

Alcatel Alstom : le double fiasco de stratégies déconnectées

[Jean-Yves Archer](#) / Economiste | Le 02/09 à 08:48



Comme le montre l'exemple d'Alcatel et d'Alstom, certaines grandes sociétés, constituées en conglomérat, préfèrent se réorganiser en groupe « mono-canal »... avec les résultats que l'on connaît.

Dans bien des livres de stratégie souvent hâtivement rédigés, dans bien des bureaux de consultants, dans certains mémos de banques d'affaires d'inégale valeur contributive, on a lu pendant près de 20 ans qu'il fallait être centré sur un seul métier, être un *pure player*. Autrement dit, on clouait au pilori tout ce qui ressemblait de près ou de loin à un conglomérat et on n'avait des yeux de Chimène que pour ce qui était simple à lire pour les [analystes financiers](#). Eux-mêmes le reconnaissent en privé : il était alors plus aisé de comprendre le bilan de Kodak que celui de General Electric.

Hélas, l'histoire du capitalisme moderne vient infirmer cette appétence pour le groupe mono-focal et des dizaines d'exemples censurent cette théorie. Au demeurant, il est loisible de constater que l'industrie bancaire ne veut rien entendre de cette vulgate stratégique et inscrit son essor dans la durée et dans la pluralité des métiers et des supports (agences physiques et virtuelles, marché domestique et conquêtes extérieures, etc.). Qui oserait dire que la BNP ou JP Morgan sont des acteurs centrés sur un seul métier ?

De mauvaises visions stratégiques

Dans le cas d'Alcatel et d'Alstom, le sort s'est véritablement acharné sur ce qui était deux fleurons de notre paysage industriel français. Les frelons de l'incompétence ont asservi ces deux firmes tout en se servant au détriment des actionnaires historiques et de ce que l'on nomme avec un rien de mépris : les petits porteurs.

Non, ni l'une ni l'autre de ces firmes n'auront connu de capitaines dignes du rang de Claude Bébear ou de Jean-François Dehecq. L'une a même dû subir un pseudo-stratège qui avait conceptualisé la *fabless industry*, autrement dit la migration totale du producteur vers l'assembleur. Ainsi, grâce à Serge Tchuruk une vision défaitiste (nombreuses cessions d'usines dont celle de Brest qui était profitable frais de siège imputés inclus) s'est répandue et a progressivement préparé le fiasco que l'on connaît.

Des dizaines de milliers d'emplois au tapis, des zones d'intelligence économique objectivement menacées, un manque à gagner avéré pour l'économie française. Pour l'écosystème comme on doit dire, de nos jours, avec un mot-valise qui ne permet pas de parcourir le nombre de sous-traitants qui ont été engloutis dans ce fiasco.

Pour Alstom, la dynamique industrielle est restée plus affirmée, mais des options commerciales ont porté atteinte à la rentabilité de l'ensemble ainsi que certains rachats malheureux (turbines ABB et défautuosité).

À la fin, le groupe Alstom – pour parler clair – est un ensemble croupion qui a dû céder sa division énergie à General Electric. À la fin, Alcatel pour se sauver des risques croissants d'une cessation des paiements (postérieure à sa fusion non efficace avec Lucent) a dû effectuer une vente de détresse à Nokia qui va procéder à une remise en ligne sévère de ce qui reste de l'équipementier qui avait eu des pourparlers discrets avec Cisco.

Les « princes » des affaires ?

Antoine Bernheim, remarquable banquier de chez Lazard Frères et digne de l'envergure talentueuse du célèbre André Meyer a été le mentor de deux jeunes industriels dans les années 1980. L'un fût surnommé «

le petit prince du [cash-flow](#) » par une couverture du « Nouvel Économiste » et se nomme Vincent Bolloré. Qui pourrait affirmer qu'il est un *pure player* en lisant un rapport annuel qui traite ici de voitures électriques, là de concessions portuaires en Afrique, ici de publicité, là de Canal Plus ?

L'autre était à la tête de Fériel une affaire familiale qui s'est muée en LVMH à force d'agrégation de talents et de [croissances externes](#) abouties. Derrière l'étendard fédérateur du luxe se dessine une myriade de métiers, de sociétés, de savoir-faire distincts. Bref, l'émérite Bernheim a su aider à élaborer, sur le long terme, deux [conglomérats](#).

Un homme, surnommé « le prince des affaires » (livre de Anne de Caumont, Grasset) avait quant à lui fait du conglomérat son dogme. Il s'appelait Ambroise Roux et avait su donner son plein essor à la CGE (Compagnie Générale d'Electricité) qui comptait les deux entreprises précitées (Alcatel et Alstom avec son h d'origine) ainsi que la Société générale d'entreprises : aujourd'hui Vinci.

Clairement, à l'heure où notre pays relève la tête en matière d'incubateurs, il lui reste à trouver des talents pour transformer des ETI éparées en conglomérats dignes de Siemens. Voilà où se trouve la renommée de demain pour des produits de France, capables de subir les vents de la mondialisation.

Hélas, scrutons posément. Constatons objectivement que certains modes de raisonnement formatés éloignent du panache des vrais développeurs que furent Antoine Riboud, J-F Dehecq, Laurent Boix-Vives, et le Président Roux.

Le publicitaire David Ogilvy n'avait que mépris pour les « gentils gestionnaires » (sic) et ne jurait que par les « talents » (*cash-makers*) par opposition à ce qu'il nommait des « *money-movers* » (déménageurs). Cicéron fait dire à Antoine que l'orateur se doit « *de gagner la faveur de celui qui l'écoute, surtout d'exciter en lui de telles émotions qu'au lieu de suivre le jugement et la raison, il cède à l'entraînement de la passion et au trouble de son âme* » (Cicéron II 1966 : 178). Tel est le reproche qui peut être adressé à certains hauts décideurs qui se focalisent à l'excès sur la valeur actionnariale et passent par pertes et profits (si l'on ose dire) les autres fondements de la valeur d'une firme.

Le lecteur l'aura compris, j'ai fait partie d'équipes qui ont croisé des dossiers dans leurs vies professionnelles où $1+1 = 3$. À l'opposé des doctes certitudes de certains il peut être démontré que le conglomérat fait sens : certains géants chinois nous le prouvent et que dire de la récente constitution d'Alphabet au-delà de Google qui met un pied de plus dans la santé (accord sur le diabète avec Sanofi).

Combes, un vrai sujet ?

Alors les indemnités de Michel Combes : vrai sujet ou poussière à l'échelle du fiasco ? Chacun aura son opinion. Pour ma part, je reste fidèle à la lettre de l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris (1965 : Fruehauf) qui intime de ne pas faire prédominer l'intérêt de l'actionnaire majoritaire sur l'intérêt social propre de l'entreprise. Appliquée au cas d'Alcatel, cette jurisprudence pourrait compliquer certains éléments du dossier (relation [holding](#) / filiales en phase de restructuration) et dans des proportions autres que les éventuels [14 millions d'euros de Michel Combes](#) qui ne découleront que de l'avenir du cours de bourse.

Nous sommes loin de l'émancipation prônée par Crozier et Friedberg (« L'acteur et le système ») ou de l'acception de la liberté selon Jacques Derrida. Après tout, à chacun ses échelles de valeurs et son sens de la fraternité industrielle. D'ailleurs, quand quelqu'un est un talent hors pair, il fait partie intégrante du *deal* et se trouve accepté derechef chez l'acquéreur. Nokia, entreprise respectable, nous montre déjà sa capacité à faire des choix. N'est-ce pas ?

Par **Jean-Yves Archer**, économiste