Les Echos Tous droits réservés - Les Echos 26/3/2014 P.

L'avenir d'Orange sera européen ou ne sera pas

Depuis des années, la stratégie de la tutelle est de « traire la vache à lait » sous forme de remontées de dividendes. Au risque de reléguer au second plan les impératifs stratégiques d'une des plus belles entreprises de France.

LA **CHRONIQUE** *d'***Edouard Tétreau**

L'histoire récente de France Télécom est emblématique de la dynamique actuelle du pays. France Télécom, que l'on ne se résigne toujours pas dans cette chronique à appeler du nom d'une position intermédiaire de feu de circulation – celle qui précède immédiatement la position d'arrêt – est l'une des plus belles entreprises au monde. Issue de la très élitiste Direction générale des télécommunications, cette entreprise n'a eu de cesse d'être pionnière dans tous les domaines qui la concernent. La mise au point des premières fibres optiques en 1970, le premier commutateur temporel au monde, en 1971 (CNET de Lannion), le Minitel dès 1982, les premières cartes à puce, le radiotéléphone, les satellites lancés par Arianespace, les câbles sous-marins d'Alcatel : pendant des décennies, France Télécom n'a cessé de financer, d'inspirer ou de produire les inventions les plus décisives dans le domaine des télécommunications. A l'instar des grandes réussites françaises dans le domaine de l'énergie et de l'aéronautique-défense, France Télécom est le signe et le facteur d'un certain génie français, en avance sur la compétition mondiale, en particulier américaine.

Et puis quelque chose, en cours de route, s'est cassé. On ne rentrera pas ici dans le jeu délétère du « finger pointing », et l'on affirmera, au contraire, sans autre forme de précaution, que les derniers dirigeants de France Télécom, de Gérard Théry à Stéphane Richard, furent tous à la hauteur des missions successives et changeantes que l'Etat leur avait confiées.

Or c'est précisément là où le bât blesse : depuis au moins une décennie, le projet du gouvernement français pour cette entreprise, dont il est le premier actionnaire, est absurde. Il pourrait se résumer ainsi : la remontée maximale de dividendes pour pallier l'incapacité de l'Etat à boucler ses propres fins de mois.

Sur les cinq dernières années seulement, plus de 18 milliards d'euros ont été remontés aux actionnaires de France Télécom. Tout était bon pour traire cette vache à lait : abandon de projets de recherche-développement en France et d'investissements significatifs à l'étranger ; accord d'itinérance singulier ; fermeture de sites et suppression d'emplois à tous les étages. L'Etat actionnaire, dénué de toute vision industrielle, s'est transformé en un gérant de Sicav obligataire à rendement semestriel. Les marchés financiers, qui se trompent toujours à court terme mais jamais sur le long terme, ont sanctionné cet appauvrissement : depuis mars 2009, point bas des marchés financiers après la crise des « subprimes », France Télécom a perdu 40 % de sa valeur, soit près de 20 milliards d'euros. Dans le même temps, le CAC 40 progressait de 50 % ; Iliad (Free) triplait de valeur ; et Deutsche Telekom, qui avait une valeur boursière équivalente à celle France Télécom il y a cinq ans, vaut aujourd'hui le double.

> Depuis dix ans, le projet du gouvernement français pour cette entreprise est absurde.

> Le moment est venu de préparer activement ces rapprochements entre européens.

Les perdants ne sont pas uniquement les actionnaires de France Télécom mais aussi ses salariés. Dans cette entreprise très syndiquée, où les pratiques de la cogestion à la française sont un puissant facteur d'immobilisme et de gabegie, le seul horizon, quand il n'est pas dramatique comme la reprise des vagues de suicides actuelles, est celui de l'attrition et du désespoir : 30.000 postes seront supprimés d'ici à 2020.

France Télécom, à l'image du pays, mérite mieux que cette gestion à courte vue et purement hexagonale d'un déclin autoproclamé. L'avenir, dans le secteur de la communication, est porteur de défis exaltants, et de créations d'emplois par dizaines de milliers : la construction d'un réseau Internet européen, comme l'a proposé Angela Merkel à François Hollande lors du Conseil des ministres franco-allemand du 19 février ; la création d'une offre commerciale et d'un cadre réglementaire donnant aux Européens le droit à la vie privée numérique ; le développement fulgurant des marchés télécoms et audiovisuels en Afrique, où la France a plus d'une carte à jouer, notamment au titre de la francophonie ; la nécessaire concentration d'un marché européen des télécoms, atomisé entre plus de 100 opérateurs, là où le marché américain n'en compte que trois.

Le choix, pour l'Etat actionnaire, est binaire. S'il persiste à n'avoir aucune stratégie pour ses participations industrielles, alors il faut les vendre toutes, d'EDF à France Télécom, en passant par Aéroports de Paris, Air France, etc. Ces entreprises méritent de vrais actionnaires industriels, dotés d'une vision stratégique et capables de porter des dynamiques de croissance : elles les trouveront dans le secteur privé, en France comme à l'étranger. Si, en revanche, l'Etat français devait se ressaisir un jour et se donner une ambition industrielle, alors la prescription est très différente. Il s'agit de systématiquement ouvrir ces entreprises – en termes de capitaux, de management et de vision stratégique – à leurs partenaires européens, en particulier allemands. Si les « Airbus » du numérique, de l'énergie ou de la finance, doivent être autre chose que des slogans usés, le moment est venu de préparer activement ces rapprochements. Pour France Télécom, sans sous-estimer les questions de gouvernance - l'alliance stratégique évidente est celle qu'elle saura nouer avec Deutsche Telekom, avant de développer ensemble les marchés du sud (Méditerranée, Afrique) et de l'Est (Europe centrale et orientale) et de déployer une offre crédible de fournisseur technologique dans le domaine de la connectivité, des « big data », du cloud, etc. Construire ensemble l'Internet européen ; explorer avec des budgets et des méthodes de R&D significatifs et désormais communs toutes les potentialités qu'offre le numérique (monnaie virtuelle, cybersécurité, services financiers) ; créer de la valeur à long terme pour les actionnaires, et des emplois par dizaines de milliers. A l'instar du pays, c'est en se donnant un avenir européen et dynamique qu'Orange passera durablement dans le vert.

Edouard Tétreau
www.edouardtetreau.com

France Télécom n'a eu de cesse d'être pionnière, avec le Minitel notamment, en 1982. *Photo Maxppp*