

Management Stratégique

Cas Bombardier

Marine Vettese, Charles Romero, Alexandre Chalot et Victor Bach



1	L'ENTREPRISE BOMBARDIER	3
1.1	HISTORIQUE	3
1.1.1	LE PÔLE FERROVIAIRE	3
1.1.2	LES AUTRES PÔLES	3
1.2	ÉVOLUTION DU SECTEUR FERROVIAIRE	4
1.2.1	LES CONTRATS RÉCENTS	4
1.2.2	LES PRINCIPAUX CONCURRENTS	4
1.2.3	QUELQUES CHIFFRES CLÉS	5
2	L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ET L'INDUSTRIE FERROVIAIRE	5
2.1	LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DU SECTEUR	5
2.2	MARKETING	6
3	L'INDUSTRIE FERROVIAIRE, LES CLES DU SUCCÈS	7
3.1	L'INTERVENTION D'ACTEURS STRUCTURANTS	8
3.1.1	LES ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES	8
3.1.2	LES GRANDS GROUPES	8
3.1.3	LES POUVOIRS PUBLICS	9
3.2	LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE D'ACTION COLLECTIVE	10
3.2.1	LES OUTILS	10
3.2.2	LES ENJEUX	10
4	BOMBARDIER, UN DÉVELOPPEMENT PAR CROISSANCE EXTERNE	11
4.1	LES FUSIONS ET ALLIANCES DE BOMBARDIER	11
4.1.1	LES FUSIONS DE BOMBARDIER	11
4.1.1.1	Le rachat d'anf-Industries	11
4.1.1.2	L'acquisition d'adtranz	12
4.1.2	LES ALLIANCES DE BOMBARDIER	12
4.2	LES EXPLICATIONS DE CETTE RÉUSSITE	13
4.2.1	LE FACTEUR HUMAIN	13
4.2.2	UNE DIFFÉRENCE DE CULTURE	14
5	ENJEUX ET RISQUES À VENIR POUR BOMBARDIER TRANSPORT	15
5.1	PENETRER LE MARCHÉ DES PAYS ÉMERGENTS	15
5.1.1	LA CHINE	15
5.1.2	LES AUTRES PAYS ÉMERGENTS	15
5.2	MAÎTRISER LA CONCURRENCE	15
5.2.1	DEUX PRINCIPAUX CONCURRENTS : ALSTOM ET SIEMENS	15
5.2.2	LES AUTRES CONCURRENTS	16
5.3	NOUER DES ALLIANCES	16
5.4	CRÉER UNE FILIALE « LOW COST »	17
6	CONCLUSION	18

1 L'ENTREPRISE BOMBARDIER

1.1 HISTORIQUE

Bombardier a été créée en 1936 au Québec dans le but de développer le marché de l'autoneige qu'elle finira par obtenir en 1948. En 1970, Bombardier Inc. se diversifie des autoneiges à partir de plusieurs acquisitions comme l'entreprise autrichienne Rotax. C'est à ce moment que Bombardier crée sa branche transport (BT)

1.1.1 LE PÔLE FERROVIAIRE

Bombardier transport entre vraiment dans le domaine ferroviaire qu'à l'issus d'un contrat passé avec le métro de Montréal. En 1975, l'entreprise rachète l'Américain Locomotive Company (ALCO) sa filiale MLW et se lance dans la construction de locomotives. Le marché de la locomotive ne restera pas longtemps la priorité de Bombardier puisque la compagnie vend en 1989 sa filiale MLW à Général Electric.

À partir de 1980, BT s'ouvre aux marchés mondiaux et acquiert plusieurs sociétés :

- **1988** : BN en Belgique
- **1989** : ANF-Industrie en France et Construcora Nacioal de Carros de Ferrocarril au Mexique
- **1992** : UTDC au Canada
- **1995** : Waggonfabrik Talbot GmbH en Allemagne
- **1998** : Deutsche Waggonbau en Allemagne
- **2001** : Adtranz en Grande-Bretagne, Allemagne, Suisse et Suède

L'ouverture de Bombardier sur l'Europe lui permet de s'implanter sur le plus grand marché mondial pour le transport de voyageurs. De plus, entre 1994 et 1997, la compagnie rachète la plupart des activités de recherche et développement de British Rail lors de la privatisation de cette dernière.

Enfin, Bombardier s'implante en Chine en 2005 en obtenant le marché du matériel roulant pour voyageurs sur la ligne Qing-Zang/Lhassa au Tibet. En 2009, la compagnie signe un contrat d'approvisionnement de 80 trains avec le ministère des Chemins de fer de la Chine.

