

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Télécommunications et industrie : la stratégie d'Alcatel

Libert, Jean-Christophe

*Published in:*  
Data decisions

*Publication date:*  
1990

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*

Libert, J-C 1990, 'Télécommunications et industrie : la stratégie d'Alcatel', *Data decisions*, Numéro 103, p. 43-52.

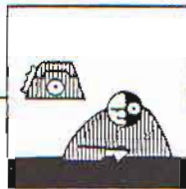
#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



TELECOM

# Télécommunications et industrie

## La stratégie d'Alcatel

*Numéro un européen et deuxième parmi les fabricants mondiaux sur le marché des télécommunications derrière AT&T, Alcatel N.V. réalisait en '88 un C.A. de quelque 11,1 milliards d'Ecus (environ 475 milliards de francs belges).*

Présent dans plus de 110 pays, il y occupe 150.000 personnes. De plus, il est dans le giron de la CGE qui est le numéro trois français tous secteurs confondus, ce qui est une garantie supplémentaire de moyens de financement.

Consacré à l'évolution d'Alcatel, le présent article est également une présentation de la stratégie de croissance par acquisitions externes menée par les dirigeants de la CGE (Compagnie Générale d'Electricité) afin d'atteindre une pareille envergure dans le domaine des télécommunications. Cette présentation se fera en quatre étapes:

- évolution d'Alcatel durant les années '60 et '70,
- la stratégie menée par Alcatel de '80 à '86,
- la naissance d'Alcatel N.V. en '87,
- stratégie et perspectives du groupe pour la prochaine décennie.

### PREMIERE ETAPE: DE 1958 A 1979

La première phase de développement d'Alcatel est à resituer dans le cadre d'une politique industrielle française très volontariste en matière de télécommunications.

En '58, est créée la Socotel (société pour le développement de la technique de commutation dans le domaine des télécommunications), regroupant la CNET, qui est le laboratoire de la DGT (direction générale des télécommunications françaises), ainsi que ses principaux fournisseurs, à savoir, CIT Alcatel (filiale de la CGE), l'AOIP, STE (filiale d'Ericsson), la CGCT et LMT (qui appartiennent à ITT).

Le but de cette coopération est de donner à la France un avantage technologique important en matière de télécommunications. Elle aboutira à la conception du central téléphonique E 10 en 1970.

Après cette phase de conception proprement dite, vient la phase d'industrialisation. La DGT charge la CNET de coordonner un effort en ce sens qui devra lui permettre de rénover son réseau.

Des conflits d'intérêts survenus très rapidement mettront fin progressivement au partenariat d'origine mais cette politique volontariste aura permis à CIT-Alcatel d'acquérir un savoir important en matière de commutation publique lui permettant d'espérer des opportunités intéressantes sur ce marché.

### DEUXIEME ETAPE: DE 1980 A 1986

CIT-Alcatel veut élargir son patrimoine industriel. D'une part, elle

Suite en page 46



TELECOM

veut étendre ses activités vers des marchés connexes à celui des télécommunications publiques - tels la téléphonie privée, la bureautique, les logiciels de communication ou les services informatiques - et poursuit dans ce but des stratégies de filières.

D'autre part, la société veut trouver des débouchés hors de son marché national afin de disposer d'importantes ressources financières susceptibles d'être réinvesties dans la recherche et le développement de nouveaux produits.

Dans ce but, la société française signe, au cours de ces sept années, 26 accords portant des prises de participations, des alliances et autres coopérations de recherche et développement.

Il faut retenir également ici le rôle important de la classe politique française dans le développement de la société. En effet, afin de faire jouer à fond les synergies entre les principales sociétés d'électronique, informatique et de télécommunications françaises, le gouvernement socialiste décide d'investir massivement voire de nationaliser plusieurs entreprises.

Les sociétés concernées sont: la CGE (maison-mère d'Alcatel), Thomson CSF, Matra et la CGCT. La société d'informatique Bull est également impliquée.

### L'accord CGE-Thomson

C'est dans ce contexte que naît l'accord entre la CGE et Thomson en 1983. Ce dernier intéresse fortement la CGE car il a développé comme CIT-Alcatel une gamme de commutateurs: les MT. Les deux grands de l'industrie des télécommunications françaises sont par conséquent en compétition pendant que leurs concurrents étrangers nouent des relations d'alliances.

