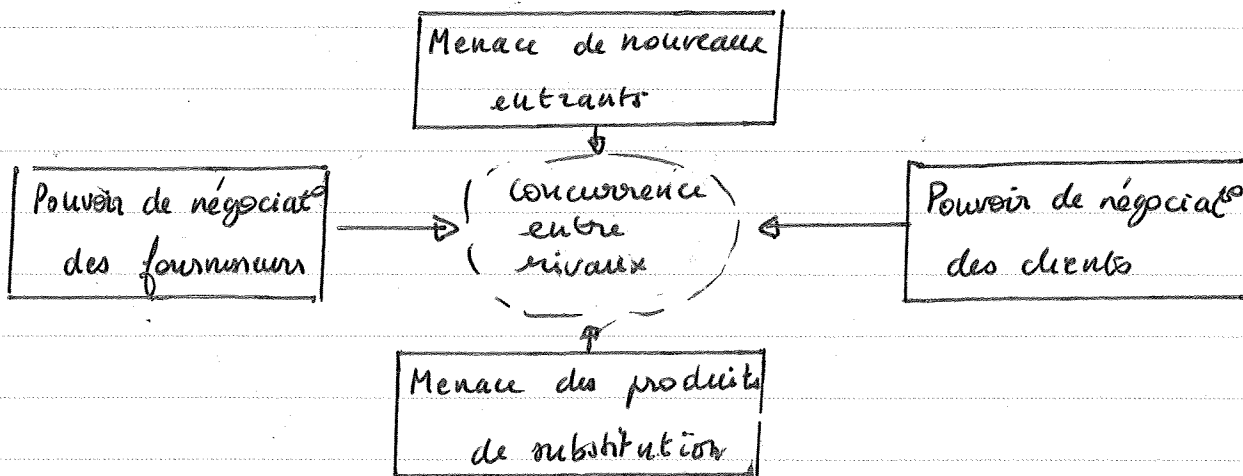


Note : 16,50/20

Signature :

Feuillet n° : 1 / 5Question 1a

D'après Michael Porter (1979), cinq forces doivent être étudiées afin d'apprécier l'attractivité d'un secteur d'activité. Leur interaction est résumée ci-après :



Pour décrypter la concurrence entre rivaux, il faut donc commencer par analyser ces différentes forces. En effet, elles vont influencer la stratégie des rivaux, en les poussant à développer des avantages comparatifs ou à mener une guerre des prix.

De plus, la stratégie concurrentielle entre rivaux va dépendre :

- * du nombre de rivaux directs.

- * de l'existence de coûts de transfert

(aller chez le concurrent a-t-il un coût?)

- * du niveau de différenciation des différents acteurs : les concurrents proposent-ils une offre différenciée ou ont-ils des coûts plus optimisés?

Question 1b.

L'industrie ferroviaire mondiale se caractérise par :

- * Une très forte intensité capitalistique qui limite le nombre de nouveaux entrants potentiels (le coût d'entrée est élevé car il nécessite d'acquies des machines, des connaissances, des brevets)
- * Des clients potentiels peu nombreux, peu diversifiés (des acteurs publics) mais aux besoins croissants dans le domaine ferroviaire (+2,7% de dépenses d'ici 2023)
- * Des contrats rigides : que ce soit dans le matériel roulant ou les services, les contrats sont signés pour des longues durées et les appels d'offre sont donc rares. Sur le matériel ferroviaire, les trains durent plusieurs décennies. Sur les services et les activités d'après-vente, le changement de prestataire est davantage envisageable.

Ces trois éléments laissent penser que l'intensité concurrentielle du secteur devrait être limitée. Certains auteurs préconisent de considérer une "sixième force" de Porter, qui serait celle de la réglementation et des pouvoirs publics. À cet égard, notons que certains pays ou certaines aires géographiques tiennent compte d'une préférence nationale lorsqu'il s'agit de signer de tels contrats, coûteux, sur des activités stratégiques. Cette préférence nationale se matérialise parfois par des réglementations ou des pressions politiques conduisant à rejeter les offres d'acteurs étrangers.

→ Ainsi, ces éléments conduisent à considérer que l'industrie ferroviaire mondiale serait ^{« priori »} fondamentalement concurrentielle, ce qui se vérifie par le faible nombre d'acteurs et par leur faible différenciation stratégique. En effet, le dossier indique que ce marché serait dominé par six acteurs : trois Européens, deux Américains et un Asiatique.

Note : /20

Signature :

Feuillet n° : 2 / 5Suite question 1b.

