. On était 2600, 2800. C'est vrai que le travail foisonnait et la façon de voir les choses était différente. C'était une boutique qui était assez paternaliste, qui était très proche des employés. Il y avait des activités CE très importantes. Dans le temps, ça c'est dégradé je pense. Pourquoi ? Parce qu'il y a eu la scission. Quand je suis rentré, il y avait Sogreah. Il y avait Neyrtec, qui avait été repris, qui était TDF. Il y avait l'ensemble des activités annexes de Neyrpic. Il y avait donc le nucléaire et l'hydraulique. Et ensuite, il me semble que c'est sous Giscard, il a été demandé de faire la scission entre l'hydraulique et le nucléaire. Le nucléaire est donc parti sous Framatome et l'hydraulique est resté sous Creusot-Loire. Après, entre-temps, il y a eu la scission de toutes les activités qui étaient annexes : le concassage, les machines à papier, les téléphériques. Toutes les activités annexes dont une partie a disparu. Par exemple les téléphériques qui ont été fermés après l'histoire du Gendry où il y a eu un accident. Je crois qu'il y a eu quatre ou cinq morts. Des employés de l'usine. Et ces activités annexes sont parties à Neyrtec. Je pense maintenant que de Neyrtec il n'en reste plus, tout a été revendu soit aux Italiens... Les machines à papier, je crois que c'est sur Paris, une boîte de Paris qui a repris. Donc nous, il ne nous reste plus que l'hydraulique. »<sup>93</sup>*

Mais même dans l'hydraulique, Neyrpic ne fabrique plus l'intégralité de la turbine pour concentrer son intervention sur les seules roues. Le site grenoblois ne réalise plus ni les tuyauteries, ni l'alternateur, ni l'aspirateur, etc. Cette spécialisation extrême, à l'opposé de la diversification qui prévalait en 1962, est le fruit d'une politique d'externalisation active qui fut systématisée à partir de la prise de contrôle d'Alsthom.

---

<sup>92</sup> Une entité aux compétences reconnues puisqu'elle fut associée aux chantiers de construction du Tricastin, de Chinon et de Bugey.

<sup>93</sup> Entretien avec un cadre d'APH, 07/04.

*« Parce qu'on a parlé des 1 200, mais c'est tous ceux qui ont pété au fur et à mesure de sa réduction. Parce que bon Neyrpic avait des pointes, les pointes il ne les faisait plus en embauches avec Glasser. Donc c'est la période de développement de la sous-traitance. Et c'est la période de la mise en concurrence féroce, à tel point que, deux ou trois fois syndicalement, on est intervenu pour dire : « ça suffit, on peut embaucher. » Parce que dans les mecs qui acceptaient, il y avait sur le plan de la qualité des problèmes. Parce que moi je refusais sur le terrain... D'ailleurs à un moment donné, on m'a fait suivre en parallèle par un autre pour voir si je n'exagérerais pas dans le refus. Bon quand on est militant dans une boîte, il faut professionnellement être irréprochable, sinon on te balaie comme une merde. Ce que je refusais, c'est que ça ne correspondait pas aux tolérances, aux normes des fabrications. (...). Il y avait autour de la Saône-et-Loire. Parce qu'on sous-traitait y compris à Schneider lui-même. Dès que les volumes étaient importants, il n'y avait pas la réponse aux besoins donc se rabattait sur la SFAC Chalons, la SFAC Chalons alimentant elle-même des sous-traitants autour d'elle. Moi j'ai connu tout un réseau assez exceptionnel.<sup>94</sup> »*

La mise sous tension par Alstom a ébranlé le modèle Neyrpic, cet ensemble productif organisé autour de l'expertise et de l'excellence, privilégiant la gestion interne de ses ressources financières et humaines pour apporter des solutions innovantes aux exigences du service public de l'énergie. La politique de l'État, donnant la priorité, à partir des années soixante, à la compétitivité par les coûts sur toutes autres considérations (écologiques, indépendance d'approvisionnement, adaptabilité...), a certes contribué à fragiliser l'assise d'une entreprise très liée à la commande publique. Mais, la main mise du groupe a fortement restreint son champ d'action et de perspectives, tout en brisant la relation contractuelle qui s'était établie entre des travailleurs qualifiés, des syndicats relativement puissants et un patronat impliqué durablement dans l'histoire et le fonctionnement de la firme. Le conflit de 1963 a puisé sa force dans la volonté de toutes les catégories de personnel de préserver l'autonomie d'une communauté de travail intégrée face aux menaces de réduction de ses capacités de production et d'innovation. Au refus de la mise au pas du salariat, s'est ajoutée la contestation argumentée des normes comptables de profitabilité importées par Alstom, auxquelles sont opposées la connaissance et l'information que possèdent les acteurs participant physiquement à la création de valeur. La survivance de Neyrpic, toujours implantée à ce jour à Grenoble sous le nom d'Alstom Power Hydro, laisse à penser que la résistance ne fut pas vaine. Cette appropriation momentanée de la gestion par les salariés, et en particulier par des ingénieurs réputés habituellement passifs, cette contestation méthodique et rationalisée de l'infailibilité des arguments économiques de l'employeur ressurgissent d'ailleurs quelque trente années plus tard, dans un Neyrpic transformé, amaigri, aux prises avec des contraintes plus aigues, et toujours sous la coupe d'Alstom.

---

<sup>94</sup>. Entretien avec G. Biessy, 02/05.

## *Le tournant de 1996*

Au cours des années 1980, Neyrpic connaît une succession de licenciements collectifs qui conduisent à une diminution forte de la main d'œuvre ouvrière. En 1996, le projet de licenciement présenté le 31 janvier crée une rupture dans la vie de l'entreprise, en suscitant une mobilisation de l'ensemble du personnel contre la direction. Cette mobilisation des salariés concerne l'ensemble des catégories du personnel, avec une participation de l'encadrement à un degré inédit d'intensité depuis les grands conflits des années 1960. Le conflit social dure tout le premier semestre de l'année et conduit, en août, au terme d'une décision de justice qui annule la procédure de licenciement, à l'abandon par la direction et le groupe, du projet de suppression d'emplois. L'année suivante, la nouvelle direction embauche une trentaine de salariés supplémentaires pour faire face au surcroît d'activité lié aux commandes qui ont été engrangées et pour répondre notamment aux défis techniques que constitue la réalisation des roues pour le barrage des Trois Gorges en Chine. Comment expliquer ce coup d'arrêt à une politique industrielle fondée sur le démantèlement progressif d'un potentiel industriel attaché à une région, la région grenobloise, à un pays, la France et à une entité, l'Europe, dans lesquels l'hydroélectricité paraît ne plus avoir d'avenir ? La remise en cause de la « direction » de l'entreprise, dans le sens de l'équipe dirigeante, mais également dans le sens de la gestion fondée sur une rentabilité comptable, tel que l'a imposé Alstom trois décennies plus tôt, est profonde. Elle n'atteint pas la politique énergétique de la France et le centralisme de l'entreprise publique EDF, qui donne la priorité au thermique pétrolier et nucléaire pour produire de l'énergie dans de grandes centrales destinées à alimenter un réseau national. Cependant, cette remise en cause préserve le potentiel en innovations qui s'est développé dans les années 1950-1960 autour notamment de l'usine marémotrice de la Rance avec les « groupes bulbes » et qui a permis l'équipement du Rhône avec des centrales « au fil de l'eau ». Elle rencontre la réflexion de certains salariés<sup>95</sup>.

Une telle remise en cause de la direction est le fruit d'une stratégie qui s'appuie, comme nous allons le voir, sur les atouts industriels de l'entreprise que la direction a tenté d'occulter par un changement de convention dans le calcul des affaires en cours. Cette

---

<sup>95</sup>. Un des salariés que nous avons rencontré avance ainsi, à rebours d'une politique énergétique centralisatrice, que « *Les projets pharaoniques comme les Trois Gorges, je pense personnellement qu'il ne faut pas les renouveler. Ça pose trop de problèmes techniques. Au niveau écologique, socioculturel, cela conduit à déplacer deux ou trois millions de personnes avec toute leur histoire... C'est lamentable. Par contre, on pourrait équiper des cours d'eau de petites centrales pour avoir de l'électricité localement. C'est mieux que d'avoir de gros pôles comme les centrales nucléaires. (...) Un gros pôle, cela suppose de dispatcher, avec des stations pour redresser le courant en utilisant de l'électricité. (...) C'est débile. Mieux vaut avoir de petites centrales hydrauliques sur les sites et avoir 15 ou 20 kilomètres à faire, que faire 500 kilomètres en ligne.* »

stratégie s'appuie également sur le droit d'action nouveau qu'une loi de 1993 ouvre aux comités d'entreprise. La mobilisation des salariés se trouve ainsi soutenue par la mobilisation du droit, avec un rôle particulier de la justice pour permettre aux parties d'aller au fond du problème, en sortant des procédures d'urgence dans lesquelles voulait se cantonner l'avocat des salariés.

### **La menace chinoise**

Les arguments de la direction avancés au soutien du projet de licenciement présenté le 31 janvier 1996, au cours d'une réunion extraordinaire du comité d'entreprise, sont une chute des prix qui mine la rentabilité de l'entreprise. Comme le rappelle le jugement du tribunal de grande instance rendu en août 1996, « le projet prévoyait 149 suppressions d'emplois. L'employeur invoquait le fait que 90 % des projets de la société étaient à l'exportation et qu'en cinq ans, le niveau des prix de marché s'était effondré de 50 % ». L'ampleur de ce projet est à rapporter aux effectifs de l'entreprise en 1995, soit 594 salariés dont 156 ingénieurs, 313 ETDA et 125 ouvriers.

Dans ce contexte d'internationalisation, les marchés tendent à se concentrer dans les pays dits « émergents » et notamment en Inde et en Chine. Ainsi, la part des chantiers chinois et notamment de l'activité liée au barrage des Trois Gorges tend à devenir écrasante. Comme le souligne Gand (1997), les parts de marché espérées au cours des cinq années à venir (1996-2001) se répartissent comme suit :

- Trois Gorges : 18 %
- Chine (autre) : 27 %
- Am. Latine : 18 %
- Asie-Pacifique : 15 %
- Am. du nord : 14 %
- Europe + Afrique : 8 %

Cette projection du chiffre d'affaires montre l'internationalisation de l'activité de Neyrpic et le contraste entre la Chine et les autres régions du monde, avec notamment la faiblesse de l'ensemble Europe-Afrique qui représente pourtant l'aire historique de développement de l'entreprise. La création, en 1995, d'une filiale d'Alstom Hydro en Chine confirme le poids que les dirigeants du groupe Alstom veulent donner à ce marché émergent avec d'importants transferts technologiques entre Grenoble et la Chine, comme en témoigne ce passage tiré du site Internet d'Alstom :

*« Tianjin ALSTOM Hydro Co. Ltd (hereinafter TAH) is a Sino-French joint venture with 77 % share controlled by ALSTOM (France), specialized in the design and manufacture of various types of Turbine-Generator units. TAH has a registered capital of 41.548 million US dollars, more than 1,000 employees including over 100 employees of engineer, senior engineer status.*

*Since the founding in 1995, TAH has accomplished a thorough technology transfer from ALSTOM (France). By applying the advanced management of modern enterprise, TAH is emerging into the China Hydro market with a completely new image. »*

[http://www.alstom.com.cn/en/jv/jv\\_profile.asp?name=enalstom003](http://www.alstom.com.cn/en/jv/jv_profile.asp?name=enalstom003)

Cette situation est clairement affichée par l'entreprise et elle rencontre un écho particulier au sein des ingénieurs grenoblois qui sont au premier rang dans la réalisation des transferts technologiques.

*« Le transfert de technologies. C'était la première fois qu'on nous parlait de transfert de technologies. C'est-à-dire que tous les savoir-faire qui avaient été mis en place depuis des années, parce qu'il y avait des années que des bases de données étaient montées, subitement un directeur dit qu'il prend tout ça et qu'il l'envoie en Chine. C'est un truc qu'intellectuellement les cadres n'ont pas pu accepter. Pas que les cadres, mais eux essentiellement. L'argument de la direction était de dire à l'époque qu'il faut sous-traiter pour sous-traiter, cette JV a besoin de notre technologie, on est obligé pour la créer de leur donner ça, c'est donnant-donnant... Les cadres ont dit non, on ne peut pas accepter un truc pareil. En plus, il y avait l'affaire en parallèle de Birecik où tout le projet turc avait été monté en sous-traitance, avec des chiffres faux... les cadres se sont appropriés et cette affaire de Birecik et ce problème de transfert de technologies »<sup>96</sup>*

Le poids de la Chine et la faiblesse de l'activité européenne sont perçus par certains cadres comme des choix économiques dans une stratégie privilégiant un volume important d'affaires et des projets « pharaoniques », au détriment de la recherche de solutions innovantes, par exemple dans une production électrique de proximité. Le barrage des Trois Gorges permet d'une certaine manière à Neyrpic de développer une forme française de production électrique, fondée sur la réalisation de grandes centrales alimentant un réseau de grande dimension. Parallèlement à cette orientation, l'entretien des installations existantes en France est progressivement repris par EDF, alors qu'il pourrait donner lieu à des formes d'implémentations techniques en vue d'améliorer leur performance. Enfin, l'expérience acquise dans les « groupes bulbes », permettant l'installation de barrages « au fil de l'eau » et proches des usagers, donc avec une déperdition limitée d'énergie dans le transport, paraît mise sous le boisseau.

---

<sup>96</sup> Entretien avec la secrétaire du CE d'APH, 05/2004.

Ainsi, avec le projet de suppression d'emplois annoncé à la fin du mois de janvier 1996, c'est la survie même de l'entreprise qui semble en jeu. Cela se traduit par une forte implication du personnel dans l'AG qui se tient au lendemain de la première réunion du comité d'entreprise, le 1<sup>er</sup> février et à laquelle participe 70 % du personnel. L'importance de cette participation traduit une préoccupation nouvelle, en regard de la syndicalisation qui s'élève à moins de 13 % du personnel (40 adhérents à la CGT, 12 à la CFDT et moins de 10 à SIGAN avant le conflit selon Gand (1997)). Cette préoccupation est relayée par des ingénieurs qui ont été impliqués dans les premiers transferts de technologie vers la filiale chinoise montée en 1995.

### **La mobilisation « informationnelle » des salariés**

La procédure de consultation qui s'engage à partir de la réunion extraordinaire du comité d'entreprise ponctue la mobilisation des salariés, à travers l'organisation des réunions d'information et de consultation du comité d'entreprise que prévoit le droit. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, deux réunions de consultation du comité d'entreprise, précédée d'une information écrite du comité d'entreprise, doivent être tenues (art. L. 321-3 al.4 CT). Le délai prévu entre ces deux réunions oscille entre 14 et 28 jours selon le nombre de licenciements envisagés. La nomination d'un expert-comptable par le comité d'entreprise au cours de la réunion de présentation du projet de licenciement implique un délai de 22 jours avant le retour à la procédure générale de consultation. Dans ce cas, la consultation est constituée d'une réunion préliminaire et de deux réunions de consultation proprement dite. L'employeur doit notifier à la Direction départementale du travail et de l'emploi le projet de licenciement, et notamment le *plan social* (nommé depuis la Loi de Modernisation Sociale de 2002 « plan de sauvegarde de l'emploi ») accompagnant celui-ci. La DDTE peut, le cas échéant, constater la carence du plan social (art. L.321-7, al. 4 CT). La DDTE doit être également tenue informée du déroulement de la procédure. Un plan social doit présenter des mesures d'accompagnement dans le cas des entreprises de plus de 50 salariés (art. L. 321-4 al. 8 CT). Ce plan social doit comprendre, outre la référence aux conventions de conversion, et sous peine de nullité de la procédure de licenciement, des mesures effectives de reclassement, de réduction du temps de travail... visant à limiter le nombre de départs, dans la mise en oeuvre du licenciement (art. L. 321-4-1, al. 2 et 3).

