



UNIVERSITE IBN ZOHR
Ecole Supérieure de Technologie - Laâyoune
Higher School of Technology – Laayoune
Quartier 25 Mars, BP 3007. Laâyoune- Maroc.
DUT – Techniques de Management



Semestre 4 - Module 14
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS 4

MANAGEMENT STRATEGIQUE
ETUDE DE CAS: SIEMENS



Pr. BOUBKER Omar
Enseignant Chercheur- UIZ, EST Laâyoune



ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2019-2020

Dossier 1 - Problématique
Dossier 2 - Analyse SWOT
Dossier 3 - Analyse de l'industrie
Dossier 4 - Orientation & Stratégie

LISTE DES ANNEXES	
Annexe 1. Les principales opérations	3
Annexe 2. Siemens : métier, mission, vision, stratégie, moyens, chiffres clés	5
Annexe 3. Les faits marquants dans l'industrie	9
Annexe 4. Environnement concurrentiel : l'analyse du marché au sens étroit	10
Annexe 5. Les mégatendances	11
Annexe 6. Les espoirs déçus des énergies vertes	12
Annexe 7. Solaire : Alstom se renforce dans le solaire à concentration... que Siemens abandonne	13
Annexe 8. Green business : Énergie	14
Annexe 9. Siemens entend choyer ses actionnaires.....	15
Annexe 10. Siemens, géant en quête d'une stratégie	16



Siemens est une entreprise mondiale leader dans le domaine de l'électronique et de l'électrotechnique. Les secteurs de l'industrie, de l'énergie et de la santé ainsi que les solutions pour les infrastructures, notamment pour les villes et les grands centres urbains, constituent le cœur d'activité de l'entreprise. Depuis sa création il y a plus de 165 ans, Siemens rime avec performance technique, innovation, qualité, fiabilité et présence mondiale. En outre, Siemens est aujourd'hui le principal fournisseur d'écotechnologies. Près de 40 % de son chiffre d'affaires consolidé est généré par son portefeuille environnemental.

Au 30 septembre 2012, date de clôture du précédent exercice, Siemens affichait, au titre de ses activités poursuivies, un chiffre d'affaires de 78,3 milliards d'euros pour un bénéfice au titre des activités poursuivies de 5,2 milliards d'euros. Fin septembre 2012, l'entreprise comptait un effectif mondial de près de 370.000 salariés dans le périmètre de ses activités poursuivies.

En tant que consultant(e) junior attaché(e) au Consulting Grands Comptes d'un cabinet anglo-saxon, la direction générale de Siemens vous a confié une mission d'audit stratégique.

Dossier 1 - Problématique

1. Listez les problèmes rencontrés par Siemens.
2. Présentez les défis contemporains et la problématique du cas Siemens.

Dossier 2 - Analyse SWOT

1. Faites une analyse SWOT de Siemens.

Dossier 3 - Analyse de l'industrie

1. Comment appréhender l'environnement de Siemens ?
2. Quelles sont les principales composantes du macro-environnement ? Présentez une analyse PESTEL.
3. Menez une analyse qualitative de la concurrence actuelle de Siemens dans le secteur de l'énergie.

Dossier 4 - Orientation & Stratégie

1. Analysez l'orientation globale de l'entreprise et commentez la stratégie directionnelle de Siemens.
2. Listez les avantages et inconvénients liés à la diversification.

Annexe 1. Les principales opérations

Fin 2010, le groupe Siemens emploie 405.000 salariés à travers le monde. Présent dans 190 pays, il réalise un chiffre d'affaires de 75,978 milliards d'euros.

En décembre 2010, Siemens vend sa filiale Siemens IT Solutions and Services (SIS) à la SSII française Atos Origin pour 850 millions d'euros, et crée la plus importante SSII d'Europe dont Siemens détient 15 %.

Siemens annonce en avril 2011 la cession de sa part de 34 % dans le capital d'Areva NP, filiale du fabricant de centrales électriques nucléaires français Areva¹.

En avril 2011, Siemens annonce la commande de 300 trains à grande vitesse ICx par la Deutsche Bahn, à livrer d'ici 2030, pour environ 6 milliards d'euros².

Le 18 septembre 2011, le groupe annonce qu'il renonce à ses activités dans le domaine du nucléaire civil pour se consacrer davantage aux productions d'énergies renouvelables³.

Fin novembre 2012, Siemens rachète la filiale rail de Invensys pour 2,2 milliards d'€, au même moment, Siemens annonce son retrait des secteurs du bagage, du tri postal et du colis.

En 2013, Siemens annonce l'arrêt de sa filiale de production énergétique solaire, suite à sa mise en vente infructueuse.

La situation en 2013-2014

Le groupe connaît un changement de management consécutif à de multiples revirements stratégiques décrits ci-après.

Entre 2008 et 2010, l'accent avait été mis par le PDG sur la rentabilité⁴. En 2011, le top management déclare un objectif à terme d'un chiffre d'affaires annuel de 100 milliards d'euros. Ce cap sur un objectif de 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires proclamé en 2011, a disparu du discours en 2013 avant que la rentabilité ne redevienne la priorité retracée dans le cadre de son programme « Siemens 2014 ». Longtemps symbole de la réussite allemande, le conglomerat Siemens connaît des difficultés en 2012. Siemens dans le cadre de son plan se lance dans de coûteuses acquisitions⁵ et effectue des désinvestissements⁶.

¹ Cette participation était issue du rapprochement des activités nucléaires de l'allemand avec Framatome en janvier 2012. Cette transaction ouvre la voie à Siemens pour une nouvelle coopération dans les centrales nucléaires, cette fois avec le russe Rosatom

² Siemens est actuellement le numéro trois mondial des trains à grande vitesse avec 214 rames en circulation dans le monde en 2010, derrière Alstom (611 rames en circulation) et Hitachi-Kawasaki (345). En octobre 2010, Siemens avait déjà été sélectionné par Eurostar pour la fourniture de 10 rames de train à grande vitesse au détriment du fournisseur traditionnel Alstom

³ Cette annonce fait suite à la prise de conscience de la société civile et politique allemande au sujet des risques nucléaires (fukushima 2011) : Le Figaro.fr économie du 18 septembre 2011

⁴ La dernière grosse acquisition du munichois datait de novembre 2007, soit quelques semaines après l'entrée en fonction de Peter Löscher. Il reprenait alors l'américain Dade Behring, dans le diagnostic médical, pour 4,8 milliards d'euros.

