

Étude de cas Alstom/Siemens : À la recherche du marché perdu



Le 6 février 2019, la Commission européenne (CE) annonçait le rejet du projet de fusion entre Siemens Mobility et Alstom au motif que les deux sociétés n'ont pas répondu à ses préoccupations concernant l'impact potentiel de la transaction pour la concurrence sur les marchés des systèmes de signalisation et du matériel roulant (ou trains) à grande vitesse.

Le gouvernement français, par la voix de son ministre de l'Économie, M. Bruno Le Maire, déplore immédiatement la décision de la CE. « Le rôle de la Commission européenne, le rôle des institutions européennes, est de défendre les intérêts économiques et industriels de l'Europe. Cette décision ne fera que servir les intérêts économiques et industriels de la Chine. » (source : France24)

Selon la CE, l'entité issue de cette fusion serait ainsi devenue le leader incontesté sur plusieurs marchés de la signalisation et un acteur dominant sur le marché des trains à très grande vitesse. Elle aurait considérablement réduit la concurrence dans ces deux domaines, établissant ainsi une position dominante. M. Le Maire, au contraire, déclare que la décision de la CE « empêchera Alstom et Siemens, les deux champions de la signalisation ferroviaire et du transport ferroviaire, de fusionner pour avoir le même poids que le grand champion industriel chinois. » Il demande par ailleurs une réforme des règles de concurrence européennes, affirmant que « le marché pertinent pour analyser la concurrence est le monde entier et non seulement l'Europe. » Son homologue allemand, le ministre de l'Économie Peter Altmaier, soutient la même idée en affirmant qu'il faut privilégier le marché mondial, et non le marché national ou européen, dans le droit de la concurrence. (source : France24)

Alstom et le marché ferroviaire

L'histoire d'Alstom

Alstom est né en 1928 de la fusion de la Société alsacienne de constructions mécaniques et de Thomson Houston. Le nom d'origine AlsThom (la combinaison d'Alsace et de Thomson) a ensuite été abrégé en Alstom.

En 2004, Alstom traverse une crise financière due à des coûts inattendus massifs (4 milliards d'euros) résultant d'un défaut de conception hérité principalement de l'acquisition des activités turbines du groupe ABB. En 2003, l'entreprise demande à l'État un plan de sauvetage de 3,2 milliards d'euros et doit donc vendre plusieurs divisions, dont la construction navale et la transmission électrique à Nikhanj Power, afin de se plier aux règles communautaires en matière d'aide d'État. En 2015, Alstom conclut la cession de ses activités liées aux équipements électriques (énergie thermique, réseau et énergie renouvelable) à General Electric (GE) pour un montant de 12,35 milliards d'euros. Suite à cette transaction, Alstom prend le contrôle de l'activité de signalisation de GE et renforce ses activités dans le secteur des équipements et systèmes de transport ferroviaire.

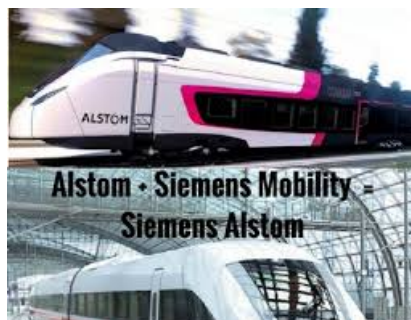
Alstom, un acteur autonome rare sur le marché ferroviaire

Alstom, en tant qu'entreprise spécialisée dans le secteur ferroviaire, possède une position concurrentielle relativement unique. Voici dans les paragraphes suivants comment Alstom se présente et présente ses marchés au grand public et aux investisseurs (les informations suivantes sont extraites pour l'essentiel du rapport 2017/2018 de l'entreprise française).

Riche de sa vaste expérience et de sa couverture géographique commerciale et industrielle mondiale, Alstom propose une large gamme de produits, services et solutions ferroviaires qui sont produits et vendus dans le monde entier. Alstom figure parmi les leaders dans tous les grands segments de l'industrie ferroviaire (voir présentation des segments de marché ci-après). Alstom conçoit de nouveaux trains aux configurations flexibles (caténaire/non-caténaire, disposition variable des sièges, nombre de modules, largeur des trains, etc.) et utilise des technologies peu énergivores pour réduire les impacts environnementaux (refonte du Citadis X05, sous-station réversible Hesop, etc.). Alstom travaille également sur des solutions innovantes de surveillance des réseaux. Par exemple, en avril 2017, le groupe a lancé Optimet, un système complet de surveillance des flux de voyageurs dans les gares. Parmi ses fonctionnalités, Optimet est capable de recueillir des informations en temps réel sur la capacité des trains et de coordonner des dispositifs légers sur les quais pour indiquer aux passagers dans quelles voitures il y a de la place. Au cours de ces dernières années, l'entreprise a développé ses activités dans l'industrie ferroviaire, de la construction clé en main de matériel roulant à la fourniture de solutions de transport complètes capables de générer des flux de revenus récurrents. Dans sa stratégie, l'entreprise vise à ce que la signalisation, les services et les systèmes représentent 60 % de son chiffre d'affaires.

