

# Alstom : la « coopétition », une alternative à la vente

## Il faut arrêter l'hémorragie des savoir-faire français

Romarc  
Servajean-Hilst

Doctorant à l'Ecole polytechnique

Frédéric Le Roy

Professeur à l'université  
Montpellier-I

General Electric (GE) ou Siemens-Mitsubishi? Dans les deux cas, Alstom perdra le drapeau français, après d'autres fleurons de l'industrie hexagonale comme Arcelor ou Pechiney. Ce qui est présenté aujourd'hui comme une nécessité aurait-il pu être évité? Nul ne le saura jamais. Mais peut-être est-il temps d'arrêter l'hémorragie des savoir-faire français. Lorsque les entreprises n'atteignent pas la taille critique pour garder une position compétitive à l'international, n'y a-t-il pas d'alternative à la vente? Surtout quand ces ventes aboutissent, à terme, à une découpe de ces sociétés et à une perte de compétitivité de « l'entreprise France » dans son ensemble.

Une alternative à la vente est la « coopétition ». Barbarisme né du mariage de la coopération et de la compétition, elle emprunte à la sagesse de Machiavel : « Si tu peux tuer ton ennemi, fais-le, sinon fais-t'en un ami. » Elle consiste, pour une entreprise, à conserver son intégrité tout en partageant certaines de ses ressources avec des concurrents choisis. Il s'agit d'une stratégie globale, qui permet tout autant des coopérations sur un projet, par exemple pour remporter un gros contrat (la fourniture d'un nouveau métro pour une mégapole, un champ d'éoliennes offshore) ou développer un produit particulièrement complexe (un nouvel avion, une centrale nucléaire), que des coopérations de long terme et multiniveaux, impliquant de fortes synergies entre les entreprises en « coopétition ».

Les exemples de réussite de projets industriels basés sur la « coopétition » sont légion. Les programmes Airbus, Eurocopter ou Ariane sont tous, à l'origine, fondés sur la coopération entre concurrents. Sans le recours à la « coopétition », aucune des entreprises européennes impliquées n'aurait la taille suffisante pour affronter les marchés mondiaux.

Dans une période plus récente, il est possible de citer la « coopétition » récurrente entre Thales Alenia Space et EADS (maintenant Airbus Group) dans l'industrie des satellites. Cette stratégie leur a permis de remporter des succès retentissants, notamment quand ces deux entreprises ont battu ensemble Boeing pour remporter un appel d'offres de 1,8 milliard de dollars (1,3 milliard d'euros) lancé par Yahsat (société de lancement de satellites d'Abou Dhabi).

L'exemple contemporain le plus frappant est l'alliance que Sanofi et son concurrent américain Bristol-Myers Squibb ont nouée dans l'industrie pharmaceutique autour de deux médicaments, le Plavix et l'Aprovel. Sans perdre leur identité, ces deux entreprises ont développé, produit et commercialisé pendant plus de dix ans des molécules initialement découvertes par Sanofi, pour un chiffre d'affaires commun estimé à 100 milliards de dollars.

À écouter les options envisagées par le gouvernement, l'avenir d'Alstom semble se limiter à choisir la « meilleure » entreprise avec laquelle fusionner. La coopération entre Alstom et Siemens, Alstom et

GE, voire entre Alstom, Siemens et GE, n'est pas envisagée comme une solution possible. Pourquoi oublier une stratégie qui a fait ses preuves et qui permet de se développer mondialement tout en gardant une certaine forme de souveraineté sur les actifs nationaux?

Dans les domaines industriels mondialisés de haute technologie, la « coopétition » est déjà une habitude. Les grandes entreprises françaises coopèrent ensemble sur les projets de recherche, notamment par les dispositifs institutionnels européens et nationaux, comme le programme des « investissements d'avenir ». Elles savent s'allier entre concurrents pour remporter des grands contrats. Le potentiel existe et un début de savoir travailler ensemble s'esquisse.

Il faut désormais prendre le virage de la « coopétition » au niveau stratégique : multiplier les alliances avec les concurrents, même si ces alliances peuvent apparaître contre-nature. Ainsi, si Sony et Samsung se sont battues comme des lions pour remporter leur propre télévision à écran plat, elles ont créé ensemble une société commune dans laquelle elles ont mutualisé tous leurs efforts de recherche et développement sur la technologie LCD, technologie qu'elles ont ensuite chacune insérée dans leurs télévisions ! Et que dire de la « coopétition » entre Airbus et Aviation Industry Corporation of China pour la conquête du marché chinois?

Lancer une stratégie de « coopétition » oblige à déterminer ce qui relève du cœur de métier, du savoir-faire unique de chaque entreprise, et ce qui peut être partagé et ouvert à l'autre.