⁵ Le conglomerat munichois renforce sa division ferroviaire en mettant la main, pour 2,2 milliards d'euros, sur le britannique Invensys Rails. Des cessions sont par ailleurs prévues.

La reprise du britannique Invensys pour 2,2 milliards d'euros est significative à deux titres pour Siemens. Il met la main sur un spécialiste de la signalisation ferroviaire, et réalise au passage la plus grosse acquisition à l'actif du président Peter Löscher depuis fin 2007. Ce dernier, qui n'a jusqu'à présent pas eu la main très heureuse dans ses acquisitions, compte repartir de l'avant avec cette opération collant parfaitement à son programme « Siemens 2014 », censé doper la rentabilité du conglomerat munichois.

⁶ Dans le but de recentrer le groupe sur ses 'cœurs de métiers', soit l'industrie, l'énergie, les infrastructures et la santé, Siemens s'efforce de désinvestir.

Peter Löscher, et son directeur financier, Josef Kaeser, ont détaillé un plan de réduction des coûts s'étalant sur deux ans. Les dirigeants ont expliqué leur stratégie consistant à se séparer des activités les moins rentables pour se concentrer sur les « coeurs de métiers » dans lesquels Siemens est le plus compétitif⁷. Les activités qui ne réaliseront pas les performances attendues seront, d'une manière ou d'une autre, sorties du groupe. En dépit des efforts déployés, la marge opérationnelle de 12 % visée pour 2014 allait s'avérer hors d'atteinte et causer le départ du PDG.

2013 : Fort électrochoc chez Siemens⁸

Siemens a vu ses commandes reculer de 3 % entre octobre et décembre 2012. Les dirigeants sont centrés sur la rentabilité, pour rattraper les concurrents comme General Electric. P. Löscher a rappelé l'objectif de porter la marge opérationnelle de 9,5 à 12 % d'ici à 2014, contre 9,3 % en 2013, Siemens compte économiser 6 milliards d'euros. Les turbulences qui agitaient le groupe ont abouti aux mesures drastiques. Le groupe, basé à Munich, annonce qu'il envisageait la suppression de 15.000 emplois (4 % des effectifs) dans le monde d'ici à la fin 2014, dans le cadre du « Plan Siemens 2014 ».

Evincé après de multiples avertissements sur résultats, le PDG laisse un héritage peu glorieux et son passage apparaît comme l'un des épisodes les plus spectaculaires de l'histoire industrielle allemande. Le départ de Peter Löscher sanctionne l'échec de la stratégie de diversification de Siemens dans les énergies renouvelables. Siemens a investi fortement dans ce domaine. Le groupe s'est lancé dans le solaire en 2009 avant de renforcer ses effectifs et ses implantations industrielles dans l'éolien, notamment en Chine et aux Etats-Unis.

⁷ « Siemens planifie 6 milliards d'économies » 9 novembre 2012 Le Figaro

⁸ FIGARO ECONOMIE « Siemens envisage 15 000 suppressions d'emplois » 30 septembre 2013

Annexe 2. Siemens : métier, mission, vision, stratégie, moyens, chiffres clés

Mission de Siemens au sens large

Face à la consommation croissante et à la pression toujours plus grande sur le climat le prix de l'énergie ne cesse de croître, Siemens affiche ses objectifs et veut aider les entreprises à maîtriser leurs coûts énergétiques en mettant en œuvre des programmes économie d'énergie.

Rentabilité	Obtenir une croissance rentable
Position sur les marchés	Siemens est un conglomérat classique présent dans différentes activités avec de multiples marchés clients, lesquels constituent autant de décisions d'investissement. Le groupe bénéficie d'un positionnement de leader dans l'automatisation, qui représente environ 20 % de son chiffre d'affaires consolidé ⁹ . Le groupe a focalisé son attention sur l'éolien maritime, grâce à ses positions de leader sur l'offshore.
Gamme de produits	Apporter des solutions de A à Z en matière d'énergie : pour une production efficace pour la sécurité et l'optimisation du transport et de la distribution et pour une réduction de la consommation.

L'organisation du groupe

Siemens est organisé à partir de quatre divisions : énergie, médical, industrie et infrastructures. La répartition du chiffre d'affaires ventilé sur ses Business Units apparaît dans le tableau ci-dessous.



Siemens ou la « deutsche Qualität » - 7 février 2013 - Les Echos

⁹ En aidant les entreprises industrielles à automatiser leurs usines, Siemens leur apporte une source d'économies de coûts pour ses clients, créant ainsi une relation durable en fournissant des services de maintenance pour ses produits.

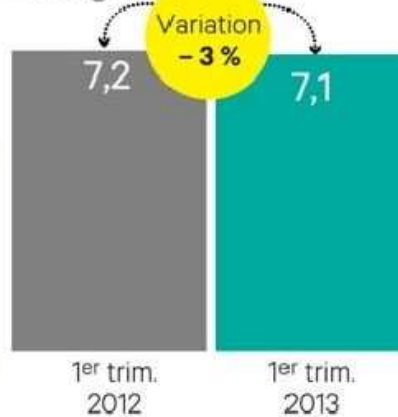
Des commandes en berne pour Siemens

En milliards d'euros

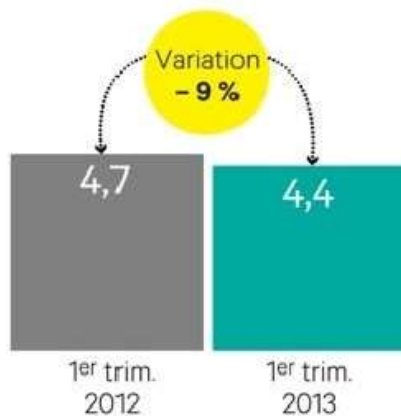
Industrie



Energie



Infrastructures et villes



Santé



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

Les Echos « Siemens pâtit d'une baisse de la demande industrielle » - 24 janvier 2013

Siemens affiche des performances en recul et des menaces pèsent sur les activités peu performantes : Siemens observe un fléchissement de 3 % de ses commandes. Le groupe affiche des difficultés dans l'exécution de ses projets.