Dans le domaine des trains de grandes lignes, les systèmes de propulsion énergétique ont également fait l'objet d'une attention particulière. Alstom s'intéresse particulièrement à la technologie des piles à hydrogène considérée comme une alternative viable au diesel pour la propulsion énergétique propre. En juillet 2018, l'Office des chemins de fer allemands (EBA) a autorisé le Coradia iLint d'Alstom à entrer en service en Allemagne pour le transport de voyageurs. Ce train alimenté par une pile à hydrogène émet uniquement de la vapeur d'eau et de l'eau condensée et il est peu bruyant. Il convient particulièrement aux réseaux non électrifiés.

Alstom a renforcé sa présence internationale par le biais de partenariats et de coentreprises, notamment en Inde, dans la Communauté des États indépendants (CEI) et en Afrique du Sud, ce qui lui confère un avantage concurrentiel dans de nouvelles zones à forte croissance. En 2017, 56,2 % du chiffre d'affaires net total a été réalisé en Europe, 17,1 % en Amérique, 9,6 % en Asie/Pacifique et 17,2 % au Moyen-Orient et en Afrique. Pour l'exercice 2018-2019, le chiffre d'affaires était prévu autour de 8 milliards d'euros et la marge EBIT ajustée de 7 %.



En septembre 2017, Alstom et Siemens ont signé un mémorandum d'entente pour regrouper leurs activités ferroviaires dans le cadre d'une fusion entre égaux. La nouvelle entité, Siemens Alstom, devait avoir son siège social à Paris. Avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 15 milliards d'euros, le regroupement d'entreprises devait donner naissance à un leader européen capable de rivaliser au niveau mondial avec le chinois CRRC. La fusion avec Siemens Mobility, l'un des leaders dans le domaine des systèmes de signalisation, devait permettre à Alstom de renforcer encore ses capacités en dehors du domaine du matériel roulant.

Le marché ferroviaire mondial

Les différents segments

L'industrie ferroviaire couvre quatre grands segments de marché : le matériel roulant (véhicules de transport de marchandises et de voyageurs), les infrastructures, le contrôle ferroviaire et la signalisation et d'autres services. Au cours de ces dernières années, un cinquième segment est apparu : l'intégration de systèmes, qui ne représente qu'une très faible part de la valeur totale du marché mais connaît une croissance rapide. Les produits et services ferroviaires sont destinés à une gamme de sous-marchés ferroviaires, dont le transport de passagers sur grandes lignes, le transport de marchandises sur grandes lignes, le tramway, le métro et le train à grande vitesse.

La demande de biens et de services ferroviaires dépend d'un certain nombre de facteurs. L'accroissement de la population, l'urbanisation et la croissance des échanges et des déplacements sont des éléments majeurs, tout comme la libéralisation et la déréglementation du marché.

La demande de produits et services ferroviaires est également soumise à la concurrence d'autres modes de transport de passagers et de marchandises, tels que le transport routier, aérien et maritime. Les marchés régionaux varient en fonction des infrastructures existantes et de leur utilisation.

L'étendue et le type de produits et services ferroviaires requis varient d'un pays à l'autre, en fonction du type d'infrastructures existantes et de leur utilisation. Les marchés dotés de réseaux bien développés nécessitent moins d'infrastructures et plus de services, tandis que les systèmes ferroviaires naissants nécessitent davantage de développement des infrastructures ferroviaires et de nouveaux parcs de matériel roulant. Cependant, les différences vont encore plus loin. Prenons