### Sony et Samsung se sont battus comme des lions sur les téléviseurs à écran plat, mais ils ont travaillé ensemble sur la technologie LCD

Par ailleurs, pour éviter que la collaboration ne tourne à des ententes illicites, la stratégie de « coopétition » impose également une transparence de bon aloi. En s'alliant sur différents maillons de leur chaîne de valeur, les entreprises peuvent se concentrer sur leur cœur de métier et continuer d'exceller, limitant les gaspillages via des disputes inutiles sur les sujets connexes.

Conservons les joyaux industriels français et les renforcer ne peut que passer par une systématisation de la « coopétition ». Cela entraîne un changement de paradigme, un renversement de la vision classique de la stratégie de l'entreprise telle qu'enseignée à tous nos dirigeants. Mais ne vaut-il mieux pas qu'ils fassent aujourd'hui un tel effort pour ne pas risquer de perdre demain la totalité de nos actifs industriels? ■

Le 16 juin, l'allemand Siemens, allié au japonais Mitsubishi, a présenté un schéma d'alliance avec l'industriel Alstom. Une offre concurrente à celle de l'américain General Electric, qui propose de racheter la division énergie d'Alstom, soit 70 % du chiffre d'affaires. Le 13 mai, Manuel Valls a signé un décret permettant à l'Etat de bloquer la cession à des extra-européens de toute entreprise française présente dans les secteurs de l'énergie et des transports



## RECHERCHES | CHRONIQUE

PAR PAUL SEABRIGHT

# Quatre mythes de la Grande Guerre

Si le centenaire de l'assassinat à Sarajevo de l'archiduc François-Ferdinand, le 28 juin 1914, a déjà provoqué une avalanche de publications historiques et politiques, il y a eu relativement peu de travaux économiques. Mais les économistes ne pouvaient pas laisser passer sans réagir un événement aussi marquant. Dans un document de travail de l'université de Warwick (Royaume-Uni), qui provoque déjà beaucoup de discussions, l'historien de l'économie Mark Harrison décortique quatre « mythes sur la Grande Guerre » (« *Myths of the Great War* », *CAGE Working Paper* n°188, University of Warwick, Department of Economics).

Le premier mythe, selon Mark Harrison, est que la guerre fut déclenchée par inadvertance, sans qu'aucun des décideurs politiques le veuille consciemment. Il cite de nombreuses preuves démontrant, selon lui, une prévision consciente des risques de la part de ceux qui ont pris les décisions les plus importantes. Certes, ces personnes avaient souvent des intérêts très partiels, peu alignés avec ceux des populations affectées. Mais le problème était le manque de représentativité des systèmes politiques et non pas un manque de compréhension des dangers.

Le second mythe, selon lui, est que l'hécatombe des tranchées était un gaspillage inattendu par les stratèges de l'époque. Bien au contraire, l'équilibre des ressources militaires entre les partis impliquait qu'une guerre d'attrition était la seule envisageable. L'Allemagne avait un avantage en population, les Alliés, un avantage en ressources économiques (notamment la production de chars, d'avions et de mitrailleuses). Ces avantages étaient si précisément équilibrés que, une fois prise la décision de partir en guerre, seule une longue campagne d'attrition pouvait montrer qui, en réalité, était capable de gagner.

Le troisième mythe concerne le rôle du blocus des

Alliés sur l'importation de nourriture en Allemagne, souvent cité comme le facteur le plus démoralisateur pour la population allemande. En réalité, il montre que la chute de la production de nourriture fut plutôt le résultat de la mobilisation et de l'effort de guerre en Allemagne même, qui détournèrent de l'agriculture la main-d'œuvre paysanne, la construction de machines agricoles et les produits chimiques servant à fabriquer l'engrais.

### Fardeau

Le quatrième mythe est que le traité de Versailles fut la cause de l'extrémisme politique dans lequel l'Allemagne fut plongée après 1933. Cette idée, développée initialement par John Maynard Keynes, est restée très courante encore aujourd'hui. Harrison démontre que le fardeau des réparations demandées à Versailles fut bien plus léger que nous ne le pensons habituellement, en partie parce que l'Allemagne en a remboursé moins du cinquième et, qu'à partir de 1924, des prêts américains ont couvert la totalité des remboursements effectués. Ce qui plongea l'Allemagne dans l'extrémisme fut la Grande Dépression des années 1930. Ce qui n'est pas du tout une conclusion réconfortante puisqu'aujourd'hui la moitié des jeunes Grecs et des jeunes Espagnols se trouvent au chômage...

