



# IDÉES

## ENTREPRISES

### Alstom : l'Etat social contre l'Etat actionnaire

PAR PIERRE-YVES GOMEZ

**L**a menace de fermeture du site d'Alstom à Belfort a provoqué un nouveau psychodrame politico-économique. Dans les faits, seuls 480 emplois étaient concernés sur les 31 000 salariés de la société, dont 9 000 travaillent en France. Alstom, qui réalise désormais 90 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, se porte bien et redéploie ses sites de production locaux pour s'adapter à des marchés mondialisés. Mais le déplacement de 5 % des effectifs français de l'entreprise multinationale pouvait avoir un impact violent sur le bassin d'emploi de Belfort. D'où une protestation de l'opinion et un dilemme politique qui s'est résolu par une intervention massive de l'Etat à hauteur de 450 millions d'euros, soit 1 million d'investissement pour chaque emploi sauvé !

Le capitalisme moderne a institué la distinction des sphères économique et sociale. Chacune est censée poursuivre sa propre logique. Pour les purs libéraux, la liberté des entreprises assure le bien-être social... pour autant que les populations s'adaptent à leurs injonctions économiques, ce qu'auraient dû faire les salariés de Belfort. Pour d'autres, au contraire, les choix politiques doivent déterminer les stratégies économiques, quitte à devoir nationaliser Alstom. Dans les deux cas, on résout la tension entre le social et l'économique... en la supprimant.

Depuis les années 1990, les gouvernants ont cherché une autre voie en

jouant le jeu même du capitalisme : respecter l'autonomie de décision des grandes entreprises, mais les contrôler en tant qu'actionnaire principal. L'Etat intervient directement dans le gouvernement de sociétés comme EDF, Renault, Areva, Peugeot ou Thales, dont il détient une part significative du capital par le biais, notamment, de l'Agence des participa-

tions de l'Etat (APE). Il participe à leurs conseils d'administration et peut donc contrôler leurs stratégies. Ainsi, les deux tiers des actions d'Alstom sont aux mains de fonds d'investissement, mais, depuis février 2016, l'Etat français en est l'actionnaire de référence avec 20 % du capital. La tension entre l'économique et le social est supposée se dissoudre dans la propriété du capital. Force est de constater qu'il n'en est rien.

#### UNE STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE

Car l'actionnariat public place l'Etat dans la logique des autres actionnaires. Non pas qu'ils soient nécessairement orientés vers le profit immédiat mais, pour eux, la pérennité de l'entreprise s'évalue dans un environnement global. Le point de vue de l'Etat en tant qu'actionnaire d'Alstom n'est donc pas le territoire de Belfort, mais le marché mondial des équipements ferroviaires. Question d'échelle qui explique la gêne du gouvernement quand il affirme ignorer le projet de fermeture du site... alors qu'il siège au conseil d'administration d'Alstom. Difficile, en effet, pour les gouvernants d'assumer une décision de stratégie interna-



tionaire qui leur paraît nécessaire, et un impact social local qui leur semble condamnable.

Pour aller au bout de cette troisième voie, deux conditions auraient été nécessaires. D'une part, comme il en est pour tout portefeuille d'actions détenu pour des raisons stratégiques, les participations de l'Etat doivent s'inscrire dans une vision de long terme affirmée et défendue par ses administrateurs dans les conseils où ils siègent. Ce qu'on nommait jadis une politique industrielle, et qui s'appelle, dans le privé, une stratégie de portefeuille.

D'autre part, l'APE, qui gère l'actionariat public, doit être indépendante de l'action gouvernementale et responsable devant le Parlement. Cela laisserait aux gouvernants la possibilité d'agir pour défendre les intérêts sociaux, y compris à l'échelle locale, sans contredire la politique industrielle.

En distinguant les deux logiques de ces deux politiques publiques, on assumerait la séparation des deux sphères et on jouerait pleinement le jeu du capitalisme. Car, sans cette distinction, l'Etat, qui se veut à la fois actionnaire et pompier social, prend à sa charge les contradictions et les tensions jamais résolues de la « responsabilité sociale des entreprises ». ■



**Pierre-Yves Gomez**

*est professeur  
de management  
stratégique et directeur  
de l'Institut français  
de gouvernement des  
entreprises à l'EM-Lyon  
Business School*