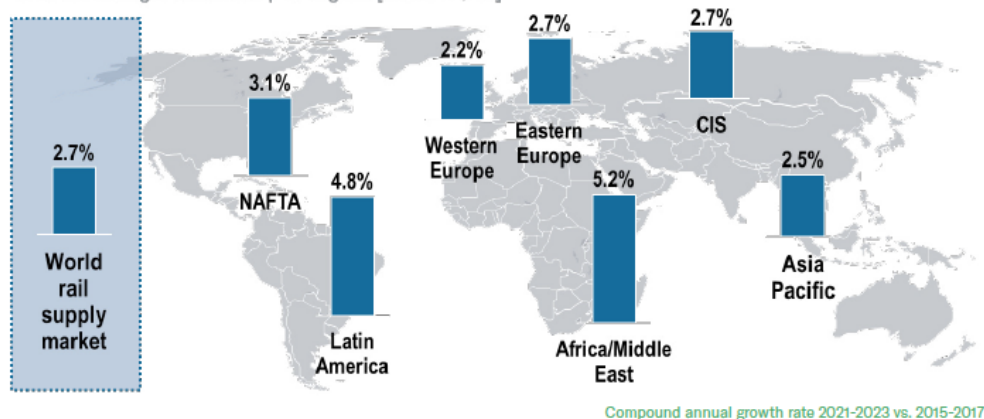
par exemple l'Amérique du Nord. Bien qu'elle abrite le plus long réseau de voies ferrées, ces dernières sont principalement utilisées pour le transport de marchandises, elles ne sont pas électrifiées, nécessitent peu d'intersections et sont de simples lignes à voie unique. De l'autre côté, prenons l'Europe. Si le nombre de kilomètres de voies ferrées est beaucoup plus faible, le réseau est dense et sert de manière intensive au transport de marchandises et de passagers. Il est principalement électrifié, comprend des systèmes de transport urbain très développés et nécessite des infrastructures, des équipements et des services plus sophistiqués. L'Europe offre donc aux fabricants un marché beaucoup plus vaste que l'Amérique du Nord.

Chiffres clés

Selon l'UNIFE, qui représente l'industrie manufacturière ferroviaire européenne en Europe, l'industrie ferroviaire mondiale a atteint en 2017 un volume de marché total de plus de 163 milliards d'euros. Dans l'ensemble, le secteur a connu une croissance annuelle de 1,2 % entre 2015 et 2017, les segments des services, des infrastructures et du contrôle ferroviaire affichant les meilleures performances. Le marché ferroviaire mondial devrait continuer à croître à un taux annuel moyen de 2,7 % jusqu'en 2023. L'Afrique/le Moyen-Orient et l'Amérique latine sont les régions où les taux de croissance attendus sont les plus élevés, avec respectivement 5,2 % et 4,8 %, suivies de l'Amérique du Nord à 3,1 % et de l'Europe à 2,2 %.

All regions predicted to grow – **Africa/Middle East and Latin America** are expected to show **strongest growth rates**

Total market growth rates per region [CAGR¹, %]



Source : UNIFE, *Étude du marché ferroviaire mondial*, 2018.

La croissance du marché est soutenue par plusieurs facteurs importants. Premièrement, la croissance démographique, notamment dans les pays émergents, stimule la demande de voyages et d'échanges commerciaux. Avec l'exode rural, l'efficacité des transports urbains est d'autant plus nécessaire que les villes deviennent plus grandes et plus densément peuplées. Deuxièmement, la déréglementation et la libéralisation augmentent la taille potentielle du marché. Troisièmement, la numérisation de l'industrie ouvre de nouveaux créneaux de valeur. Ensuite, la mobilité multimodale, dans laquelle le transport ferroviaire est une composante essentielle, apparaît comme une préoccupation croissante. Enfin, le transport ferroviaire présente toujours un avantage par rapport aux autres modes de transport en raison de son faible impact environnemental.

L'innovation tend à pousser vers l'émergence de chemins de fer intelligents, avec la demande croissante de services basés sur le *cloud*, le taux croissant d'hyper-urbanisation et la généralisation de l'Internet des objets. Les chemins de fer intelligents pourront offrir aux

voyageurs des solutions, des services et des moyens de transport modernes de nouvelle génération grâce aux technologies de l'information et de la communication. Les progrès en matière de *networking*, d'intelligence artificielle et d'analyse des *big data* favorisent la croissance du marché des chemins de fer intelligents. La technologie de communication sans fil joue un rôle crucial dans le fonctionnement des transports, dans l'amélioration des trains à grande vitesse, dans la surveillance de la sécurité ainsi que dans d'autres domaines.

Principales évolutions

Compte tenu de ces évolutions, l'industrie ferroviaire devrait très probablement connaître une demande croissante. D'ici 2023, les dépenses dans le secteur ferroviaire devraient progresser d'environ 2,7 % par an. Cette croissance sera quelque peu différente, car soutenue davantage par les activités d'après-vente que par la demande de fabrication d'équipements d'origine. Cela reflète la fin d'un chapitre de croissance massive des nouvelles activités et l'élargissement consécutif de la demande d'activités d'après-vente généré par cette vague de croissance.