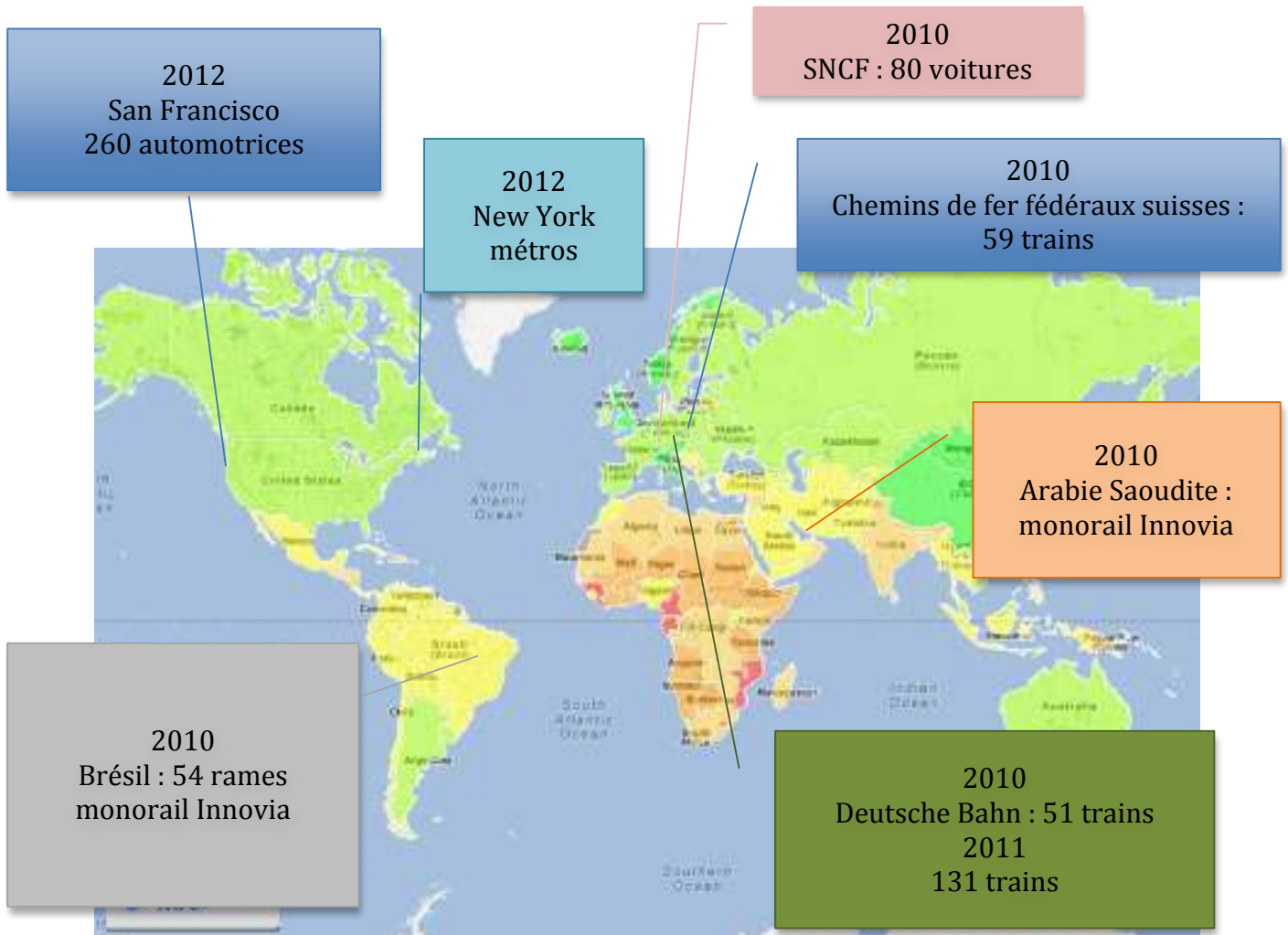
1.1.2 LES AUTRES PÔLES

L'entrée de Bombardier dans le secteur aéronautique s'est faite en 1986 avec le rachat de Canadair. Après s'être spécialisée dans les avions régionaux, la compagnie a ouvert son marché aux avions d'affaires en 1990.

1.2 ÉVOLUTION DU SECTEUR FERROVIAIRE

1.2.1 LES CONTRATS RÉCENTS

Comme en témoigne la carte ci-dessous, les derniers contrats de Bombardier ont été passés dans le monde entier.



1.2.2 LES PRINCIPAUX CONCURRENTS

Les concurrents de Bombardier sont nombreux. Les principaux sont Alstom et Siemens. En effet, les trois compagnies proposent les mêmes services :

- Les véhicules légers
- Le métro
- Les trains de banlieue
- Les TGV
- Les locomotives
- Les systèmes automatisés
- L'intégration des systèmes
- La signalisation

1.2.3 QUELQUES CHIFFRES CLÉS

China South Locomotive & Rolling Stock Industry Corporation est aujourd'hui le leader mondial de la construction ferroviaire.

Siemens a réalisé, en 2012, 78 milliards de chiffres d'affaires et Alstom, en 2013, 20,26 milliards.

En **2013**, Bombardier avait un chiffre d'affaires de **18,15 milliards de dollars**. Jusqu'en 2009, la part du chiffre d'affaires était plus importante dans la branche aéronautique que dans la branche transport, mais cette tendance s'est inversée en 2010.

En **2011**, le chiffre d'affaires de la branche transport s'élevait à 9,8 milliards (contre 8,6 milliards pour la branche aéronautique) et le carnet de commandes transport représentait 31,9 milliards (contre 22 milliards pour l'aéronautique). Les **clients** se répartissent dans **60 pays différents** et la **fabrication** des matériels se réalise dans **62 sites de production** dans 25 pays différents. Bombardier employait, en 2011, **36 200 salariés** dans 40 pays différents.

2 L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ET L'INDUSTRIE FERROVIAIRE

2.1 LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU SECTEUR

Les perspectives d'évolution de ces deux secteurs présentent des analogies, mais également des points de différence qu'il convient d'évoquer.

Tout d'abord concernant les analogies, certains facteurs sont à même de favoriser une hausse de la mobilité des personnes et des marchandises. L'urbanisation croissante mondiale (depuis 2008, plus de la moitié de la population mondiale est urbaine) ainsi que la mondialisation de l'économie favorise la croissance les échanges et donc les déplacements physiques de biens et de personnes. De plus, les évolutions respectives prévues de ces marchés montrent que l'enjeu se situera en Asie Pacifique pour les constructeurs automobiles comme pour les constructeurs ferroviaires.