Mettant fin à cette compétition, l'accord se présente comme suit :

1 - Thomson CSF crée une nouvelle société (Thomson Télécom-

munications) dans laquelle il apporte ses activités en commutation publique, transmission civile, téléphonie privée, bureautique et une partie de ses services informatiques;

2 - l'état français apporte 720 millions de FF afin d'augmenter le capital de la Thomson Télécommunications et reçoit en échange 40% des parts. Thomson rétrocède 12% du capital à la CGE et conserve les 40% restants;

3 - la CGE constitue un holding qu'elle dote de 50,1% des actions de CIT-Alcatel dont elle détiendra 84%. Les 16% restants seront cédés à Thomson CSF;

4 - par conséquent, nous voyons que 12% de la CGE dans Thomson Télécommunications équivalent à 16% de Thomson dans le holding CGE.

### Le groupe Alcatel en '86

Parallèlement à ses acquisitions, CIT-Alcatel se débarrasse de sociétés qui ne sont plus stratégiques, ce qui lui permettra d'avoir des liquidités pour pouvoir faire face à de nouvelles opportunités.

L'ensemble de ces mouvements entraîne d'importants changements au sein de la structure du groupe de sorte qu'en '86, celle-ci se présente comme suit :

- la Compagnie Alcatel, dont les actionnaires sont la CGE (60%), Thomson CSF (14%) et le public (26%), exerce un contrôle direct sur quatre filiales s'occupant de télécommunications publiques : CIT-Alcatel, Alcatel Thomson Faïceaux hertziens, Telspace et Alcatel Thomson Espace. Cette activité représente 53% de son chiffre d'affaires;

- elle détient également 75% d'Alcatel Electronique et possède, conjointement avec cette dernière, Telic Alcatel qui est spécialisée en communications d'entreprise grâce à ses nombreuses filiales: Intervox, GST Alcatel,...

- Telic Alcatel possède elle-même trois filiales spécialisées dans le traitement de courrier: SMH Alcatel, Satas et Satman;

- deux autres divisions complètent cette organisation, à savoir: d'une part, l'électronique/optronique qui regroupe CGA-HBS et Cilas-BBT-Soro et, d'autre part, les services informatiques où l'on retrouve GSI Alcatel, la Sesa, TITN et Thomson Answare;

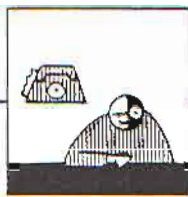
- différentes sociétés commerciales et immobilières tel Locatel ou Electrobail sont également dans le giron du groupe;

- en ce qui concerne les activités hors France, la filiale Alcatel Inc est chargée de la coordination des activités de plusieurs dizaines de sociétés situées dans les cinq continents. Toutefois, malgré cette impressionnante expansion, Alcatel se trouve dans une situation délicate. Son activité-vedette (les télécommunications publiques) se trouve à terme menacée. En effet, ses principaux concurrents rattrapent le retard technologique qu'ils accusaient sur ce marché en développant des autocommutateurs temporels de seconde génération (System X de GEC-Plessey, System 12 de ITT, EWSD de Siemens, AXE d'Ericsson) de sorte que le E 10, qui est de première génération, sera vite dépassé.

De plus, la société française a besoin d'accéder à de nouveaux marchés géographiques afin d'accroître son chiffre d'affaires. Ayant en effet à faire face à une augmentation vertigineuse de ses coûts de recherche et développement, Alcatel doit par conséquent trouver de nouveaux partenaires pour atteindre la taille critique.

### TROISIEME ETAPE: LA NAISSANCE D'ALCATEL N.V.

Alcatel N.V. est le résultat d'un accord signé le premier janvier '87



TELECOM

entre la CGE et ITT. Comme nous allons le voir immédiatement, ces deux géants ont des stratégies diamétralement opposées.

### Les objectifs stratégiques de la CGE

La CGE est le numéro trois français derrière Elf Aquitaine et Total CIP et a réalisé un chiffre d'affaires de 800 milliards de FB en '87.

Ses objectifs à atteindre pour la fin de la décennie sont:

- d'accroître son efficacité et sa rentabilité;

- d'arriver, par le biais d'acquisitions, à la première place sur les marchés stratégiques que sont l'électricité, les transports et les télécommunications;

- de dégager, en '90, un bénéfice équivalent à 3% de son chiffre d'affaires.