Une grande partie des créneaux de valeur en après-vente est constituée d'opportunités découlant des progrès en matière de technologies numériques. En plus de créer de nouvelles sources de revenus, cela devrait permettre au transport ferroviaire de rester compétitif par rapport aux autres modes de transport, dont les avantages comparatifs se multiplient également grâce aux nouvelles technologies (par exemple, l'automatisation et une efficacité énergétique accrue) et aux modèles commerciaux (par exemple, les compagnies aériennes ou les plateformes low-cost). Toutefois, les progrès du numérique présentent aussi un inconvénient en termes de croissance à long terme : l'efficacité accrue générée par les solutions numériques devrait entraîner une baisse des revenus de l'industrie provenant des activités de maintenance et de fabrication des équipements d'origine.

La concurrence viendra non seulement des autres modes de transport, mais aussi d'une évolution du paysage au niveau de la clientèle. Les budgets publics restent très contraints et avec une hausse des investissements ferroviaires par des clients orientés vers le profit, tels que les fonds de pension, les groupes ferroviaires seront soumis à de fortes pressions en termes de coûts et à un contrôle financier plus strict pour garantir leur solvabilité et donc être suffisamment équipés pour exécuter des contrats à long terme.

La concurrence internationale accrue entraînera en outre une érosion des prix. La déréglementation et la libéralisation, mais aussi le ralentissement de la demande sur les principaux marchés, encouragent les groupes ferroviaires à élargir leurs horizons et à se développer au-delà de leurs frontières nationales. L'exemple de la Chine est particulièrement frappant : après une période d'expansion ferroviaire massive, le ralentissement actuel de la demande a engendré une énorme surcapacité dans le domaine du matériel roulant. Les acteurs chinois mettent ainsi leurs produits sur le marché international (généralement à bas prix).

Dans ce contexte, les principaux groupes ferroviaires pourraient se concentrer en particulier sur le marché à fort potentiel des transports urbains, des solutions numériques et des autres services. La consolidation, visant à établir une présence sur les marchés et les segments en croissance, ainsi qu'à améliorer l'efficacité opérationnelle, devrait également se poursuivre.

Les concurrents ferroviaires mondiaux

Alstom a plusieurs concurrents dans l'industrie ferroviaire, qui opèrent au niveau mondial ou local et couvrent une partie ou la totalité de son portefeuille.

Autres acteurs européens

Siemens, basé en Allemagne, est présent dans le monde entier dans plusieurs secteurs industriels. Sa division Mobilité offre un large portefeuille de matériels roulants, de solutions d'automatisation et de signalisation ferroviaire, de systèmes d'électrification ferroviaire, de technologies de circulation routière, de solutions informatiques, ainsi que d'autres produits et services dans le domaine du transport de personnes et de marchandises par chemin de fer et par route. Siemens a été fondé par Werner von Siemens en 1847 à Munich, en Allemagne. Au fil du temps, il est devenu un groupe industriel diversifié dont les activités couvrent l'électrotechnique et l'électronique. Siemens s'articule autour des divisions suivantes : Électricité et gaz, Gestion de l'énergie, Technologies du bâtiment, Mobilité, Usine numérique, Industries et systèmes d'entraînement, Santé, Énergie renouvelable Siemens Gamesa et les Services financiers, qui représentaient 1,1 % du chiffre d'affaires consolidé en 2017.

Autre acteur important sur le marché européen : le groupe espagnol *CAF*. Fondé en 1917, Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF) est l'un des principaux fournisseurs d'équipements, de composants et de services pour les systèmes ferroviaires. CAF est présent dans plus de 40 pays sur les cinq continents et emploie environ 7 500 personnes. L'entreprise offre une gamme complète de matériels roulants et de services connexes, allant des trains à grande vitesse et Intercity aux locomotives et aux tramways. CAF fournit également des solutions clés en main et des composants sur mesure. En 2016, le groupe a fourni 560 wagons, notamment de métro et de tramway, aux pays européens, américains et asiatiques. CAF dispose de huit sites de production en Espagne, d'une usine de montage et de réparation aux États-Unis et d'autres sites de maintenance en Amérique du Sud et au Portugal. Fin 2016, le carnet de commandes s'élevait à 6,2 milliards d'euros en raison d'une succession de grosses commandes de matériel roulant en provenance des marchés étrangers.

