

La stratégie du groupe Alstom

L'objectif de la stratégie globale ou d'entreprise est de déterminer les orientations générales sur lesquelles l'entreprise veut se développer en fonction de sa finalité.

Il s'agit de faire des choix stratégiques globaux pour définir si l'entreprise va :

externaliser
certaines de ses activités
ou au contraire **les intégrer**

diversifier ses activités
ou au contraire **devenir un spécialiste** dans le domaine qu'elle maîtrise le mieux

La finalité d'Alstom : offrir à ses clients des solutions innovantes et durables

Les 80 000 collaborateurs d'Alstom sont présents dans plus de 70 pays.

Ils mobilisent leurs compétences dans deux domaines d'activité : les équipements et services de production d'électricité et ceux de transport ferroviaire.

Ils ont une ambition commune : assurer la croissance rentable de leur entreprise en proposant à leurs clients des infrastructures performantes, essentielles au développement économique, au progrès social et à la protection de l'environnement.



www.ellesbougent.com

Alstom s'engage à développer des partenariats profitables et durables avec ses fournisseurs.

Nous visons à créer une communauté d'action avec nos fournisseurs.

www.alstom.com

Une décision stratégique majeure : Alstom et Bouygues intensifient leur coopération pour mieux répondre aux besoins en équipements d'infrastructure de transport, de production et de transmission d'énergie dans le monde entier.

www.bouygues.com

1. Sur quelle finalité se fonde la stratégie globale d'Alstom ?
2. La stratégie globale de l'entreprise favorise-t-elle l'externalisation ou au contraire les partenariats ? Justifiez votre réponse.
3. La stratégie globale de l'entreprise consiste-t-elle à se spécialiser dans une activité ou bien à se lancer sur divers secteurs d'activité ?

Les DAS

Lorsqu'une entreprise intervient sur plusieurs marchés, la segmentation de ses activités en DAS* (segments homogènes) lui permet d'obtenir une vision synthétique de ses activités. À partir de cette meilleure compréhension de l'existant, l'entreprise est en mesure d'effectuer ces choix stratégiques et de procéder à des arbitrages en termes d'allocation de ressources. Les DAS sont définis en termes de couples produits/marchés caractérisés par un certain nombre de points communs (fournisseurs, concurrents, consommateurs, technologies, etc.). [...]

Il convient en particulier de différencier :

- les critères de segmentation marketing utilisés pour définir le marketing mix (composition de groupes, de sous-groupes de consommateurs ayant des besoins différents à assouvir) ;
- les critères de segmentation stratégique qui permettent de diviser les activités de l'entreprise en segments homogènes régis par des facteurs clefs de succès identiques.

* DAS : domaine d'activité stratégique.

www.marketing-strategique.com

Le diagnostic sur chaque DAS ne peut faire abstraction de l'analyse de « **ce que l'entreprise sait faire** », **c'est-à-dire de son ou ses métiers**. Le **métier** concerne le savoir-faire professionnel, l'habileté technique conférée par l'expérience sur un secteur d'activité.

Les entreprises ayant différents domaines d'activité ont besoin d'adapter leur stratégie globale aux spécificités de chacun de leurs DAS. C'est l'objectif des stratégies de domaine d'activité, dont la mise en œuvre permet d'adapter la stratégie globale aux particularités de chaque DAS.

Un bon choix dans le cadre de la stratégie de domaine contribuera à forger un avantage concurrentiel défendable et durable, car les décisions seront adaptées aux spécificités du DAS et aux compétences de l'entreprise dans ce domaine.

Pour être efficace, une stratégie de domaine doit permettre de :



prendre en compte
les **FCS spécifiques**
du DAS



**valoriser les compétences
distinctives** de l'entreprise
dans ce domaine d'activité.

FCS = facteurs clés de succès

TAF / rechercher les différents type de stratégie de DAS possible

Alstom est un des leaders mondiaux dans les infrastructures de production et de transmission d'électricité, ainsi que dans celles du transport ferroviaire.

Énergie et environnement



Alstom est leader mondial dans la conception et la fabrication de solutions pour réseaux électriques destinées aux opérateurs et aux industries. Alstom dispose du portefeuille le plus complet de solutions de production d'électricité à partir de tous types d'énergies renouvelables : hydroélectricité, éolien, géothermie, biomasse, solaire et, demain, énergies marines...