Le groupe français comprend plusieurs filiales importantes qui ont un rôle crucial dans la stratégie qui sera menée pour atteindre ces objectifs: Alcatel et les Câbles de Lyon (télécommunications), Alsthom (transports), CGE-Alsthom (électricité).

En début d'année '89, les analystes s'accordaient à considérer que cette stratégie avait été menée très efficacement. En effet:

- les 3% étaient déjà acquis;

- un accord entre Alsthom et la division Power engineering de la General Electric Company avait donné naissance au premier groupe européen dans le domaine de l'énergie électrique et du transport;

- les Câbles de Lyon étaient devenus numéro deux sur leur marché;

- la naissance d'Alcatel NV avait permis au groupe d'être le numéro deux mondial sur le marché des télécommunications;

- enfin, le groupe CGE s'était diversifié dans le secteur des services en devenant le numéro deux de l'édition française derrière Hachette, grâce à ses participations dans la Générale Occidentale.

### Les difficultés d'ITT

La situation d'ITT en '87, est, quant à elle, beaucoup plus délicate. Malgré un chiffre d'affaires égal à celui de la CGE, le groupe américain connaît des problèmes liés à sa taille gigantesque. En effet, lorsque l'économie était en croissance, le groupe a mené une stratégie de diversification. Il a, par conséquent, engagé beaucoup de personnel et s'est doté d'une structure très complexe. Or, pendant les années '80, la croissance s'est ralentie et la structure d'ITT n'a pas été adaptée à son environnement.

Les dirigeants américains ont donc décidé, à partir de '84, d'opérer une stratégie de recentrage des activités du groupe (axée surtout sur les services de type audit ou assurances) et de désinvestissements dans les secteurs jugés non stratégiques.

De plus, en ce qui concerne les télécommunications, ITT a beaucoup de difficultés dans la mise au point de son central téléphonique: le System 12, très complexe mais qui serait, en cas de réussite, très performant.

ITT échoue dans sa tentative d'adaptation du System 12 aux normes américaines alors qu'il a investi plus d'un milliard de dollars dans cette opération. Par ailleurs, 75% du chiffre d'affaires de cette division proviennent des filiales européennes. Les gestionnaires américains se demandent dès lors comment ils pourront à terme rentabiliser un investissement aussi important sans l'accès au marché américain.

### L'accord Alcatel-ITT

Nous voyons donc que Alcatel et ITT connaissent des difficultés sur le marché des centraux téléphoniques publics: Alcatel a un produit trop vieux et ITT a besoin de liquidités pour développer son produit

haut de gamme. Un accord serait, par conséquent, très profitable pour les deux groupes. En préalable à cet accord, une restructuration importante est opérée dans Alcatel: les activités «télécommunications publiques» sont regroupées au sein d'Alcatel CIT.

Le solde des activités est regroupé en une nouvelle entité juridique appelée Alcatel Electronique.

La restructuration de Telic, afin de s'adapter à cette nouvelle structure, ne s'est pas faite facilement. Cependant, nous pouvons dire qu'actuellement, Telic contrôle les filiales des départements «communication privée» et «électro-optique» d'Alcatel. La division «ingénierie et service informatiques» ne comprend plus, quant à elle, que TITN et Alcatel Answare.

L'accord se présente comme suit:

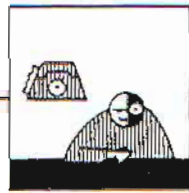
- la CGE apporte dans la corbeille de mariage Alcatel CIT, 65% des Câbles de Lyon et 65% d'Alcatel Electronique;

- ITT amène l'ensemble de ses activités mondiales en matière de commutation, transmission, communication d'entreprises, bureautique et informatique, ainsi que ses activités militaires, composants et produits grand public exercés hors USA. Les filiales européennes sont Standard Elektrik Lorenz (Allemagne), Bell Telephone Manufacturing (Belgique), Face (ITALIE), Standard Electrica (Espagne), Standard Elektrik Kirk (Danemark), Standard Telefon (Norvège), Standard Radio & Telefon (Suède), Standard Telephone & Radio (Suisse), Standard Telephone & Cable (Autriche), Standard Electrica (Portugal) et ITT Netherlands;