Au moment de l'annonce du projet de suppressions d'emploi, les salariés et leurs représentants peuvent ainsi compter sur un délai de plus de 50 jours avant la dernière réunion

prévue dans le cadre de la procédure et l'ouverture des procédures de licenciement individuel si un expert économique est mandaté par le comité d'entreprise. La première réunion de la procédure d'information-consultation se tient le 12 février 1996 et se résume au mandatement de l'expert économique par le comité d'entreprise. La deuxième réunion a lieu le 18 mars et elle « a connu la réponse à 118 questions posées et a duré 4 jours en raison de contraintes et séquestrations et les réponses écrites ont été données à 25 questions complémentaires »<sup>97</sup>. Une troisième réunion se tient le 9 avril 1996. Elle dure 15 minutes selon l'ordonnance du 17 avril et son enregistrement permet au juge de constater que les élus du personnel n'ont pas eu le temps d'émettre un avis sur le projet de la direction, comme l'exige pourtant le droit. L'ordonnance de référé du 17 avril après une audience tenue le 10 avril ponctue également la mobilisation et apporte une relance de cette mobilisation des salariés, en tenant la troisième réunion pour nulle et en suspendant la procédure jusqu'à la nouvelle tenue d'une troisième réunion. Cette réunion commence le 29 avril puis se prolonge le 7 mai et est repoussée le 15 mai. La consultation dépasse alors largement les délais légaux. La mobilisation des salariés est alors relancée par une action en référé passant en audience le 19 juin et aboutissant l'autorisation d'engager une action au fond. Cette action est engagée le 26 juin, elle passe en audience le 4 juillet et se conclut par le jugement du 29 août annulant la procédure de licenciement. On peut donc distinguer dans cette période le moment de la procédure de consultation, qui s'allonge à la suite de premières actions en justice et le moment de la procédure judiciaire qui se développe en référé et au fond de mai à août.

La mobilisation des salariés se développe dans le laps de temps ouvert par la procédure de consultation et ses éventuelles contestations devant la justice, avant que les licenciements ne deviennent effectifs et avec comme horizon la possibilité de leur remise en cause. La procédure de consultation commence dès l'annonce du projet de suppressions d'emploi. Une telle annonce ouvre un premier moment intense de débats au sein même du personnel et d'initiatives vis-à-vis de la direction et de l'opinion publique grenobloise, de manière préalable au cycle des trois réunions du comité d'entreprise prévu par la loi. Elle suscite dans l'entreprise une succession d'AG à partir du 1<sup>er</sup> février avec une très forte participation des salariés oscillant entre 70 et 90 % des effectifs. Elle conduit également à la rédaction immédiate, le 5 février, d'une pétition de refus par les ingénieurs cadres et maîtrise qui recueille la signature de 75 % des salariés concernés. La remise de cette pétition s'accompagne de l'occupation le même jour du bureau du directeur, dont les déclarations

---

<sup>97</sup>. Ordonnance de référé du 17 avril, présentation des faits et moyens des parties, présentation de la partie patronale.

confirment la menace de délocalisation totale vers la Chine que redoute l'ensemble des salariés. Dès le lendemain, la direction met en place un comité de liaison avec les signataires de la pétition. Le 7 février, les salariés défilent en ville devant la mairie et sont reçus par des adjoints au maire. Le 8, les cadres s'organisent en 8 commissions pour produire un contre-plan et le personnel réuni en AG décide de participer aux réunions du comité d'entreprise prévues dans le cadre de la procédure de consultation.

La mobilisation des salariés prend ainsi diverses formes : manifestations, AG, grèves, pétitions, commissions d'élaboration de contre-propositions, occupations des ateliers et des bureaux, séquestration de la direction. Cette mobilisation trouve sa cohérence, selon nous, autour de la recherche d'informations, en partant du constat que l'information fournie par la direction pour motiver la suppression d'un quart des effectifs est manifestement tronquée.

-La pratique de la grève reprend la technique de la « grève roulante » relevée dans le conflit de 1963 (Gand 1997). Cette technique consiste à organiser un blocage des portes d'entrée de l'entreprise par une partie du personnel, de manière à limiter l'amputation des salaires résultant de la grève. Elle vise à soutenir un conflit de longue durée, en rapport notamment dans l'espèce avec la durée de la procédure de consultation prévue par la loi.

-Les commissions réunissent le personnel autour de la rédaction de diagnostics et de contre-propositions qui sont alimentés par les documents tirés de l'occupation des locaux et les résultats de l'expertise économique réalisée par le cabinet nommé au cours de la réunion du 12 février.

-L'occupation des locaux se répète au cours du conflit et permet aux ingénieurs et cadres de trouver les documents qui permettront de remettre en cause la bonne foi de l'information transmise par la direction de l'entreprise sur l'évolution de son activité. La direction fait état (au cours de l'audience du 4 juillet qui aboutit au jugement du 29 août 1996) de la présentation par le comité d'entreprise de « *divers documents dérobés lors du saccage des locaux du début avril qu'il acceptait de joindre au procès-verbal y compris fiche d'offre de BIRECIK.* » (jugement TGI de Grenoble du 29 août 1996, faits et moyens des parties).

*« Là, l'ensemble des syndicats avait été assez ingénieux : pour éviter de perdre trop d'argent, on faisait des grèves tournantes, une journée de cadres, une journée d'ouvriers, une journée d'ETDA. Il n'y a qu'une catégorie qui bloquait les véhicules au portail. La journée des cadres, ils étaient au portail, ils fermaient. Et nous, on était de l'autre côté. On demandait à rentrer, mais ils répondaient : non vous ne rentrerez pas. C'était assez comique. Ce qui fait que sur trois journées de grève, on en faisait qu'une chacun. Ça a tenu comme ça pendant six mois. Régulièrement, une fois par mois, on faisait notre petite journée de grève et on bloquait l'outil de production. Et ça a tenu comme cela avec un énorme travail fait par les cadres, les ouvriers, les techniciens... tout le monde s'est mis autour d'une table et tout le monde a bossé*

*à ce projet, d'accord pour dire non au démantèlement et dire qu'il y avait d'autres possibilités. On avait rencontré EDF qui nous disaient : on peut vous aider, on peut trouver des solutions. On n'avait pas mal fonctionné.<sup>98</sup> »*

Cette mobilisation se poursuit au cours des mois suivants. Elle prend une forme aiguë au cours de la deuxième réunion du comité d'entreprise, le 18 mars qui conduit à la séquestration des dirigeants présents pendant quatre jours. La direction accepte que l'on sonorise la réunion, à la demande de l'expert, après une matinée de réticences. 118 questions sont au programme, dont une interrogation lancinante et autour de laquelle se concentrent les critiques des salariés sur la courbe des prix, le calcul du plan de charge de l'entreprise et le marché mondial. La direction est mise en difficulté sur le calcul de la courbe de prix et le directeur commercial appelé en renfort reconnaît une erreur et reprend ses calculs le lendemain, au terme d'une nuit blanche. Cette séquestration prend une dimension institutionnelle, avec l'assistance d'un commissaire de police qui en contrôle le déroulement. Elle se prolonge quelques jours plus tard, le 29 mars avec une table ronde à la préfecture réunissant les représentants du personnel, la direction et le préfet. Cet épisode joue un rôle décisif pour établir la détermination des salariés, remettre en cause la crédibilité de la direction, politiser l'affaire en portant atteinte à l'ordre public et en suscitant ainsi un positionnement des autorités politiques et administratives à l'égard de la cause des salariés de Neyrpic qui aille au-delà de la mise en œuvre d'une répression destinée à protéger les biens et les personnes.

*« C'était parce que les chiffres étaient trafiqués. Ils étaient faux. Un travail avait été fait avec les cadres, les ETDA, les suiveurs de planning, tous ces gens ont mis en commun leurs savoirs et leurs informations. A force de travailler autour de tous ces chiffres, il est sorti un planning de ce groupe de travail qui était complètement différent de celui qu'on nous donnait à l'époque. Ensuite, les chiffres qui étaient annoncés par la direction au fur et à mesure... Il s'avérait que d'autres nous arrivaient par d'autres canaux qui étaient contradictoires. A force de compiler des courbes fausses et des chiffres faux, devant une direction qui refusait de négocier quoi que ce soit, les syndicats ont dit : il n'y a plus qu'une solution, c'est la justice. Nous avons été aidés par le cabinet SECAFI à l'époque, qui a été une très grosse aide pour nous, grâce à un gars qui avait une très grande capacité et qui a énormément travaillé sur le sujet. La deuxième réunion a duré quand même quatre jours. Elle avait commencé un mardi pour finir un vendredi soir à 19 heures, avec séquestration de la direction. Tant que la réunion n'était pas finie, ils ne sortaient pas de la salle, là aussi grosse mobilisation donc avec 24h/24 du monde dans l'entreprise, mise en place de cantine collective..., enfin bon au bout de quatre jours, la direction restait sur ses positions en disant qu'on avait rien compris et que les chiffres étaient bons. L'expert a dit qu'il n'y avait plus que la justice. Notre avocat a dit : il n'y a pas de problème on ne peut que gagner. C'est parti comme ça. Mais c'est parti en justice parce que mobilisation. S'il n'y avait pas eu de mobilisation, il n'y aurait pas eu de justice.<sup>99</sup> »*

---

<sup>98</sup> Entretien secrétaire du CE d'APH, 05/2004.

<sup>99</sup> Entretien secrétaire du CE d'APH, 05/2004.

## **La mobilisation du droit, relais et épilogue de la mobilisation des travailleurs**

La mobilisation du droit apporte une contribution décisive à l'évolution du conflit, avec l'ordonnance de référé du 17 avril 1996 suspendant la procédure de consultation jusqu'à la nouvelle tenue d'une troisième réunion en remplacement d'une réunion tenue le 9 avril. Cependant, son issue est loin d'être acquise au moment où une action en référé est engagée par le comité d'entreprise le 10 avril, au lendemain de la réunion du 9 avril. Une précédente ordonnance du 12 mars avait conclu au débouté de la demande du comité d'entreprise en constatant l'absence de dommage imminent et de trouble manifestement illicite dans le déroulement de la procédure de consultation. De la même manière, une action en référé conduit le 19 juin à une ordonnance écartant l'existence d'un trouble manifestement illicite. Elle semble donc débouter le comité d'entreprise de sa demande, mais l'invite tout de même à saisir le tribunal non plus en référé, mais au fond, pour qu'un examen des informations produites par l'employeur permette d'en établir la sincérité et que le juge puisse ainsi trancher la question de la conformité de la procédure de consultation aux exigences légales. Au terme d'une action engagée sur le fond le 29 juin, la procédure de licenciement est annulée par la décision du 29 août, les parties ayant été entendues le 4 juillet.

*De la discussion du plan social à celle de l'information économique, la découverte collective d'un nouveau registre dans la jurisprudence sur les licenciements collectifs*

Le recours à la justice fait apparaître des résultats variables pour le comité d'entreprise. Dans une optique réduisant le juge judiciaire civil à un arbitre dans un affrontement entre des parties conçu comme un match, on pourrait dire que le comité d'entreprise gagne le dernier round mais après avoir perdu le premier et le deuxième. La réalité est cependant plus complexe et implique de prendre en considération la stratégie judiciaire des parties, sur les conseils notamment de leurs avocats et en réponse aux indications que leur donne le juge dans ses décisions. En s'en tenant à une série d'actions en référé, le comité d'entreprise se place en effet dans une stratégie qui vise à allonger la durée de la procédure de consultation, en constatant son irrégularité au regard de la consultation de l'expert. Cette stratégie s'appuie sur la contradiction entre la durée maximale de consultation du comité d'entreprise fixé par le droit du licenciement collectif (livre 3 du Code du travail) et le temps nécessaire à l'assistance d'un expert économique prévue dans le livre 4 du Code du

travail qui définit les prérogatives du comité. Dans ce cadre, le recours du comité d'entreprise sur les conditions dans lesquelles s'effectue la mission de l'expert économique devient le point d'achoppement à partir duquel s'engage un mouvement jurisprudentiel portant sur ce que Bouaziz (1995) nomme le "*temps durée*" de la saisine du comité d'entreprise. Certes, le législateur a prévu une durée de 22 jours pour la mission de l'expert, mais il reste au comité la possibilité de contester la régularité de sa consultation pour obtenir une suspension de la procédure de consultation. Le problème de cette stratégie tient à ce que le débat judiciaire se trouve enfermé dans la question de savoir si les conditions d'une intervention en référé, c'est-à-dire l'existence d'un dommage imminent ou d'un trouble manifestement illicite, sont réunies. Mais l'examen des problèmes rencontrés sur le fond de la procédure, dans la constitution du plan social et son aménagement par la direction sous l'impulsion des interventions des élus du personnel, se trouve écarté. De plus, l'ordonnance de référé est provisoire dans l'attente d'une éventuelle action sur le fond.

En dehors des problèmes inhérents à cette stratégie, par la place qu'elle accorde à la saisine du juge *en référé*, la stratégie du comité d'entreprise paraît alors ignorer les apports récents d'une loi de 1993 prévoyant qu'en l'absence de plan social conforme aux dispositions légales, la sanction invocable par les parties lésées est la nullité de la procédure de licenciement (art. 321-4-1, Code du travail). Ces apports commencent à devenir substantiels, avec l'annulation des procédures de licenciement dans les maisons champenoises du groupe LVMH en 1993 et une série d'arrêts de la Cour de cassation à partir de l'arrêt Everite de 1995<sup>100</sup>.

Pour arriver au jugement *au fond* du 29 août 1996 et se placer sur le terrain de l'article L.321-4-1, le juge joue un rôle décisif, tant dans ses interactions avec les parties que dans l'ordonnance rendue le 19 juin, pour inciter les représentants du comité d'entreprise à agir sur le fond et permettre le débat sur la véracité des informations économiques.

*« On a eu un juge - qu'on a rencontré dernièrement - qui a eu le courage, fallait avoir le courage à l'époque de dire : ben moi j'annule tout ça, vous êtes des voyous, vous êtes des menteurs, je ne joue pas votre jeu.*

*Q : Le juge a eu un rôle actif dans cette histoire parce qu'il avait demandé des informations supplémentaires ?*

*R : Oui, il n'a pas arrêté. Il voulait être sûr que la direction mentait avant de dire : vous mentez. A chaque fois qu'il devait donner son rendu, il appelait les avocats en disant qu'il avait besoin d'informations supplémentaires, qu'il fallait lui apporter ceci et cela. Il était complètement impliqué dans ce procès. Et jusqu'au final où il a rendu son jugement. »<sup>101</sup>*

---

<sup>100</sup>. Pour une analyse sociologique des registres de la jurisprudence sur les plans sociaux, voir Didry (1998).

<sup>101</sup>. Entretien secrétaire CE APH, 05/2004.

Dans cette recherche d'une discussion sur le fond, le jugement du 29 août rappelle la première tentative en référé du comité d'entreprise que le juge suggère de reprendre dans une action au fond :

*« le juge des référés (dans son ordonnance du 19 juin), estimant qu'il n'y avait pas d'illicéité manifeste de l'exposé de la motivation exigée par l'article L321-4 du Code du travail, mais que le point de savoir si les faits invoqués pour fonder les raisons du licenciement étaient inexacts, incomplets voire sollicités relevait de l'analyse par le tribunal, autorisait le 19 juin le comité à assigner à jour fixe ».*

Partant d'une demande sur la portée de l'information économique, formulée en termes généraux par le comité d'entreprise, le juge distingue deux manières d'aborder cette question. Une première manière consisterait à placer la discussion sur le terrain d'une contestation du motif économique du licenciement, mais se heurte à la procédure établie au lendemain de la suppression de l'autorisation préalable de licenciement qui réserve la discussion du motif économique au salarié licencié une fois que le licenciement a eu lieu. Dans ses motifs, le juge choisit une autre voie : il se place sur le terrain de la consultation, telle que la présuppose l'existence d'un plan social conforme aux dispositions légales. Si la consultation est faussée par des informations économiques tronquées, le plan social produit au terme de la procédure de consultation est, par voie de conséquences, défaillant en regard des dispositions légales, ce qui conduit à la nullité de la procédure de licenciement selon l'article L. 321-4-1.

Le raisonnement conduit logiquement, au vu des nombreuses variations de la direction dans ses informations d'une réunion à l'autre et en fonction des éléments occultés dont les salariés ont connaissance à la nullité de la procédure de licenciement. Le jugement pose ainsi que *« si les choix stratégiques n'appartiennent qu'à l'employeur, ces choix et leurs raisons doivent être exposés de façon complète et sincère à ceux qui les subissent à peine de fausser la procédure de consultation obligatoire et d'entacher sa validité »*. Au premier rang des raisons invoquées par la direction, vient la baisse des prix du marché, évaluée à 50 % en 5 ans par la direction, à laquelle est opposée une évaluation de la baisse autour de 20 % en 3 ans formulée par le PDG de Kvarner une des entreprises concurrentes de Neyrpic. Cette forte baisse des prix du marché selon l'aveu de la direction citée par le jugement *« nous conduit à une situation financière difficile et à une suractivité à court et moyen terme »*. Le jugement pointe alors l'insuffisance du raisonnement de la direction qui ne tire pas les conséquences de cette situation sur l'emploi (avec même la nécessité de maintenir le potentiel pour faire face à

une situation de suractivité) et qui fait apparaître un retour à la rentabilité dès 1997 même sans licenciement.