Il existe également d'autres acteurs européens qui ont atteint un haut degré de spécialisation dans le domaine des infrastructures ferroviaires, comme *Voestalpine*, *Delachaux* et *Vossloh*.

Les grands acteurs mondiaux non européens

General Electric Company est un conglomérat américain de technologie industrielle qui existe depuis 140 ans et qui s'est diversifié dans les secteurs de l'énergie (fossile et production d'énergie renouvelable, transmission et distribution d'énergie, services pétroliers et gaziers), des transports (aériens, ferroviaires, maritimes) et des équipements médicaux. La division Transports offre des solutions pour plusieurs industries finales, dont l'industrie ferroviaire, minière et des hydrocarbures. Le siège social de la division Transports de GE se trouve à Chicago. En novembre 2017, le nouveau PDG de GE a annoncé des mesures radicales pour transformer l'entreprise. GE a, entre autres, vendu jusqu'à 20 milliards d'euros d'actifs, notamment l'activité d'éclairage fondée par Thomas Edison et son activité de locomotives vieille d'un siècle. La société fournit ses services dans environ 180 pays.

Le canadien *Bombardier Transport* offre une gamme de produits et services similaire à celle d'Alstom et jouit également d'une présence à l'échelle internationale. Des locomotives et trains à grande vitesse, aux systèmes de signalisation et de transit entièrement automatisés, en passant par les tramways, les métros et les monorails, le groupe offre une « gamme complète de solutions ferroviaires », « la plus large de l'industrie ». Au cours des dernières années, Bombardier Transport a enregistré de bonnes performances dans toutes les grandes régions. Dans des marchés importants comme la Chine, où il exerce ses activités par l'intermédiaire de six coentreprises (dont CRRC), Bombardier a décroché son premier contrat de monorail et continue

de livrer des trains à grande vitesse pour la China Railway Corp. Ses systèmes ferroviaires, ses solutions de signalisation et de communication pour les métros ont engendré un nombre croissant de commandes. Bombardier a étoffé son offre avec de nouveaux systèmes de signalisation.

Du côté asiatique, *CCRR* a été créé en 2015 par la fusion des sociétés d'États *CSR* et *CNR*, les principaux fournisseurs d'équipements ferroviaires chinois. La société est le premier fournisseur mondial de matériel roulant en termes de chiffre d'affaires, bien que le périmètre de ses activités soit encore limité à son marché domestique, qui fait face à une surcapacité considérable. *CRRC* développe et fabrique des matériels ferroviaires tels que des locomotives, des wagons de voyageurs, des wagons de marchandises, des systèmes d'ingénierie des voies ferrées, et fournit des services de location et de soutien technique, ainsi que des services financiers. L'entreprise s'est diversifiée dans de nouvelles activités telles que les équipements éoliens, les entraînements électriques pour véhicules de tourisme et utilitaires, et les bus électriques. En ce qui concerne le ferroviaire, *CCRR* cherche à acquérir une expertise technologique sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie ferroviaire, dans le cadre de sa stratégie visant à passer d'une offre bas/milieu de gamme à un positionnement haut de gamme. Pendant ce temps, sa présence internationale continue de se renforcer.

Le projet de fusion



L'initiation et l'avortement du projet

En 2017, Alstom et Siemens Mobility, deux anciens concurrents, ont décidé de fusionner leurs activités. L'entité issue de la concentration prendrait alors le nom de Siemens Alstom et occuperait une position de leader mondial sur le marché des transports ferroviaires. Plus précisément, la France et l'Allemagne voulaient créer un géant ferroviaire européen capable de concurrencer le géant chinois *CRRC*, contrôlé par l'État.

La Commission européenne a interdit le projet d'acquisition d'Alstom par Siemens en vertu du règlement de la CE sur les concentrations. Selon la Commission Européenne, « cette décision fait suite à une enquête approfondie menée par la Commission sur le rachat, qui aurait regroupé les activités de Siemens et d'Alstom dans le domaine des équipements de transport et des services au sein d'une nouvelle société entièrement contrôlée par Siemens. Cette fusion aurait réuni les deux plus grands fournisseurs européens de différents types de systèmes de signalisation ferroviaire et de métro, ainsi que de matériel roulant. Les deux sociétés occupent également des positions de leader au niveau mondial. L'opération de concentration aurait donné naissance au leader incontesté sur plusieurs marchés de la signalisation et à l'acteur dominant sur le marché des trains à très grande vitesse. Elle aurait considérablement réduit la concurrence dans ces deux domaines, privant les clients, notamment les opérateurs ferroviaires et les gestionnaires de l'infrastructure ferroviaire, d'un choix de fournisseurs et de produits ».