Cependant, l'évolution des pratiques de mobilité contribue à favoriser le mode ferroviaire (lourd et léger) face au mode routier. En effet, on compte aujourd'hui plus de 400 villes dépassant le million d'habitants dans le monde et l'ONU prévoit plus de 23 villes de plus de 10 millions d'habitants à un horizon de 10 ans. Cette densification importante des zones urbaines, de même que leur étalement inévitable, favorise le mode ferroviaire, car elle permet d'éviter les problèmes de congestion, de pollution atmosphérique, de nuisances sonores... De plus, la raréfaction des énergies fossiles et l'augmentation de leur prix d'achat (même si l'on connaît depuis quelques mois une baisse substantielle du prix du baril de pétrole d'environ 20 %, la tendance sur le long terme est plutôt à la hausse) jouent en faveur du mode ferroviaire. Concomitamment, l'action des politiques publiques a un aspect déterminant dans l'avantage que prend le mode ferroviaire dans le transport de personnes. En effet, dans la lignée du protocole de Kyoto et afin de lutter contre l'effet de serre et la pollution, les pouvoirs publics incitent au développement des transports ferroviaires, notamment en ce qui concerne les

transports légers (tramways, métros...) en développant de plus en plus les réseaux de transport en commun. Cet aspect est à relier avec la densification urbaine : de plus en plus de villes, notamment des pays émergents (Chine, Inde, Brésil...), mais aussi d'Afrique ou d'Asie du Pacifique auront besoin de créer et structurer un réseau de transports en commun et même un réseau ferroviaire pertinent. Cependant, ces atouts ont aussi un tendon d'Achille : ils sont dépendants des commandes publiques, puisque 85 % des investissements en matière d'infrastructures et de matériels roulants proviennent du secteur public. Ainsi, les investissements dans le domaine du transport sont très fortement dépendants de la volonté politique ainsi que de la situation budgétaire d'une région.

A contrario, l'industrie automobile est assez peu dépendante des commandes publiques du secteur ; la demande est essentiellement tirée par les particuliers et les entreprises. Elle est donc plutôt liée à des effets conjoncturels, mais également sociologiques : la demande de masse est largement tirée par les nouveaux pays qui s'industrialisent. L'achat d'une voiture pour des particuliers de ces pays correspond à un besoin de mobilité croissant, mais est également un marqueur social. L'acte d'achat est donc étroitement lié au développement économique d'un pays.

2.2 MARKETING

Ces différences dans les perspectives de développement des industries automobiles et ferroviaires ont de grandes incidences sur les stratégies de marketing à mettre en place.

Dans le cas de l'industrie automobile, le marketing sera ciblé sur les particuliers et les entreprises, c'est-à-dire le grand public. Il sera donc constitué de spots publicitaires radiophoniques et télévisuels, d'affiches de publicité en zone urbaine, de pages de publicité sur inter...

Le marketing de l'industrie ferroviaire a vocation à se tourner vers le secteur public, puisqu'il constitue la majeure partie de la demande. Ce marketing prendra donc plus la forme d'un lobbying auprès des acteurs publics, du développement de bonnes relations avec ceux-ci. Comment expliquer par exemple la présence de Bombardier sur le marché français, alors même qu'un des principaux concurrents de Bombardier est le français Alstom et que la France a une tradition colbertiste en économie ? Il est probable que la décision de Bombardier de racheter les ANF Crespin, de garder le site en France et de maintenir des emplois est un gage de volonté de Bombardier de s'implanter en France en y développant des emplois. Une telle attitude, en plus du prix pratiqué par Bombardier et de son image de marque, a pu séduire les acteurs publics français dans le choix de Bombardier pour fournir la SNCF et les régions françaises pour le renouvellement de leurs TER (Bombardier a construit les Régio2N).

3 L'INDUSTRIE FERROVIAIRE, LES CLES DU SUCCÈS

Il est important de replacer la filière ferroviaire dans un contexte économique afin de mieux cerner les enjeux la concernant pour enfin définir les facteurs de succès de l'industrie ferroviaire. Revenons donc sur quelques chiffres issus de données 2010 rapportées par le Cercle de l'industrie concernant la filière :

- En terme de poids dans les exportations : en 2010, la filière a exporté pour une valeur de 1.7 milliards d'euros (ci-après Mds€), soit 34 % du CA, sur les marchés dits accessibles
- En termes d'effectifs : en 2010, le ferroviaire a totalisé 21 000 emplois directs et 84 000 emplois induits sur le territoire français,
- Chiffre d'affaires et perspectives de croissance : elle occupe la troisième place dans le monde (après la Chine et l'Allemagne) en terme de chiffre d'affaires (5 Mds€ en 2010, soit 4.5 % du CA mondial). Par ailleurs, elle bénéficiera d'une croissance estimée à plus de 2 % jusqu'en 2015 (demande de la Chine).

Fort de ce constat, on peut à l'inverse distinguer une forte segmentation de la filière ferroviaire. Cette segmentation est visible à deux niveaux : le marché ainsi que la chaîne d'approvisionnement plus communément dénommée « supply chain ».

Au niveau du marché, celui-ci s'est diversifié au cours des deux dernières décennies. Qu'il soit question du modèle du Train Express Régional mais aussi du Tramway, l'offre s'est diversifiée, et ce de manière plus importante sur le marché national français que dans le reste de l'Europe de l'Ouest, qu'en Asie ou en Amérique latine. Cela n'empêche pas, au contraire, d'exporter notre modèle ainsi que nos matériels roulants.

À l'échelle de la « supply chain », celle-ci a littéralement explosé lors des deux dernières décennies. La cartographie des acteurs présents est la suivante :

- 5 entreprises de dimensions mondiales telles que ALSTOM ou BOMBARDIER TRANSPORT
- Un faible nombre de PME et d'ETI aux CA compris entre 20 et 100 M€ qui font figure de concurrents relatifs
- Un millier de PME le plus souvent très spécialisées qui dépendent fortement des entreprises mondiales et qui donc, de surcroît sont assujettis à leurs commandes. La bataille entre ces dernières est féroce, car la demande est rarement supérieure à l'offre proposée par ce panel de PME.