Toutefois, le dossier donne des contre-arguments qui montrent que ce marché est en train de devenir beaucoup plus concurrentiel que dans le passé :

- * les produits de substitution (notamment voiture, avion) sont innovants, proposent des alternatives de moins en moins coûteuses et de moins en moins polluantes
- * la dérégulation et la libéralisation met en concurrence les acteurs internationaux : ainsi les acteurs Européens se retrouvent concurrencés par des acteurs asiatiques comme CRRC, qui pratique de bas coûts.
- * De nouveaux marchés en expansion ouvrent à la concurrence internationale, qui ne possèdent pas la technologie en leur sein, très sensibles au prix : les deux marchés qui affichent la plus forte croissance ^{attendue} sont l'Amérique latine (+4,8%) et l'Afrique (+5,2%) contre +2,7% dans le reste du monde - ils comprennent principalement des économies en développement, très sensibles au facteur prix et vraisemblablement moins demandeurs de différenciation que les marchés occidentaux.
- * Dans les pays occidentaux également, les budgets publics restent très contraints et ces projets sont souvent co-financés par des fonds d'investissement privés, en quête de profit et regardants sur les coûts.

⇒ Ainsi, ce marché évolue, il se mondialise, se libéralise. Il voit se renforcer un nouvel acteur chinois capable de mener une stratégie "coût-volume" et de séduire des

clients qui évoluent eux aussi et font face à de nouveaux produits de substitution -

⇒ Conclusion: en apparence cette industrie est peu concurrentielle. Toutefois les évolutions récentes du marché conduisent à intensifier l'intensité concurrentielle.

② Compte tenu des mutations récentes de ce marché, deux facteurs clés de succès semblent aujourd'hui déterminants afin d'être compétitif et de dégager des profits -

- Le prix: le marché international y est de plus en plus sensible et les acteurs se livrent une guerre de prix. Cela passe donc par une optimisation des coûts -
- L'internationalisation: les marchés les plus dynamiques sont désormais en Afrique et en Amérique latine, ce qui nécessite de s'internationaliser pour pénétrer dans ces régions et concurrencer les géants américains et chinois -

⇒ Sur cette base, la fusion entre Alstom et Siemens était justifiée: elle aurait permis:

- D'optimiser les prix et les coûts en réalisant
 - Des synergies de coûts en mutualisant les investissements et les infrastructures, la technologie (économies of scope)
 - Des synergies de revenus: chaque acteur aurait pu profiter des implantations géographiques de l'autre pour proposer des services complémentaires aux clients du groupe, en mutualisant ses atouts, ses compétences.

Note : /20

Signature :

Feuillet n° : 3 / 5Mini question 2

- D'accélérer l'internationalisation des deux acteurs qui auraient pu profiter des infrastructures et des partenariats commerciaux déjà noués par l'autre.

Question 3

La question de fusionner ou non deux activités de deux entreprises relève de la "corporate strategy". D'après Porter, un tel rapprochement n'a d'intérêt que si les trois conditions suivantes sont vérifiées :

- L'attractivité du secteur: celui-ci est en croissance et on a vu (q1a) que certaines forces de Porter permettaient de limiter l'intensité concurrentielle et de préserver son attractivité.
- Le coût d'entrée n'exécède pas la somme actualisée des cash flows futurs: s'agissant d'une fusion et non pas d'une acquisition, il n'y a pas de coût pour le groupe, a priori.
- Le surcroît de valeur, i.e. si les deux groupes unifiés produisent plus de valeur qu'ils n'en produiraient seuls. Compte tenu de la forte intensité capitalistique du secteur, de la stratégie très proche des deux acteurs, de leurs marchés d'implantation similaires, ils pourraient réaliser de multiples synergies de coûts et de revenus comme vu précédemment.

Ajoutons à cela qu'il n'y aurait vraisemblablement pas de coûts en terme d'image car les deux acteurs

affiche un positionnement stratégique très proche.
Il n'y aurait pas de perte de différenciation.

⇒ D'un point de vue stratégique, en ne considérant que l'intérêt de l'entreprise, tout raison à penser que ce rapprochement aurait été créateur de valeur.

Il aurait permis de constituer un géant européen, innovant, bénéficiant de l'expertise de ses deux entités fondatrices, qui aurait pu exploiter des synergies de coûts et de revenus.

⇒ Toutefois l'intérêt de l'entreprise et de la société diffère, le second point repose également sur des présupposés politiques. On peut imaginer que le groupe aurait eu davantage de parts de marché que la somme de deux entités, rapportant plus de recettes fiscales au contribuable européen. Certes, on aurait pu y opter si l'on avait voulu d'augmenter les prix en Europe, mais l'analyse concurrentielle a aussi montré que cela n'aurait pas été dans son intérêt vu le contexte de dérégulation et d'internationalisation.

⇒ Vu cette analyse stratégique, il semble en effet regrettable (et peu profitable) d'avoir refusé la fusion.