Dans la division « Energie », le conglomérat a cherché à mener de front quatre projets allemands d'éolien en mer qui ont multiplié les retards et entraîné une charge exceptionnelle de 600 millions d'euros¹⁰. La division « énergie » est portée par les énergies fossiles, et les énergies renouvelables reculent.

Dans la division « Industrie » (automatismes, systèmes d'entraînement...), Siemens souffre du blocage des investissements. Les acquisitions menées n'ont pas été couronnées de succès. Pour s'implanter dans le solaire à concentration, le groupe a acquis l'israélien Solel pour 280 millions d'euros en 2009. Siemens a réalisé que les deux marchés clés de l'entreprise, l'Espagne et les Etats-Unis, ne présenteraient pas les opportunités économiques escomptées. Siemens cherche à céder l'actif.

¹⁰ En perte de vitesse, Siemens veut redevenir plus rentable : 9 novembre 2012 Les Echos. Sur le dernier exercice, le groupe Siemens a enregistré un chiffre d'affaires de 78,3 milliards d'euros (soit une hausse de 5 milliards par rapport au dernier exercice), le bénéfice a reculé de 2,2 milliards d'euros, à 5,2 milliards.

Ces résultats confirment que Siemens n'a pas fait les bons choix dans les acquisitions. Le groupe a subi la conjoncture et l'arrêt brutal de certains marchés. Le résultat de cette stratégie, axée sur la croissance, est un recul de la compétitivité par rapport à ses concurrents. Siemens a vu ses marges s'affaïssir dans l'énergie, particulièrement dans l'équipement de réseaux et le matériel ferroviaire. Siemens s'était fixé des objectifs ambitieux : prévision d'une marge opérationnelle de plus de 12 % en moyenne en 2014¹¹.

Chiffres : analyse comparée



Stratégie, structure, culture

La politique de diversification dans le solaire a largement brouillé la stratégie d'une entreprise, certes puissante, mais engagée dans des secteurs aussi différents que l'imagerie médicale, les trains, les turbines électriques ou encore les éoliennes¹².

Le conglomérat allemand Siemens annonce la mise en vente de ses activités dans l'énergie solaire. L'opération n'est pas majeure pour Siemens¹³. « Siemens est actuellement en discussion avec des acheteurs potentiels¹⁴ ». Le groupe affiche sa volonté de vouloir se recentrer sur les secteurs de l'énergie éolienne et hydroélectrique¹⁵. « En raison de changements du contexte global, d'une croissance plus faible et d'une forte pression sur les prix dans les marchés du

¹¹ Le groupe a affiché une marge de 9,5 % en 2012 et de 12,8 % en 2011. Pour l'exercice 2013, Siemens s'est fixé l'objectif d'une croissance modérée et une baisse de son bénéfice.

¹² Siemens envisage 15.000 suppressions d'emplois le figaro.fr

¹³ Siemens abandonne le solaire : 23 octobre 2012 Le Figaro. Cette activité représente quelques centaines de millions d'euros de chiffre d'affaires, à comparer aux 73 milliards enregistrés pour l'ensemble du groupe l'an dernier. Elle emploie 800 personnes, dont 200 en Allemagne.

¹⁴ Communiqué de presse Siemens

¹⁵ Siemens contribue activement à la diversification du mix énergétique français comme en témoignent les nombreux exemples de réalisations rassemblés dans ce nouveau numéro de Mégatendances que nous avons choisi de dédier à 100 % à la transition énergétique. Mégatendances Siemens mai 2013

solaire, les attentes du groupe dans l'énergie solaire n'ont pas été atteintes¹⁶».

Structure de type conglomérale

Siemens est l'exemple d'un groupe conglomérat doté de plusieurs lignes de produits peu concentriques. Le groupe Siemens est ventilé par SBU. Les SBU sont des divisions ou des groupes de divisions composées de segments de produits-marchés qui détiennent une autorité par rapport au management sur leurs propres domaines d'actions. Une structure par business unit est dotée : d'une mission unique, de concurrents identifiés, d'un focus sur le marché externe et d'un contrôle de ses propres fonctions. Partout dans le monde, Siemens propose des technologies intelligentes qui permettent d'améliorer la compétitivité et la flexibilité de ses clients industriels tout en réduisant leur consommation d'énergie.

Siemens apporte des solutions pour l'industrie

En réponse à ces questions, Siemens s'est fixé pour objectif d'être pionnier en matière d'efficacité énergétique, de productivité industrielle, de solutions de santé abordables et personnalisées, et de solutions d'infrastructures intelligentes.

Culture

Les valeurs de Siemens

Siemens, dans son rapport annuel 2011, met en avant trois valeurs qui guident les décisions et actions :

- Responsabilité : nous nous engageons à agir de manière éthique et responsable,
- Excellence : nous visons les plus hautes performances et l'excellence des résultats,
- Innovation : nous innovons pour créer une valeur durable.

Ces valeurs sont les exigences du groupe Siemens qui apporte des réponses aux problématiques démographiques, législatives, sociétales et environnementales dont font l'objet les acteurs de notre vie quotidienne.

¹⁶ Source Communiqué de presse Siemens, octobre 2012.

L'abandon du solaire et plan de restructuration

L'abandon du solaire fait partie d'un plan de restructuration à l'échelle du groupe Siemens¹⁷. Peter Löscher privilégie une accélération dans les technologies vertes, un secteur où il a déjà largement conforté la position de l'équipementier depuis 2007. Un tiers du chiffre d'affaires de 2010 (28 milliards d'euros sur 69 milliards) est généré par ces domaines, pour la plupart faibles, mais en forte croissance : gestion de l'énergie, réseaux électriques intelligents (smart grids), infrastructures de transport, bâtiment intelligent, et, bien sûr, énergies renouvelables.

