

Poupart-Lafarge : « Je n'ai aujourd'hui aucun dossier d'acquisition sur mon bureau ! »

Le nouveau patron d'Alstom livre ses ambitions et sa stratégie alors que le groupe est recentré sur le transport après la cession de la branche énergie à General Electric.

PROPOS RECUEILLIS PAR
BERTIL LE BAVART
ET **VALÉRIE COLLET**
Nouvel@lefigaro.fr
vcolle@lefigaro.fr

TRANSPORTS Henri Poupart-Lafarge vient de succéder à Patrick Kiron à la tête d'Alstom, désormais recentré sur son activité transports. Le dirigeant, entré dans le groupe il y a dix-huit ans, avait été choisi par son prédécesseur il y a déjà plusieurs mois pour en prendre les commandes. Considéré comme un fleuron tricolore du transport ferroviaire, le groupe, présent dans le monde entier, est désormais concurrencé par de nombreux acteurs. Henri Poupart-Lafarge est convaincu que son groupe saura rester un leader mondial en misant sur l'innovation et en tenant compte des nouvelles mobilités qui s'articulent autour du transport ferroviaire.

LE FIGARO. - Les opérations de cession d'Alstom Energy à General Electric ont pris fin. A quoi ressemble le nouvel Alstom ?
Henri POUPART-LAFARGE. - Ce nouvel Alstom a vocation à être une référence mondiale, un partenaire privilégié et incontournable pour toutes les autorités dans leurs recherches de solutions de transport et de mobilité. Cela suppose que nous ayons une présence réellement globale. Cela vaut pour nos formations commerciales mais aussi pour nos capacités d'ingénierie et de fabrication. Notre métier doit se projeter au-delà de celui d'un fournisseur d'équipements. Nous sommes capables d'apporter des solutions globales, de la maintenance à la si-

gnalisation, de l'infrastructure à l'ingénierie. Enfin, nous devons rester innovants.
Mais en quoi cet Alstom recentré sur le transport est-il différent de l'ancien Alstom Transport ?
Ce qui a changé, c'est d'abord le regard que l'on porte sur nous : notre métier est plus lisible. En interne, ce recentrage est un fabuleux vecteur de dynamisme, de cohésion et d'agilité. Notre situation financière aussi a changé. Nous disposons désormais d'un bilan renforcé qui nous permet d'avoir plus d'ambition de croissance, à la fois organique et par acquisitions.
Votre bilan est certes plus solide, mais les opérations avec GE ne vous ont pas non plus laissé un très gros trésor de guerre...
Notre bilan est aujourd'hui parfaitement approprié pour nos plans de développement organique. Il nous donne une capacité de projection supplémentaire qui nous permettra de renouveler les investissements comme ceux que nous avons décidés en Inde ou en Afrique du Sud. Il n'y a pas de « trésor de guerre », pour reprendre une expression que d'ailleurs je n'aime pas beaucoup. Mais nous aurons en septembre 2018 la possibilité de rendre nos parts des co-

Ce qui a changé, c'est d'abord le regard que l'on porte sur nous : notre métier est plus lisible.

En interne, ce recentrage est un fabuleux vecteur de dynamisme, de cohésion et d'agilité

entreprises créées avec GE, pour 2,4 milliards d'euros. Cette option nous donnera le cas échéant des moyens importants.

Ces coentreprises ne sont donc que des participations financières ? Cela ne confirme-t-il pas que leur création était plus politique que stratégique ?
Le jour où la question se posera, nous aurons à faire un choix - qui me paraît a priori évident - de conserver des parts dans des

métiers qui ne sont plus les nôtres ou au contraire de réinvestir dans notre cœur d'activité.

La croissance externe est-elle une priorité ? Et Bombardier, le choix le plus évident ?
Soyons clair : je n'ai aujourd'hui aucun dossier d'acquisition sur mon bureau ! Mais je constate la tendance à la consolidation de notre secteur, et Alstom a la capacité financière et stratégique pour y participer. Une harmonisation de l'environnement

Henri Poupart-Lafarge, à Saint-Ouen, le 29 janvier.
J.-C. MARMARA/LE FIGARO

reglementaire en Europe, qui faciliterait la recherche d'économies d'échelle, serait un accélérateur de ce mouvement et relancerait certainement les réflexions entre les différents acteurs européens.