Il envisage ensuite les plans de charge de l'entreprise en s'interrogeant sur les conséquences de l'omission par la direction d'une affaire en Turquie qui, pourtant, aurait dû être intégrée dans le plan à quatre ans. Plus généralement, le juge relève les multiples contradictions entre données présentées dans le plan social et leur présentation orale par des responsables de l'entreprise au cours des réunions du comité avec une forte tendance à minorer les chiffres en réponse au rapport de l'expert du comité. Il devient alors très difficile de se faire une idée sur le chiffre d'affaires véritable de l'entreprise tant pour l'année en cours que pour les années à venir.

Le jugement du 29 août aboutit ainsi à une annulation de la procédure de licenciement en partant de l'absence d'informations économiques remettant en cause la bonne foi de la procédure de consultation et donc le plan social qui doit en résulter, au terme des aménagements concédés par la direction après avoir entendu les arguments des élus du personnel. Il est au centre d'un « registre » d'action spécifique dans l'ensemble des décisions publiées entre 1993 et 1997 sur les plans sociaux (Didry, 1998). Entre l'action sur les contreparties à la suppression d'emploi (soit en termes de reclassement, soit en termes d'indemnité) et l'action visant à obtenir le respect des prérogatives du comité d'entreprise (notamment dans le contrôle du déroulement de la consultation), le jugement du 29 août porte le débat sur le terrain économique. Certes, il n'envisage pas le « motif économique » du licenciement. Mais il se place sur le terrain de la logique et analyse la validité du raisonnement qui conduit au projet de suppressions d'emplois. Pour établir cette validité du raisonnement, le juge doit contrôler les faits économiques et les inférences de la direction qui conduisent aux suppressions d'emplois.

### *Les effets du droit sur la lutte sociale*

La mobilisation du droit devant le juge traduit donc une forme d'apprentissage qui conduit à un réajustement de la stratégie judiciaire du comité d'entreprise initiale sous l'impulsion du juge, pour évaluer la situation à la lumière de la loi de janvier 1993<sup>102</sup>. Avant cet épisode décisif, le recours à la justice paraît avoir eu un rôle amplificateur à l'égard du

---

<sup>102</sup>. Cet apprentissage ne sera pas capitalisé puisque, comme nous le verrons, l'avocat du comité d'entreprise s'en est tenu en 2004 à une action en référé qui s'est traduit par une ordonnance rejetant sa demande.

conflit, sans que les décisions négatives à l'égard des intérêts du comité d'entreprise n'en affecte la dynamique. En effet, le premier résultat défavorable au mois de mars ne décourage pas les salariés dans leur mobilisation, ni le comité d'entreprise dans sa mobilisation du droit. À l'inverse, la deuxième action en justice aboutissant à la suspension de la procédure de consultation, au mois d'avril 1996, apporte un soutien important à la mobilisation des salariés en pointant les contradictions de l'information diffusée par la direction. Cette décision précède la « montée » de l'affaire vers les sphères parisiennes, en la sortant de son ancrage grenoblois tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau politique et administratif. Au lendemain de l'ordonnance du 17 avril, une manifestation a lieu à Paris et une délégation de salariés est reçue par la direction du groupe GEC Alstom puis au Ministère de l'Industrie. Le 19 avril, la direction de Neyrpic remet à la délégation un protocole d'accord visant à aménager le plan social et le fonctionnement des groupes de travail en contrepartie de l'abandon des procédures en justice. Le protocole est refusé par le personnel dans la mesure où la direction refuse de revenir sur le fond économique de la restructuration.

Le retour vers le tribunal au mois de juin, après la nouvelle tenue d'une troisième réunion qui, fixée au 29 avril, s'étale jusqu'au 15 mai, traduit la difficulté pour le comité d'entreprise et son avocat de qualifier juridiquement les contradictions de l'information économique avancée par la direction. Le jugement du mois du 29 août constitue ainsi un apport de premier plan pour clarifier à la fois la qualification juridique qui s'impose et les contradictions de l'information économique disponible. Il conduit à l'abandon de la procédure de licenciement par la direction, puis, quelques jours plus tard, au départ du PDG de Neyrpic : « Claude Burckbuchler, PDG de Neyrpic, a annoncé son départ, vendredi 6 septembre. La maison-mère GEC-Alstom tire les conséquences de l'annulation du plan social de Neyrpic par le tribunal de grande instance de Grenoble, la semaine précédente. » (*Le Monde*, 6 septembre 1996).

## *Neyrpic dans la tourmente de la crise Alstom*

Le 19 mai 2003, la direction d'Alstom présente au comité de groupe France un plan qualifié de « redressement » qui prévoit plus de 1.100 suppressions d'emploi dans la branche Energie (Power). La filiale hydraulique, Alstom Hydro Power, est mise à contribution, les effectifs de l'entreprise APH de Grenoble, ex-Neyrpic, devant être ramenés de 570 à 445, soit 125 emplois en moins<sup>103</sup>. La société spécialisée dans les turbines est heurtée par la crise financière de sa maison mère qui couvrait depuis l'entrée en bourse d'Alstom en 1998 et le rachat, à la même époque, à Alcatel de sa filiale d'ingénierie électrique Cegelec au prix d'un endettement de 1,2 milliards d'euros. Cegelec revendu, Alcatel et Marconi sortis du capital après avoir ponctionné la trésorerie d'1,2 milliard sous forme de dividendes, seul désormais aux commandes d'ABB Alstom Power, filiale commune créée avec le groupe helvético-suédois ABB, Alstom, fragilisé, est sanctionné par les marchés. Le cours de son action est divisé par cinquante en l'espace de trois ans. A la défaillance des actionnaires s'ajoutent des déboires technologiques, principalement les difficultés de mise au point des turbines à gaz GT24/26 qui vont engendrer 76 litiges avec des clients mécontents et un surcoût estimé entre 4,5 et 5 milliards d'euros. La tentative de relance lancée le 14 mars 2002 par le PDG Pierre Bilger échoue. Ce premier plan, intitulé *Restate Value*, était destiné à améliorer rapidement les résultats du groupe qui a affiché une perte de 139 millions d'euros sur l'exercice 2001-2002<sup>104</sup>.

En ce printemps 2003, c'est le fiasco. Le géant Alstom<sup>105</sup> est au bord du dépôt de bilan. Au comité de groupe européen réuni le 12 mars à Paris, la nouvelle direction, emmenée par Patrick Kron, constate un endettement record du groupe, évalué à 5,1 milliards d'euros. Pour résoudre la crise, l'état major envisage de vendre le secteur turbines industrielles et la partie Transmission et distribution. Parallèlement, une économie de 500 millions euros de masse salariale par mois est demandée. 7 000 postes (dont 5 000 en Europe et 2 000 en France) sont sur la sellette. L'annonce du 19 mai inaugure une phase de restructuration

---

<sup>103</sup>. Le siège parisien et celui de Levallois-Perret sont aussi concernés. A Belfort, 490 postes sur 1 163 sont appelés à disparaître dans les unités de turbines à vapeur et de machines électriques. Sur le site Rateau à La Courneuve, il est prévu une baisse de plus de la moitié des effectifs, 300 sur 500. (Source : Le Monde du 21/05/2003)

<sup>104</sup>. Parmi les objectifs affichés : atteindre 6% de marge opérationnelle contre 4% à cette date et parvenir à un ratio de dette sur fonds propres inférieur à 20% pour 2005.

<sup>105</sup>. A la clôture du bilan 2002-2003 (mars), Alstom présente un chiffre d'affaires de 21 milliards d'euros et emploie 110 000 salariés dans 70 pays dont 62 000 personnes en Europe. L'énergie reste sa principale branche (55% du CA et 46 000 salariés). Le secteur transport emploie 28 500 salariés, la construction navale 4 500.

déclinée sur plusieurs sites. Les dirigeants de APH à Grenoble ont reçu leur feuille de route. Mais sur place, dans l'entreprise, la direction ne laisse rien filtrer de ses intentions. Le mois de mai s'écoule sans qu'aucune confirmation ne soit apportée aux représentants du personnel. Ce n'est que plus tard, un peu avant l'été, que le projet de 125 suppressions d'emploi est révélé, la procédure d'information et de consultation ne devant pas débiter avant la rentrée de septembre 2003.

### **Le système Neyrpic en 2003**

En bordure d'une longue avenue à la sortie de Grenoble, à un quart d'heure du cœur de la ville et de sa gare, s'étend le berceau historique et la base européenne d'Alstom Hydro Power. Le complexe métallurgique jouxte celui de la firme américaine Caterpillar. A l'entrée, sur un terre-plein proche de la barrière d'accès, des modèles de roues grandeur nature accueillent le visiteur. Le domaine se présente comme un vaste espace de bâtiments ordonnés autour d'allées bitumées. De petits immeubles à structure métallique abritent le siège social, les locaux commerciaux, les bureaux d'études et le Centre de technologie doté de sa plateforme d'essais. Les ateliers de fabrication sont logés dans de hauts hangars en briques. Une partie de ces locaux est néanmoins désaffectée. Lors de nos quatre déplacements effectués au cours de l'année 2004, nous n'avons aperçu que deux chantiers en activité. En pleine journée, les va-et-vient de personnel ou de véhicules sont rares. L'ensemble du site couvre une superficie d'environ 18.000 mètres carrés, mais la moitié des terrains est désormais laissée à l'abandon et la direction envisage de vendre cette réserve foncière.

L'entreprise a conservé les dimensions d'une époque où l'essentiel de la production industrielle était assurée en interne. D'année en année, au fil des réorganisations et des réductions d'effectifs, la fabrication des différentes composantes des turbines hydrauliques a été peu à peu sous-traitée. En 2003, les ateliers ne travaillent plus qu'à l'assemblage et au montage des roues en inox. Un chaudronnier qui déclare avoir « perdu le métier » explique :

*« Avant, on faisait tout. Toute la machine. Si je vous dis les noms, ça ne va pas vous donner grand-chose. Il y avait les bâches, les vannes, supports, pivots, toute la carcasse, tout ce qu'y a où le béton vient contre, tout ça et puis tout l'intérieur, sauf l'alternateur. Après, il y a les aspirateurs. On en faisait beaucoup. Maintenant que la roue en inox. On ne fait plus que ça. (...)Le banc d'essai qui est la suite des bacs à huile, pour les essais, ça y est, normalement ils doivent fermer l'atelier, le service du moins. Après, la pivoterie : quand je suis arrivé en janvier, c'était les dernières pièces sur un tour, ça y est, c'est terminé la pivoterie. Là on a une*

*machine oxycoupage, hop ! plus rien. Dès qu'on veut un petit bout de ferraille coupé en rond, allez hop ! Sous-traitance. Plein de trucs comme ça... La peinture, plus rien. »<sup>106</sup>*

Un collègue, ancien dessinateur devenu technico-commercial, explique :

*« On est centré sur les roues sur le site. Mais quand les contrats sont pris, c'est pour des turbines complètes. Ça part de dessous l'alternateur, la partie électrique ne nous concerne pas, jusqu'à l'organe de restitution qui est après ce qu'on appelle l'aspirateur. L'aspirateur, c'est toujours une espèce d'entonnoir à l'envers qui permet à l'eau de s'écouler une fois qu'elle a fait son office énergétique de rotation de la roue. Donc, il y a tout ça. Toute la partie de génération électrique n'est pas de notre fourniture. Mais tout le reste est de notre fourniture. Donc ça ne se fait pas ici. Mais ça se fait au Brésil, ça se fait en Chine, chez les sous-traitants environnants, en France ou en Europe, en Roumanie, en Italie. Une turbine, quand il y a un contrat, il est complet. »<sup>107</sup>*

### La turbine et les principaux types de roues

La turbine hydraulique utilise l'énergie, potentiel ou cinétique, d'une chute d'eau, ce qui permet de produire une puissance d'autant plus grande que la chute est plus haute et son débit plus important. Toute turbine comprend en général un élément mobile ou roue, un élément fixe ou distributeur permettant d'amener l'eau avec des angles corrects sur la roue (une chambre spirale peut jouer le même rôle) et un système de vannage. Suivant les caractéristiques de la chute utilisée, la turbine est équipée de roues différentes.

Une *roue Pelton* possède, à sa périphérie, une vingtaine d'augets à échancrure médiane, en forme de double cuiller. L'eau est envoyée sous pression par les injecteurs. Ce type de turbine est adapté pour les très grandes chutes (1800 à 500 m) à faible débit. On obtient une vitesse de rotation variant entre 500 et 1500 tours/minute et une puissance avoisinant les 200 MW sur une seule roue.

Une *roue Francis* comprend une quinzaine d'aubages fixes, disposés entre deux flasques contenant des aubages directeurs à incidence variable. Elle est adaptée pour les hauteurs de chute moyenne (entre 40 et 100 m, jusqu'à 500m) et pour les débits jusqu'à 30 000 l/s et atteint une vitesse de rotation entre 250 et 1000 tr/min. Son rendement oscille de 0,8 à 0,9 et permet d'obtenir 500 MW sur une seule roue.

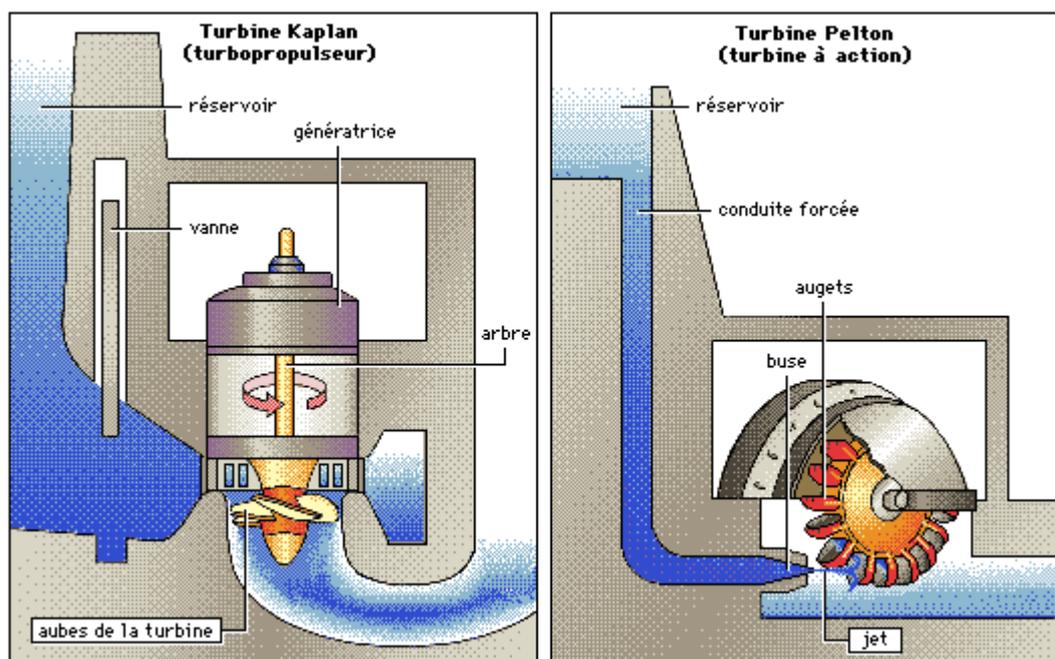
Une *roue Kaplan* a l'allure d'une hélice, avec trois à huit pales à pas variables montées sur un très gros moyeu. Elle est adaptée pour les faibles chutes jusqu'à 60m en hauteur, et pour les très grands débits de 5000 à 100 000 l/s. La vitesse de rotation est très élevée. On peut obtenir 20 MW par roue. Sous forme immergée, la roue Kaplan constitue un *groupe bulbe*.

---

<sup>106</sup> Entretien salarié APH, 06/2004.

<sup>107</sup> Entretien salarié APH, 06/2004.

**Figure n°1 : présentation graphique des turbines Kaplan et Pelton**



Alstom a choisi de rompre avec la politique d'exportation de l'ancien système Neyrpic pour donner la priorité à la délocalisation d'une partie croissante des fabrications, effectuée directement dans les marchés émergents par des filiales autonomes. APH possède ainsi des unités au Brésil (Taubate et Canoas), au Pérou (Lurin) pour la zone Amérique du Sud, au Canada (Tracy) pour l'Amérique du Nord, en Chine (Tianjin en joint-venture) pour l'Asie.