Pionnier des turbines éoliennes terrestres en Europe, Siemens s'est hissé rapidement au **premier rang mondial de l'éolien en mer**. Avec ce programme, susceptible d'être exécuté sur une durée de deux ans, « *le groupe veut réduire ses coûts, augmenter sa compétitivité, devenir plus réactif et moins bureaucratique*¹⁸ ». L'industrie solaire allemande, victime de la concurrence chinoise, qui « casse les prix », est en grande difficulté et traverse une phase de consolidation sans précédent. Plusieurs sociétés sont en faillite ou ferment des usines. Les investissements dans le solaire se sont également conclus par un échec¹⁹. Après avoir acquis l'israélien Solel devançant Alstom et Areva pour un investissement de 400 millions de dollars, le groupe a vu le marché se retourner. Avec la baisse du prix des panneaux photovoltaïques, la technologie sur laquelle Siemens avait mise - le solaire thermique à concentration - est devenue de moins en moins intéressante.

Les variables du macro-environnement

La législation, l'opinion publique et la réglementation publique du fait de leur incidence sur le marketing constituent une grande composante de l'environnement²⁰.

L'office allemand anti-cartel²¹ a condamné quatre groupes, dont l'allemand Siemens, le suisse ABB et le français Alstom, à payer une amende de 24,3 millions d'euros pour entente sur les prix sur le marché allemand des transformateurs d'énergie²². Cette condamnation est le fruit d'une procédure démarrée en 2007, visant les transformateurs d'énergie dans plusieurs Etats membres de l'Union européenne. Il est reproché aux groupes concernés de s'être rencontrés à plusieurs entre le printemps 1999 et le mois de mars 2004, pour s'accorder sur leurs tarifs²³.

¹⁷ « Siemens vend ses activités dans l'énergie solaire » Les Echos 22 oct 2012

¹⁸ Communiqué Siemens

¹⁹ Siemens fait payer ses mauvais résultats à son patron : 29 juillet 2013 Les Echos

²⁰ Marketing Management ,14th Edition Kindle, Philip Kotler 2011

²¹ Dans le sens d'«**entente** », le mot cartel vient de l'allemand kartell et il désigne une forme élaborée de coopération horizontale entre entreprises indépendantes, en vue d'accroître leur pouvoir sur un marché. Les pays anglo-saxons emploient également le terme cartel, alors que les droits français et communautaires de la concurrence le traduisent par « entente » dont la définition, plus large, vise tout accord de volonté explicite ou tacite ou toute pratique entre entreprises faisant perdre l'indépendance de leurs comportements respectifs sur le marché. On parle d'entente illicite lorsque l'accord empêche, restreint, ou fausse le jeu normal de la concurrence

²² « Allemagne : Siemens et Alstom condamnés pour entente sur les prix » 20 septembre 2012 Les Echos.fr

²³ Selon un communiqué publié sur le site officiel Siemens.

Annexe 4. Environnement concurrentiel : l'analyse du marché au sens étroit

Siemens se démarque : son profil fait apparaître une entreprise soucieuse de son public²⁴ et affiche dans ses discours son intérêt fort pour la responsabilité sociale, dotée d'une forte puissance et d'un dynamisme. Alstom affiche un positionnement différent, et est davantage centré sur ses capacités industrielles en Inde et sur ses capacités à sortir de la crise²⁵.

Concurrence Siemens

SIEMENS possède des concurrents directs. Ces principaux concurrents sont ALSTOM, GE et SOLAR²⁶.

ALSTOM²⁷

Division concernée : Pôle Grid

Présentation de la division Transport d'électricité depuis la centrale jusqu'au consommateur final :

- ❖ Équipements pour la transmission d'électricité,
- ❖ Services de gestion des réseaux électriques.

Le CA énergie thermique Grid est de 4,0 millions d'euros le 31 mars 2012.

Alstom Grid est l'un des trois leaders mondiaux du marché du transport d'électricité, aux côtés d'ABB et de Siemens. À eux trois, ils couvrent près de la moitié du marché, tandis que de nouveaux acteurs coréens, chinois et indiens développent leurs offres et leurs réseaux commerciaux. Alstom Grid possède des atouts fondamentaux - produits de haute qualité, expertise reconnue dans les solutions d'ingénierie, politique d'innovation ambitieuse - que vient compléter une implantation mondiale permettant de couvrir un large marché²⁸.

General Electric

L'objectif de GE Ventures-énergie est d'être le partenaire international de choix pour accélérer la commercialisation des idées et des technologies au niveau mondial en fournissant des capitaux ainsi que l'accès à l'expertise de GE, les ressources à l'échelle mondiale.

Energy infrastructure

La division comprend la fabrication d'équipements d'infrastructures (33,4 % du CA total) : moteurs d'avions, locomotives, turbines à gaz, équipements pétroliers et gaziers, centrales clés en main... GE Energy Infrastructure est un ensemble de sociétés (réparties dans 3 grands pôles : GE Power and Water, GE Energy Services, GE Oil and Gas) spécialisées dans les services et les solutions de financement dans la recherche, l'exploitation et la mise en oeuvre des ressources naturelles tel le vent, l'énergie solaire, le gaz, le pétrole et l'eau. Dans sa division infra, GE propose du matériel pour la production et la distribution d'électricité ainsi que des services de construction d'usine, de gestion et de maintenance. Le CA généré est de 105.938 millions d'euros et le CA Energy représente 29,7 % du CA total.

ABB CH

Asea Brown Boveri est un groupe industriel spécialisé dans les équipements de production et de distribution et la transmission d'électricité. Le CA consolidé est de 27.322 millions d'euros. La division Systèmes d'Énergie propose des systèmes et des services clés en main destinés aux réseaux de transport et de distribution d'énergie et aux centrales électriques. Les principales applications sont les postes électriques et les systèmes d'automation des postes. En ce qui concerne la production d'énergie, la division met au service de sa clientèle des produits et des services tels que l'instrumentation, la commande et l'électrification des centrales électriques. La division est divisée en quatre unités d'affaires (BU).