Ne faut-il pas aller vite, face à des concurrents, notamment chinois, de plus en plus gros et capables d'apporter des financements aux clients ?
Je ne sous-estime pas cette concurrence, mais il ne faut pas non plus la surestimer ni avoir de réaction émotionnelle à chaque fois que CRRC gagne un contrat ! On se focalise un peu trop sur la bagarre planétaire qui bat son plein pour les très grands projets - dont la réalisation effective n'est pas toujours au rendez-vous - alors que ce n'est pas notre quotidien. Et Alstom apporte lui aussi, notamment grâce à la Coface, des solutions de financement.

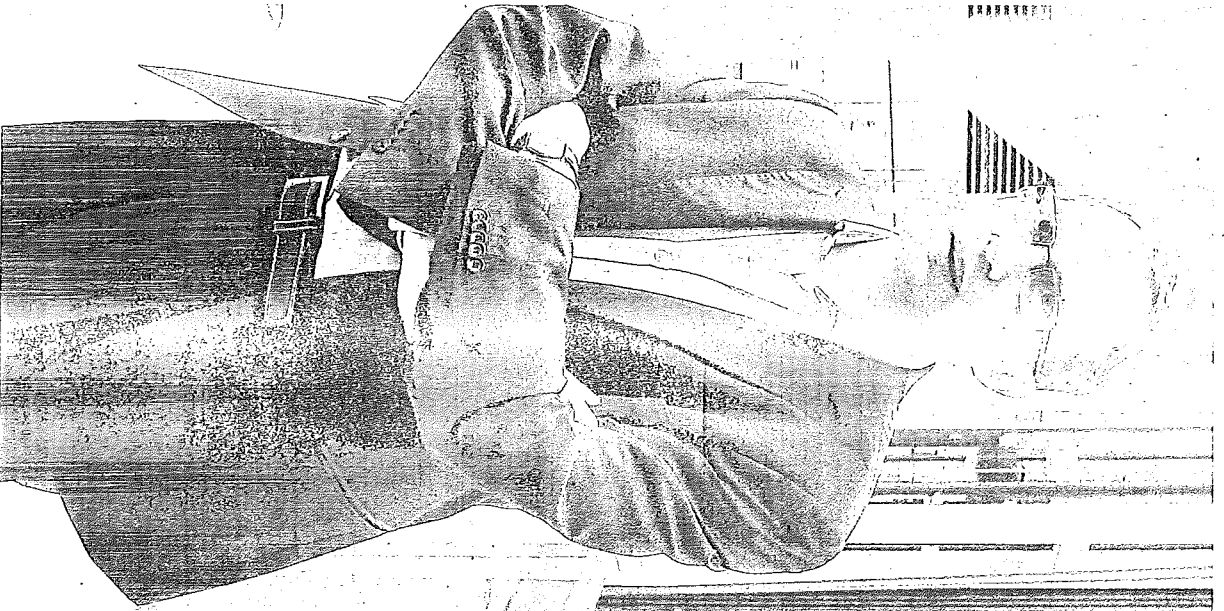
Les rames TGV qui ont 30 à 35 ans doivent maintenant être remplacées par de nouvelles rames plus efficaces !

En tant que PDG d'Alstom, votre devoir est-il aussi de faire oublier le traumatisme qu'a pu être la vente d'Alstom Energy pour l'industrie française ?
Ma responsabilité, c'est de repositionner Alstom comme un grand groupe industriel... et ferroviaire. Dans le reste du monde, la bascule est déjà acquise pour la plupart de nos interlocuteurs. Mon ambition, c'est que la France puisse être fière de ce nouveau groupe et qu'elle profite sur lui son at-

Le transport ferroviaire est-il lui aussi bousculé par la révolution numérique ?
Oui, parce que le numérique est entré dans la vie des passagers et dans celle de l'entreprise. Le rail doit désormais s'intégrer dans

une réflexion plus large sur la mobilité. À mes yeux, le ferroviaire, c'est le squelette du système, parce que c'est le moyen de transport le plus efficace - économiquement et écologiquement - pour transporter un nombre important de passagers. Mais nous devons le concevoir comme un élément d'un système plus large. C'est une priorité de notre stratégie. Nous pouvons également jouer une carte dans le développement de l'électromobilité, parce que le transport avec l'électricité comme énergie, c'est quelque chose que nous maîtrisons depuis des décennies !