De plus, ce morcellement exacerbé s'accompagne d'une absence de coordination au sein de la filière ferroviaire.

Enfin, le marché ferroviaire fait face à deux phénomènes importants :

- Les industries chinoises sont en forte croissance et cette croissance s'établit de plus en plus à l'échelle internationale

- À l'échelle nationale, les grands investissements de l'État sont en baisse et accusent une future baisse du marché national, à hauteur de 30 % pour les prévisions les plus pessimistes.

Pour répondre aux questions soulevant les facteurs de succès de l'industrie ferroviaire, il est indispensable d'intégrer ceux-ci dans une dynamique plus large que celle de la simple industrie réduite à elle-même. Comprendre le réseau des industries ferroviaires est de première importance pour déterminer si la stratégie à adopter est la course à la taille par exemple. De manière évidente, la clé du succès se développe en deux points : adapter son industrie à la structuration de la filière et la dépasser, c'est-à-dire se placer dans une dynamique de prévision de ce que seront les besoins de la filière.

3.1 L'INTERVENTION D'ACTEURS STRUCTURANTS

3.1.1 LES ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES

La supply chain est structurée par l'intermédiaire de la Fédération des Industries Ferroviaires. Structurant la filière en quatre groupes que sont :

- les constructeurs de matériel roulant
- les fabricants d'équipement ferroviaire
- les industries pour la signalisation électrique pour chemin de fer
- les infrastructures.
-

Elle a notamment pour mission de mettre en œuvre des partenariats entre les entreprises et de les valoriser à l'international. Elle est également de bons conseils aux industries et entreprises ferroviaires quant aux positionnements à adopter face à l'émergence de nouveaux concurrents

3.1.2 LES GRANDS GROUPES

Les grands groupes sont les acteurs de premier ordre, car ils donnent les impulsions de l'activité d'une filière construite en cascade : les sous-traitants des uns sont également les donneurs d'ordre d'autres sous-traitants. De plus, ce sont les grands groupes qui sont à l'origine de la « diffusion des connaissances, compétences technologies et normes communes ». En quelques chiffres, le poids des grands groupes est révélateur du phénomène énoncé précédemment : les grands groupes représentent

- 27 % du nombre de salariés,
- 34 % de la valeur ajoutée de l'économie,
- 53 % des exportations et
- 62 % des dépenses intérieures de R&D du secteur privé (données du Cercle de l'Industrie).

En dépit de cette surreprésentation des grands groupes parmi les industries ferroviaires, il est important de considérer l'ensemble du tissu des PME qui

interviennent entre ces groupes et le consommateur final, pour enfin prendre en considération le rôle important de ce dernier acteur dans la structuration de la filière. L'industrie ferroviaire est une des industries, notamment avec celle de l'aéronautique, qui participe activement aux redéfinitions permanentes des nouveaux besoins et des technologies qui peuvent y répondre. Les grands groupes sont, dans les effets, un acteur structurant de la filière ferroviaire, mais il serait préjudiciable d'imputer au reste de la « supply chain » son rôle de référent.

3.1.3 LES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs publics ont quant à eux un rôle d'intermédiaire entre l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Qu'il s'agisse du Conseil National de l'Industrie, des Comités stratégiques de la filière ferroviaire, de la mise en place des feuilles de route comme la feuille intitulée « Horizon 2020 », toutes ces initiatives ont pour objectifs de :

- recommander les industries en matière de politique industrielle
- mise en place d'objectifs et enjeux communs autour des acteurs de l'industrie ferroviaire
- Élaborer des pactes entre les entreprises
- Émettre des engagements auprès de l'État dans des perspectives « donnant-donnant ».

De plus, les pouvoirs publics peuvent aussi se positionner en tant que clients dans le lancement de projets le plus souvent de grandes ampleurs. Par ailleurs, hormis en cas de crise économique et budgétaire, les pouvoirs publics constituent, en tout cas en France, l'origine d'un tiers du Chiffre d'Affaires.

Enfin, l'État peut être un acteur privilégié pour faciliter les investissements des entreprises aux moyens de levier tels que les dispositifs d'incitation fiscale, les aides financières ou encore le système d'avance remboursable comme c'est le cas majoritairement dans le secteur aéronautique, mais aussi ferroviaire.

Il est donc bien ici question de contextualiser l'industrie ferroviaire au sein de la filière ferroviaire, d'identifier les jeux d'acteurs, de se tenir informé des dispositifs incitatifs à courts et à long terme, de participer de manière active aux événements institutionnels privés et publics pour assurer à son industrie l'essor escompté.

3.2 LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE D'ACTION COLLECTIVE

3.2.1 LES OUTILS

La mise en place d'une stratégie dite collective, permettant non seulement de protéger ses intérêts, mais également de garantir que l'on n'empiète pas (« trop ») sur ceux des autres fait partie de ce que l'on appelle les accords de bonnes pratiques. Ces derniers sont édifiés sous la forme de chartes ou de codes établis en fournisseurs et « donneur d'ordres ». Le but est d'instaurer une certaine base quant à une bonne coopération entre acteurs. Ce type d'accord se concentre sur « les relations contractuelles et achats ». C'est à ce titre, dans le cas précis de la filière ferroviaire, qu'apparaît en 2010 la « charte régissant les relations entre les donneurs d'ordre et PME.

La signature de ces chartes et codes est un signe fort quant à une volonté affichée de participation « dans les règles » au sein de la « supply chain ».

Deuxième type d'outil, les projets qui s'adaptent au profil des entreprises. C'est le cas du projet « FIRST ». Ce dispositif non financier constitue une véritable aide aux PME et PMI. Ce type de projet vise le plus souvent à former les cadres et dirigeants aux principes de management et de démarche stratégique.