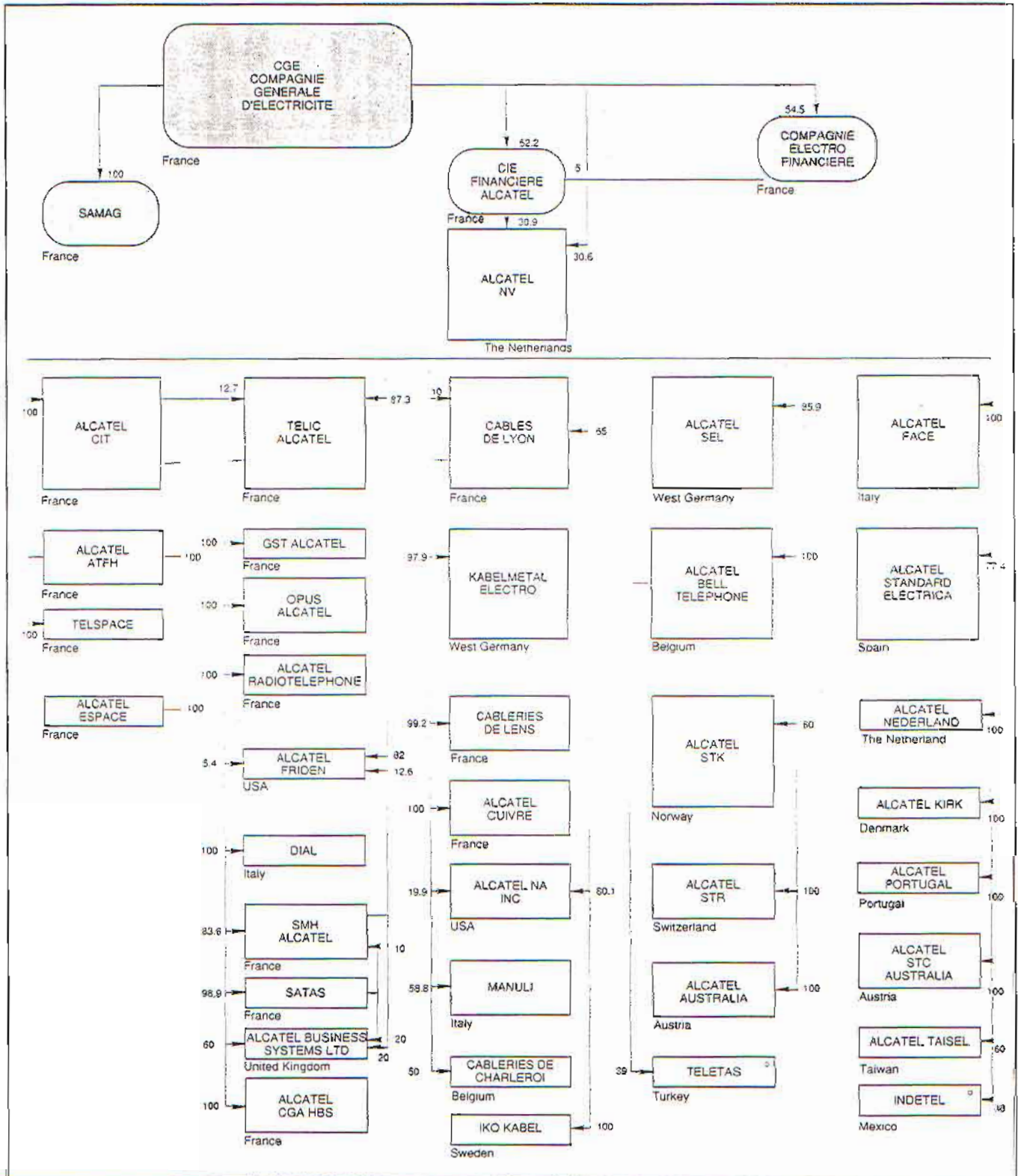
- la Société Générale de Belgique et le Crédit Lyonnais s'associent à la CGE pour payer 902 millions de FB à ITT;

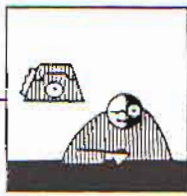
- les apports des deux parties constitueront la base d'une nouvelle société appelée Alcatel N.V.