Mitsubishi

Industries Heavy Power System.

Filiale du conglomérat japonais Mitsubishi MHI intervient dans l'énergie.

La division Power System propose des équipements pour tous les types de centrale électrique.

Le CA réalisé en 2011 : 25.986 millions d'euros et le CA dans l'énergie : 8.800 millions d'euros soit 33,9 % du CA.

²⁴ Soucieux d'être un partenaire fiable pour nos clients comme pour nos fournisseurs, pour les décideurs du monde politique comme pour nos actionnaires, pour nos collaborateurs comme pour l'opinion publique, nous nous sommes dotés de règles de comportement claires et obligatoires. Responsabilité sociétale et citoyenne rapport annuel Siemens 2012

²⁵ Site Alstom

²⁶ XERFI 2011 Principaux concurrents mondiaux

²⁷ La perspective d'une introduction partielle en Bourse d'Alstom Transport n'est plus seulement une rumeur. Henri Poupart-Lafarge, le président de ce secteur d'activité du groupe, a évoqué très officiellement cette possibilité, dans un entretien accordé à l'agence Reuters. L'opération pourrait être décidée en avril et mise en oeuvre « au plus tôt fin juin » mais reste à ce stade une option, a précisé le dirigeant. Cette solution est « étudiée sérieusement », a confirmé le groupe aux « Echos ». En novembre dernier, Patrick Kron, le PDG, avait annoncé lors de la présentation des résultats semestriels que le groupe allait « étudier la vente d'une participation minoritaire » d'Alstom Transport. But de l'opération : accroître la « mobilité stratégique », c'est-à-dire les marges de manoeuvre financière pour une éventuelle acquisition. Par ailleurs, Alstom a besoin de remplumer sa trésorerie, ses activités étant très consommatrices de cash.

²⁸ Document de référence : Rapport Financier Annuel 2012/13

Annexe 5. Les mégatendances

Toute entreprise est menacée de surprises. Les mégatendances sont un des moyens possibles de réduire cette menace. Celles-ci vont façonner l'environnement dans lequel celles-ci opèrent. Les bibliothèques de mégatendances sont nombreuses.

Siemens publie une bibliothèque de mégatendances. Siemens est l'exemple type d'une entreprise qui a recours aux mégatendances²⁹ pour définir ses grandes orientations. Le changement climatique est l'un de défis les plus difficiles auxquels l'homme doit faire face à l'heure actuelle. Deux grandes tendances rendent cette mission difficile à réaliser : les changements démographiques et l'urbanisation croissante. Au cours des 160 dernières années, Siemens a fourni une réponse à ce type de questions. La réponse aux problèmes actuels, bien qu'ils soient d'un autre ordre, reste la même : la solution réside dans l'innovation technologique.

Les mégatendances industrielles

La demande énergétique augmente avec la croissance de la consommation d'énergie de plus de 70 % jusqu'en 2020. Mais les réserves de carburants fossiles sont limitées.

L'utilisation des mégatendances

Siemens affiche des points de repère sur des tendances existantes dans plusieurs secteurs dont celui de l'énergie. Siemens se décrit dans son rapport annuel comme un groupe pionnier engagé pour l'avenir. Siemens anticipe les grandes tendances de la société et apporte déjà des réponses³⁰. Le groupe développe les grandes tendances sur les thématiques suivantes : mutation démographique et santé, urbanisation et développement durable, changement climatique et énergie, mondialisation et compétitivité.

Mutation démographique et santé

Selon les prévisions, l'humanité comptera 8 milliards d'individus d'ici 2025. Comment développer des systèmes de santé performants, centrés sur le patient, pour un coût abordable ? Siemens développe des solutions qui contribuent à rendre les soins de santé plus efficaces et plus abordables.

Urbanisation et développement durable

Les villes consomment 75 % de l'énergie mondiale et sont responsables de 80 % des émissions de gaz à effet de serre. Comment créer des infrastructures durables, capables de répondre aux besoins de mobilité des populations ? Siemens fournit des infrastructures et des solutions intelligentes qui permettent aux villes du monde de réduire leur impact environnemental et d'offrir une meilleure qualité de vie à leurs habitants.

Changement climatique et énergie

La consommation mondiale d'énergie augmente, les ressources se raréfient. Comment satisfaire les besoins énergétiques sans nuire à l'environnement ? En 2011, grâce au portefeuille environnemental de Siemens, les clients du Groupe ont pu réduire leurs émissions de CO₂ de 317 millions de tonnes, soit l'équivalent des émissions annuelles cumulées de Berlin, Delhi, Istanbul, Hong Kong, Londres, New York, Singapour et Tokyo.

Les références en énergie

Mondialisation et compétitivité

Comment augmenter la productivité industrielle tout en réduisant les émissions de CO₂ ?

Réponses apportées par Siemens

Le secteur Energy s'impose en France comme une référence grâce à l'amélioration constante de la qualité de ses processus et de ses produits. Les perspectives que lui ouvrent les engagements de la France dans le cadre du Grenelle de l'environnement, du plan Climat et de son Facteur 4, sont porteuses de croissance.

²⁹ Les mégatendances façonneront notre avenir **Siemens Rapport Annuel 2011**

³⁰ Les développements qui suivent sont extraits du **Rapport Annuel Siemens 2012**

Le départ de Peter Löscher sanctionne l'échec de la stratégie de diversification de Siemens dans les énergies renouvelables. Sous la houlette de ce PDG, le groupe a investi dans ce domaine. Siemens s'est lancé dans le solaire en 2009 avant de renforcer ses effectifs et ses implantations industrielles dans l'éolien, notamment en Chine et aux Etats-Unis. Bien décidé à profiter de la décision d'Angela Merkel de fermer toutes les centrales nucléaires du pays, le groupe a également annoncé son désengagement de l'atome en septembre 2011. Il s'agissait d'être l'un des grands vainqueurs de la transition énergétique menée en Allemagne.