3.2.2 LES ENJEUX

Les enjeux y étant liés nous mènent directement vers les facteurs clés du succès de l'industrie ferroviaire. En effet, compte tenu de la structure de la filière ferroviaire et des nombreux acteurs qui la composent ainsi que les outils mis en place dans le cadre d'une stratégie que l'on peut qualifier de collective, cet ensemble vise à :

- l'internationalisation des entreprises
- la collaboration en R&D et innovation
- augmenter l'attractivité des entreprises
- étayer leurs compétences et améliorer leurs formations

Les facteurs clés du succès de l'industrie ferroviaire ont évolué depuis ses débuts au XIXe siècle. La mondialisation a considérablement modifié les stratégies des entreprises jusqu'à rendre la notion de « succès » très différente.

À la question « La course à la taille est-elle un facteur de succès dans l'industrie ferroviaire ? », nous pouvons rétorquer qu'elle peut constituer une réponse à un marché, mais qu'elle n'est définitivement pas une solution indubitable. La course à la taille peut au contraire se révéler être un piège dans lequel les industries initiatrices se rétractent pour finalement consolider les marchés sur lesquels elles sont déjà positionnées. « Se développer » en taille est toutefois un risque et un levier qu'il apparaît souvent opportun d'utiliser, à tort ou à raison

Nous l'avons vu, mettre en avant les facteurs de succès d'une industrie telle que l'industrie ferroviaire est indissociable d'une étude de la filière ferroviaire.

Si la course à la taille s'est de nombreuses fois révélée gagnante dans un secteur aussi capitalistique que le secteur ferroviaire, elle peut néanmoins avoir l'effet inverse et être

la source d'une perte nette. Financièrement d'abord et sur le point humain, la course à la taille nécessite une grande quantité de ressources que les industries les plus téméraires mettent à disposition en sachant que le retour sur investissement se fera sur le long terme. La question qui se pose est alors celle du temps, l'entreprise pourra-t-elle supporter cet effort même si celui-ci permet la conquête d'un marché ?

La question n'est donc pas si simple. Il apparaît plus aisé de se concentrer sur les facteurs qui permettent à une industrie de s'installer durablement parmi les acteurs structurant de l'industrie ferroviaire voire même de la filière entière. Le succès étant en soi un terme indifféremment tourné vers la pérennité d'une activité ou vers son essor, plusieurs éléments de réponse peuvent être apportés. La maîtrise de ses ressources (capital ou travail), de la qualité sont indéniablement les bases d'une industrie pérenne. Cependant, ces bases ne suffisent pas pour faire face à l'émergence de nouveaux acteurs qui tentent de s'insérer et de s'octroyer « une part du gâteau ». Les partenariats, les alliances, de la part de la production affectée à la R&D, à l'innovation ainsi que, dans une autre mesure, au marketing et à la publicité sont des volets incontournables de la réussite d'une industrie. Ces éléments prennent une place croissante dans la priorité des entreprises surtout depuis l'instauration d'un marché globalisé. Enfin, cette dernière a créé un phénomène relativement jeune qu'est l'internationalisation des entreprises. C'est à travers ce dernier terme que la dimension de « course à la taille » prend une partie de son sens. Elle est notamment une réponse à l'exportation de l'expertise, des connaissances et des compétences, eux aussi facteurs de succès de premier ordre de l'industrie ferroviaire.

4 BOMBARDIER, UN DÉVELOPPEMENT PAR CROISSANCE EXTERNE

4.1 LES FUSIONS ET ALLIANCES DE BOMBARDIER

4.1.1 LES FUSIONS DE BOMBARDIER

La croissance externe est lorsque l'entreprise se développe par l'acquisition d'actifs existants, c'est-à-dire en fusionnant ou en absorbant partiellement ou totalement une ou plusieurs autres entreprises.

4.1.1.1 LE RACHAT D'ANF-INDUSTRIES

Elle permet de conquérir de nouveaux marchés en rachetant l'entreprise locale. En prenant le cas de l'acquisition d'ANF-Industries en 1989, Bombardier peut aussi s'implanter en France. Le nouvel acquéreur ne fait pas que racheter l'usine en elle-même et les brevets qu'elle possède, il prend aussi le plus souvent, l'annuaire des clients et des partenariats existants. Par exemple, la SNCF, déjà cliente d'ANF va devenir cliente de Bombardier.

Cela permet aussi de réduire de nombreux coûts d'avoir différents sites sur des pays et continents différents. En prenant le modèle de Georges Yip, on peut voir que l'acquisition de l'entreprise française par Bombardier permet au géant canadien de réduire considérablement certains coûts importants. En ayant son assemblage directement près des marchés européens, le coût de la logistique et des douanes est considérablement réduit, la présence d'écoles et d'universités (École de Douai, Centrale Lille) permet aussi d'avoir un marché de l'emploi à proximité. À proximité immédiate des clients (Bruxelles, Paris...), on a donc une amélioration du pouvoir de négociation et la proximité des sites de Bombardier (Allemagne, Hongrie, Pologne...) permet un échange de savoirs et de connaissances voire une spécialisation de chaque site.

4.1.1.2 L'ACQUISITION D'ADTRANZ

La croissance externe permet aussi de neutraliser un concurrent émergent. Le rachat d'ADtranz en 2001 fut un risque énorme pour Bombardier. L'entreprise allemande était alors la seconde sur le marché (derrière Alstom), mais était assez instable. Créée en 1995, elle avait connu de nombreux changements de propriétaire et une nécessité de vendre (prix de vente inférieur au marché de 20 %). Par ce rachat, Bombardier élimine un concurrent direct et devient même leader mondial de matériel ferroviaire et gagne en savoir-faire dans un domaine qu'il ne maîtrisait pas (TGV et matériel de signalisation par exemple). Cette acquisition permet aussi à Bombardier de s'implanter un peu plus dans le marché européen.