Suite en page 49



TELECOM





TELECOM

## Les grands axes stratégiques

Les responsables se sont fixés trois objectifs pour les années à venir:

- accroître la rentabilité des ventes. Les bénéficiaires atteignaient 3,1% des ventes en '87 et 3,8% en '88. Il s'agira de dépasser les 4% pour les années à venir;

- consolider la position du groupe en tant que leader sur les marchés des équipements et des systèmes de télécommunications par des acquisitions et un effort marketing très prononcé;

- concentrer les efforts sur les marchés porteurs comme les satellites, les fibres optiques, la téléphonie cellulaire, le RNIS ainsi que la constitution et la gestion d'autres réseaux intelligents.

Les moyens mis en oeuvre afin d'atteindre ces objectifs sont les suivants:

- développer la recherche/développement (dans laquelle un milliard d'Ecus ont déjà été investis en 1988) afin de concevoir de nouveaux produits;

- améliorer la flexibilité notamment par le maintien d'une grande décentralisation des pouvoirs afin de mieux profiter de nouvelles opportunités;

- accroître la productivité en rationalisant la production afin de faire disparaître les doubles emplois résultant de l'accord qui subsisteraient encore.

Voyons maintenant les implications de cette stratégie au niveau des différentes lignes de produits.

## La stratégie en terme de produits

Il faut tout d'abord savoir que le chiffre d'affaires est ventilé comme suit:

- commutation publique: 23%;
- commutation privée: 23%;

- câbles: 26%;
- transmission: 14%;
- autres activités: 14%.

## La commutation publique

Les 4 sous-produits qui intéressent le groupe sont:

- le RNIS et les réseaux intelligents (à savoir, par exemple, les réseaux privés virtuels qui relient des abonnés très dispersés géographiquement). Le groupe est d'ailleurs présent dans les projets-pilote RNIS français et allemand;

- la radiotéléphonie digitale cellulaire pour laquelle Alcatel N.V. s'est associée à AEG et Nokia. Ce consortium dispose par ailleurs d'un produit très compétitif appelé ECR-900;

- une présence accentuée dans la commutation de données par paquets;

- le maintien d'une activité intense dans la commutation publique au sens strict (à savoir, le réseau téléphonique). Le groupe a également créé une division spécialisée dans les réseaux à valeur ajoutée appelée BITS. Alcatel N.V. mise donc simultanément sur les deux scénarios RVA et RNIS.

## La commutation privée

Le groupe compte améliorer les connexions entre les PABX et les autres systèmes de traitement de l'information, développer des PABX à vocation RNIS et, comme nous l'avons déjà dit, des PABX de la prochaine génération qui seront capables de gérer des réseaux privés internationaux. Il mise également sur le marché des terminaux où il reste plus que jamais le leader en matière de vidéotex.

## Les câbles

Ce marché constitue en fait une exception dans la stratégie globale du groupe. En effet, alors que dans

les autres divisions l'accent est mis surtout sur la recherche/développement, la stratégie menée ici reste dans la plus pure tradition d'Alcatel, axée sur une croissance par acquisitions externes. L'explication de cette particularité réside dans le fait que cette division a à sa tête une seule véritable société: les Câbles de Lyon. La seule manière pour cette société de disposer de savoirs concernant des marchés spécifiques est par conséquent de racheter des sociétés. Ainsi, en '88, cinq firmes ont été reprises: Manuli Cavi (le numéro deux du câble italien), la division américaine des activités câbles d'Ericsson et trois sociétés françaises (SNC, Barelec et la Compagnie Générale de Télécommunications Internationales).

## Les systèmes de transmission

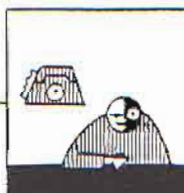
En ce qui concerne les lignes de transmission, Alcatel N.V. développe un nouveau concept appelé Network 2000 qui augmentera les quantités de bits émis.

Des efforts de rationalisation seront entrepris en matière de faisceaux hertziens.

Le marché des satellites représente également une source d'opportunités pour le groupe. Alcatel N.V. a d'ailleurs été retenu dans les projets Telecom 2, Intelstat 7 et TDF 1. Enfin, le groupe investit énormément dans les fibres optiques. Alcatel N.V. développe d'ailleurs un réseau basé sur cette technologie appelé Sonet (synchronous optical network).