Un chantier qualifié de « projet du siècle » par Peter Löscher. Mais le rêve s'est transformé en cauchemar. Leader mondial dans les éoliennes en mer, le groupe a rencontré d'importantes difficultés pour relier au réseau électrique continental plusieurs parcs marins construits en mer du Nord. Et, l'an dernier, ces retards ont généré une charge de près de 500 millions d'euros en l'espace de six mois, forçant le groupe à annoncer un nouvel avertissement sur résultats.

A l'instar du danois Vestas, Siemens a également souffert de la chute des prix des turbines (- 25 % depuis 2009) et du déplacement du marché éolien vers l'Asie. Avec la crise, les installations d'éoliennes se sont ralenties en Europe et aux Etats-Unis, tandis que la Chine montait en puissance. Mais le géant allemand a eu du mal à pénétrer le marché asiatique, marqué par une concurrence très rude avec les acteurs nationaux. Les investissements dans le solaire se sont également conclus par une bérézina. Après avoir raflé l'israélien Solel au nez et à la barbe d'Alstom et d'Areva pour plus de 400 millions de dollars, le groupe a vu le marché se retourner.

Avec la baisse du prix des panneaux photovoltaïques, la technologie sur laquelle Siemens avait mise - le solaire thermique à concentration - est devenue de moins en moins intéressante. A l'automne, le groupe a décidé de fermer toutes ses activités dans ce domaine. Si on inclut les pertes opérationnelles et les dépréciations d'actifs, Siemens a perdu 1 milliard d'euros à la suite de cet investissement. De quoi susciter un fort ressentiment chez les actionnaires.

29 juillet 2013 - Les Echos

Quelques jours après l'annonce de Siemens concernant la mise en vente de ses activités solaires, le français Alstom, lui, monte encore au capital de l'américain BrightSource dont il détient désormais 20%.

En annonçant sa sortie du solaire à concentration en début de semaine, l'allemand Siemens avait laissé entendre que ce marché était en perte de vitesse. Une analyse que ne partage manifestement pas Alstom qui, au contraire, accroît sa participation dans l'américain BrightSource, avec un nouvel investissement de 40 millions de dollars.

Le groupe français a investi en cumul quelque 170 millions de dollars depuis 2010, dans ce spécialiste du solaire à concentration dit « à tour ». Cette technologie est l'une des trois principales (avec le système de Fresnel choisi par Areva qui a racheté Ausra, et les miroirs paraboliques dans lesquels avait investi Siemens) qui se partagent le marché du solaire à concentration, lequel pourrait peser environ 11 % de la production d'électricité mondiale en 2050 selon les projections de l'Agence internationale de l'énergie.

Une marge de progression des performances et de baisse des coûts

Le solaire à concentration, dont tous les dérivés utilisent des miroirs pour concentrer l'irradiation du soleil est longtemps apparue la plus compétitive, notamment dans certaines conditions (fort ensoleillement et fortes chaleurs) et pour des centrales de grandes puissances. D'autant plus que le soleil concentré est utilisé pour chauffer des fluides, ce qui doit permettre, à terme, de stocker l'énergie en dehors des heures où le soleil brille. Mais elle pâtit ces derniers temps de l'effondrement du coût des composants et donc des panneaux solaires photovoltaïques.

Cela vaudrait surtout, affirment les tenants des tours, pour la technologie utilisant des miroirs paraboliques, fragiles et coûteux à produire, fabriqués notamment par la société israélienne Solel Solal rachetée par Siemens en octobre 2009 pour 284 millions d'euros, et désormais en vente. Les tours, en revanche, permettent des températures et des pressions plus élevées, donc une meilleure efficacité. Et ces performances devraient s'améliorer encore dans les prochaines années et les coûts baisser, car cette technologie, à l'inverse des miroirs paraboliques, est encore toute jeune.

Des centrales solaires livrées clé en main

Mais chez Alstom, on se montre confiant : « Nous anticipons un marché annuel de 3 à 4 gigawatts (GW) pour le solaire à concentration dans les 5 à 10 prochaines années », explique ainsi Denis Cochet, directeur commercial des activités énergie du groupe. « Le solaire à concentration n'est pas en concurrence au solaire photovoltaïque, il en est complémentaire », assure-t-il. Le solaire thermique est en effet plus adapté aux pays de la « Solar belt », là où le soleil est abondant et l'irradiation directe. Comme en Californie, où Bright Source en est à mi-chemin de la centrale géante de 377 MW qu'elle construit à Ivanpah dans le désert de Mojave, et dont Google est actionnaire. « Pour une telle puissance, il faudrait des milliers de panneaux photovoltaïques », remarque Denis Cochet. Les conditions sont favorables au solaire thermique en Afrique et au Moyen-Orient, où Alstom et BrightSource avaient déjà annoncé une collaboration, mais aussi en Inde et en Australie, où ils développent de nouveaux projets communs. Car, outre des activités communes de R&D, les deux entreprises ont un partenariat industriel qui leur permet de livrer des centrales clés en main dont Alstom fournit les chaudières et les turbines et Bright Source, tous les composants strictement solaires.

Desertec en panne ?

Mais dans les pays du Maghreb et du Moyen Orient, notamment dans le cadre du gigantesque projet Desertec, qui vise l'implantation de 100 GW d'énergies renouvelables à l'horizon 2050, dont une partie pourrait être exportée pour couvrir environ 15 % des besoins européens, les projets ne se concrétisent pas aussi rapidement qu'espéré. Cela pourrait avoir joué un rôle dans la décision de Siemens, l'un des principaux industriels impliqués dans le projet, qui risque en conséquence de se trouver plus pénalisé encore.

615 millions de dollars pour se développer

Bright Source, qui avait tenté en vain de s'introduire en Bourse au printemps dernier, a donc trouvé 80 millions de dollars auprès de ses deux actionnaires principaux, Alstom et le fonds d'investissements Vantage Point Capital Partners. L'entreprise, qui bénéficie aussi du soutien d'actionnaires plus minoritaires dont Goldman Sachs, Chevron Technology Ventures ou encore BP Ventures, dispose ainsi de 615 millions de dollars pour accélérer son développement à l'international.