Une acquisition n'est pas seulement bénéfique pour l'acheteur, mais cela permet aussi, le plus souvent, au vendeur d'avoir une garantie financière et une meilleure gouvernance.

4.1.2 LES ALLIANCES DE BOMBARDIER

Pour limiter les risques sur des nouveaux marchés ou éviter la situation de monopole, Bombardier a parfois eu recours à des alliances. Par exemple, son client historique, le métro de Montréal a été obligé de faire appel à Alstom en 2007 pour éviter le monopole et les deux géants ont du faire un consortium. Cette alliance de type additive sera refaite pour les rames des transports d'Ile-de-France en 2010 avec une fois encore, Alstom. Dans les deux cas, Bombardier avait remporté le marché, mais pour des raisons légales et politiques, elle a du se partager le travail avec Alstom. Bombardier sous-traite alors à l'entreprise française, mais ces alliances semblent subies. Même si la commande est lourde, Bombardier a les ressources techniques et humaines pour réaliser le projet. Cela renforce donc un concurrent direct, mais avec la montée des entreprises des pays émergents (Chine principalement), cette alliance pourra permettre de créer des stratégies communes pour l'avenir afin de contrer cette concurrence.

Le second type d'alliance, réalisé pour les trains de la Deutsche Bahn avec Siemens en 2011 où les deux entreprises se répartissent en fonction de leurs points forts les différentes parties de la commande. Il y a donc complémentarité entre les deux acteurs et cela permet aussi de consolider dans un marché.

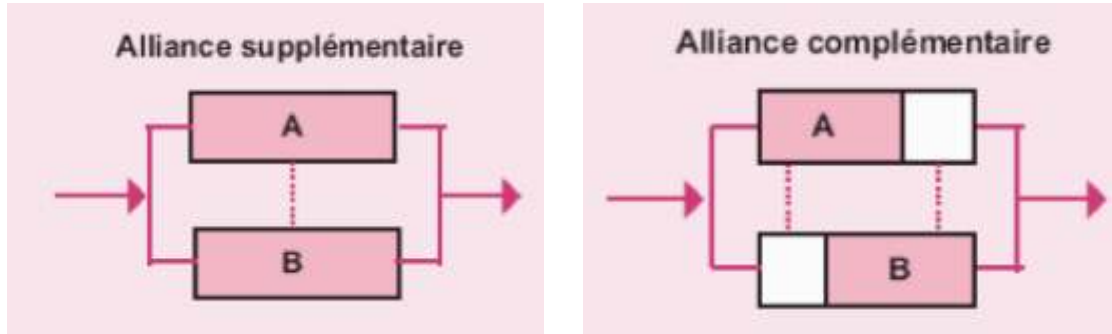
Ainsi, on remarque une forte croissance de l'entreprise Bombardier Transport grâce à la fusion et l'acquisition de ses concurrents. Or quand l'on sait que 2 fusions sur 3 échouent, on peut se demander comment Bombardier réussit toutes ses acquisitions et alliances.

4.2 LES EXPLICATIONS DE CETTE RÉUSSITE

Cette stratégie de croissance externe est construite et délibérée, elle est à l'initiative de Bombardier et ne répond pas à un environnement capricieux. Elle s'appuie sur un savoir-faire important et des méthodes de management spécifiques

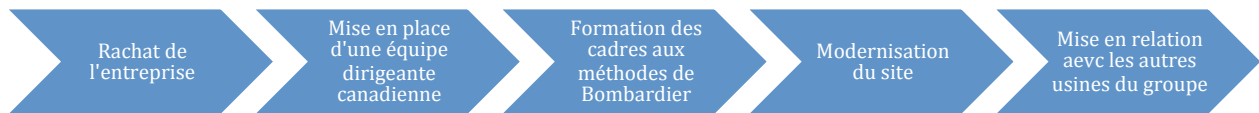
4.2.1 LE FACTEUR HUMAIN

En prenant pour exemple le cas du rachat d'ANS-Industries, on peut remarquer que le facteur humain fut déterminant. L'ANF était sur une pente descendante et son activité en forte baisse, le rachat a permis de sauver l'entreprise de la faillite et de conserver 75 % des emplois (900 emplois conservés sur 1200) pour évoluer et aujourd'hui employer presque 2000 personnes, dont 500 ingénieurs. L'usine est aujourd'hui au cœur d'un parc d'activités de sous-traitants et c'est plus de 50 hectares faisant ainsi l'un des pôles ferroviaires français et européens. Cette évolution s'est faite en plusieurs étapes avec tout d'abord la mise en place du modèle canadien avec l'arrivée des cadres de la maison-mère de La Pocatière (Québec), implantant les méthodes de travail de Bombardier et mettant en place ces valeurs d'excellence dans le travail. Cette étape est associée à une formation pour les employés sur place afin qu'ils découvrent le système de production. Les standards et les normes deviennent la marque de fabrique du site et les pratiques individuelles disparaissent.



L'intérêt pour l'entreprise est multiple, cela permet d'avoir une technique de travail identique pour chaque usine, d'avoir un suivi plus proche et de voir l'ensemble de la production. Ce rachat est aussi accompagné de la spécialisation et de la modernisation du site. Crespin ne s'occupe plus de la construction complète du boggy, mais seulement d'une étape de la chaîne européenne.

Cette internationalisation s'accompagne d'un échange modifié pour les employés et surtout les cadres. Les formations et les interlocuteurs deviennent européens et une organisation transversale est alors mise en place. Cela s'accompagne par une aide réalisée par Bombardier à l'amélioration de l'anglais pour les cadres. Il y a donc plus de possibilité d'évolution dans le métier et de possibilité de changer de poste.