Stratégie de réduction de coûts pour contrer la concurrence

Patrick Kron, PDG d'Alstom :
« Nous allons intensifier nos plans de réduction de coûts. Depuis plusieurs années, nous avons maintenu nos marges avec des prix de marché sous pression car nous avons travaillé sur les coûts. La Chine représente une part croissante du marché mondial. Dans l'hydroélectricité, elle compte même pour près de la moitié. Le défi, c'est d'être compétitif, car nous avons des concurrents chinois qui sont en croissance et puissants. »

Gabriel Gresillon, www.lesechos.fr,
17 sept. 2013.



Ferroviaire : Alstom, Leader mondial de la très grande vitesse

Alstom construit les trains les plus rapides au monde et les métros automatiques offrant la plus grande capacité. Alstom développe des solutions globales et durables, construites sur mesure, pour les opérateurs ferroviaires, les pouvoirs publics et les passagers.

Stratégie de différenciation par la R&D dans le ferroviaire

« Notre différenciation restera dans le domaine de la recherche et développement. Nous devons toujours avoir des produits de plus en plus performants. Et cela nous permet, dans une industrie aussi lourde que le transport, d'avoir toujours une longueur d'avance grâce à nos services de recherche dans ce domaine. »

www.boursorama.com

↓ Questions

6. Sur quels DAS le groupe Alstom a-t-il décidé de décliner sa stratégie globale?
7. Ces différents DAS ont-ils les mêmes consommateurs ? les mêmes contraintes technologiques ?
8. Alstom doit-il développer les mêmes compétences dans chaque DAS ?
9. Mettez en évidence les différentes stratégies mises en œuvre dans chaque DAS.
10. Quel est l'intérêt pour Alstom de décliner sa stratégie globale en stratégie de domaine ?

Réponses

Alstom présente son nouveau plan stratégique et ses objectifs pour 2023

- Une ambition, être l'acteur mondial le plus innovant du marché pour une mobilité durable et intelligente
- Un plan stratégique AiM – « Alstom in Motion », axé autour d'une croissance soutenue, de l'innovation verte et digitale, de l'efficacité opérationnelle, d'une culture d'entreprise agile, inclusive et responsable

Présentation du plan stratégique AiM « Alstom in Motion » avec une ambition claire : être l'acteur mondial le plus innovant du marché pour une mobilité durable et intelligente.

La stratégie AiM « Alstom in Motion » s'articule autour des axes suivants :

- ***Croître en offrant une plus grande valeur ajoutée à nos clients*** - Alstom dispose de solides parts de marché dans chacune de ses activités et régions. Le Groupe ambitionne de renforcer son positionnement sur chacune d'elles :
 - En devenant le leader incontesté dans les services, en tirant parti de sa base installée et de sa présence mondiale et en s'appuyant sur son expertise technique et ses solutions innovantes
 - En améliorant ses parts de marchés et son excellence produits dans l'activité de signalisation grâce à la digitalisation des solutions et en étant un acteur majeur du déploiement de standards internationaux
 - En renforçant son leadership dans le matériel roulant et les systèmes grâce à l'expansion géographique de ses nouvelles plateformes de produits et en poursuivant l'amélioration de leur compétitivité.
- ***Innover en devenant pionnier des solutions de mobilité plus durables et plus intelligentes*** – La mobilité durable et intelligente, une attente forte à la fois des donneurs d'ordre et des passagers, conduit à une transformation technologique du marché. Se positionnant déjà comme une référence industrielle dans ce domaine, avec par exemple le premier train à hydrogène et des solutions comme Hesop qui récupère l'énergie de freinage des trains, Alstom a identifié six axes prioritaires pour renforcer son leadership

Pour ce faire, Alstom s'appuiera sur des investissements R&D soutenus et constants en pourcentage du chiffre d'affaires annuel. L'innovation est ancrée au cœur de la culture entrepreneuriale d'Alstom qui a déjà déposé plus de 6 500 brevets à ce jour et noué de nombreux partenariats clés.

>Alstom a pour objectif d'être leader dans les solutions de mobilité durables et intelligentes.

- ***Concevoir, produire et livrer efficacement en s'appuyant sur le digital*** – Le groupe s'appuiera sur sa présence mondiale et ses capacités industrielles et d'ingénierie dans les pays émergents, ainsi que sur le gain en compétitivité de sa nouvelle génération de produits et services.

Le Groupe va également mettre en œuvre des leviers additionnels de transformation digitale sur toute sa chaîne de valeur, optimisant sites et projets.

