L'USINE NOUVELLE
Pays : France
Périodicité : Hebdomadaire
OJD : 25355

Date : Du 14 au 20 mars 2019
Page de l'article : p.30,32
Journaliste : OLIVIER COGNASSE



LA UNE

STRATÉGIE

# QUEL REBOND POUR **ALSTOM**

Le français repart après une parenthèse désenchantée et l'échec de sa fusion attendue avec Siemens. Mais Alstom a des atouts pour lutter dans la compétition mondiale.

OLIVIER COGNASSE

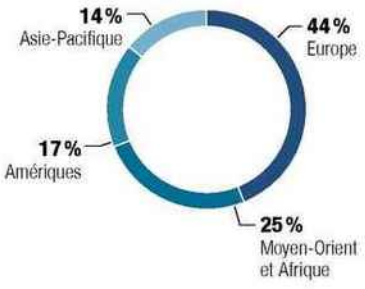
Chez Alstom, on est déjà dans l'après. « Cette décision s'impose à nous et ce n'est pas dans notre style de nous morfondre, a prévenu Henri Poupart-Lafarge, le PDG d'Alstom, le 6 février, peu après que Margrethe Vestager, la commissaire européenne à la Concurrence, a annoncé le rejet de la fusion avec Siemens. Nous sommes sur un marché très porteur. Nous avons des technologies très en pointe. Nous avons tous les atouts pour continuer à nous développer et nous poursuivons nos objectifs pour 2020, que nous allons atteindre avec un an d'avance. » Même si l'alliance avec Siemens « devait permettre d'atteindre une taille critique plus rapidement et d'accélérer le mouvement vers le digital », Alstom est déjà tourné vers la réalisation de son plan stratégique 2020-2025. « À court terme, la situation d'Alstom est extrêmement positive, rappelle le cabinet Wavestone : chiffre d'affaires multiplié par 1,5 en cinq ans, carnet de commandes plein jusqu'en 2025 et une bonne connaissance de sa situation grâce à l'audit réalisé pour la fusion. Afin de préparer au mieux le futur, Alstom pourrait s'associer avec d'autres partenaires, comme Thales, ou encourager l'État français à affiner une politique industrielle compétitive mondialement, au service de ses géants industriels. »

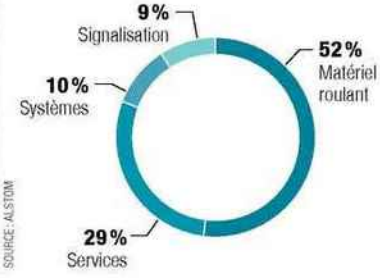
**Un trésor de guerre**

Le carnet de commandes a atteint 39,7 milliards d'euros fin 2018, bien plus que pour Siemens Mobility ! Amputé en 2014 de sa branche énergie, cédée à General Electric, Alstom a su remonter la pente. Son chiffre d'affaires a progressé de 16 % sur les trois premiers trimestres de l'exercice en cours et devrait approcher fin mars les 8 milliards d'euros. Qui plus est, l'entreprise est rentable : sa marge nette dépassait 7 % au premier semestre de l'exercice 2018-2019, un très bon résultat dans le secteur. Pourtant, « la vente de sa branche énergie était une très mauvaise idée, assure Giacomo Bersano, le directeur innovation du cabinet de conseil Ikos. Siemens a conservé la sienne et conçoit davantage d'innovations grâce à la fertilisation croisée entre les deux