Également, « un certain nombre de parties intéressées craignaient que le projet de fusion ne porte gravement atteinte à la concurrence, ne réduise l'innovation dans les systèmes de signalisation

et le matériel roulant à très grande vitesse, et n'entraîne l'exclusion des petits concurrents, une hausse des prix ainsi qu'une diminution du choix offert aux clients » (entre guillemets, éléments de traduction du communiqué de presse officiel).

Enfin, « la Commission européenne craignait sérieusement que le projet de fusion n'entrave de manière significative la concurrence effective dans deux domaines principaux : (i) les systèmes de signalisation, qui sont essentiels pour assurer la sécurité des transports ferroviaires et métropolitains en évitant les collisions, et (ii) les trains à très grande vitesse, c'est-à-dire ceux qui circulent à une vitesse supérieure ou égale à 300 km/heure » (entre guillemets, éléments de traduction du communiqué de presse officiel).

La tentative de sauvetage

Pour la Commission Européenne, « les solutions proposées par les parties n'ont pas répondu de manière satisfaisante aux préoccupations de la Commission en matière de concurrence. Notamment :

- En ce qui concerne les systèmes de signalisation des grandes lignes, la solution proposée consistait en une combinaison complexe d'actifs de Siemens et d'Alstom, certains actifs devant être transférés en totalité ou en partie, d'autres devant faire l'objet de licences ou de copies. Les activités et les sites de production auraient été scindés, avec dans certains cas, mais pas systématiquement, des transferts de personnel. En outre, le repreneur des actifs aurait dû continuer à dépendre de l'entité issue de la concentration pour un certain nombre d'accords de licence et de services. Par conséquent, la solution proposée ne consistait pas en une entreprise autonome et viable qu'un acquéreur aurait pu exploiter pour concurrencer efficacement et indépendamment l'entreprise issue de la concentration.
- En ce qui concerne le matériel roulant à très grande vitesse, les parties ont proposé de céder un train qui n'est actuellement pas en mesure de fonctionner à très grande vitesse (le Pendolino d'Alstom) ou bien une licence pour la technologie à très grande vitesse Velaro de Siemens. La licence était soumise à de nombreuses conditions restrictives et exclusions, ce qui n'aurait pas permis ni incité l'acquéreur à développer un train à très grande vitesse concurrent.

La Commission a estimé que les solutions proposées par Siemens n'étaient pas suffisantes pour répondre aux graves préoccupations en matière de concurrence ni pour empêcher une hausse des prix et une diminution du choix offert aux opérateurs et gestionnaires de l'infrastructure ferroviaire » (entre guillemets, éléments de traduction du communiqué de presse officiel).

Conclusion

Le rejet de la fusion était-il une erreur stratégique ? D'un côté, la fusion entre les entreprises française et allemande était censée mettre sur les rails un champion européen du ferroviaire dont le chiffre d'affaires s'élèverait à environ 15 milliards d'euros. D'un autre côté, la Commission a pour mission d'examiner les projets de fusions-acquisitions d'entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse un certain seuil (selon l'article 1^{er} du Règlement sur les concentrations) et d'empêcher toute concentration qui pourrait entraver considérablement la concurrence effective dans l'EEE ou une partie de ce territoire. Il reste à déterminer ce qui doit prévaloir entre le leadership industriel et l'équité de la concurrence, ou si un équilibre gagnant-gagnant peut être trouvé.

Sources d'information

Alstom, Rapport annuel 2017/2018 – www.alstom.com

« European Commission rejects Siemens-Alstom rail merger », 06/02/2019 – www.france24.com

« European Commission blocks Siemens-Alstom merger », 06/02/2019 – www.railjournal.com

« Mergers: Commission prohibits Siemens' proposed acquisition of Alstom », 06/02/2019 – ec.europa.eu

*
* *

Veillez répondre aux questions suivantes (sur base du cas et de l'annexe) :