26 octobre 2011 - La Tribune

Annexe 8. Green business : Énergie

Siemens met les bouchées doubles dans les énergies renouvelables

En annonçant sa sortie du nucléaire, l'équipementier allemand réaffirme ses ambitions dans les technologies vertes, mais n'abandonne pas les énergies conventionnelles. L'annonce officielle faite dimanche par le patron de Siemens au magazine allemand Der Spiegel de sortir définitivement du nucléaire a fait grand bruit par son caractère emblématique. Le groupe cesse donc la gestion et le financement de centrales atomiques. Peter Löscher a justifié cette décision essentiellement par la « position claire prise par la société et le monde politique en Allemagne ». Le pays a en effet annoncé par la voix de sa chancelière Angela Merkel en juin dernier la sortie définitive du nucléaire d'ici à 2022. Cette décision emporte l'adhésion non seulement de la population, mais aussi de certains industriels et des syndicats, séduits par la capacité des énergies renouvelables à créer des emplois non délocalisables (quelques 340.000 fin 2010, deux fois plus qu'en 2004).

« Cette annonce de Siemens ne fait que refléter sa position sur le marché, car il n'était plus très présent dans le nucléaire, après avoir transféré ses principales compétences à Areva lors de leur alliance [rompue il y a deux ans, Ndlr] », observe ainsi Colette Lewiner, directrice monde de l'énergie chez Cap Gemini.

Peter Löscher en profite pour annoncer une accélération dans les technologies vertes, un secteur où il a déjà largement conforté la position de l'équipementier depuis qu'il en a pris la tête il y a quatre ans. Un tiers du chiffre d'affaires de 2010 (28 milliards d'euros sur 69 milliards) provient de ces domaines pour la plupart balbutiants mais en forte croissance : gestion de l'énergie, réseaux électriques intelligents (smart grids), infrastructures de transport, bâtiment intelligent, et, bien sûr, énergies renouvelables. Pionnier des turbines éoliennes terrestres en Europe, Siemens s'est hissé rapidement au premier rang mondial de l'éolien en mer. Dans le solaire, le groupe est présent à la fois dans le photovoltaïque et dans le thermique grâce aux acquisitions réalisées ces dernières années, et remporte de fréquents contrats depuis quelques mois.

Avant même l'annonce de dimanche, Siemens avait amorcé une réorganisation en plusieurs divisions dédiées aux technologies vertes. Avec, en ligne de mire, un objectif de 40 milliards d'euros issus de ces secteurs en 2014.

« Le marché des énergies renouvelables se développe, et il est logique que les grands équipementiers souhaitent s'organiser pour être en mesure de le servir au mieux et de bénéficier de cette croissance », analyse Colette Lewiner. « Ils doivent innover et nouer les bons partenariats pour faire face à la concurrence asiatique », ajoute-t-elle. À ce jeu, Siemens aura d'ailleurs fort à faire avec la concurrence de son éternel rival, l'américain General Electric.

Charbon et gaz toujours

Siemens n'entend pas pour autant se retirer des marchés du charbon et du gaz, alors que ces activités sont porteuses pour l'avenir. Notamment en Allemagne, où les seules énergies renouvelables ne suffiront probablement pas à court terme à compenser les 22 % de nucléaire.

21 septembre 2011 - La Tribune

Le géant a dévoilé un programme de rachat d'actions de 4 milliards d'euros.

Siemens a décidé d'être généreux. Le groupe a annoncé hier un programme de rachat d'actions de 4 milliards d'euros, profitant de sa bonne santé dans un environnement éprouvant. Une nouvelle qui a fait bondir son cours de 3,38 %. « Nous allons également verser une prime exceptionnelle à nos employés », a souligné Joe Kaeser, l'ancien directeur financier qui a succédé cet été à Peter Löscher.

Le groupe a les poches pleines après la cession de sa participation dans la coentreprise d'équipements de télécommunication à Nokia pour 1,7 milliard d'euros et celle, annoncée mercredi, de sa filiale de technologies de traitement de l'eau au groupe de capital investissement AEA Investors pour 640 millions d'euros. Sur l'exercice clos le 30 septembre, il affiche un cash-flow libre de 5,3 milliards d'euros.

Sa situation contraste avec celle de son rival français Alstom, qui cherche un investisseur pour sa division ferroviaire sur fond d'érosion de sa trésorerie. Au dernier exercice, Siemens a enregistré un bénéfice net stable de 4,4 milliards d'euros, pour un chiffre d'affaires en recul de 1 %, à 75,9 milliards d'euros. Le résultat comprend une charge de 1,3 milliard liée à un plan de réduction des coûts prévoyant la suppression de

15.000 postes. Pour l'exercice en cours, Joe Kaeser table sur des ventes stables et une hausse de 15 % du bénéfice par action. Les analystes espéraient le double, sachant que l'augmentation annoncée du bénéfice représente à peu de chose près le volume des charges exceptionnelles intervenues l'an dernier.

Fin des « clusters »

Quelles sont les priorités de Joe Kaeser ? Une meilleure exécution des contrats. Au dernier exercice, les dérives de plusieurs projets (éolien offshore, ferroviaire...) ont coûté 900 millions d'euros.

Autre priorité : se rapprocher des clients et redonner le pouvoir aux filiales nationales avec la suppression des « clusters » installés par Peter Löscher entre le siège et les pays. « Ils nous ont permis de mettre en commun des moyens financiers par exemple, pour réduire nos coûts et créer de nouvelles synergies qui seront conservées, juge Christophe de Maistre, président de Siemens France. Mais ils ont aussi créé un niveau hiérarchique supplémentaire qui a pesé sur la dimension locale de nos activités. » Et sur la motivation des équipes... Joe Kaeser, trente-trois ans de maison, a reçu le message.