L'EUROPE ET LES TRAINS TIRENT LES COMMANDES

**38 milliards d'euros de commandes d'Alstom, fin septembre 2018**



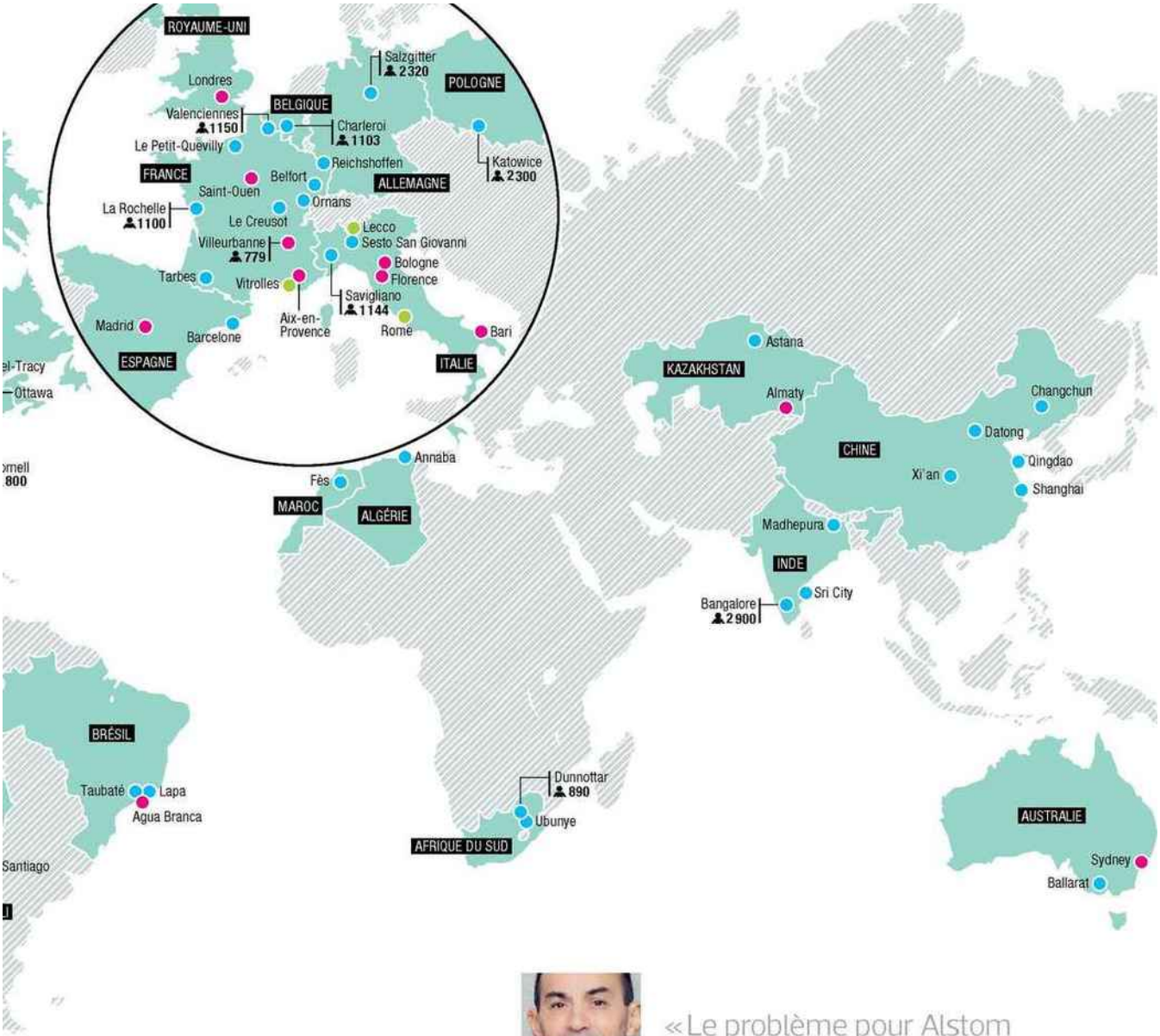

SOURCE : ALSTOM

Tous droits réservés à l'éditeur

L'USINE NOUVELLE
Pays : France
Périodicité : Hebdomadaire
OJD : 25355

Date : Du 14 au 20 mars 2019
Page de l'article : p.30,32
Journaliste : OLIVIER COGNASSE






branches». Le projet de fusion étant définitivement enterré, Alstom peut prendre son temps. Pas de dette et un trésor de guerre de 2,6 milliards d'euros lié aux ventes des coentreprises qu'il détenait avec General Electric. Pour quoi faire? Acheter un concurrent?

Stratégiquement, Alstom devra trouver un partenaire solide. «Le problème, ce sont les cibles intéressantes. Des plus petits acteurs européens n'apporteraient pas la taille nécessaire», prévient Loris Mazza, associé du cabinet IAC Partners. Alstom peut aussi vivre sans fusion en nouant des partenariats ou en renforçant ceux existants avec Bombardier par exemple. Des alliances qui ont la faveur de la CGT-Alstom. «Nous souhaitons créer un GIE avec les autres acteurs européens, créer une émulation entre les industriels. Cela permettrait de démultiplier les efforts de recherche et de garantir les activités, explique Boris Amoroz, le délégué syndical central CGT Alstom. Il faut demander aux États et aux opérateurs de définir les besoins de chaque pays. L'industrie européenne n'a pas de stratégie à long terme. L'État français est très faible sur le ferroviaire.» Les syndicats, qui militent

D.R.