En France, vous manquez de commandes.
Cela met-il en danger vos sites de production dans l'Hexagone ?
C'est vrai que l'ensemble de l'industrie ferroviaire vit en France une situation difficile en ce moment. Mon but premier est de vivifier toute la filière française en dominant une visibilité à l'efficacité du transport ferroviaire français. Les partenariats, comme celui que nous souhaitons lancer avec la SNCF sur le TGV du futur, en sont une illustration. Les rames TGV qui ont 30 à 35 ans doivent maintenant être remplacées par de nouvelles rames plus efficaces ! Le renouvellement des trains d'équilibre du territoire pose lui aussi la question de l'efficacité. Il est toujours plus efficace d'utiliser une plateforme qui existe déjà. Lancer un nouvel appel d'offres et une nouvelle plateforme pour remplacer les trains InterCity coûterait au système ferroviaire des centaines de millions d'euros sans aucun gain pour le passager ! En outre, un tel appel d'offres retarderait le renouvellement de ces trains à 2022-2023, créant un trou de production à partir de 2018 qui serait fatal à notre site alsacien de Reichshoffen !



Sushi Shop va déployer ses offres en hypermarché

Le leader français avec 88 points de vente négocie son entrée chez Leclerc.



EXCLUSIF
MATTHILDE VISSETRIAS
matvissetrias@lefigaro.fr

ESTABLICATION À l'heure où le sushi fait un carton en grande surface, Sushi Shop, enseigne leader avec 88 points de vente en France (dont 51 en franchise), négocie avec plusieurs adhérents E. Leclerc pour ouvrir dans leurs magasins des Sushi Shop Corner, avec fabrication sur place et vente à emporter. « Un Sushi Shop Corner pourrait ouvrir d'ici à la fin du premier trimestre. Aujourd'hui, notre plus gros potentiel de développement en France est en hypermarché. Nous discutons avec la plupart des enseignes de grande distribution, pour nous implanter

Selon lui, il y a aujourd'hui environ 300 points de vente de sushis en hypermarché et 1600 restaurants, pour la grande majorité des indépendants. « Les hypermarchés ont contribué à doper le marché du sushi, qui n'a jamais été aussi bon qu'en 2015 », assure le dirigeant. C'est Carrefour qui a initié le mouvement en 2010, dans son Carrefour Planet à Écully, où il a ouvert un premier coin sushis.

Deux groupes dominent aujourd'hui le marché en hyper : Sushi Gourmet et Sushi Daily. Même si moins de 50 % des grandes surfaces sont aujourd'hui équipées, Sushi Shop estime que les cartes sont sur le point d'être rebattues. « Le marché a explosé à partir de 2004. Jusqu'en 2012, la demande était supérieure à l'offre. Aujourd'hui, le marché est mature et stable, reconnaît Grégory Marciano. Il y a

trop d'acteurs. Seules les enseignes les plus fortes survivront. Il y aura des fermetures. Il y en a déjà eu. »
« New York n'est plus dans nos priorités »
Avec 167 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015 (+7,7% en un an et +6 % à périmètre constant), Sushi Shop assure qu'il gagne des parts de marché. Son modèle : un mix de livraison (50 % des ventes),

Est-ce que le marché est saturé ?

En toute discrétion, de nouveaux acteurs du sushi investissent eux aussi ces derniers mois les rayonnages des grandes surfaces tricolores. C'est la cas

Chez Monoprix, Intermarché et Casino, le groupe s'est aussi fait une place chez Carrefour.

sur ses plus petits formats, ou dans certaines enseignes urbaines.

sommes donc libérés du poids de l'immobilier. Nous nous adaptons aussi aux demandes des magasins, en proposant

de vente à emporter (35 %) et de consommation sur place (15 %). 70 % des ventes se font le soir. « Nous tirons notre épingle du jeu, grâce à notre positionnement premium, affirme Grégory Marciano. Aujourd'hui, l'avenir est à l'étranger. » L'enseigne compte déjà 25 points de vente hors de France, dans neuf pays. « Notre plus gros potentiel est à Londres, où nous visons 15 restaurants dans les 3 prochaines années, contre 2 aujourd'hui »,

Les trois points de vente new-yorkais, ouverts avec un partenaire japonais, ont été revendus. « À la suite de différences de vues, nous avons récupéré la marque et cédé nos parts dans le joint-venture. New York n'est plus dans nos priorités »,

Le marché a explosé à partir de 2004. Jusqu'en 2012, la demande était supérieure