Il y a probablement davantage d'unanimité sur ces questions parmi les historiens de l'économie qu'entre les historiens de l'économie et les autres historiens. Le papier de Harrison ne s'appuie pas uniquement sur ses propres recherches, mais sur celles de plusieurs confrères économistes. Il n'est donc pas certain que les historiens « purs » soient convaincus. Les origines et les conséquences de la Grande Guerre font l'objet de controverses... depuis 1914 ! Cent ans après, elles sont loin d'être closes. ■

# Le 4P, un produit financier innovant pour favoriser l'investissement

Bertrand du Marais

Conseiller d'Etat

Stanislas Ordody

Cadre bancaire

Les élections européennes ont confirmé que la crise est d'une teneur nouvelle. Nos concitoyens ont compris que leur avenir a été hypothéqué par les « Trente Flambeuses » : le rêve d'une finance sans risques à très haut rendement ; l'illusion entretenue par les fonds spéculatifs qu'ils pouvaient couvrir en dernier recours des opérations génératrices de risques systémiques ; le mythe de l'autorégulation. Ménages, entreprises et collectivités publiques sont prisonniers d'un dilemme tragique : toujours plus d'austérité dans la perpétuation du même modèle, ou une fuite en avant vers les extrêmes. La France s'enfonce dans la dépression ; celle d'en haut s'accroche à des valeurs virtuelles, celle d'en bas appelle au secours.

Face à cette urgence sociale et politique, alors que la machine économique se grippe faute de financement, la priorité est de transformer la finance en lançant une nouvelle sorte d'innovation financière reconnectée à l'économie réelle et orientée vers un développement durable : le « financement 4P », ou « *financement par le principe du partage des profits et des pertes* ».

En effet, les réformes en cours concernant la séparation des opérations de crédit et de marchés, le renforcement des fonds propres, l'encadrement de la banque de l'ombre, etc., sont trop lentes ou cosmétiques. En revanche, le financement 4P répond parfaitement au contexte actuel de faibles taux d'intérêt et de réticence à l'introduction en Bourse.

Le 4P est en effet un moyen de financement alternatif et hybride entre prêt avec intérêt et capital-risque. Sa rémunération est fondée sur le partage, selon un pourcentage convenu à l'avance et contractualisé, des profits espérés, mais aussi des pertes éventuellement constatées. Profits ou pertes sont définis à partir du résultat, retraité comptablement pour donner un « *revenu net d'exploitation périodique à partager* », et sont imputés sur chaque échéance de remboursement.

Le 4P n'est ni une participation au capital d'une entreprise (ce qui le distingue aussi d'une obligation convertible) ni une rente née du bien financé. Il se conçoit comme une créance prioritaire sécurisée par toutes les formes habituelles de garanties et d'engagements, notamment en termes d'information.

Le 4P n'est pas philanthropique. Il répond aux critères classiques d'une créance. Il est remboursable à échéance fixe, l'imputation d'une éventuelle rémunération négative (une perte pour le débiteur) valant paiement effectif. Sa rémunération est déterminable, et la cessation de paiement peut être constatée si le projet n'est finalement pas viable.

Le financement 4P trace le chemin d'une autre économie. Le pourcentage de partage émane de la négociation entre les deux parties au contrat, et donc de la rencontre entre leurs anticipations respectives du résultat de l'entreprise. La relation entre apporteur de fonds et porteur du projet redevient un partenariat de confiance : le taux d'intérêt est remplacé par le taux de rendement estimé du projet.

L'économie devient ainsi plus stable et résiliente, car le 4P génère une charge financière prévisible et flexible, toujours proportionnelle au résultat de l'entreprise. Sans taux d'intérêt fixé à l'avance selon des critères échappant aux cocontractants, il empêche la charge d'intérêts de produire son effet boule-de-neige néfaste en période de ralentissement. En libérant l'entreprise des facteurs de risques systémiques exogènes, il préserve les compétences de l'entreprise et la place dans une dynamique de croissance. Enfin, il réduit le risque de chômage et d'exclusion : tant que le résultat à partager est positif, l'entreprise reste pérenne.

### De plus en plus de partisans

Le 4P profiterait également aux finances publiques. Tant que le résultat est positif, l'entreprise paie ses impôts. S'il devient négatif, la perte constatée s'impute sur une échéance de remboursement et génère alors un revenu exceptionnel, éventuellement taxable. La diminution du chômage réduit les charges sociales.

Avec le 4P, les opérateurs financiers classiques peuvent assurer leur rôle. Les banques interviendraient en tant que responsables de l'émission et garant de la juste rémunération des investisseurs. Le 4P aurait en outre l'avantage de limiter l'immense besoin de capitaux du secteur bancaire, immobilisés par la réglementation prudentielle Bâle II et III. Sous certaines conditions, les assurances pourraient investir dans ce type de créances.

Chacune de nos présentations dans le cadre du Forum sur les institutions, le droit, l'économie et la société, cette innovation rallie davantage d'acteurs de la finance. Aucune des objections de fond formulées à son encontre n'est véritablement différente de celles suscitées par la finance classique.

Il reste que le régime juridique et comptable du 4P doit être clarifié, son cadre institutionnel et organisationnel dans l'ensemble de la chaîne d'intermédiation financière révisité.

Il est donc grand temps que les opérateurs financiers, les pouvoirs publics, et particulièrement le législateur, s'y intéressent et le favorisent. ■