«Le problème pour Alstom de s'associer avec un petit acteur européen, c'est qu'il n'apporterait pas la taille nécessaire.»

**Loris Mazza,** associé du cabinet IAC Partners

pour l'arrivée d'un actionnaire de référence stable et pérenne à la place de Bouygues (28 % du capital), se tournent vers l'État, ou à défaut vers la Caisse des dépôts et Bpifrance. Le projet de fusion avorté avec Siemens risquait de se traduire par des centaines de suppressions d'emplois, mais certains sites manquent d'activité.

### Innover pour résister à la concurrence

En attendant les commandes du TGV du futur et du train à hydrogène, les sites de Belfort (Territoire de Belfort), Aytré-La Rochelle (Charente-Maritime) et Reichshoffen (Bas-Rhin) vont subir des creux de production de deux ans à partir de

Tous droits réservés à l'éditeur

L'USINE NOUVELLE
Pays : France
Périodicité : Hebdomadaire
OJD : 25355

Date : Du 14 au 20 mars 2019
Page de l'article : p.30,32
Journaliste : OLIVIER COGNASSE

La mise en circulation des premières rames du TGV du futur, commandées par la SNCF, est attendue pour 2023.

SNCF; V. BAILLAIS/TOMA; D. RICHARD/TOMA; G. ROLLE/REA; ALSTOM

Mais il n'y a pas que le TGV chez Alstom. TER, tramway, métro et train à hydrogène font aussi la force du groupe, en France comme à l'étranger.

2019-2020. Certains experts fustigent le manque d'automatisation et de robotisation sur les chaînes de production. L'insuffisance de l'innovation est aussi pointée du doigt. Pourtant, Alstom travaille sur l'IA pour la maintenance prédictive et le service au voyageur. Alstom prépare également le train autonome au sein d'un consortium mené par la SNCF avec la plupart des grands acteurs de la filière. Sans oublier le train à hydrogène qui doit être développé avec l'opérateur historique dans le but d'obtenir une homologation en 2022. Les premiers modèles d'Alstom sont entrés en service en septembre 2018, entre Bremerhaven et Cuxhaven (Allemagne). Une première mondiale. L'innovation reste un atout déterminant pour résister à la concurrence chinoise, même si celle-ci rattrape très vite son retard. « Regardez Huawei, les Chinois font travailler dix ingénieurs, quand les Européens en mettent un », s'émerveille Loris Mazza.

**Développer la formation pour ne pas délocaliser**

L'autre défi est de se développer à l'international. « Alstom avait besoin de trouver des commandes à l'échelle mondiale, et il a fait une belle affaire avec Prasa [la méga commande en Afrique du Sud]. C'est une opération qu'il faut répéter », prévient Loris Mazza. Ce qui ne fait pas toujours l'affaire des sites français, encore très nombreux. Les syndicats dénoncent déjà des délocalisations. Pour les tramways Citadis réalisés à La Rochelle, certains éléments sont produits en Chine ou en Pologne. « Et pour l'export, la production a lieu en Espagne, en Algérie, au Brésil et une ligne provisoire a même été montée au Canada pour la dernière commande, regrette Boris Amoroz. Le métro de Sydney est, lui, produit en Inde. Les câblages sont assurés au Maroc où une partie de la production est sous-traitée localement. »

Pour préparer l'avenir, les syndicats demandent des embauches pérennes et de la formation. « La question qui se pose, c'est comment concilier le creux de charge à venir avec la pyramide des âges, tout en maintenant les compétences, explique Patrick de Cara, le délégué syndical CFDT Alstom. Elle est très élevée dans certains métiers [câbleur, monteur, soudeur, chaudronnier, ébarbeur, peintre]. Il faut attirer les jeunes, développer la formation. Aujourd'hui, quand les gens partent à la retraite, ils sont souvent remplacés par des intérimaires. Pour les creux d'activités de certains sites, le risque ce sont des départs volontaires. Après, la direction aura beau jeu de dire qu'on est obligé de produire en Inde ou en Chine. »

Après l'épisode de la fusion avortée, l'avenir d'Alstom passe aussi par un dialogue de la direction avec les représentants du personnel pour les rassurer sur l'avenir de l'entreprise.

Tous droits réservés à l'éditeur