Cette dernière a été équipée en partie, au fil des ans, avec des machines-outils démenagées des ateliers grenoblois. En Inde, une entreprise a été récemment acquise pour servir de tête de pont. Dans ce « réseau de production », comme le définit la direction d'Alstom, Grenoble ne peut, en théorie, intervenir sur des affaires extérieures à la zone qui lui a été conférée, c'est-à-dire hors d'Europe et d'Afrique. Un service manufacturing planifie et répartit les fabrications au niveau mondial. Selon une forme d'organisation répandue dans les multinationales de l'ère de la Corporate governance, qui voit la firme se déconcentrer en un assemblage de contrats marchands ou quasi-marchands (Veltz, 2000), chaque filiale est mise en concurrence sur le critère du moindre coût, au gré d'un redéploiement du potentiel industriel vers les pays où l'hydroélectricité est en plein essor et où la main d'œuvre est sous-payée.

*« Le partage se fait au sein d'Alstom. C'est-à-dire que les fabrications, vous prenez Trois Gorges [gigantesque chantier en Chine] : les avants distributeurs et les distributeurs sont faits au Brésil. Nous, on fait une partie des roues. On ne peut pas tout faire. Une autre partie est faite en Chine. La répartition est faite globalement. Quand il y a un marché qui est pris par une unité, qu'elle soit brésilienne ou chinoise ou autre, il y a un directeur qui répartit les fabrications en fonction de la charge. Les avants distributeurs peuvent être faits en Chine. Plus chez nous, parce qu'on n'a plus les moyens humains et de mise en œuvre pour faire des avants distributeurs qui est quand même une pièce relativement importante. Mais dans des pays comme la Chine, le Brésil ou même le Canada, la répartition se fait suivant la charge de chaque atelier.<sup>108</sup> »*

L'indépendance de chaque pôle n'est que relative : les achats sont centralisés et le Centre technologique de Grenoble est un prestataire incontournable qui fournit à chacun des services en recherche-développement, des études mécaniques et hydrauliques pour l'établissement du cahier des charges et la faisabilité des contrats, ainsi que des essais sur modèle réduit dans le but d'atteindre le rendement optimum exigé par le client, calculé au centième près. Chaque turbine est en effet un prototype unique. La mise au point, le montage et le contrôle de l'efficacité d'une roue, « la pièce noble » aux yeux des hydrauliciens, exigent une précision et une minutie extrêmes pour parvenir à l'excellence dans les délais impartis<sup>109</sup>. Une variation du rendement d'un centième peut modifier jusqu'à 10% du coût. Les défaillances sont susceptibles d'entraîner des pénalités et parfois même des recours en dommage et intérêt de clients mécontents. En 1993, le tribunal administratif de Nice a condamné la société Neyrpic, solidairement avec une société d'études, à verser 469 722 francs à la commune d'Isola en réparation des préjudices subis par suite des désordres ayant affectés la micro-centrale électrique aménagée sur la chute de la Guerche. Un défaut de conception, source de problèmes de graissage, avait provoqué plusieurs incidents se soldant par des pertes d'exploitation<sup>110</sup>. En 1996, une autre commune, Saint-Guillaume, tenta elle aussi d'obtenir de la justice une expertise afin de rechercher les causes du mauvais fonctionnement de la micro-centrale hydroélectrique installée sur la Gresse et de déterminer la responsabilité des constructeurs – au premier rang desquels Neyrpic – dans le fait que le rendement se soit révélé inférieur aux prévisions d'une étude effectuée préalablement à sa réalisation. Cette

---

<sup>108</sup>. Entretien ingénieur APH, 07/04.

<sup>109</sup>. Il s'agit d'assurer la maîtrise d'un ouvrage en liaison avec le Centre de technologie et les ingénieurs qui effectuent notamment le calcul du rendement et de la puissance délivrée par la roue, l'étude du comportement à la cavitation des aubes de la roue et la prévision des instabilités de l'écoulement dans la machine industrielle.

<sup>110</sup>. Voir arrêt du Conseil d'Etat, section du contentieux, N° 161503, du 12 février 1996.

fois-là, l'action fut éteinte<sup>111</sup>. Ces contentieux, relatifs à des équipements de petite envergure, donnent une idée de l'enjeu de l'excellence dans les métiers de l'hydroélectricité.

Les contraintes de qualité, et les risques y afférents, n'ont cependant pas empêché Alstom de déposséder APH Grenoble de la maîtrise de ses prises de commandes. La filiale n'intervient plus que marginalement dans la négociation d'un prix qu'il lui faut respecter pour dégager une marge fixée par les dirigeants de la branche Power à 6%. Un niveau que les salariés interrogés jugent intenable au regard d'une offre effectuée bien souvent au rabais. Dans les faits, le centre de décision est situé au siège social du groupe Alstom à Levallois, en région parisienne. C'est là qu'est élaborée l'offre d'ensemble et que sont déterminés les cadres financiers auxquels seront astreints les différentes unités de production intervenant dans la réalisation et le montage de la turbine. Outre les sites constructeurs de roues, comme Grenoble, sont également impliqués tout ceux qui fabriquent d'autres parties - comme l'alternateur ou le générateur électrique - à Belfort, au Portugal, au Brésil ou encore en Suisse.

*« Chaque constructeur répond au cahier des charges et chiffre. Il fait une offre, il y a quand même des offres séparées. Après l'offre est regroupée. Après, c'est quand ils décident qu'on ne rentre pas dans l'enveloppe, ils doivent dire qu'il faut sabrer. Là je ne sais pas comment ça se passe. Peut-être bien qu'on nous dit à tous : c'est moins 10 à tous. Mais dans nos produits, ça on le sait, dans les produits mécaniques il y a un peu moins de marge que dans les produits électriques et électroniques. J'imagine que quand on remet nos offres, je vais dire n'importe quoi parce que je n'en sais rien, on va vous mettre une marge à 5 %, l'électrique ou l'électronique va peut-être mettre une marge à 20. J'en sais rien. Si après, on se dit, on fait - 10, de toutes façons on sera en moins, mais eux ils seront toujours en plus. C'est vrai que c'est quand même des grands montants. Il y a la politique commerciale du groupe qui rentre en jeu aussi. On n'est pas autonomes dans nos prix. On fait notre prix. On dit : pour construire ça nous coûte tant. Notre service devis est ici quand même.<sup>112</sup> »*

Transformé en centre de profits rattaché à une chaîne hiérarchique fluctuante et lointaine, l'entreprise se voit en outre imposer une série de charges financières au bénéfice de sa maison mère. Alstom prélève une redevance groupe, autrement appelée management fees, qui représente 2,5% des ventes prévisionnelles, soit l'équivalent de la part affectée à la recherche-développement (3%). Cette redevance est prélevée au titre des frais de structure du groupe, du marketing, de l'usage de la marque, etc. Le versement en 2004 aurait avoisiné les 3 millions d'euros. Sur une affaire en cours de démarrage de 84,8 M€ il est chiffré à 2,3 M€

---

<sup>111</sup>. Décision de la cour administrative d'appel de Lyon, N°96LY00264, du 21/11/1996.

<sup>112</sup>. Entretien chargé d'affaires APH, 06/2004.

soit le quart du coût de main d'œuvre d'exécution sur site<sup>113</sup>. Par ailleurs, la société iséroise prend à sa charge la moitié des 6 millions d'euros du budget annuel du Centre de technologie, le reste étant partagé entre les différents autres unités du « réseau de production ». Certains salariés évoquent une véritable « vampirisation » d'Alstom.

*« C'est vrai qu'incidemment, parce qu'on n'a pas été informés, on nous a appris ça il n'y a pas si longtemps, qu'effectivement tous nos brevets sont passés en Suisse. Je ne sais pas si on leur a vendu, si on leur a donné. Maintenant, quand on travaille sur nos brevets, il faut qu'on paie. C'est des générations de Neyrpiciciens qui ont mis des brevets en place. On nous a dépouillés de nos brevets. Maintenant on paie pour travailler sur notre technologie. Les grands groupes c'est vraiment quelque chose de curieux. Moi je ne comprends rien, c'est des trucs... On ne peut être que perdu dans des grands groupes comme ça. Tout ce qui a été fait, on n'a plus rien. Faut qu'on paie pour travailler sur nos savoir-faire. Donc après forcément, ça doit être ça les royalties. Et puis ils nous ponctionnent de partout. Il faut payer. C'est dégueulasse, ça c'est clair. C'est une stratégie de groupe. On peut tout imaginer derrière. Pourquoi on nous enlève notre cœur ? C'est monnayable, je ne sais pas. C'est monnayable. <sup>114</sup> »*

Le réaménagement de l'architecture du système Neyrpic ne concerne pas que les structures de l'entreprise, il touche aussi le processus de contrôle et d'exécution travail. Depuis 1992, la direction a mis en place une organisation par projets, créant des postes de *project manager* ou responsable d'affaire, c'est-à-dire une personne de référence pour le client, chargée de superviser le contrat du début à la fin.

*« Le project manager, lui, sa responsabilité, c'est le planning et le budget. La qualité aussi. Bon disons que c'est à peu près équivalent les trois points. Mais il va toujours essayer de trouver des moyens pour faire moins cher et avec des délais plus courts. Donc là forcément on va arriver à un risque de dégradation de la qualité. Et ça, c'est notre norme ISO 2000 qui doit le contrecarrer. C'est le seul moyen sûr que l'on a dans la société de façon à ne pas dégrader la qualité. Et là, effectivement, il y a un risque. Mais bon il est géré ce risque. Par le respect des procédures. On a que ça. Et c'est suffisant. C'est ce qu'il faut. Toutes les fabrications ont des procédés de fabrication. Alors après, s'il y en a qui ne suivent pas ces procédés, ça, ça veut dire que ça n'a pas été contrôlé. Donc on en arrive à des dysfonctionnements. Mais ça ne devrait pas. Bon, il y en a eus. On n'est pas les premiers ni les derniers. D'autres sociétés sont dans le même cas. <sup>115</sup> »*

Quarante années de restructuration, par réorganisations récurrentes, ont reconfiguré le salariat de l'ancien fleuron de l'industrie grenobloise, le Neyrpic aux 4 000 travailleurs du début des années soixante. Au 31 décembre 2003, l'entreprise n'emploie plus que 546

---

<sup>113</sup> Source : entretien élu CE, 05/2004

<sup>114</sup> Entretien salarié APH, 06/2004.

<sup>115</sup> Entretien ingénieur APH, 07/2004.

personnes, dont une trentaine en contrat temporaire<sup>116</sup>. L'effectif permanent affiche trente-sept postes de moins par rapport à 2001. Les deux tiers des salariés sont âgés de plus de quarante-cinq ans. Quarante-vingt un ont dépassé les cinquante-quatre ans. La structure de la main d'œuvre reflète les choix de gestion industrielle, porte la marque des cessions d'activités, des externalisations et des transferts de productions vers les unités créées en Asie et en Amérique-du-Sud. Si les ingénieurs, au nombre de 174, représentent toujours le quart du personnel, dans une proportion équivalente à celle de 1962, les ouvriers, quant à eux, ne sont plus que 79, vingt-et-un de moins qu'en 2001. Depuis deux ans, un seul ouvrier a été embauché...et sous contrat à durée déterminée. Les Employés, techniciens, dessinateurs et agents de maîtrise (ETDA) sont la nouvelle catégorie professionnelle dominante, même si ses effectifs s'érodent, régressant de 326 en 2001 à 293 à la fin de 2003.

La CGT demeure le principal syndicat sur le site, bien que son influence soit moins forte que par le passé. Elle revendique quarante-huit adhérents - parmi les ouvriers et les ETDA pour l'essentiel - la CFDT une dizaine, SUD un peu moins, l'implantation de la CGC étant négligeable. Au total le taux de syndicalisation, évalué à 13%, n'apparaît pas nettement supérieur à la moyenne nationale (Andolfatto, 2003). Le Comité d'entreprise emploie trois personnes à mi-temps. Une fois par mois, il organise, à l'heure de la pause de midi, une animation culturelle dans une salle polyvalente toute proche de l'entreprise, de l'autre côté de la voie de chemin de fer. Après un casse-croûte pris en commun, des artistes ou des auteurs (comédiens, écrivains, musiciens...) sont conviés à se produire ou à débattre avec les salariés. L'une de ces initiatives, à laquelle nous avons pu assister, a ainsi réuni une trentaine de salariés, dans une ambiance conviviale et amicale, pour écouter un concert de flûte et de harpe. Parmi les personnes présentes, on notait cependant l'absence des ingénieurs.

---

<sup>116</sup> Données extraites du bilan social 2003.

### **Un exemple type de la nouvelle génération d'ingénieurs**

P., ingénieur, est entré chez APH Grenoble en avril 2002. S'il a suivi un cursus en mécanique du solide à l'école d'hydraulique HMG, une des plus anciennes sections de l'Institut national de polytechnique de Grenoble (INPG), il ne correspond pas au profil des Neyrpicciens d'antan. Son établissement scolaire entretenait des échanges avec Renault et d'autres firmes, mais pas avec Alstom. A la filière « hydraulique et ouvrage », l'école préfère désormais les spécialités de l'environnement et du traitement des eaux. APH représente d'abord pour lui « *la protection du travail, de l'emploi proprement dit* », « *une entreprise où le patron ne peut pas faire ce qu'il veut* ». C'est une société qu'il juge moins dure qu'ailleurs, où il croit déceler « *une sécurité d'emploi* ». A son arrivée, il dit avoir été surpris de voir « *tous ces syndicats* », dont il ignorait d'ailleurs la fonction. Il considère comme une évidence de s'en tenir à l'écart : « *C'est sûr en tant que jeunes, on n'est pas du tout impliqué là-dedans* ». Il dit aussi ne pas être intéressé par les activités du Comité d'entreprise, parce qu'il ne « *fait pas la démarche pour y aller* » et parce qu'à son arrivée au sein d'APH, « *ingénieur, célibataire, sans enfant, au départ, vous n'avez pas droit à grand-chose* ». Son image idéale du CE est plus proche de celle d'un prestataire de services à tarifs préférentiels qui délivrent des chèques vacances et des tickets restaurants sans obligation de participer à un séjour collectif avec des collègues, comme c'est le cas avec le CE d'APH. Son beau-père et sa belle-mère ont tous deux travaillé, trente ans durant, chez Neyrpic. Lui considère qu'il va devoir s'adapter et changer plusieurs fois de poste dans sa carrière. Il affirme vouloir préserver une distance vis-à-vis de l'entreprise : « *Je m'engage mais ce que je veux dire, c'est que je vois autour de moi des gens qui...bon y en a ça fait peut-être dix, quinze ans qu'ils ont là, qui travaillent d'arrache-pied, qui font peut-être dix heures, douze heures par jour, et ben, tant mieux pour eux. J'espère juste pour ces gens-là qu'un jour, on ne leur dise pas : ben merci monsieur, au revoir. Voilà, c'est tout. Je veux dire, moi je veux bien m'investir, je veux bien faire des choses, mais aujourd'hui j'ai une famille, je veux bien m'investir professionnellement, mais je ne suis pas sûr qu'on croit aujourd'hui à ce qu'on fait. Je pense qu'aujourd'hui, on ne compte pas sur le côté professionnel pour s'épanouir dans la vie, oui.* »

### **L'affaire des Trois gorges et la confrontation de deux visions du futur**

Chez APH Grenoble, les missions de travail en Chine sont devenues monnaie courante depuis la fin des années quatre-vingt dix. Les transferts de technologie vers l'empire du milieu avait été au cœur du conflit social de 1996. En 2003, Alstom n'a pas renoncé et s'apprête à partager sa technologie des turbines-pompes pour 7 millions d'euros. Il est vrai que le marché chinois est aux yeux des dirigeants d'Alstom un terrain de conquête prioritaire. Face à la concurrence de General Electric, Siemens (via sa filiale Va Tech) ou Mitsubishi, leur branche Power cherche évidemment à se tailler la meilleure part dans la fourniture d'équipements pour les nombreuses centrales électriques, tant thermiques qu'hydrauliques, dont Pékin a besoin pour soutenir une croissance économique qui ne se dément pas. Mais Alstom est d'autant plus disposé à des concessions sur les prix ou sur les transferts de compétences, qu'il lorgne aussi et surtout du côté des contrats colossaux en métros, tramway ou TGV que laissent miroiter les plans de développement des transports intérieurs et urbains.

Dans cette perspective, l'ancien système Neyrpic, impliqué depuis dix ans dans le gigantesque chantier du barrage des Trois Gorges, a servi en quelque sorte de cheval de Troie.