4.2.2 UNE DIFFÉRENCE DE CULTURE

Un grand bouleversement pour une entreprise, surtout familiale peut poser des différences de culture fortes lors d'une fusion-acquisition. La force de Bombardier a été de réussir à conserver cette paix sociale via une méthode management privilégiant la l'échange, la discussion et l'écoute. Avant le rachat, Bombardier fait un travail de préparation en amont pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Bombardier a mis en place ces méthodes et façons de travailler, mais a essayé de garder ce qui fonctionnait déjà, une relation en symbiose. Pour éviter un changement trop brutal, le logo ANF-Industries est resté pendant de nombreuses années afin de conserver un sentiment d'identification. Mais Bombardier va aussi s'immiscer dans la vie des employés en leur permettant de s'exprimer via le journal de l'entreprise et une meilleure communication interne. Des goodies (stylos, vêtements) sont aussi distribuées pour renforcer le sentiment d'appartenance. La confiance s'est aussi installée par la langue et le tutoiement, propre au québécois. Cela a permis de créer une relation saine, même entre deux niveaux hiérarchiques et par conséquent, avoir une meilleure efficacité de travail et une meilleure transition de méthode de travail. Le SMB (système manufacturier de Bombardier) repose d'ailleurs sur une communication efficace et un travail d'équipe récompensé. Les experts sont reconnus et responsables ce qui les valorise. Ce changement passe par la formation des employés de l'entreprise aux méthodes de travail de Bombardier. Ces formations corporatives sont obligatoires dans toutes les usines du groupe et permettent, en plus d'une amélioration du bagage technique, un resserrement des liens au sein du groupe.

Bombardier ne valorise pas seulement les cadres, mais tous ces employés qu'elle met sur le même pied en supprimant par exemple le restaurant réservé aux cadres afin de supprimer les différences hiérarchiques. Cela permet à chacun de se rendre utile et responsable.

Ce ressenti est renforcé par la direction et notamment Laurent Moser, directeur de Bombardier Crespin, ces partenaires actuels ne sont plus seulement l'association des industries ferroviaires, mais aussi les universités alentour. Pour lui, « l'homme a le savoir-faire, pas les machines » ce qui signifie que la base de Bombardier n'est pas sa supériorité technologique, mais plutôt ses employés et leur savoir-faire.

5 ENJEUX ET RISQUES À VENIR POUR BOMBARDIER TRANSPORT

5.1 PENETRER LE MARCHÉ DES PAYS EMERGENTS

Comme il a été évoqué dans la partie 1 la croissance du marché dans l'industrie ferroviaire s'inscrira très certainement du côté des pays émergents et de l'Asie Pacifique. La pénétration de ces nouveaux marchés constitue donc un enjeu capital pour le développement voire, à long terme, la survie de BT.

5.1.1 LA CHINE

Alors que la moitié du marché des matériels roulants de trains grandes lignes se situe en Europe, cela ne constitue « que » 4500 km de lignes. La Chine prévoit de passer de 8000 km de lignes actuellement à 14 000 km environ à l'horizon 2020 : le marché chinois à l'horizon 2020 représente donc à lui seul bien plus de la moitié du marché actuel. Le marché chinois représente donc une potentialité de croissance du CA de l'entreprise tout à fait décisive. Cependant, la Chine constitue une situation particulière parmi les pays émergents en ce sens où 2 entreprises chinoises sont des concurrents directs de BT concernant : les métros, les trains à grande vitesse et les locomotives. De plus, ces concurrents réalisent la totalité de leur chiffre d'affaires, dans leur pays d'origine, c'est-à-dire en Chine, soit un peu plus de 10 Mrd de dollars. Ces deux concurrents chinois de BT (CSR et CNR) sont d'ailleurs actuellement respectivement les premiers et troisièmes constructeurs mondiaux du ferroviaire. Ainsi, si le marché chinois paraît ouvrir des opportunités gigantesques, il laisse également entrevoir des blocages dans les possibilités de pénétration de ce marché, qui pourrait être protégé par les autorités chinoises et réservé aux constructeurs chinois.

5.1.2 LES AUTRES PAYS EMERGENTS

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le marché des pays émergents agrégé à celui de l'Asie pacifique offre des possibilités considérables de croissance du chiffre d'affaires. Contrairement à la Chine, aucun autre pays émergent ne possède d'entreprise concurrente à BT. Ce marché semble donc plus ouvert et donc plus favorable à BT. Les parts que pourra prendre BT dans ces nouveaux marchés constitueront donc une étape décisive dans le développement futur de l'entreprise ; elles constituent donc un enjeu crucial pour l'avenir de BT. La maturité du marché européen, même si elle laisse un bon potentiel de développement, présente un taux d'équipement déjà bien avancé. De ce fait, l'enjeu en termes de carnet de commandes en Europe sera secondaire – mais non négligeable.

5.2 MAITRISER LA CONCURRENCE

5.2.1 DEUX PRINCIPAUX CONCURRENTS : ALSTOM ET SIEMENS

Alstom et Siemens sont les deux entreprises qui sont en concurrence avec BT sur la totalité des gammes de solutions de transport. Ce sont donc ses deux principaux concurrents.

Jusqu'à présent, Alstom était de taille à peu près comparable à Bombardier, quoiqu'un peu plus grande : 20 Mrd € de CA (respectivement 18 Mrd \$ pour Bombardier), et 90 000 salariés environ (resp. 75 000). Siemens joue dans la catégorie au-dessus : environ 80 Mrd € de CA et 300 000 salariés. Malgré cela, c'est Bombardier qui reste placé devant Alstom et Siemens comme plus gros constructeur mondial ferroviaire.