- 1) Analyse de la concurrence entre rivaux. Veuillez répondre aux deux questions suivantes de manière aussi précise que possible.**
 - a. En stratégie d'entreprise, quels sont les grands facteurs à prendre en compte pour analyser la stratégie concurrentielle entre rivaux sur un marché donné ? (3 points)**
 - b. Qualifiez le degré et les spécificités de la concurrence dans l'industrie ferroviaire mondiale. (3 points)**
- 2) En vous basant sur votre analyse de la concurrence, veuillez identifier et décrire deux facteurs clés de succès pour les acteurs du marché de l'industrie ferroviaire. Sur cette base, pouvez-vous justifier le(s) motif(s) stratégique(s) de la fusion entre Alstom et Siemens ? (4 points)**
- 3) À votre avis, était-ce une erreur de refuser la fusion entre Alstom et Siemens ? Justifiez votre réponse à la lumière des questions précédentes et de vos connaissances en matière d'analyse concurrentielle. (3 points)**
- 4) Selon vous, après l'échec de la fusion avec Siemens, Alstom devrait-il essayer de se développer de manière organique ou externe ? Veuillez choisir une option et la justifier. (3 points)**
- 5) De manière plus générale, au-delà de ce cas précis, est-ce qu'une politique de la concurrence rigoureuse au niveau d'une région (comme l'Union Européenne) peut nuire à la compétitivité globale des multinationales issues de cette région ? Argumentez votre réponse. (4 points)**

Annexe : EC Press release (document original)

European Commission - Press release



Mergers: Commission prohibits Siemens' proposed acquisition of Alstom

Brussels, 6 February 2019

Commissioner Margrethe **Vestager**, in charge of competition policy, said: *"Millions of passengers across Europe rely every day on modern and safe trains. Siemens and Alstom are both champions in the rail industry. Without sufficient remedies, this merger would have resulted in higher prices for the signalling systems that keep passengers safe and for the next generations of very high-speed trains. The Commission prohibited the merger because the companies were not willing to address our serious competition concerns."*

Today's decision follows [an in-depth investigation](#) by the Commission of the takeover, which would have combined Siemens' and Alstom's transport equipment and service activities in a new company fully controlled by Siemens. It would have brought together the two largest suppliers of various types of **railway and metro signalling systems**, as well as of **rolling stock** in Europe. Both companies also have leading positions globally.

The merger would have created the undisputed market leader in some signalling markets and a dominant player in very high-speed trains. It would have significantly reduced competition in both these areas, depriving customers, including train operators and rail infrastructure managers of a choice of suppliers and products.

The Commission received several complaints during its in-depth investigation, from customers, competitors, industry associations and trade unions. It also received negative comments from several National Competition Authorities in the European Economic Area (EEA).

Stakeholders were worried that the proposed transaction would significantly harm competition and reduce innovation in signalling systems and very high-speed rolling stock, lead to the foreclosure of smaller competitors and to higher prices and less choice for customers. Since the parties were not willing to offer adequate remedies to address these concerns, the Commission **blocked the merger** to protect competition in the European railway industry.

The creation of a genuine European railway market depends crucially on the availability of signalling systems, which are compliant with the European Train Control System (ETCS) standard at competitive prices. Investment in signalling systems that comply with this standard will allow trains to operate safely and smoothly across borders between Member States. New investments in trains are key to transition to more climate friendly and environmentally sustainable mobility.

The Commission's concerns

The Commission had serious concerns that the proposed transaction would significantly impede effective competition in two main areas: **(i) signalling systems**, which are essential to keep rail and metro travel safe by preventing collisions, and **(ii) very high-speed trains**, which are trains operating at speeds of 300 km per hour or more.

More specifically, the Commission's investigation showed that:

- For **signalling systems**, the proposed transaction would have removed a very strong competitor from several mainline and urban signalling markets.
- o The merged entity would have become the undisputed market leader in several **mainline signalling markets**, in particular in ETCS automatic train protection systems (including both the systems installed on-board a train and those placed along the tracks) in the EEA and in standalone interlocking systems in several Member States.
- o In **metro signalling**, an essential element of metro systems, the merged entity would also have become the market leader in the latest Communication-Based Train Control (CBTC) metro signalling systems.
- For **very high-speed rolling stock**, the proposed transaction would have reduced the number of suppliers by removing one of the two largest manufacturers of this type of trains in the EEA. The merged entity would hold very high market shares both within the EEA and on a wider

market also comprising the rest of the world except South Korea, Japan and China (which are not open to competition). The merged entity would have reduced competition significantly and harmed European customers. The parties did not bring forward any substantiated arguments to explain why the transaction would create merger specific efficiencies.

In all of the above markets, the competitive pressure from remaining competitors would not have been sufficient to ensure effective competition.