Déjà, en 1989, à l'époque de la CGE-Alstom, Neyrpic avait été le fer de lance d'un consortium français (associant également EDF et la firme de BTP Spie-Batignolles) choisi par les autorités chinoise pour la construction, à proximité de Canton, d'une usine de pompage hydroélectrique de 1.200 mégawatts<sup>117</sup>. Cette fois, avec le barrage des Trois Gorges, prévu pour alimenter un complexe hydro-électrique quinze fois plus puissant que celui de Canton, il s'agira de concevoir les plus grosses turbines du monde<sup>118</sup>. En 1997, l'entreprise française et quelques autres sociétés étrangères ont été sélectionnées, après appel d'offre, pour la construction d'une première tranche de 14 turbines sur la rive gauche du Yang-tseu-Kiang. En décembre 2001, les machines sont livrées. Le 17 août 2003, la commercialisation de l'électricité de la centrale des Trois Gorges peut démarrer.

APH Grenoble va payer un lourd tribut à cette réussite. Le 26 février 2004, les experts mandatés par le Comité d'entreprise dans le cadre du plan de restructuration soulignent dans leur rapport que le chantier chinois lui a fait perdre 3,5 points de marge brute du carnet de commande 2003-2004 et pourrait lui en coûter encore le double sur l'exercice suivant. Et d'ajouter : « *au-delà des pertes spécifiques de 3 Gorges, qui pourraient dépasser les 20 M€, les problèmes rencontrés sur cette commande ont généré des dysfonctionnements considérables de tous ordres dans le déroulement des autres affaires.*<sup>119</sup> »

*« Effectivement, ça fait trois années de suite qu'on est en déficit. L'explication, pour nous, elle est claire : c'est les Trois Gorges, qui est le plus gros barrage au monde. C'est quelque chose que personne ne savait faire. Quand on a pris ce contrat, on savait bien qu'on ne savait pas faire ce genre de roues. Ce qui fait qu'il y a eu énormément de recherche dessus. Les décisions prises par les techniciens de fabriquer les roues d'une certaine manière étaient une erreur. Trois Gorges nous a coûté très cher. A l'origine, ce contrat a été pris dans un but commercial : c'était pour qu'Alstom dans sa globalité, qu'il ait dans sa brochure marketing le plus gros barrage hydraulique mondial. Ça ça a un coût. C'est à dire qu'ils ont volontairement baissé le prix de la commande pour pouvoir l'obtenir. Mais nous, on ne nous a pas dit que ce n'était pas grave si on ne tenait pas les objectifs. On s'est retrouvé, la première année, avec 11 millions d'euros de déficit, la deuxième année 24 millions. Nous, on explique que c'est Trois Gorges. Eux ici, ils disent : peut-être, mais il n'y a pas que Trois gorges.<sup>120</sup> »*

---

<sup>117</sup> *Le Monde* du 17 janvier 1989.

<sup>118</sup> Outre la production d'électricité, l'objectif poursuivi avec ce barrage, retenant un lac de 600 km<sup>2</sup>, est également de maîtriser le débit du Yang-tseu-Kiang afin de lutter contre les inondations qu'il provoque et d'améliorer les capacités de navigation. Cependant, sa construction entraîne le déplacement de 1,4 millions de personnes et plusieurs organisations écologistes ont dénoncé les dégâts provoqués sur la faune et la flore.

<sup>119</sup> Rapport Expert (Alpha), février 2004.

<sup>120</sup> Entretien avec la secrétaire du CE d'APH, 05/2004.

Comment en est-on arrivé à pareille déconvenue ? Sur le contrat de 1997, la firme iséroise doit livrer trois roues Francis de 10 mètres de diamètre pour un poids de 480 tonnes. Les Francis sont des modèles relativement basiques qui ne présentent aucun écueil technologique particulier. En revanche, c'est la première fois dans l'histoire de Neyrpic que l'on s'attaque à des machines aussi grosses, plus volumineuses encore que celles de 8 mètres conçues pour le Brésil vingt ans plus tôt. Autre obstacle : les clients chinois ont exigé que les roues soit assemblées en France, avant d'être expédiées en Asie. Alstom fut le seul constructeur auquel ils imposèrent pareille condition. Faut-il y voir une confiance absolue dans le savoir-faire de la firme française ? Quoi qu'il en soit, Grenoble étant enclavé dans une cuvette entre les montagnes, APH décida d'ouvrir un atelier de montage à La Ciotat, au bord de la Méditerranée. Les roues et leurs aubes furent acheminées en plusieurs morceaux dans les Bouches-du-Rhône, où une quarantaine de salariés s'attaquèrent à l'ouvrage, en postes de trois huit. Huit soudeurs, trois usineurs et deux agents de maîtrises furent détachés de Grenoble pendant trois années. Mais des problèmes de qualité, particulièrement dans le fil et la santé matière, perturbèrent l'avancée d'un chantier sur lequel pesaient des contraintes de prix drastiques.

*« Pour Trois Gorges, la décision a été prise de faire les roues en deux, de les couper en deux, de les usiner, puis après de les ressouder. Une chose que l'on n'avait jamais faite. Ça a été une catastrophe. Et puis il y eu l'utilisation d'un nouveau procédé de soudage qui n'avait pas été testé. C'était quelque chose qu'on utilisait il y a 25 ans et qui avait été arrêté en raison des conditions de travail difficiles pour les ouvriers et apparemment le rendu n'était pas exceptionnel. Là, un jeune ingénieur a découvert ce procédé en disant : là c'est le must, c'est le futur, on revient au fil fourré. Ce fut une catastrophe. En plus, ils ont décidé de trouver du fil fourré en Roumanie, coûtant moins de 30 % par rapport au fil français. Mais il était de très mauvaise qualité, les soudures ne prenaient pas. Ils ont passé des bobines et des bobines, sans y arriver. Et puis, un soudeur, deux soudeurs, trois soudeurs, au bout du quatrième soudeur expérimenté, on s'est dit : si ça ne marche pas c'est qu'il a un problème de fil. Ils n'ont rien voulu entendre. Ils ont changé les soudeurs et au bout d'un moment, ils ont chargé, chargé... Au premier contrôle, la roue est rebutée. 80 % de défauts. Il a fallu tout reprendre, c'est à dire six mois de travail pour enlever toute la soudure, tout gratter, tout machiner et tout recommencer. Rien que sur Trois Gorges, la première année ce fut 11 millions d'euros de pertes. Deuxième année, rebelote. Après, c'est le processus infernal. Ça a mal démarré, ça a mal fini. A tel point qu'on n'a même pas fait la troisième roue. Elle est partie, on l'a revendue, enfin on l'a re-sous-traitée aux Chinois<sup>121</sup>. »*

Pour un ingénieur chevronné (trente ans d'ancienneté à Grenoble), seule une « *déperdition de connaissances* » peut expliquer ces déboires. Un soudeur, détaché sur le site de La Ciotat, puis en Chine pour participer au montage de la troisième roue, confirme cette impression d'affaiblissement de la maîtrise du processus productif qui assura l'autonomie et

---

<sup>121</sup> Entretien avec un élu du CE d'APH, 05/2004.

la pérennité du système Neyrpic. En effet, les « conventions du travail »<sup>122</sup> autour desquels s'est constitué le système Neyrpic, entre un monde de production « interpersonnel » et un monde de production « immatériel »<sup>123</sup>, sont fondées sur l'accumulation de savoir de chaque acteur de l'entreprise et sur la confiance dans la pertinence de l'expérience des ouvriers qualifiés.

*« A La Ciotat, c'était déjà les conneries qu'on a faites. Au lieu d'en faire trois, on en a fait que deux. Il a quand même fallu mettre de la qualité dans les deux roues, parce qu'autrement on allait encore plus plonger. Il y a eu pas mal de conneries de faites. Après, faut remonter la pente aussi. Pour le fil, on le disait là-bas, mais on ne sait toujours pas si ça remontait. On ne savait rien. On était à 300 kilomètres, mais c'était comme si on était à l'autre bout de la Chine. Il y a eu des conneries en pagaille. D'ailleurs ça a commencé avec les aubes qui étaient rabotées au milieu. C'était coupé en deux, il a fallu ressouder. (...) C'est pas qu'on ne sait plus faire... Il y en a qui prennent des décisions qui ne sont pas tout à fait les bonnes. Comme ils ne nous demandent rien. On leur dit mais bon. Les techniciens, ce n'est plus ce que c'était. Quand on monte une pièce à l'atelier, il y en a bien qui le savent.<sup>124</sup> »*

Un autre ingénieur, partie prenante du projet, explique comment la désorganisation est née d'une perte de contrôle due au déficit en contrôleurs, ces techniciens indispensables au suivi de la sous-traitance et de l'activité des unités délocalisées. Ces héritiers des anciens neyrpiciens, c'est-à-dire ceux qui, par leur cursus de formation et par leur parcours dans l'entreprise, ont pu cristalliser individuellement les connaissances et les compétences particulières aux hydrauliciens, et tout particulièrement aux fabricants de roues.

*« Et puis l'autre chose, c'est qu'il y a eu, je ne sais pas si vous en avez entendu parler, il y a eu un problème sur le fil de soudage qu'on a choisi. Bon ça c'est un problème très technique. Je dirais que d'après ce que j'ai compris, c'est que le fil qu'on a choisi était un petit peu différent, il y avait un petit quelque chose qui était un peu différent ce qui fait que pour le soudeur c'était un peu plus difficile et donc ça a créé des défauts. Donc les soudeurs se sont plaints de ce fil, mais la plainte n'est pas remontée et puis on avait acheté ce fil, on en avait acheté 40 tonnes, donc on ne pouvait pas le mettre à la benne tout de suite. Donc on a continué à utiliser ce fil, ça c'est le premier point, on change le fil qui est plus difficile à utiliser donc forcément si c'est plus difficile ça crée des défauts, et ensuite on avait des contrôleurs, qui pour moi sont compétents, mais qui n'allaient à La Ciotat que quand ils n'étaient pas ailleurs, il faut dire c'est des gens qui font quand même beaucoup de déplacements... Donc les gens ils allaient par exemple en Chine, contrôler une autre pièce, ils revenaient en France, hop, on les envoyait une semaine à La Ciotat et ils contrôlaient, avec les moyens qu'ils avaient à l'instant t dans la position où la roue était à ce moment-là, donc ils voyaient ou ils ne voyaient pas certaines des choses. Donc on s'est retrouvé quand la roue était quasiment finie de soudage, donc là après le chef d'atelier a été un peu, je dirais,*

---

<sup>122</sup>. Les « conventions du travail » au sens de Robert Salais (1994) correspondent à des formes de coordination entre les différents acteurs, pour apporter une réponse aux problèmes que posent le recrutement et l'attachement des travailleurs à l'entreprise (convention de chômage) et celui de la réalisation du produit (conventions de productivité).

<sup>123</sup>. Sur la pluralité des mondes de production, voir Salais et Storper (1993).

<sup>124</sup> Entretien avec un salarié d'APH, 06/2004.

*malhonnête parce qu'il nous a annoncé, « Là on a un petit problème sur une aube de la roue, alors c'est un défaut, c'est important, mais enfin c'est qu'une aube ». Donc il a demandé notre avis au bureau d'études et nous on dit « Bon, si c'est sur une aube, on va l'accepter, histoire de tenir les délais », et dès qu'on a eu accepté, il y avait des défauts partout et il nous a dit « Vous avez accepté là, il faudra accepter là. » Donc c'est là qu'on a commencé à chercher un peu plus, à envoyer les contrôleurs, à chercher de plus près et il s'est trouvé que c'était complètement pourri, il fallait tout refaire. Et ensuite là enfin on a mis les moyens pour vraiment faire les choses dans l'ordre. Même sur la roue, on s'est rendu compte qu'on ne savait pas qui avait soudé, quels étaient les paramètres de soudage, alors que normalement ça fait partie du savoir-faire, c'est-à-dire quand quelqu'un soude, il indique ce qu'il a soudé et puis il note, on dit quels sont les paramètres de soudage et puis tout ça. Donc ça ça n'a pas été fait ; les soudeurs, ils commençaient à un endroit, ils allaient ensuite à un autre, c'était le bazar complet, quoi. Donc après ça a été réorganisé et ça a permis de faire trois roues, mais on a perdu là-dessus, parce qu'on a complètement désorganisé notre atelier, c'était Trois Gorges qui devenait la priorité et toutes les autres affaires se sont dégradées, c'est vrai qu'il n'y a pas que Trois Gorges, il y a aussi les autres mais pour moi c'est une conséquence aussi de Trois Gorges. Quand on a un atelier qui est désorganisé sur une grosse affaire comme ça, ce qui se passe sur les autres, il y a peut-être une part de savoir-faire qui est en cause, ça peut arriver, mais c'est surtout une part de désorganisation.<sup>125</sup> »*

Pour les salariés de Grenoble, l'affaire du barrage des Trois Gorges incarne tout à la fois la fierté d'avoir été associé à un défi technologique d'une ampleur inédite et l'amertume, parfois la colère, devant un échec financier que les uns et les autres imputent tout à la fois à une désorganisation de la chaîne de travail, à une fuite en avant dans la recherche du moindre coût et à un affaiblissement des savoir-faire. Ce chantier gigantesque, ouvert depuis dix ans, met en lumière les difficultés que l'entreprise rencontre désormais pour conduire à bien des projets innovants ou inédits, avec des ressources internes amoindries, tant dans le domaine humain que technique, en évoluant dans un univers de contraintes financières imposées par la tête d'un groupe. Mais l'épisode des plus grosses roues du monde témoignent aussi des avantages comparatifs qu'a su conserver le potentiel d' APH Grenoble, le crédit international dont bénéficie l'unité iséroise, mais aussi.

La partie rive gauche du barrage des Trois Gorges a certes provoqué des pertes financières directes et indirectes. Ce contrat aura néanmoins fourni cinq ans d'activité à APH Grenoble. En outre, bien que les engagements de 1997 n'aient pas été complètement remplis, le défi technique a été relevé, bon gré malgré les trois roues ont été mises en service et les rendements se sont avérés satisfaisants. Ce tour de force a renforcé la réputation d'excellence de la firme dauphinoise et lui a permis de capter 35 millions d'euros de sous-traitance (études et usinage) sur les 90 millions d'euros de commandes que la filiale d'Alstom Tianjin a obtenu dans la partie rive droite du barrage en cours de réalisation. Une seconde partie de l'ouvrage

---

<sup>125</sup> Entretien avec un ingénieur d'APH, 07/2004.

que les autorités chinoises ne souhaitent pas soumettre, initialement, à un appel d'offre international. Un ingénieur tire les enseignements suivants de l'affaire :

*« Non, mais je pense que c'est lié aussi au fait de vouloir gagner de l'argent à tout prix sur ce truc-là, pour essayer de réduire les coûts de production. Et ça ça veut dire que là où il faudrait peut-être mettre deux soudeurs, et ben on n'en met qu'un ; là où il aurait fallu des contrôleurs à temps plein, on met des contrôleurs à temps partiel. C'était aussi l'idée d'essayer de réduire les coûts et donc de ne pas suivre les procédures habituelles, avec le risque que... Mais je dirais maintenant que les machines tournent, on a quatre groupes qui tournent en ce moment, vu par le client, c'est des bonnes machines, il a l'air content, même si il sait qu'on a eu des problèmes, il l'a bien vu de toute façon, puisqu'on a été obligé de demander à quelqu'un d'autre d'envoyer les roues avant, il y avait des roues qui avaient des retards. Globalement pour l'instant il est content d'Alstom ; la preuve, c'est qu'il vient d'en racheter. Donc pour l'image de marque d'Alstom, Trois Gorges c'est pas négatif, mais pour l'entreprise ici, oui, c'est plutôt négatif parce qu'il y a les pertes financières, et effectivement Alstom ne nous a pas payé tout l'aspect publicitaire qu'il a fait. Peut-être effectivement que le fait d'avoir pris les Trois Gorges et d'avoir plutôt bien réussi au final a permis à Alstom d'accéder à d'autres marchés, de se faire un nom.<sup>126</sup> »*

Le récit par les salariés du déroulement du chantier des Trois Gorges renvoie aux différentes critiques de la théorie économique classique, qui, depuis Keynes, considèrent qu'on ne peut anticiper avec certitude le comportement futur de l'économie et que les prédictions des directions financières reposent sur des connaissances qui ne sont, pour la plupart, pas solides (Galbraith, 2004). Pour autant, la direction d'Alstom, en 2003, ne se montre guère soucieuse de découvrir les raisons de ces défaillances de prévision et de pilotage. Quand le cours de bourse chute brutalement, que banques et actionnaires se dérobent, un plan de licenciement massif, réparti sur plusieurs sites, apparaît comme la solution à priori indiscutable, la plus efficace mathématiquement et le plus convenue dans la gestion des grandes firmes. La procédure d'information et de consultation prévue par la loi française en cas de réorganisation affectant l'emploi, tout comme l'obligation de justification des motifs des éventuels licenciements envisagés, contraignent toutefois les dirigeants d'APH à faire précéder leur plan social par un argumentaire.