Avec le rachat par GE de la branche énergie d'Alstom, la taille du groupe Alstom se voit considérablement réduite, le chiffre d'affaires passant environ à 4Mrd €. Même si cette opération peut être bénéfique pour Alstom avec le rachat des activités signalisation de GE (400 M€ de CA) et une dette quasiment réduite à néant, la question de la taille de l'entreprise pose question. En effet, même si l'effet taille n'est pas déterminant dans l'industrie ferroviaire, la croissance prévisionnelle du marché étant forte, la capacité d'une entreprise à remporter des contrats souvent importants sera peut-être conditionnée à une taille critique minimale de l'entreprise. Dans ces conditions, Alstom apparaît défavorisée par rapport à ses autres concurrents.

Siemens paraît lui plutôt en retard par rapport à Bombardier, malgré sa taille beaucoup plus imposante (ce qui vient bien confirmer l'analyse selon laquelle la course à la taille n'est pas un facteur de succès). Il s'agira pour BT de garder cet avantage concurrentiel face à Siemens.

5.2.2 LES AUTRES CONCURRENTS

Les chinois CSR et CNR présentent un risque potentiel clairement identifié : leur possibilité de très forte croissance via l'obtention du marché chinois. En effet, celui-ci étant en très forte croissance, si les marchés chinois sont réservés ou remportés exclusivement par l'une ou l'autre des deux entreprises chinoises, leurs possibilités de croissance sont considérables. En revanche, leur principal point faible concerne leur capacité à pouvoir s'exporter sur les marchés internationaux. Cette capacité n'a pas encore été démontrée.

Concernant tous les autres concurrents, BT garde a priori un avantage concurrentiel face à eux. L'image de marque de BT ainsi que sa deuxième place au rang des plus gros constructeurs de l'industrie ferroviaire jouent en ce sens. L'enjeu pour BT consistera à maintenir cet avantage concurrentiel.

5.3 NOUER DES ALLIANCES

Il apparaît en effet que BT a déjà réalisé des alliances (avec Alstom pour le métro de Montréal et les rames de transport destinées à la région Ile-de-France, avec Siemens pour les trains à grande vitesse de la DB). Cette capacité à former des consortiums voire des alliances plus pérennes pourrait être décisive, car elle permettrait :

- ⇒ De pouvoir formuler des offres sur des marchés de très grande taille
- ⇒ De bénéficier de l'image de marque de deux entreprises leader sur le marché pour remporter les contrats
- ⇒ De tuer la concurrence

De plus, le récent démantèlement d'Alstom pourrait conduire BT à réfléchir à une acquisition d'Alstom afin de créer un géant du ferroviaire.

5.4 CRÉER UNE FILIALE « LOW COST »

BT, Alstom et Siemens possède un avantage concurrentiel marqué face à tous leurs autres concurrents du marché, notamment concernant les matériels roulants. Sachant cela, il est possible que certains adoptent une stratégie soit d'épuration (T1), soit de prix (T2) pour gagner des parts de marché.

Face à cette menace, BT pourrait également ajuster ses prix concernant la stratégie de prix. D'après Alstom, c'est d'ailleurs ce qu'il fait régulièrement sur les marchés hors du Canada, en profitant du quasi monopole qu'il possède là-bas pour verrouiller tous les marchés.

Cependant, une stratégie d'épuration d'un concurrent serait en l'état difficile à contrer par BT. La création d'une filiale de type « low cost », sur le modèle de Dacia pour l'industrie automobile pourrait donc être pertinent. Cela permettrait à BT de se placer sur un autre segment, donc de se diversifier et de gagner des parts de marchés dans certains pays. Par exemple, on peut supputer que les pays dits « Tigres » (Singapour, Taiwan...) ou émergents auront suffisamment de crédits ou une volonté de moderniser leur pays suffisante pour choisir une entreprise ferroviaire haute de gamme. Cependant, certains pays qui connaissent un développement accéléré mais qui sont encore assez pauvres (notamment en Afrique) pourraient être beaucoup plus sensibles au critère du prix. Il y a donc là un marché potentiel qui mérite une attention.

	Forces internes (S)	Faiblesses internes (W)
	<ol style="list-style-type: none">1. Notoriété de l'entreprise2. Très bonne capacité à ingérer des acquisitions-fusions3. Capacité à nouer des consortiums4. Capacité de négociation avec les concurrents	<ol style="list-style-type: none">1. Capacités internes trop faibles pour répondre seul à certains marchés2. BT est plutôt mal placé dans les trains à grande vitesse

<p>Opportunités externes (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Développement du marché en Asie + pays émergents 2. Existence d'une demande de plus en plus forte concernant les métros et tramway 3. Réduction de la taille d'Alstom 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O_1S_1 Pénétrer le marché des pays émergents 2. $O_2S_1S_2S_3$ Développer l'offre sur les métros et tramways, au besoin par le biais d'alliances 3. O_3S_2 Acquisition d'Alstom 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O_1W_1 Nouer des partenariats ponctuels pour les nouveaux marchés 2. $O_1O_2W_1W_2$ Se concentrer sur les métros et tramways
<p>Menaces externes (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difficultés à pénétrer le marché chinois 2. Forte réduction des investissements publics en Europe 3. Grande taille des nouveaux marchés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. $T_1S_2O_3$ Créer une alliance avec les concurrents chinois 2. $T_3S_2S_3$ Acquérir un concurrent 	<ol style="list-style-type: none"> 1. $T_1T_3W_1W_2$ Vendre l'activité trains à grande vitesse 2. $T_2W_1W_2$ Vendre l'entreprise

6 CONCLUSION

À la lumière de cette note de synthèse, plusieurs éléments de réponses ont été apportés conformément aux axes de réflexions suggérées dans le dossier Bombardier. Elle permet par ailleurs d'appréhender avec méthodologie la question :

« Comment garder un train d'avance pour le leader de l'industrie ferroviaire »