

Alcatel-Lucent : Michel Combes lance son plan « shift »

« Comme chacun sait, Alcatel-Lucent a enchaîné les restructurations depuis bientôt dix ans », a rappelé **Michel Combes** qui faisait référence à la fusion entre Alcatel et Lucent en 2006. Le PDG, à la tête de l'équipementier télécoms depuis bientôt 3 mois, présentait ce mercredi 19 juin matin les grandes lignes d'un énième plan visant à remettre le groupe sur le chemin de la rentabilité. Mais cette fois ce *shift plan* « va véritablement changer le jeu ».

Un plan que Michel Combes se donne moins de 3 ans, jusqu'en 2015 précisément, pour mettre en œuvre afin d'assurer la croissance à plus long terme de l'entreprise. « Les 3 à 4 ans qui viennent vont radicalement dessiner le futur de notre industrie », est convaincu le dirigeant. Il s'agit donc de poser les nouvelles bases d'un développement qui se veut durable sur le long terme et ne pas rater la transformation de l'industrie qui s'opère.

Simplification de l'organisation

Une stratégie qui passe par une restructuration complète de l'organisation vers une plus grande simplicité. De quatre grandes structures Alcatel-Lucent va passer à trois, voire deux principales : le *Core* (cœur de réseau) regroupera les activités IP (routage, transport, plates-formes), optiques (y compris les câbles sous-marins et les transmissions sans fil) et les plates-formes (OSS/BSS, réseau, conseils, services); l'*Access* concentrera l'offre sans fil et les réseaux fixes très haut débit, et le licencing. Enfin, l'*Others* (Autre) retient les solutions dédiées aux entreprises et aux gouvernements.

« L'activité cœur de réseau s'installe dans une optique de croissance, les segments Accès et Autres le sont dans une optique de générer de la trésorerie », a précisé Michel Combes. Avec ce dernier segment, il entend dégager 250 millions d'euros de *cash flow* en 2015 (-115 millions en 2012) tandis que le *Core* verra son chiffre d'affaires atteindre les 7 milliards d'euros contre 6,1 milliards en 2012. Avec une marge opérationnelle de 12,5% (2,4% l'année dernière). Soit un CA global de 7,4 milliards d'ici deux ans et demi.

Pour y parvenir, Alcatel-Lucent entend tirer parti du développement des marchés LTE 4G (en FDD comme TDD), particulièrement aux États-Unis, en Asie (Chine) et en France (moins dans le reste de l'Europe où les investissements sont en bernés), le déploiement des *small cell* (micro et femto), les réseaux 100G, mais aussi la transition vers le tout IP, voire les réseaux fixes câble très hauts débits type VDSL2 (technologies de vectorisation).

1 milliard d'économies

Le plan passe évidemment part des économies. Objectif : réduire les coûts de fonctionnement de 1 milliard d'euros d'ici 2015 pour les faire tomber à 5 milliards d'euros contre 5,9 aujourd'hui. Qui dit restructuration dit généralement plan de licenciement. Si Michel Combes s'est bien gardé d'entrer dans les détails à ce sujet, certains secteurs risquent d'être plus visés que d'autres.

A commencer par la R&D qui verra ses budgets amputés de plus de 50% pour les technologies matures. Et 85% de ce qui restera se concentrera sur les technologies IP, le transport et le très haut débit. Les développements sur les technologies vieillissantes 2G/3G, xDSL, etc., seront progressivement abandonnés au profit du LTE, FTTx, etc.

Autres restructurations en vue du côté des services managés (perte de 135 millions d'euros en 2012) dont le groupe perd de l'argent sur 15 contrats (dont 5 doivent être «résolus» en 2013). Les équipes commerciales doivent également se préparer à l'onde de choc : réduction de 100 à 75 bureaux en ce concentrant sur les 145 pays les plus rentables tout en augmentant de 3% à 7% le taux des ventes indirectes.

Au final, le groupe entend rééchelonner la dette à hauteur d'un objectif de 2 milliards d'euros sur la période 2013-2015 et la réduire, dans un futur proche, de 2 milliards d'euros (elle s'élève à 5,6 milliards aujourd'hui). Alcatel-Lucent espère également tirer profit de cessions d'actifs à hauteur de 1 milliard. «*Soigneusement sélectionnés*», les actifs en question n'ont pas été précisés.

Un plan plein de bon sens

En résumé, il s'agit donc de «*transformer un généraliste des équipements télécoms en un spécialiste industriel des réseaux IP et de l'accès très haut débit mobile et fixe*», comme l'indiquait Michel Combes au début de sa présentation. Un plan plein de bon sens, serait-on tenté de dire malgré sa (trop) grande généralité, qui cherche à coller à la réalité du marché.

Il restera néanmoins à vérifier l'agilité d'Alcatel-Lucent à s'adapter aux évolutions, rapides dans cette industrie, face au dynamisme de ses concurrents. Michel Combes a dessiné les grandes lignes de la stratégie. Lesquelles devront se concrétiser sur le terrain. Et, en la matière, n'oublions pas que le diable se cache dans les détails.

Voir aussi

[Quiz Silicon.fr – Le vocabulaire des télécoms](#)