Ces derniers rationalisent alors leurs décisions de suppression de 125 postes à travers un scénario qu'ils présentent comme inéluctable, éludant le débat pourtant inévitable sur « *les chances d'opération marchande* »<sup>127</sup> et les conditions concrètes de la mise en œuvre des

---

<sup>126</sup> Entretien, 07/2004.

<sup>127</sup> Pour Weber, « *la comptabilité, tant dans l'économie domestique que dans l'entreprise intéressée au profit, dépend des chances d'opération marchande, c'est-à-dire de la lutte (formellement) pacifique de l'homme à l'homme. Partant, l'argent n'est pas, comme un quelconque instrument de mesure, un critère innocent ; cependant, le prix en argent qui sert aux estimations constitue un compromis qui résulte des possibilités de lutte dont est porteur le marché, de sorte que le critère d'évaluation, sans lequel le compte de capital ne peut pas exister, provient, d'une manière constamment renouvelée, de la lutte de l'homme avec l'homme sur le marché.* » (Weber, 1991-1923, p.16).

processus de production et de création de valeur. C'est cette représentation formalisée du destin de l'entreprise dont les salariés et leurs représentants vont contester la faisabilité en y opposant leur propre scénario échafaudé en grande partie à partir de leur savoir de praticiens et d'une expertise nourrie de leur expérience accumulée.

Dans le projet de la direction, le chiffre d'affaires par exercice d'APH est estimé à 100 millions d'euros annuel environ jusqu'à l'horizon 2007 (70 M€ pour l'activité Large Hydro, 20 M€ pour Small Hydro et 10M€ en Services). Pour le site de Grenoble, il est prévu une charge de production de 12 roues industrielles et 18 roues modèles (maquettes) par exercice. Il est également envisagé de passer la pivoterie et la peinture-régulage en sous-traitance. En conséquence, les effectifs directs du secteur fabrication doivent être réduits de moitié, passant de soixante-dix-neuf à trente-huit (moins 22 pivoterie, moins 3 peinture-régulage, moins 3 maintenance industrielle, moins 13 réduction du volume à 12 roues). Une enveloppe de neuf millions d'euros a été provisionnée pour financer les diverses mesures d'accompagnement social. Ce nouvel épisode de restructuration prend place dans un scénario déjà à l'œuvre qui vise à reconvertir ce qui subsiste du système Neyrpic en une société spécialisée en ingénierie et en management d'affaires, organisée autour du Centre de technologie et ses quatre-vingts dix salariés, dont une trentaine à la plateforme d'essais. En construction, seul un atelier vitrine serait conservé. Le faible niveau du « business plan » à trois ans présenté au Comité d'entreprise tranche avec le programme de 24 roues par an qui prévalait quelques mois encore avant l'annonce du plan de suppression d'emplois. La conclusion de plusieurs contrats consécutifs, en particulier la partie rive droite des Trois Gorges, mais aussi au Vietnam et au Soudan, a beau rehausser le chiffre d'affaires annuel prévisionnel à 163 millions d'euros, la direction campe sur son scénario. Il n'est pas question d'attribuer davantage de roues à APH Grenoble. Elle espère répartir les fabrications liées à ces affaires prétendument inattendues entre les sites asiatiques et brésiliens.

Pour les élus du personnel et une partie des syndicats le « business plan » triennal sera irréalisable avec 125 postes en moins. L'entreprise ne pourra pas vivre durablement amputée de tant de compétences et dépendante d'une sous-traitance excessive. Déjà les coûts de non-qualité répertoriés à la fin d'octobre 2003 représentent plus de 16% du coût direct des affaires, relève le rapport des experts mandatés par le Comité d'entreprise. Ceux-ci soulignent que la restructuration est contradictoire avec le souci affiché de résoudre « *les déficiences du passé : dilution des responsabilités, manque de coordination et de contrôle des intervenants, manque de rigueur et absence de véritable gestion des risques* ». Un ingénieur, non syndiqué et peu

impliqué dans les débats du CE, témoigne d'un sentiment de scepticisme au sein de l'encadrement :

*« Il y a peut-être un avenir sur trois, quatre, cinq ans, je ne vois pas d'avenir pour dix ans en fait. Parce que ce que pensent les gens, aujourd'hui, on a effectivement rentré énormément d'affaires en Chine. Je pense qu'à un moment il y avait une volonté, à mon avis, d'Alstom de remplir un carnet de commandes. D'ailleurs au moment où l'action était au plus bas, il fallait montrer justement que le groupe Alstom retrouvait la confiance de ses clients et qu'on a rentré des commandes de partout, dans le transport et dans l'énergie. Et puis, on entend aussi parler d'un joint-venture au niveau de l'hydraulique en Asie. Et puis, c'est vrai que les nouvelles affaires qu'on a prises, on se pose beaucoup de questions. D'abord, est-ce qu'on arrivera à les réaliser ? Techniquement, elles sont très difficiles. Et puis, je dirais, financièrement, les marges sont tellement faibles, les risques sont tellement importants, que je suis pas sûr qu'on...qu'à terme on va aider financièrement le groupe Alstom. Donc, on se dit : ben est-ce qu'on n'a pas rentré aussi des commandes au niveau énergie pour être mieux vendu. Moi, je vois pas trop d'avenir au site là. Je vois pas trop d'avenir.<sup>128</sup> »*

La CGT n'en propose pas moins un scénario alternatif au projet de la direction. La perspective tracée est d'asseoir le site de Grenoble comme « centre d'excellence » de l'activité hydraulique du groupe. Dans la veine du système Neyrpic, ils misent sur le retour d'expérience en ingénierie industrielle que permet le maintien d'une charge minimale de fabrication (16 roues par rapatriement des surcharges des autres unités) pour préserver un avantage concurrentiel. Expertise en maintenance des équipements, investissements de modernisation, renforcement du service contrôle qualité et sous-traitants, création d'un pôle bureau d'études, homogénéité des métiers, formation pour répondre à l'évolution des professions, maintien de la logistique, révision des ratios industriels et économiques qui ne correspondent pas à une activité de « sur-mesure », augmentations salariales : toutes ces propositions dessinent un futur de l'entreprise qui passe par une réinternalisation de ses capacités<sup>129</sup>. Le complexe de Grenoble, si on le fortifie au lieu de le rationaliser, n'est-il pas le seul en mesure de satisfaire l'exigence de fiabilité des clients tout en suivant et anticipant les innovations ? La conviction demeure vivace parmi le personnel qu'ici, dans l'Isère, on continue à pouvoir fabriquer des « Roll's » même si le groupe pousse à la construction de 2 CV en série.

*« C'est toujours le problème de la Rolls. Il y a encore une image de la société pour les turbines, notamment la roue, qui est que les clients ils veulent avoir la fabrication, la technologie... mais ils sont décalés d'au moins dix ans, voire plus, au niveau qualité. Parce que là aussi, on a perdu petit à petit de la qualité. Mais on est en train de la retrouver... Donc ils veulent ça, ils veulent la Rolls, mais ils veulent payer le prix de la 2CV. Donc ils sont clients, comme nous, quand on va au supermarché. C'est pour moi la même chose.<sup>130</sup> »*

---

<sup>128</sup> Entretien 10/2004.

<sup>129</sup> L'ensemble de ces propositions figurent sur un tract diffusé par la CGT durant la procédure de discussion du plan de sauvegarde de l'emploi. Sur ce tract, cf. infra.

<sup>130</sup> Entretien ingénieur APH, 10/2005.

*« Sinon, on a pris maintenant un énorme contrat au Soudan, traité par Chirac. Au final, les dix roues qui devaient être faites en France, ils ont décidé de les faire en Chine. Mais le client s'est retourné en disant : pas question on a demandé de la production française. Là, ils sont en train de magouiller, de faire croire au client qu'on pourrait en faire 5 à Grenoble et 5 au Brésil, parce que le Brésil c'est comme la France... Donc voilà, c'est une tractation qui se fait actuellement au niveau de toutes les unités pour faire en sorte que la production à Grenoble n'existe plus.<sup>131</sup> »*

L'autre grief formulé par la majorité des élus du personnel à l'encontre du programme élaboré par la direction, c'est son manque d'anticipation des évolutions des marchés de l'énergie et des opportunités qu'ils pourraient receler. Le document rédigé par les experts désignés par le CE estime ainsi que les potentialités de développement du petit hydraulique et des services sont sous-estimées et souligne que les capacités de croissance liées à l'enjeu des énergies renouvelables ne sont pas prises en compte dans les prévisions 2005-2007 du « business plan »<sup>132</sup>. Plusieurs pistes de débouchés existent pourtant, dans un contexte politique et réglementaire qui donne la priorité aux modes de production d'électricité sécurisé, peu polluants et moins coûteux que les hydrocarbures. La réhabilitation des aménagements anciens pourrait générer l'ouverture de plusieurs chantiers à un horizon relativement proche, particulièrement en France où nombre d'installations datent de plus de vingt-cinq ans.

*« Il y a des fois des aubes qui sont changées. Si vous allez en Inde, vous avez des turbines installées où il y a énormément de sable, c'est en montagne, et on sait que ça use. Donc, ça veut dire que dans le temps la pièce peut s'user, donc le client peut demander un remplacement de turbine. Alors là, il peut y avoir plusieurs choses. Soit le client nous dit : c'est une machine Alstom et il demande à Alstom de remplacer la pièce à l'identique. Soit, étant donné que l'on fait des progrès depuis vingt ans, il peut demander une surpuissance, mais encore faut-il que l'alternateur le permette. Parce que quand il veut changer sa turbine et ne pas changer l'alternateur, il faut qu'il y ait une marge suffisante. Parce que les alternateurs sont calculés avec une marge au-dessus et il faut que l'alternateur puisse supporter la surpuissance qu'il va faire avec le nouveau tracé. Soit il dit : je fais des frais de réhabilitation, je change mon alternateur et ma turbine et en définitive j'aurai une surpuissance, je gagnerai plus d'argent et ça paiera mon remplacement.<sup>133</sup> »*

L'installation de petites centrales semble aussi une voie alternative aux barrages gigantesques. Les clients, devant répondre souvent à des obligations de service public ou à des pressions d'organisations non gouvernementales, sont à la recherche de solutions innovantes. Tout particulièrement en matière écologique :

---

<sup>131</sup> Entretien secrétaire du CE APH, 06/2005.

<sup>132</sup> Rapport SECAFI ALPHA, février 2004.

<sup>133</sup> Entretien ingénieur APH, 07/2005.

*« Il y a aussi une évolution de nos produits vers ce genre de, ce qu'on appelle nous les « turbines vertes », on évite de polluer l'eau en rejetant de la graisse ou de l'huile. Donc on a fait nous comme ça en France, à XX, où ce n'est pas possible qu'il y ait des rejets d'huile. Donc c'est essayer de diminuer la pollution et en ce moment on vient de gagner une affaire, je crois que c'est en Suède, où ils nous demandent une roue de turbine sans huile dedans. On sait que c'est une évolution du marché en Europe et un peu en Amérique. En Amérique, il y a une évolution qui est de faire des turbines qui tuent le moins de poissons, donc on a développé chez nous des turbines qui sont censées moins tuer les poissons. Mais c'est encore assez marginal, le gros marché, pour nous c'est la Chine où là il y a un potentiel phénoménal et puis en ce moment la Chine est en plein développement de ce point de vue-là. J'y suis allé au mois de mars, j'ai rencontré d'autres fabricants de turbines là-bas, ils en ont jusqu'ici, c'est pour ça qu'ils en achètent beaucoup en ce moment en Europe, parce qu'ils arrivent pas par eux-mêmes à fournir leur propre marché. Que des grosses, grosses turbines. Donc l'évolution du marché. Bon, disons qu'après, ça peut devenir une question de priorité. Mais disons qu'en ce moment en France je ne vois pas trop les possibilités, maintenant, je ne sais pas si on arrête,... si on limite l'énergie nucléaire il est possible que des projets qui étaient jugés non rentables, ou avec risque de pollution, ou risque sur l'environnement, il est possible que ces projets-là reviennent à l'ordre du jour, ça peut évoluer.<sup>134</sup> »*

Selon une étude de l'association de professionnels et universitaires Hydro 21, dont Alstom est un membre actif, le potentiel mondial « économiquement exploitable » de l'hydroélectricité est évalué entre 1500 et 2000 GW, soit trois fois celui actuellement exploité. Son rythme de croissance est susceptible de dépasser les 2% par an observés depuis plusieurs années. Reste cependant l'inconnu des financements. Dans un marché de l'industrie électrique en voie de libéralisation avancée, les acteurs privés risquent de renâcler à se risquer dans des investissements relativement lourds<sup>135</sup>. Quels comportements adopteront dans l'avenir les pouvoirs publics, les organismes internationaux, les multinationales concurrentes face à ce défi énergétique et environnemental? Quels marchés s'ouvriront ? A quels produits inédits ? Quels partenariats de recherche se noueront ? L'entreprise APH de Grenoble réussira-t-elle à régénérer une forme renouvelée du système Neyrpic des années 50-60, celui qui mit toute son excellence dans la création de la centrale marémotrice de La Rance et dans la mise au point des turbines-pompes et des groupes bulbes ? Rien n'est décidément écrit d'avance.

### **La lutte pour la reconnaissance de la capacité**

Le processus qui aboutit à la suppression de 99 emplois en septembre 2004 se distingue radicalement de l'affaire de 1996 par l'absence de grèves. Certes, les salariés marquent un intérêt important pour les menaces qui pèsent sur les emplois de l'établissement

---

<sup>134</sup> Entretien ingénieur APH, 07/2004.

<sup>135</sup> De 1840 à 2750 dollars/kW pour la grande hydraulique, de 1150 à 3450 pour la petite hydraulique. Source : Agence internationale de l'énergie atomique, chiffres cités par Hydro 21, [www.hydro21.org](http://www.hydro21.org).

grenoblois. Cependant, cet intérêt ne se traduit pas par la démonstration publique d'une unité d'action et encore moins par des actions comparables aux initiatives de 1996, où le personnel s'était engagé de manière relativement unanime dans une grève tournante, l'occupation des locaux et la séquestration à plusieurs reprises de la direction. Il se manifeste par la participation aux réunions d'information et aux commissions qui se mettent en place au cours de la période dans le prolongement de la procédure de consultation. Il se traduit par un sentiment nouveau d'appartenance au « Groupe » Alstom, qui conduit la secrétaire du comité d'entreprise à entrer au sein du forum européen du groupe et se lit dans la venue du PDG d'Alstom à Grenoble.

*« Sauf qu'on se retrouve par rapport à 96 avec une population production qui a drôlement diminué. Il y a eu deux plans AFC, donc pratiquement 70 ouvriers qui sont partis. Les AFC sont des congés de carrière anticipés. Ça veut dire qu'il y a soixante personnes de la production, des gens mobilisés, qui sont partis. Aujourd'hui, on se retrouve quand même avec un panel représentatif de ce qui se passe à l'extérieur. Ce sont des gens qui n'ont pas souvent bougé, et pour les faire bouger aujourd'hui, dans un contexte un peu délicat, ça devient extrêmement difficile, bien que l'on y arrive encore... Chaque fois que l'on fait une AG, il y a 200 personnes qui descendent sur 549, sachant qu'en règle générale il y a toujours 120 personnes à l'extérieur. On arrive quand même à faire bouger à travers des intersyndicales. Quand il n'y a qu'un syndicat qui appelle, ça ne bouge pas ; quand les quatre appellent, ça mobilise. Mais de là à dire que l'on va réussir à mobiliser sur des actions dures, non, je n'y crois pas trop. Il n'y a plus le potentiel.<sup>136</sup> »*

#### *Le temps de la procédure européenne*

L'établissement d'Alstom Power Hydro de Grenoble se trouve associé à la procédure d'ensemble qui touche le groupe Alstom. Le projet de suppression de 125 emplois est connu dès la réunion du Comité de Groupe Européen qui se tient le 24 avril 2003, il se précise au cours de la réunion du Comité de groupe France qui se tient le 19 mai 2003. Mais la direction de l'établissement de Grenoble ne s'engage dans une réflexion sur d'éventuelles suppressions d'emplois qu'à partir des mois de juillet-août 2003, en proposant aux partenaires sociaux la négociation d'un accord de méthode. Un tel accord de méthode vise à organiser une procédure de consultation enrichie, moyennant une sécurité juridique plus grande sur l'issue de la consultation dont l'allongement est censé garantir la complétude. Il se heurte à une fin de non-recevoir de la part des syndicats, ce qui conduit à son abandon. Vient alors le moment d'une consultation des comités d'entreprise sur les décisions économiques ayant un impact sur l'emploi, dans le cadre du livre 4 du Code du travail.