- ***Une équipe Alstom : une culture agile, inclusive et responsable*** – Afin d’accompagner la transformation du secteur ferroviaire, Alstom poursuivra ses engagements environnementaux et sociétaux à moyen terme. Parmi les objectifs fixés à 2025[7], la consommation d’énergie devra être réduite de 25 % pour les solutions proposées aux clients[8] et 100 % de la fourniture d’électricité des sites du groupe devra être issue de sources renouvelables. 100% des fournisseurs devront être suivis ou évalués selon des standards de responsabilité sociétale ou d’éthique et de conformité. Les collaborateurs Alstom partagent tous la même culture, se matérialisant par des actions locales fortes et un engagement éthique. Suite à une consultation de l’ensemble de ses salariés, Alstom fera évoluer sa signature de marque, qui deviendra « *mobility by nature* » afin de réaffirmer son leadership dans le domaine de la mobilité.

Source : <https://www.alstom.com/>

Que prévoit le plan stratégique 2023 ?

Alstom finalise le rachat de Bombardier Transport à un prix revu à la baisse

Par Daniel Aronsohn, AFP | 16/09/2020, 19:11 La Tribune

"Le prix d'acquisition devrait atteindre jusqu'à 5,3 milliards d'euros, après prise en compte des estimés potentiels ajustements et obligations à la date de la réalisation de l'opération". La fourchette de la transaction était initialement comprise entre 5,8 et 6,2 milliards d'euros.

Le constructeur ferroviaire français Alstom a annoncé mercredi la signature du contrat d'acquisition du canadien Bombardier Transport pour un prix revu à la baisse, qui ne devrait pas dépasser 5,3 milliards d'euros.

La réalisation de l'opération, qui doit donner naissance au numéro deux mondial du rail, est désormais "*attendue pour le premier trimestre 2021*", a indiqué le groupe français dans un communiqué. Il tablait auparavant sur une conclusion au premier semestre.

Ses actionnaires doivent encore donner leur feu vert lors d'une assemblée générale extraordinaire prévue le 29 octobre.

Lire aussi : Acquisition : Alstom va prendre en compte les difficultés de Bombardier Transport

"Le prix d'acquisition devrait atteindre jusqu'à 5,3 milliards d'euros, après prise en compte des estimés potentiels ajustements et obligations à la date de la réalisation de l'opération", a expliqué le constructeur français. Le prix final dépendra notamment de la situation de trésorerie de Bombardier Transport lors de la conclusion du rachat.

La commission européenne avait autorisé sous condition fin juillet ce rachat qui intervient un an et demi après le mariage avorté entre Alstom et Siemens.

Le nouvel ensemble emploie -sans déduire les cessions concédées pour satisfaire Bruxelles- environ 76.000 salariés pour un chiffre d'affaires de 15,5 milliards d'euros.

Il veut pouvoir concurrencer le chinois CRRC, de loin le numéro un mondial du secteur.

Plus grosse usine ferroviaire de France

"L'acquisition de Bombardier Transport représente une étape transformante pour Alstom. Elle va permettre au groupe d'accélérer sur sa feuille de route stratégique et de renforcer son leadership dans un contexte de marché dynamique", a déclaré le PDG du constructeur français, Henri Poupart-Lafarge, cité mercredi dans le communiqué.

Basé à Berlin, Bombardier Transport a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 8,3 milliards de dollars américains (7 milliards d'euros), terminant l'année avec un carnet de commandes de 35,8 milliards de dollars (30,1 milliards d'euros). Le groupe dispose à Crespin (Nord) de la plus grosse usine ferroviaire de France, avec 2.000 employés.

De son côté, Alstom a bouclé son exercice 2019-20 (clos fin mars) avec un chiffre d'affaires en légère progression, à 8,2 milliards d'euros. Son carnet de commandes culmine à 40,9 milliards d'euros. Il exploite en France de nombreux sites plus petits, dont l'usine de Reichshoffen, en Alsace, qui emploie 780 salariés et devra être cédée pour satisfaire les exigences des autorités européennes de la concurrence.

En cédant sa branche ferroviaire, Bombardier se recentre sur son autre grande activité: la construction aéronautique.

"L'annonce d'aujourd'hui marque une étape importante (...) dans le repositionnement de Bombardier comme entreprise axée sur les avions d'affaires", a dit Éric Martel, président de Bombardier, cité dans un communiqué séparé. "Le produit de cette opération nous permettra de commencer à remodeler notre structure de capital et à assainir notre bilan par réduction de la dette".

En quoi cette décision de rachat de Bombardier est pertinente au regard de la stratégie 2023 ?