As part of its investigation, the Commission also carefully considered the competitive landscape in the rest of the world. In particular, it investigated the possible future global competition from Chinese suppliers outside of their home markets:

- As regards signalling systems, the Commission's investigation confirmed that Chinese suppliers are not present in the EEA today, that they have not even tried to participate in any tender as of today and that therefore it will take a very long time before they can become credible suppliers for European infrastructure managers.
- As regards very high-speed trains, the Commission considers it highly unlikely that new entry from China would represent a competitive constraint on the merging parties in a foreseeable future.

The parties' proposed remedies

Remedies proposed by merging companies **must fully address the Commission's competition concerns on a lasting basis**. Where concerns arise because of loss of direct competition between the merging companies, remedies providing a structural divestiture are generally preferable to other types of remedies. This is because they immediately replace the competition in the markets, which would have been lost from the merger. These types of structural solutions were offered by parties and accepted by the Commission in past mergers such as [BASF's acquisition of Solvay's nylon business](#), [Gemalto's acquisition by Thales](#), [Linde's merger with Praxair](#), [GE's acquisition of Alstom's power generation and transmission assets](#) or [Holcim's acquisition of Lafarge](#).

However, in this case, the remedies offered by the parties did not adequately address the Commission's competition concerns. In particular:

- In **mainline signalling systems**, the remedy proposed was a complex mix of Siemens and Alstom assets, with some assets transferred in whole or part, and others licensed or copied. Businesses and production sites would had to be split, with personnel transferred in some cases but not others. Moreover, the buyer of the assets would have had to continue to be dependent on the merged entity for a number of licence and service agreements. As a result, the proposed remedy did not consist of a stand-alone and future proof business that a buyer could have used to effectively and independently compete against the merged company.
- In **very high-speed rolling stock**, the parties offered to divest a train currently not capable of running at very high speeds (Alstom's Pendolino), or, alternatively, a licence for Siemens' Velaro very high-speed technology. The licence was subject to multiple restrictive terms and carve-outs, which essentially would not have given the buyer the ability and incentive to develop a competing very high-speed train in the first place.

The Commission sought the views of market participants about the proposed remedy. The feedback was negative for both areas.

This confirmed the Commission's view that the remedies offered by Siemens were not enough to address the serious competition concerns and would not have been sufficient to prevent higher prices and less choice for railway operators and infrastructure managers.

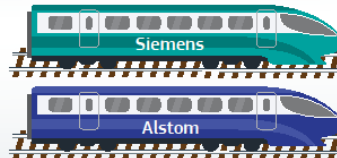
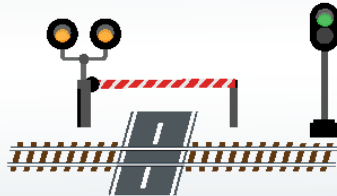
As a result, the Commission has **prohibited the proposed transaction**.



Commission prohibits Siemens-Alstom takeover to protect rail operators and passengers

Rail signalling systems are essential to prevent collisions and keep train and metro passengers safe

Very high-speed trains travel at 300 kilometres per hour or more and are important for the transition to environmentally sustainable transport



If combined, Siemens and Alstom would no longer compete resulting in higher prices, less choice and less innovation for rail operators

Competition

Companies and products

Siemens, based in Germany, is active worldwide in several industrial areas with its mobility division offering a broad portfolio of rolling stock, rail automation and signalling solutions, rail electrification systems, road traffic technology, IT solutions, as well as other products and services concerning the transportation of people and goods by rail and road.

Alstom, based in France, is active worldwide in the rail transport industry, offering a wide range of transport solutions (from high-speed trains to metros, trams and e-buses) and related services (maintenance and modernisation), as well as products dedicated to signalling solutions, passengers and infrastructure, rail electrification systems and digital mobility.

Merger control rules and procedures

The Commission has the duty to assess mergers and acquisitions involving companies with a turnover above certain thresholds (see Article 1 of the [Merger Regulation](#)) and to prevent concentrations that would significantly impede effective competition in the EEA or any substantial part of it.

The vast majority of notified mergers do not pose competition problems and are cleared. From the moment a transaction is notified, the Commission generally has a total of 25 working days to decide whether to grant approval (Phase I) or to start an in-depth investigation (Phase II).

There are three on-going phase II merger investigations: the proposed [acquisition by Vodafone of Liberty Global's business in Czechia, Germany, Hungary and Romania](#), the [proposed acquisition of Whirlpool's refrigeration compressor business by Nidec](#) and the proposed creation of a [joint venture by Tata Steel and ThyssenKrupp](#).

More information will be available on the Commission's [competition](#) website, in the [public case register](#) under the case number [M.8677](#).

IP/19/881

Related documents

[Siemens Alstom en.pdf](#)