---

<sup>136</sup> Entretien avec la secrétaire du CE d'APH, 05/2004.

La consultation des instances représentatives du personnel sur les décisions économiques conduisant au projet de suppressions d'emplois ne s'engage qu'au terme d'une bataille judiciaire sur la signature de l'ordre du jour par les secrétaires de ces instances. Une première initiative du forum européen, en mai 2003, vise à obtenir en référé que sa consultation soit terminée avant que ne soient prises des décisions définitives et donc avant que ne s'engage la consultation des autres instances représentatives du personnel. Le forum demande également une clarté plus grande de la direction, en exigeant notamment la transmission d'informations supplémentaires sur le plan d'action et les suppressions d'emploi qui en résultent. Le forum s'appuie pour cela sur les éléments intégrés dans le nouvel avenant de 2002 prévoyant une information « en temps utile » c'est-à-dire avant « avant toute décision définitive ». Son initiative aboutit à une ordonnance de référé, le 24 juin 2003, qui déboute le forum européen sur la base d'une absence de mandat du secrétaire de cette instance pour agir en justice en son nom. Elle est reprise en appel et aboutit à un résultat similaire en appel le 23 novembre 2003.

Les décisions qu'obtient le forum européen lui sont peu favorables, du fait de l'absence de mandat en bonne et due forme du secrétaire pour agir en justice au nom de l'instance. Cependant, ces actions soutenues par la FEM, Fédération européenne des métallurgistes, engagent un niveau supplémentaire de procédure dans la consultation, la procédure judiciaire. Le temps de la procédure judiciaire est avancé par les secrétaires de comités d'entreprise pour demander aux directions des filiales du groupe que l'on attende la fin de la consultation du forum avant que ne s'engage la consultation des autres instances. Ils reprennent les enseignements des décisions rendues dans l'affaire Renault Vilvoorde, qui plaçaient le comité européen au sommet de la consultation. Ils refusent, sur cette base, de signer l'ordre du jour de la réunion du comité d'entreprise où doit être annoncé le lancement des procédures de consultation liées au projet de suppressions d'emplois. Après un refus réitéré, le secrétaire du comité central d'entreprise d'Alstom Turbo machine est assigné en référé par la direction au mois de juillet 2003, ce qui aboutit à une décision début août ordonnant que la première réunion de cette instance ne se tiennent pas avant la mi-octobre. Le tribunal tient compte à cette époque des différentes procédures en cours au niveau européen, procédure de consultation du forum, procédure judiciaire du forum, consultation de la Commission Européenne sur les aides publiques dans le plan de redressement élaboré au cours du premier semestre de l'année 2003.

La consultation du forum européen apporte une justification à l'allongement de la procédure de consultation des représentants du personnel avant que n'interviennent les licenciements. Le forum européen entend également avec son expert engager une démarche de contre-propositions à opposer au plan de la direction et tente de susciter l'expression de propositions au niveau des entreprises et des établissements. C'est ainsi que, dans le courant du mois d'octobre 2003, une des élues du forum, coordinatrice de la FEM, réunit à Grenoble 150 salariés d'Alstom Power Hydro pour évoquer les problèmes du groupe au niveau international et recueillir les attentes des salariés en fonction de leurs expériences professionnelles. Dans une situation où la combativité des salariés paraît faible en regard des actions de 1996, la forte présence des salariés à cette réunion traduit un intérêt constant pour l'avenir de l'entreprise au moment où se font jour les difficultés liées à la réalisation du chantier des Trois Gorges sous la pression des impasses financières du groupe.

#### *Le temps du Code du Travail*

La secrétaire du comité d'entreprise d'Alstom Power Hydro à Grenoble adopte la même stratégie et se voit également assignée en justice en septembre. L'ordonnance de référé fixe la date du 15 décembre comme date butoir pour la signature de l'ordre du jour, en tenant compte des discussions en cours au niveau européen. La procédure de consultation ne s'engage ainsi véritablement au sein de l'instance grenobloise qu'à partir du début de l'année 2004.

Elle commence par une discussion sur les décisions économiques censées conduire aux suppressions d'emploi, sur la base du livre 4 du Code du travail. Elle conduit à la présentation du rapport de l'expert économique mandaté par le comité d'entreprise à la fin du mois de février et à l'engagement d'une action en justice de l'instance pour obtenir en référé une suspension de la procédure de consultation, afin d'intégrer dans les documents comptables de la direction les nouvelles commandes engrangées depuis l'annonce du plan Kron, début 2003. Le comité est débouté au mois de mars, dans la mesure où le problème d'actualisation des documents ne constitue pas un trouble manifestement illicite justifiant une suspension immédiate de la procédure de consultation. Cette décision n'encourage pas la mobilisation des salariés et suscite des réserves au sein des élus sur la stratégie judiciaire adoptée par l'avocat du comité d'entreprise : certains rappellent en effet que c'est dans une action au fond, dégagée de considérations sur les conditions à satisfaire pour une intervention en référé, que le comité a obtenu gain de cause dans sa contestation des données économiques

en 1996. Vécue comme un échec par les élus du personnel, cette décision clôt le temps de la procédure judiciaire et conduit les élus du personnel à se situer désormais sur le terrain de la procédure de consultation prévue par le Code du travail, en enchaînant consultation économique et consultation sur le licenciement collectif. Les débats se poursuivent ainsi jusqu'à la réunion du comité d'entreprise qui, le 25 mai, conclut la consultation sur les projets économiques de l'entreprise et au cours de laquelle les élus du personnel doivent formuler un avis sur la stratégie de la direction.

### *Quand Alstom rencontre Neyrpic : la lutte pour la reconnaissance de la capacité*

Ces débats sont ponctués par un long communiqué du « syndicat CGT Neyrpic » présentant un « projet pour un avenir à long terme de l'Entreprise Alstom Power Hydro » diffusé le 29 avril. Ce document ne se réduit pas selon nous à un simple tract, distribué dans le feu d'une mobilisation hésitante. Il traduit de la part d'un syndicat lié à l'histoire de l'entreprise et revendiquant l'identité « Neyrpic », le souci de s'inscrire dans la stratégie globalisée d'Alstom, en proposant de « mettre en place une réelle dynamique de reconnaissance internationale de notre savoir-faire et de notre capacité industrielle ; le fait que de nombreux clients exigent une fabrication Grenoble ne peut que conforter cette démarche. » L'enjeu est pour ce syndicat de maintenir et développer l'appareil de production, en vue de conforter l'expertise et de la « capacité » du site de Grenoble. Les questions de la perception, de la reconnaissance ou encore de la promotion apparaissent comme centrale dans ce communiqué. Ainsi, quelques lignes après le souci de reconnaissance, vient l'ambition de « promouvoir officiellement l'ensemble du site de Grenoble comme « Centre d'excellence » de l'activité hydraulique du Groupe, déjà officieusement reconnu comme tel, justifié par le haut niveau technologique présent et mis en œuvre dans les divers secteurs de notre entreprise, comme cela est notamment le cas en R&D, en études et en usinages ». Dans cette lutte pour la reconnaissance, le centre de technologie qui intervient dans tous les projets hydrauliques du groupe apparaît comme une pièce maîtresse, mais avec le souci de la part du syndicat d'en faire la base d'une dynamique d'innovation justifiant le maintien d'un potentiel productif et administratif permettant de limiter le nombre de suppressions d'emplois.

Cette lutte pour la reconnaissance de la capacité apporte une lumière sur une stratégie syndicale des « capacités » à une échelle européenne voire mondiale. Dans les années 1930, la bataille syndicale engagée par la CGT et la CFTC contre l'idéologie de la rationalisation qui

anime le patronat vise à obtenir la reconnaissance de la « qualification » des emplois au niveau de la branche. L'objectif est alors de contrer les libertés que tentent de se donner les entreprises dans l'organisation du travail par un remaniement permanent des postes et des conditions de travail donnant aux travailleurs un sentiment d'arbitraire propice à l'expression d'une révolte qui se manifeste dans les occupations d'usine<sup>137</sup>. La stratégie qui se dégage à Grenoble s'affirme au lendemain du conflit de 1996. Elle part de la reconnaissance de l'expertise de l'établissement grenoblois et vise à conforter cette expertise, en maintenant une activité productive qui permette de la mettre à l'épreuve sur les problèmes matériels que rencontre la production. La « lutte pour la reconnaissance de la capacité » part de l'identification du caractère spécifique des apports de l'unité productive dans la division internationale du travail qu'organise le groupe Alstom, pour envisager les différents aspects que cette reconnaissance de la capacité apporte au niveau des emplois et de ceux qui les occupent. Au-delà de la « qualification » définie à l'échelle de la branche et comme synthèse entre la capacité productive de Nelson et Winter (1982) et la « capacité » des individus analysée par Sen (2003)<sup>138</sup>, ce que nous nommons la « capacité » vise à rendre compte de la spécificité que représente l'apport des individus qui constituent la multitude des travailleurs de groupes industriels tels que le groupe Alstom.

Cette lutte pour la reconnaissance de la capacité au sein de l'entité grenobloise se traduit par une transformation des modes d'action des salariés qui ne se résume pas au constat d'un affaiblissement de la combativité frontale au niveau local. La grève et la séquestration des dirigeants conservaient un sens en 1996 qui a depuis disparu sous l'effet de réorganisations qui ont conduit à une intégration productive plus poussée au niveau mondial. Le directeur de l'entité grenobloise se trouve ainsi aujourd'hui dans une situation complexe : il est responsable juridiquement de l'exécution des contrats de travail et de la mise en œuvre des licenciements, alors que les salariés dépendent fonctionnellement de directions spécifiques à l'échelle du groupe se partageant entre au sein du pôle « Hydro » entre « Small Hydro » et « Large Hydro ». Un élu du personnel souligne ainsi la difficulté d'une telle situation dans le domaine de la prise de décisions : *« Juridiquement, X a en charge tout le site, y compris le Centre Technique. Mais par contre fonctionnellement... C'est le problème aujourd'hui, nous sommes rentrés dans une nouvelle manière de travailler où il y a le*

---

<sup>137</sup>. Cf. sur les conventions collectives du Front Populaire, voir Didry et Salais (1993) et Didry, Machu et Margairaz (2000).

<sup>138</sup>. Pour Sen, la capacité se définit par la "liberté de mener différentes sortes de vies [qui] correspondent exactement à l'ensemble formé par différentes combinaisons de fonctionnements humains, ensemble en lequel une personne est à même de choisir sa vie" (Sen 2003, p. 60).

*juridique, c'est X, et puis il y a le fonctionnel. Fonctionnellement, on ne dépend pas tous des mêmes directions. »*<sup>139</sup>

Dans une telle situation, le site grenoblois perd son importance stratégique, mais l'intégration internationale aboutit à une internationalisation concrète du travail qui dépasse la seule prise de marché. Elle implique de la part des salariés, notamment ingénieurs, techniciens et gestionnaires d'affaire, un regard sur les conjonctures globales dans lesquels s'inscrit la stratégie du groupe. Cela se traduit par un intérêt important des salariés aux dimensions générales de la crise d'Alstom. Cela conduit également à l'entrée de la secrétaire du comité d'entreprise d'APH au sein du forum européen Alstom. Le « syndicat CGT Neyrpic » et les élus grenoblois sortent ainsi d'une forme d'isolement lié à la singularité de leurs activités dans un groupe dominé par le transport ferroviaire et les grandes installations de production électrique, pour envisager leur situation dans ce qui est présenté par le communiqué du 29 avril comme le « Groupe ».

L'intérêt syndical pour le Groupe se trouve renforcé par l'intégration de la secrétaire du comité d'entreprise au sein du forum européen Alstom au mois de mai 2004. Cela permet à celle-ci d'avoir un accès direct à des données générales sur le groupe et l'évolution de ces activités, notamment dans la branche Hydro. Réciproquement, cette situation lui permet d'interpeller le responsable de cette activité au cours du mois de juin, en lui demandant de se rendre à Grenoble pour prendre la mesure des problèmes que pose la mise en œuvre du plan des réductions des effectifs prévues dans le cadre du redressement d'Alstom.

Cette ouverture des salariés grenoblois aux problèmes du groupe Alstom a pour contrepartie la venue à Grenoble du PDG du groupe le 11 juin, peu de temps après l'ouverture de la procédure de licenciement collectif. Il demande un avancement rapide de la procédure, en annonçant un engagement de production sur le site entre 2 et 5 ans. Le PDG poursuit ainsi l'orientation qu'il s'est fixée depuis le printemps 2003. Au cours de l'Assemblée Générale des actionnaires, le 14 novembre 2003 à La Grande Arche de la Défense, il souligne ainsi que le sauvetage financier de l'entreprise implique de préserver le potentiel que représentent ses salariés, face à des actionnaires quelquefois très vindicatifs. Les suppressions d'emplois qu'il envisage alors peuvent apparaître, en regard de la réaction d'actionnaires ayant beaucoup perdu, comme une forme de compromis en la recherche de coupes dans les coûts et le souci de préserver les capacités du groupe.

---

<sup>139</sup>. Entretien réalisé en mai 2004.

Peu de temps après, le 21 juin, la venue du ministre des finances à Grenoble, Nicolas Sarkozy, traduit un intérêt au plus haut niveau de l'État pour la région grenobloise. Si les visites du ministre aux entreprises s'illustrant dans les nouvelles technologies ont retenu l'attention de la presse, il est probable que celui-ci aura eu écho des dernières consultations en cours au sein d'Alstom Power Hydro. Il s'est en effet fortement impliqué dans la négociation avec la Commission Européenne pour défendre l'arrivée de l'État au sein du capital d'Alstom et sauver un groupe qu'il tient pour un « champion national ».

*Des commissions pour identifier les capacités en action*

Dans une situation où les débats sur la situation économique de l'entreprise sont clos, les discussions sur les suppressions d'emplois s'engagent à la fin du mois de juin dans le cadre de la procédure de consultation du comité d'entreprise prévue par le livre 3 du Code du travail. Ces discussions ont cependant été anticipées dans le cadre de « groupes de travail » mis en place par catégorie de personnel et par branche d'activité, en vue d'évaluer l'impact d'éventuelles suppressions d'emplois sur l'activité de l'entreprise. Ces groupes de travail permettent ainsi de produire une connaissance concrète de l'activité de l'entreprise, de manière à pouvoir, le moment venu, envisager une pression en vue de limiter les suppressions d'emplois envisagées et déterminer les possibilités de reclassement ou, en dernière instance, les formes de départ alternatives aux licenciements « secs ».

*« Notre travail aujourd'hui, il est plus économique, c'est à dire on reprend son livre IV et on lui dit : il faut que tu revois ton livre IV parce que là tu nous supprimes les contrôleurs, mais s'il n'y en a pas... S'il n'y a plus de contrôleur en Roumanie parce qu'il ne sait pas faire, qui va le faire ? Est-ce que le client va l'accepter ? Le client très souvent, il demande des tests en interne. Tu vends la machine, mais si tu vends la machine comment faire les tests, comment respecter nos engagements ? Enfin voilà, il y a tout un travail qui est vraiment fait. On est dans le microcosme, poste par poste, en disant : si tu supprimes ça, voilà les risques. Et puis, il y a des postes, où on n'est pas trop fort, notamment l'étude de dessin. C'est des détails... »<sup>140</sup>*

Une telle activité permet ainsi de limiter l'ampleur des suppressions d'emplois envisagées, en passant d'un projet de 125 suppressions à 99 et en arrivant à 19 licenciements secs.

---

<sup>140</sup> Entretien avec la secrétaire du CE d'APH, 05/2004.



## *Conclusion*

La crise financière que traverse Alstom en 2003 crée une situation d'urgence à l'égard des marchés boursiers et des banques. Certes, le plan que le nouveau PDG négocie avec le gouvernement au mois de juillet 2003 contribue à desserrer cette pression. Cependant, le problème que pose l'absence constante de liquidités depuis l'introduction en bourse d'Alstom a ébranlé la confiance des clients dans la capacité de l'entreprise à faire face à des chantiers durant fréquemment plus d'une année et impliquant de la part de celle-ci une mise de fond initiale très importante. De plus, les marchés financiers et les actionnaires qui ont beaucoup perdu dans cette crise attendent des sacrifices dans le domaine de l'emploi, pris comme signe d'une gestion qui se veut rigoureuse. La position de la direction du groupe apparaît ainsi dans toute son ambiguïté au cours de l'assemblée générale des actionnaires qui se tient en novembre 2003, avec un PDG qui défend le « potentiel » de l'entreprise face à des actionnaires minoritaires qui réclament des efforts plus importants dans le domaine de réduction de la masse salariale.