Question 4

Vu ce qui précède, il apparaît que :

* Alstom est moins diversifié que Siemens, l'entreprise excelle surtout sur le matériel ferroviaire mais ce segment est de moins en moins profitable et croît moins qu'avant, alors que les services semblent offrir de nouveaux débouchés.

* L'innovation technologique, l'utilisation de données,

Note : /20

Signature :

Feuillet n° : 4 / 5

pour concevoir des chemins de fer intelligents et de plus en plus considérés et demandés par le clients.

- * Des acteurs européens, plus petits, comme Voestalpine, Delchambre et Vostaloh ont "atteint un haut degré de spécialisation".

Aussi, une stratégie profitable pour Alstom consisterait à envisager une croissance externe, en acquérant par exemple un de ces groupes. En effet :

- * Un tel rapprochement ne nuirait pas à la concurrence au sein de l'Union Européenne puisqu'il ne serait vraisemblablement pas de nature à nuire trop fortement à Siemens, qui pourrait continuer à rivaliser. Aussi, il aurait des chances d'être approuvé par le régulateur.
- * Il serait l'occasion pour Alstom de se spécialiser et d'envisager une différenciation par le haut qui permettrait de le distinguer de Siemens par exemple.

En effet, il apparaît que l'environnement sectoriel est constitué d'acteurs peu différenciés qui risquent de se livrer à une guerre de prix. En choisissant la croissance externe, Alstom pourrait faire le choix de la différenciation, en se spécialisant sur un marché, une zone géographique, en développant des technologies à plus forte valeur ajoutée.

Par ailleurs, ce serait l'occasion pour Alstom de se spécialiser dans une activité autre que le matériel ferroviaire, et à plus forte potentiel de croissance, ce qui constitue une

faiblesse aujourd'hui.

L'avantage de la croissance externe par rapport à la croissance organique est qu'elle permet d'acquies rapidement de nouvelles compétences, de pénétrer rapidement de nouveaux marchés, de développer des synergies et d'ajouter de la valeur grâce à l'expertise d'Alstom. En outre, d'un point de vue managérial, la croissance organique peut constituer un accélérateur d'innovation: pour une entité ancienne, spécialiste comme Alstom, qui a traversé quelques transformations industrielles, cela peut être l'occasion d'insuffler de l'innovation, de recruter de nouveaux profils, qui pourront continuer à innover avec les moyens d'une grande structure experte et reconnue dans son domaine.

Question 5

Dans la théorie microéconomique, on peut confronter deux situations extrêmes et antagonistes: d'une part, la concurrence pure et parfaite; d'autre part, le monopole. Quelques applications de microéconomie consistent à démontrer que la concurrence pure et parfaite maximise le surplus total (et donc le bien-être de la population) tandis que le monopole, qui octroie tout le surplus à l'entreprise, n'est pas une situation souhaitable car il ne maximise pas le surplus total.

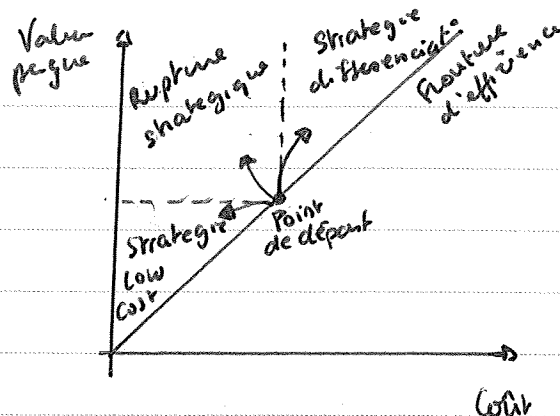
- D'une part, une politique de concurrence rigoureuse au sein d'une région a des vertus en termes d'innovation et de compétitivité. Elle incite les firmes à innover, à développer des avantages concurrentiels, par exemple, en se différenciant ou en optimisant leurs coûts.

Note : /20

Signature :

Feuillet n° : 5 / 5

En effet, la business strategy a vocation à permettre aux entreprises, mises en situation de concurrence, de développer des avantages comparatifs afin de rester profitables et de s'éloigner de la frontière d'efficacité.



⇒ Théoriquement, donc, la concurrence est saine, tant que le secteur est attractif (ce qui est le cas) et devrait y avoir des possibilités d'y prospérer.

Toutefois, s'agissant d'industries à très forte intensité capitalistique, avec d'importants coûts fixes à l'entrée, il devient nécessaire d'atteindre une taille critique pour être profitable.

⇒ Dans l'exemple étudié ici, Alstom et Siemens deviennent deux géants historiques et, en développant des avantages comparatifs, ils devaient réussir à être des multinationales compétitives.

⇒ Mais dans un cas plus général, alors, en effet, si la concurrence régionale empêche l'atteinte des points morts nécessaires à la rentabilité, alors elle peut entraver la compétitivité globale des multinationales issues de cette région.