

Université de Paris IV Sorbonne

UFR GAELE/Master TLTE/M1 U3

Pascal ALBERTINI

professeur-associé (PAST), Stratégie Internationale des Entreprises

« China Infrastructures Strategy »

Proposition de corrigé

Sujet

- Vous, Patrick KRON, Président d'Alstom, devez rencontrer François HOLLANDE avec une délégation de votre comité exécutif le 23 mai 2015
- Vous devrez informer le président de la stratégie chinoise dans les infrastructures et dans le transport
- Vous devrez en faire une analyse critique argumentée
- Vous devez présenter 4 propositions très concrètes, argumentées, chiffrées si nécessaire, permettant de développer Alstom et la place de la France sur le marché mondial des infrastructures en les articulant, éventuellement, avec la stratégie chinoise
- Vous disposez de 25 minutes pour le convaincre
- Bonne chance, cette occasion est unique et ne se présentera pas deux fois !

Corrigé

Sur la forme, quelques remarques et conseils

Ne pas couper la parole au Président de la République, ne pas couper la parole à un supérieur hiérarchique, et ne jamais couper la parole à quiconque : c'est une question de savoir-vivre.

Le Président de la République n'est pas le chef du gouvernement : il n'est pas le 1^{er} ministre. Bien respecter les titres et assimiler les responsabilités des uns et des autres dans une organisation pour éviter les incidents diplomatiques et de froisser les susceptibilités.

A l'oral, être naturel, être à l'aise. Bien regarder la personne à qui on s'adresse lorsqu'elle écoute en vous regardant, l'orateur, faire preuve d'empathie, distribuer régulièrement son regard au reste de l'assistance, pour donner de la considération aux autres participants.

Veiller à être convaincant ; pour cela, bien maîtriser, « sur le bout des doigts », son sujet de façon à ne pas se perdre trop dans ses pensées et dans son raisonnement : cela permet de garder un rythme soutenu et d'avoir un pouvoir de persuasion plus fort.

Bon jeu collectif dans l'ensemble, bonne distribution des rôles.

Timing et gestion du temps

L'entretien est prévu durer 25 minutes : préparer sa présentation pour respecter un temps de présentation inférieur ou égal à 15 minutes, garder 10 minutes pour échanger, surtout lorsque il est attendu un soutien à un interlocuteur qui dispose d'un pouvoir.

Aucun des 5 groupes n'avait le nombre de diapos en adéquation avec le timing, donc tous ont dépassé le temps accordé, chose que je n'ai point sanctionnée.

15 minutes pour parler de stratégie impliquent une présentation non technique, ultra-synthétique, centrée sur l'essentiel.

Comme chacun des groupes aurait dû l'analyser, et à l'instar du groupe 4, le Président de la République est parfaitement au fait des activités d'Alstom et des décisions à prendre. Il était donc superflu d'expliquer ses différents métiers pour mieux se centrer sur l'essentiel : les matériels et solutions ferroviaires.

Aucun des groupes n'a utilisé sa présentation comme fond de dossier transmise avant la réunion pour n'extraire que l'essentiel, objet d'une vraie synthèse « hauteur de vue et vision globale ».

Sur le fond, ramener la présentation à l'essentiel

Stratégie chinoise dans les infrastructures

C'est la stratégie « du rouleau compresseur » : utilisation du marché intérieur comme base d'activité inexpugnable pour attaquer le marché international sur deux fronts au moins, l'Afrique, avec une probable arrière pensée matières premières, l'Asie, grand marché naturel, avec un développement russe d'opportunisme purement géopolitique.

Besoin d'évaluer la question posée en termes de risque : le risque que ces projets d'infrastructures et de financement de celles-ci se réalisent est très supérieur au risque que ces projets ne se fassent pas.

D'où la nécessité, pour Alstom et pour ses concurrents, d'ailleurs, de ne pas rester les bras croisés, d'autant plus qu'Alstom est en difficulté sur son marché à valeur ajoutée, les TGV, d'où il est en train de se faire sortir par les Chinois.

Périmètre des activités à circonscrire également, avant d'attaquer les scénarii :

- Bien distinguer le métier de constructeur de solutions urbaines de celui de constructeurs de train
- Bien poser le débat entre les infrastructures fixes et les infrastructures mobiles, avec comme activité à cheval entre les deux et fortement rémunératrice, les systèmes d'information.

Propositions = Scénarii de restructuration

1 : disparaître du métier historique, pour aller, comme proposer par certain, vers les biens d'équipement pour l'énergie et le développement durable ; la question à poser au Président de la République est de savoir à qui est-il politiquement acceptable de vendre l'activité ferroviaire (nationalité de l'acquéreur, ou des acquéreurs si les deux métiers sont vendus séparément).

2 : s'allier avec les chinois pour faire les choses ensemble en Afrique et en Asie sur le plan des matériels, ce qui nécessite le soutien de la France sur le financement des infrastructures fixes de

transport par les bailleurs de fonds internationaux, notamment les institutions publiques bancaires internationales

3 : ne pas s'allier du tout ; dans ce cas, le choix est autre, soit :

- s'allier avec Siemens,
- racheter Bombardier en utilisant « le trésor » de la vente de l'activité turbines à Général Electric,
- faire un mariage avec Siemens, la co-entreprise créée rachetant ensuite Bombardier, très présent sur le marché chinois.

La question au Président de la République serait, dans ce scénario, la faisabilité politique sur le plan de la commande publique de matériels ferroviaires au niveau des territoires et des entreprises publiques nationales. Idem pour mesurer l'acceptabilité politique selon le degré d'impact social.

4 : s'allier, mais plus tard. Dans ce cas, le scénario 3 peut être fait comme une première étape, et en attendant la seconde, la coopération avec les chinois débute sans attendre sur les infrastructures en Afrique, voire en Amérique Latine si le Président donne son feu vert.

En conclusion de cet entretien, il aurait été intéressant de rappeler au Président quelles stratégies ont été mises en place par le passé entre, par exemple, 3 puissances occidentales et la Chine dans les infrastructures mobiles.

C'était se donner l'occasion de passer en revue alternativement la construction navale, la construction aéronautique et la construction automobile française, allemande, nord-américaine, pour ne conserver qu'une expérience satisfaisante, la construction automobile allemande

Cet éclairage permettait de faire valider au Président de la République le scénario 3 pour mieux se préparer au 4^{ème}. Pour cela, Alstom se serait appuyé sur le savoir-faire allemand en Chine, dans le cadre d'un projet franco-germanique consistant. L'avantage de ce scénario était de placer la France en position de force pour défendre les trois métiers d'Alstom, qui dispose de l'argent de Général Electric comme levier.

C'est le groupe 4 qui a le mieux cerné la stratégie probablement la plus pertinente, qui se rapproche au plus près du scénario 3.

D'autres alternatives étaient cependant envisageables.

Dans la proposition 1, miser sur l'Inde était une idée intéressante, la complémentarité de la joint-venture entre un constructeur d'infrastructure fixe et un spécialiste de l'équipement est également pertinente.

Idem pour l'idée présentée par l'un des groupes de rapprocher RATP développement et Keolis d'un pôle Alstom spécialisé dans le transport collectif de voyageur, pour constituer un modèle de rapprochant de celui issu du modèle autoroutier français.

Pascal ALBERTINI, L7N

Paris, le 23 mai 2015