Direction du groupe, marchés financiers, banques, actionnaires, pouvoirs publics nationaux et communautaires, la résolution de la crise passe aussi par la mobilisation de ces autres acteurs que sont les salariés et leurs représentants. La présence du « Forum européen » crée ainsi une situation nouvelle dans un contexte national français marqué par le poids croissant de la procédure d'information et de consultation des instances représentatives du personnel.

En effet, l'institution de procédures d'information et de consultation telle qu'elle se dessine au niveau communautaire depuis la directive sur le licenciement collectif de 1975<sup>141</sup> trouve, dans le cadre français, un relais dans des instances représentatives du personnel régulièrement tenues au courant des réalités de l'entreprise et en mesure de se faire assister d'experts économiques. La participation des travailleurs s'y exprime à travers les élections professionnelles et la mobilisation qui accompagnent les décisions engageant l'avenir de l'entreprise. Face au pouvoir souverain du chef d'entreprise, cette procédure d'information et de consultation est orientée, dans un pays tel que la France<sup>142</sup>, dans le sens d'une recherche de réparations et de compensations pour les travailleurs privés d'emploi qui retrouve les grandes lignes des politiques de l'emploi engagées depuis une quarantaine d'années<sup>143</sup>. Cependant, les limites budgétaires de politiques de compensation, telles que le recours massif et permanent aux préretraites des années 1960 aux années 1980, ont suscité une évolution importante de l'action publique dans ce domaine. La loi de 1973 reconnaît la légitimité du débat sur les causes des suppressions d'emploi en faisant obligation à l'employeur de justifier les licenciements et en donnant au salarié la capacité de saisir le juge afin de faire contrôler le caractère « réel et sérieux » des motifs invoqués. Accompagnant les droits à l'information économique reconnus par les lois Auroux au début des années 1980, les évolutions législatives de 1986 à 1993 ont par la suite confié aux représentants des travailleurs un rôle essentiel dans les procédures de licenciement. La loi de 1993 leur confère notamment un droit d'action décisif pour obtenir devant le juge de droit commun la nullité de la procédure de licenciement et, le cas échéant, la nullité consécutive des licenciements, lorsque le « plan de sauvegarde de l'emploi » n'a pas été établi conformément aux dispositions légales.

C'est dans ce cadre et sur la base d'un droit à une information-consultation encore renforcé, au niveau communautaire, par la directive de mars 2002 que se logent les initiatives du comité d'entreprise européen d'Alstom. Le comité d'entreprise européen offre aux travailleurs une représentation qui se trouve en mesure d'agir à la fois aux niveaux communautaire et national, non seulement face à la direction de l'entreprise ou du groupe, mais aussi face aux autorités publiques responsables, notamment la DG concurrence et

---

<sup>141</sup>. Sur le rôle des grands syndicats nationaux en Europe et celui du député Henk Vredeling dans la genèse de cette directive à partir de 1970, cf. Didry et Mias (2005). Pour une vue d'ensemble du cadre communautaire concernant la représentation, l'information et la consultation des travailleurs dans l'entreprise, voir Laulom, (2005).

<sup>142</sup>. La catégorie de licenciement pour motif économique n'existe pas, par exemple, dans le droit du travail suédois.

<sup>143</sup>. DARES (1997) évoque à l'époque « quarante ans de politique de l'emploi », ce qui renvoie à la fin des années 1950.

marché intérieur de la Commission Européenne et les ministères nationaux compétents en matière de politique industrielle<sup>144</sup>. L'expérience de premières restructurations s'avère ici essentielle pour permettre aux représentants des travailleurs de prendre la mesure des marges d'action d'un comité européen doté par ailleurs de moyens et d'une organisation renouvelés. Certes des divergences liées à la spécificité des pratiques syndicales nationales subsistent. Elles ne bloquent pas cependant des initiatives comme le recours à un expert économique ou l'engagement d'actions en justice.

La procédure d'information et de consultation menée au niveau de l'instance représentative européenne se présente en effet sous plusieurs aspects. Un premier aspect tient à la coordination des procédures de licenciement menées de manière spécifique en fonction des législations nationales différentes. Le comité européen est quelquefois contraint de prendre acte d'une procédure de licenciement particulièrement légère, comme en Grande-Bretagne, sans pouvoir peser sur son cours. Sa consultation se greffe sur les procédures existantes pour les autres instances représentatives du personnel, notamment en France et en Allemagne.

Un deuxième aspect tient au temps de la consultation, avec le souci de donner du temps pour la délibération tant au niveau européen qu'au niveau des entreprises et des établissements. Le temps de la procédure s'avère particulièrement important pour accompagner un redressement éventuel de l'entreprise et permettre la sauvegarde d'emplois qui auraient été autrement sacrifiés dans la précipitation de décisions dictées par la contrainte financière et les hésitations du commissaire Monti. Le temps de la délibération est ainsi un élément que revendiquent les représentants des salariés tant au niveau européen, que sur le terrain de la mise en œuvre d'éventuels licenciements. Il est aussi un élément que peut opposer la direction du groupe à des actionnaires ou des créanciers désireux de recouvrer au plus tôt leurs capitaux. Dans cette perspective, la procédure d'information et de consultation peut s'articuler avec la procédure judiciaire. Dans l'affaire Alstom, la procédure judiciaire est mobilisée par le forum européen contre la direction, mais également par les directions d'entreprise contre les secrétaires de comités d'entreprise qui refusent de signer les ordres du jour des réunions où le projet de suppressions d'emplois doit être annoncé. Au sein d'Alstom Power Hydro à Grenoble, les actions du forum européen et l'enchaînement de deux procédures, l'une économique, l'autre sur l'emploi, clairement distinguées, permettent de mener les débats pendant une période dépassant les six mois.

---

<sup>144</sup>. Ce qui révèle l'absence de telles préoccupations au niveau de l'Union européenne, en dehors de quelques programmes tels qu'Airbus et Ariane.

Le troisième aspect tient à la « mobilisation informationnelle » des représentants des salariés, en allant au-delà de la seule contestation des données avancées par la direction. L'articulation entre la consultation du comité européen et celle des instances représentatives au niveau des entreprises et des établissements permet d'engager un mouvement « *bottom-up* » de contre propositions en matière économique et en matière d'emplois. Ce mouvement contrebalance des suppressions d'emplois évaluées à partir d'un objectif global d'économie sur la masse salariale du groupe et qui se trouvent réparties en fonction des opportunités offertes par les difficultés productives des entreprises pour éliminer des sureffectifs. Un tel mouvement est au centre des initiatives collectives des travailleurs du site de Grenoble. En 1996, il permet de mettre la direction en difficulté et aboutit à l'abandon du projet de licenciement. En 2003-2004, la démarche bute sur l'intégration nouvelle de l'activité au niveau international, mais elle rencontre un certain assentiment de la part des salariés à travers une forte participation à des réunions de débat et l'implication dans des commissions visant à évaluer l'impact des suppressions d'emploi sur le fonctionnement de chaque service. Cette « mobilisation informationnelle » s'avère essentielle pour dégager la « capacité » de l'entreprise et de ses salariés à l'échelle de la branche et du groupe, en mettant en évidence le rôle crucial du centre technologique, héritier du bureau d'études qui a été externalisé dans les décennies précédentes.

Il ressort de l'affaire Alstom saisie à travers l'articulation entre les initiatives du comité européen et celle des salariés et du comité d'entreprise d'Alstom Power Hydro à Grenoble une efficience économique des procédures d'information et de consultation qui va au-delà de la négociation de compensation pour les travailleurs privés d'emplois. Ces procédures contribuent à la préservation, mais aussi à la *qualification* du « potentiel » ou encore des « capacités » d'une entreprise telle qu'APH et de ses salariés. Elles contribuent au maintien d'un ancrage fort de l'activité d'Alstom dans le domaine de l'hydro-électricité, à Grenoble, dans le sillage séculaire de Neyrpic. Par leurs compétences, leurs connaissances de produits intégrant une dimension importante d'innovation, les salariés et leurs représentants se trouvent ainsi en mesure d'apporter une base d'informations spécifiques pour peser sur la trajectoire de leur entreprise et du groupe.

## *Bibliographie*

ALSTOM, 2005, *Annual Report 2004/2005*, 221 p.

ANDOLFATTO Dominique, « Elections prud'homales : une nouvelle donne syndicale ? », *Regards sur l'actualité*, La documentation Française, n°288, février 2003, pp. 53-59.

BALME Richard, CHABANET Didier, WRIGHT Vincent, 2002, *L'action collective en Europe*, Paris, Presses de Sciences Po.

BEAUD Michel, *Histoire du capitalisme de 1500 à 2000*, Editions du Seuil, « Points Economie », Paris, 1999 (1984 pour la première édition).

BELLEVILLE Pierre, « L'affaire Neyrpic et Grenoble », *Les Temps modernes*, n° 206, juillet 1963, pp. 110-142.

BÉTHOUX Élodie, 2004a, « Comités d'entreprise européens et mobilisations du droit : l'information et la consultation des travailleurs au prisme des restructurations », communication au 1<sup>er</sup> congrès de l'Association Française de Sociologie, RTF 13 Sociologie du droit.

BÉTHOUX Élodie, 2004b, « Les comités d'entreprise européens en quête de légitimité », *Travail et emploi*, n° 98, pp. 21-35.

BONNET Jean-François, AYONG-LE-KAMA Alain et CAI Stéphane, « L'énergie et l'eau : étude des interactions à grande échelle, quelques implications à moyen et long terme », *La jaune et la rouge* (revue des anciens de l'X), août-septembre 2004, pp. 20-25.

BOUAZIZ Paul, « Les temps de la saisine du Comité d'entreprise (Temps-moment et Temps-durée) », *Le Droit Ouvrier*, février 1995, nouvelle série n°554-555, p. 48.

BRIHI Richard, 2001, « La directive sur les CEE à travers les affaires Renault-Vilvorde et Otis », *Le droit ouvrier*, n° 619, pp. 108-113.

BRON Jean, *Histoire du mouvement ouvrier français*, Editions ouvrières, Paris, 1973.

CARON François, *Histoire économique de la France, XIXe-XXe siècle*, Paris, Armand Colin, 1995 (1981 pour la première édition).

CHADENET B., « Remarques sur l'article du Professeur Ollier sur « l'Affaire Neyrpic », *Droit social*, n°4, avril 1964.

CHRIST F., 2002. « Le rôle des représentants du personnel dans la procédure communautaire de contrôle des concentrations », in : Barisi (G.) (dir.), *L'information économique et sociale en entreprise : quels enjeux pour l'action revendicative et pour le dialogue social ?*, RSS/Iseres, pp. 195-199.

DALMASSO Anne, « Du local à l'international : l'évolution des entreprises alpines issues de la Houille blanche à travers le cas de l'entreprise Neyrpic de 1917 à 1967 », in GRANGE Daniel J. (dir), *L'espace alpin et la modernité, bilans et perspectives au tournant du siècle*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 2000, pp. 125-135.

DARES, 1997, *Quarante ans de politique de l'emploi*, Paris, La découverte.

DELOUCHE Hervé, 1994, *Rateau. Histoire d'une entreprise*, GEC Alsthom.

DIDRY Claude, 2001, « Le Comité d'Entreprise Européen devant la justice : mobilisation du droit et travail juridique communautaire dans l'affaire Renault Vilvorde », *Droit et Société*, n° 49, pp. 911-934.

DIDRY Claude, "Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs, trois registres d'argumentation", *Revue Française de Sociologie*, n° 3, septembre 1998, p. 495-534.

DUBREUIL Dominique, *Grenoble ville test*, Editions du Seuil, Paris, 1968.

DIDRY Claude et MARGAIRAZ Michel, 2000, *Action publique et convention collective sous le Front Populaire : une parenthèse républicaine au milieu des années 1930*, rapport pour le Ministère du Travail, Working Paper, IDHE.

DIDRY C, MIAS Arnaud, 2005, *Le moment Delors. Les syndicats au cœur de l'Europe sociale*, Bruxelles, PIE Peter Lang.

DIDRY Claude et SALAIS Robert, 1993, "L'écriture des conventions du travail. Entre le métier et l'industrie, un moment critique : les conventions collectives de 1936-1937" in

Actes du Colloque des 4 et 5 juin 1991 sur les "Conventions collectives" au C.N.A.M., paru dans *Etudes*, n° 65, novembre 1993, Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications.

ERNE Roland, 2002, « La coopération syndicale européenne. Le cas de la fusion ABB Alstom Power », in : B. Cautrès, D. Reynié (eds), *L'opinion européenne 2002*, Paris : Presses de Science Po, pp. 153-186.

ERNE Roland, 2004, *Organised labour - an actor of Euro-democratisation, Euro-technocracy or (re-) nationalisation? Trade-union strategies concerning the European integration process*. Ph.D. thesis. Florence : EUI.

FEM, 2000, *Résolution de la FEM sur le rôle des coordinateurs syndicaux et des organisations syndicales nationales vis-à-vis des comités d'entreprise européens constitués*, Comité Exécutif de la FEM, 15 et 16 juin 2000.

FERRO Marc, *Histoire de France*, Editions Odile Jacob, Paris, 2001.

FRAPPAT Pierre, *Grenoble le mythe blessé*, Editions Alain Moreau, Paris, 1979.

GALBRAITH John K., *Les mensonges de l'économie*, Paris, Grasset, 2004.

GAND David, *La dynamique d'un conflit social, l'entreprise Neyrpic en 1996*, mémoire réalisé sous la direction de M. Maurice Croisat et M. Dominique Labbé, UPMF-IEP, DEA d'Études Politiques, année 1996-1997.

GROSSETTI Michel, « Genèse de deux systèmes urbains d'innovation en France : Grenoble et Toulouse », *Réalités Industrielles*, Annales des Mines, ESKA Paris, Février 2001, pp. 68-72.

GUESLIN André, *Nouvelle histoire économique de la France contemporaine, L'économie ouverte 1948-1990*, La Découverte, « Repères », Paris, 1991.

LAGNEAU Éric, LEFÉBURE Pierre, 1999, « La spirale de Vilvorde : médiatisation et politisation de la protestation. Un cas d'europanisation des mouvements sociaux », *Cahier du CEVIPOF*, n° 22.

LEON Pierre, *La naissance de la grande industrie en Dauphiné*, PUF, Université de Grenoble, 1954, Tome II.

MARSEILLE Jacques, *Le grand gaspillage*, Paris, Perrin, 2002.

MARTY Frédéric, 2000, « L'énergie thermique des mers et l'énergie des marées. Trajectoires croisées de deux projets industriels », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 35.

MEGNINT Lucien, « Neyrpic et les machines hydrauliques, une longue histoire », *Des entreprises pour produire de l'électricité*, actes du cinquième colloque de l'Association pour l'histoire de l'électricité en France, Paris, PUF, 1988, pp. 189-214.

MOREAU Marie-Ange, 1997, « A propos de « l'affaire Renault » », *Droit social*, n° 5, pp. 493-509.

NELSON R. and WINTER S., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge MA, Bellknap Press.

OLLIER Pierre, « Un conflit social exemplaire « l'affaire Neyrpic » », *Droit social*, n°11, novembre 1963.

PARODI Maurice, « Histoire récente de l'économie et de la société française de 1945 à 1980 », in Duby Georges (dir), *Histoire de la France des origines à nos jours*, Larousse, 2003, première édition 1970-1971.

PEBEREAU Michel, GRISET Pascal, *L'industrie, une passion française*, Presses universitaires de France, Paris, 2005.

PIRIOU Jean-Paul, *Lexique de sciences économiques et sociales*, La Découverte, « Repères », Paris 2002, cinquième édition.

PULIGNANO Valeria, 2004, « Connecting employee representatives response across-borders: A comparative study of American-based multinational subsidiaries in Europe in two sectors », European Conference *Organised Labour - an Agent of EU Democracy ?*, UCD, Dublin, Oct.

SALAI Robert, 1994, « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions » in A. Orléan (ed), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 371-403.

SALAI Robert, STORPER Michel, 1993, *Les mondes de production*, Paris, Edition de l'École des hautes études en sciences sociales.

SEN Amartya, *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte, 2003.

TIGER Henri, *Restructuration industrielle et filières de main d'œuvre, L'agglomération grenobloise des origines de la grande industrie aux firmes multinationales*, Centre de sociologie urbaine, CNRS, Paris, 1979.

VELTZ Pierre, *le Nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.

WEBER Max, *Histoire économique*, Paris, Gallimard, 1991, (1923 pour la 1<sup>e</sup> édition).