8 novembre 2013 - Les Echos

Entre trous d'air conjoncturels, changement de management et revirements stratégiques, Siemens traverse une bien mauvaise passe. La première tâche de son nouveau patron sera de ramener le calme et la sérénité au sein de l'entreprise. « L'évolution plutôt que la révolution. » Peter Löscher, l'ancien patron de Siemens débarqué cet été, aimait résumer son action par des formules de ce type. Nommé à sa place en août, Joe Käser, son ex-bras droit et grand argentier du groupe, s'y est mis, lui aussi. « One Siemens, One Team ». C'est le slogan lancé le mois dernier à Berlin, lors d'une réunion des 600 hauts managers du géant allemand de l'électronique. Une façon de dire qu'il va falloir se serrer les coudes pour faire repartir le conglomérat du bon pied... Car, entre trous d'air, changement de management et revirements stratégiques, Siemens traverse une bien mauvaise passe. La première tâche de son nouveau patron sera de ramener le calme et la sérénité au sein de l'entreprise.

L'histoire, à vrai dire, semble se répéter. A son arrivée aux commandes du groupe en 2007, Peter Löscher souhaitait déjà restaurer « la confiance et la paix » chez Siemens. Le contexte était certes bien différent. Le conglomérat était alors englué dans un scandale de corruption qui a fait date. Un épisode qui lui a coûté très cher, à tout point de vue, et dont il a mis plusieurs années à se remettre. Si les pratiques semblent avoir été moralisées, d'autres valeurs sont désormais à réaffirmer. Käser désigne pêle-mêle le savoir-faire d'une entreprise d'ingénieurs, l'innovation, la qualité, la fiabilité et la stabilité financière.

En clair, tout ce qui se serait délité ces dernières années, laissant des troupes d'autant plus désorientées que le discours tenu au sommet a souvent manqué de constance. Entre 2008 et 2010, l'accent avait été mis sur la rentabilité, puis ce fut le cap des 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires, fin 2011, avant que la rentabilité ne redevienne la priorité numéro un un an plus tard. En dépit des efforts déployés, la marge opérationnelle de 12 % visée pour 2014 allait s'avérer hors d'atteinte. L'annonce en a été faite à la mi-juillet, scellant le sort de Peter Löscher.

Il faut dire que Siemens a cumulé les déboires. Dans le secteur de l'énergie, les difficultés de raccordement des parcs éoliens situés en mer du Nord ont entraîné de gros dépassements de budget. Et compte tenu des ambitions affichées en 2009 dans le solaire, l'abandon en rase campagne de cette activité annoncée il y a un an a sonné comme une capitulation face à la concurrence asiatique... L'autre secteur clef, l'industrie, avec ses automates et propulseurs électriques, souffre un peu partout de la mauvaise conjoncture. Quant au dernier-né des secteurs, celui regroupant les infrastructures et technologies au service des cités, il fait un peu office de fourre-tout et souffre des déconvenues à répétition supportées dans le ferroviaire. Seule la technologie médicale, auparavant mal en point, semble finalement en mesure de remplir ses objectifs.

Le groupe a réagi l'an dernier en annonçant un plan d'économies de 6,3 milliards d'euros, dans l'espoir de se rapprocher des niveaux de rentabilité de ses rivaux General Electric, ABB ou Philips. On sait désormais que le plan se traduira par 15.000 départs. Certains analystes doutent que cela

soit suffisant.

Au chapitre des incertitudes, le fait que Siemens semble s'interroger sans fin sur son portefeuille d'activités n'arrange rien. Celles qui sont jugées non stratégiques et dégagent de faibles marges sont vouées à sortir du groupe. C'est le choix qui a été fait pour la téléphonie et l'éclairage. D'autres dossiers sont en cours de règlement, dont le traitement de l'eau. Le feu vert en vue d'une cession à l'investisseur américain AEA pourrait être donné demain lors d'une séance du conseil de surveillance, croit savoir le « Handelsblatt ». D'autres questions sont en suspens : le secteur infrastructures et cités sera-t-il conservé en l'état ? Certaines activités seront-elles cédées dans le médical, en commençant par les appareils auditifs voire les outils de diagnostic ?

Quand Peter Löscher se voulait l'homme des grands projets - repeindre Siemens en vert dans le cadre de la transition énergétique, chercher un partenariat nucléaire en Russie après le divorce avec Areva, etc. -, Joe Käser, lui, s'est bâti une réputation de gestionnaire doublé d'une nature sceptique. Il n'a jamais cru à l'objectif des 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il ne faut donc pas s'attendre à ce qu'il lance de nouvelles aventures hasardeuses ou formule des promesses hors d'atteinte. Il devrait annoncer ce jeudi, lors de la présentation des résultats annuels, un objectif de marge de l'ordre de 10 %. C'est toujours ambitieux par rapport aux 7,5 % dégagés sur les neuf premiers mois de l'exercice clos au 30 septembre. Ulrich Trabert, analyste chez Metzler, souhaite surtout que la priorité soit donnée à « la bonne exécution des commandes en cours et à l'application du programme d'efficacité ». « Le temps pour de grandes manoeuvres stratégiques viendra sans doute plus tard », prévoit-il.

Avant qu'il ne fasse ses preuves comme stratège, Joe Käser s'est posé en chef d'équipe. Aux 370.000 salariés du groupe, il a demandé de se ranger comme un seul homme derrière Siemens, l'emblème qui devrait être placé « au-dessus de tout ». Une réorganisation interne a été lancée pour donner plus d'autonomie de gestion aux managers de pays importants et faire remonter plus vite les problèmes rencontrés sur le terrain. Quelles chances de réussir accorder à ce Bavarois de naissance ayant déjà traversé bien des crises chez Siemens au cours de ses trente-trois années de carrière ? Pour l'heure, même s'il était associé aux décisions prises par le passé, il semble jouir d'un solide capital de confiance. Il est apprécié par les salariés. Il l'est aussi par les actionnaires, si l'on en juge par l'évolution du cours de Bourse, qui a grimpé de plus de 10 % depuis sa nomination. Mais l'état de grâce sera, à n'en pas douter, de courte durée.

Les points à retenir

Siemens a lancé un douloureux plan d'économies pour cesser de perdre du terrain vis-à-vis de ses concurrents et tenir ses promesses de rentabilité.

5 novembre 2013 - Les Echos