## Autres activités

Parallèlement, Alcatel N.V. poursuit ses efforts dans le développement de technologies connexes nécessaires à sa stratégie de grappe technologique. Des investissements sont donc consentis en auto-



TELECOM

matisation, technologie du vide, laser, composants électroniques servant à la conception de matériels de télécommunications et dans les logiciels de communication.

Ceci ne serait pas possible sans une stratégie de rationalisation menée afin d'éviter les doubles emplois. Quatre filiales ont donc été revendues: la division électronique grand public de SEL, la société danoise spécialisée dans les systèmes informatiques pour réservations aériennes Christian Rovsing, la société américaine Qume, fabricant d'imprimantes et de terminaux, et Alcatel Information Systems, spécialisée dans les réseaux PC.

## Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que Alcatel N.V. est prête pour la prochaine décennie. Grâce à ses stratégies de filières et relationnelles, le groupe a pu développer une taille critique qui lui permettra de faire face aux importants coûts de recherche et développement nécessaires à sa survie.

Par la suite, grâce à une rationalisation très poussée, il a pu faire face aux risques de dispersion de ses forces stratégiques qui résultaient de l'accord CGE-ITT de sorte qu'actuellement Alcatel N.V. dispose d'une carte de visite impressionnante:

- n°2 mondial (derrière AT&T) et n°1 européen (avec une part de marché de 40%) du marché de la commutation publique,

- n°3 mondial et n°1 européen du marché des transmissions,

- n°1 européen de la communication d'entreprise (bien que menacé par Siemens, comme nous le verrons le mois prochain)

- n°1 mondial des fabricants de câbles de télécommunications.

Jean-Christophe Libert -  
C.R.I.D.

### Part de marché en télécommunications détenues par les filiales d'Alcatel N.V. en Europe en '87

Pays	Part de marché	Principaux concurrents
Autriche	26%	Siemens, Kapsch, Schrack
Belgique	66%	Siemens
Danemark	8%	Siemens, Ericsson
Espagne	72%	Ericsson
Finlande	5%	Siemens, Ericsson, Nokia
France	100%	
Italie	20%	Siemens, Ericsson, Telettra
Norvège	57%	Ericsson
Pays-bas	13%	ATT-Philips, Ericsson, Siemens
Portugal	50%	Siemens
RFA	31%	Siemens, Detewe, Telenorma
Suède	7%	Ericsson
Suisse	35%	Siemens, Hasler

### Quelques mots sur la nouvelle structure d'Alcatel Bell Telephone

Le 2 décembre '89, a eu lieu une grande assemblée de tous les membres d'Alcatel Bell Telephone, destinée à leur présenter la nouvelle organisation de la société. Que retenir de cette présentation faite par John J. Goossens, président du comité exécutif et administrateur délégué de la société?

L'ancienne structure de «la» Bell était très fonctionnelle: on y retrouvait, d'une part, des services centralisés (service du personnel, ingénierie, production, etc.) et, d'autre part, un département marketing subdivisé par type de produits.

Les nouveaux impératifs de la société sont beaucoup plus axés sur le client. Il faut donc réduire la bureaucratie, décentraliser le processus de décision afin de répondre plus vite à une demande, diminuer les temps d'ordonnancement et poursuivre la chasse aux doubles emplois afin d'être le plus efficace possible.

Six divisions ont par conséquent été créées, soit les divisions:

- systèmes de commutation,
- systèmes de communication d'entreprise,
- transmission-défense et systèmes spatiaux,
- BITS, axée surtout sur les services informatiques,
- composants
- recherche centrale.

Selon John J. Goossens, ces nouvelles divisions seront beaucoup plus autonomes. Elles auront la responsabilité de la production, de la qualité, de l'ingénierie, de l'installation, des finances, du personnel et du service après-vente.

Par ailleurs, plusieurs services centraux s'y ajoutent, assurant une fonction de coordination: service financier, service du personnel, service juridique,...

Le lecteur constatera rapidement la ressemblance étonnante entre la nouvelle structure de cette société et la réorganisation qui a eu lieu chez Siemens le 1er octobre de cette même année.