

Il faut une ligne claire pour l'Etat actionnaire

ÉDOUARD TETREAU ([HTTPS://WWW.LESECHOS.FR/JOURNALISTES/INDEX.PHP?ID=21810](https://www.lesechos.fr/journalistes/index.php?id=21810)) / Associé-gérant de Mediafin
| Le 05/09 à 16:15 | Mis à jour le 06/09 à 09:01

**LA CHRONIQUE
DE ÉDOUARD TÉTREAU**



Dessin Fabien Clairefond pour Les Echos

Avant de décider quelles entreprises seront sur la liste des privatisations annoncées, le gouvernement doit définir enfin ce que sera sa politique industrielle. Le mieux est de le faire avec les patrons concernés.

Alors, privatisera, privatisera pas ? C'est la devinette de la rentrée chez les banquiers d'affaires, et un débat au gouvernement. A Matignon, on veut des « cessions de participations ». A Bercy, on veut privatiser « pour financer l'innovation ». Et sans doute aussi les... **nationalisations d'actifs stratégiques, tel STX**

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/010159064793-le-gouvernement-pourrait-nationaliser-les-chantiers-navals-stx-2104703.php> .

Bref, c'est compliqué. D'autant plus qu'une étape préliminaire manque : celle de la définition même de la politique industrielle de l'Etat, et de son rôle d'actionnaire d'entreprises.

Surtout ne pas choisir

Or, dans cette matière comme dans d'autres, le nouvel exécutif hérite d'une situation où rien de significatif n'a été fait ni pensé depuis des décennies. Probablement depuis les années 1960 et les grands choix stratégiques décidés par le général de Gaulle et Georges Pompidou, dont nous continuons de tirer les dividendes dans les filières stratégiques alors définies : nucléaire, défense, espace, armement, aéronautique, industrie pétrolière, informatique. Depuis, les gouvernements successifs se sont appliqués avec un talent certain à ne pas choisir, laissant dériver l'implication et les rares **ressources financières** (https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_ressources-financieres.html#xtor=SEC-3168) de l'Etat au gré des urgences (l'Etat-pompier), des ambitions irréfragables des uns et des autres (l'Etat-croupier), ou des dérapages budgétaires à éponger à coups de dividendes (l'Etat-usufructier).

Cette politique d'ectoplasme, sans fil ni direction, doit cesser au plus tôt. Sans une ligne claire et une définition précise de leurs missions, nos entreprises publiques, ainsi que la Caisse des Dépôts et Consignations et bpifrance, sont condamnées à échouer, quels que soient la qualité et parfois l'esprit de sacrifice de leurs dirigeants. D'ailleurs, comment réussir, quand le succès n'est pas défini ? Aux uns, qui devraient pourtant être des fers de lance des futures technologies souveraines françaises, tel Orange, on leur demande le moins d'initiatives et de prises de risques possible, pour le plus de dividendes. Aux autres, **EDF et Areva**

(https://www.lesechos.fr/29/05/2017/lesechos.fr/030356536856_bruelles-autorise-le-rachat-d-areva-np-par-edf.htm), on leur demande de sauver une filière stratégique - le nucléaire - avec des moyens qu'ils n'ont pas. Quant à la **CDC**

(https://www.lesechos.fr/14/04/2017/LesEchosWeekEnd/00072-011-ECWE_nicolas-dufourcq--le-banquier-qui-envoie-du-ble.htm) et la BPI, l'inventaire à la Prévert de leurs participations, financements et activités démontre une absence totale de choix et de priorités, et donc leur caractère intrinsèquement ingérable. Risques de fraudes et de mauvaise gestion inclus.

Remise à plat

Le président de la République et son gouvernement, avant de nommer les uns, ou de vendre les titres des autres au meilleur prix, ont une occasion unique pour remettre à plat la politique industrielle de l'Etat, dans les prochains mois. Ils pourraient le faire en adoptant une méthode disruptive, au fondement du succès d'En marche.

Faire l'inverse de ce qui a été entrepris à ce jour : ces approches du haut vers le bas, où quelques personnalités retraitées de l'entreprise ou de la fonction publique disaient à l'Etat, en un rapport, ce qu'il conviendrait de faire en matière de politique industrielle. Ce temps-là est révolu du fait de la complexité de notre époque et de la rapidité des mutations économiques et technologiques. Il faut au contraire appliquer le principe de subsidiarité. Ceux qui sont aux manettes des entreprises, confrontés à la disruption technologique, à la concurrence sur leurs marchés, à la rareté de la ressource financière, à la gestion des hommes et des femmes, savent mieux que n'importe quel sachant les défis à relever. Et si, oui ou non, leur entreprise est stratégique pour la Nation, au point de devoir immobiliser une part de sa ressource financière, d'avoir des administrateurs d'Etat à son conseil, voire d'être dirigée par un fonctionnaire.

Les questions à se poser

Une évaluation à l'envers, en quelque sorte. Le questionnaire peut partir demain, et se résumer en trois questions : « 1. Quelles activités de votre entreprise sont d'un intérêt stratégique pour la Nation, et pourquoi ? 2. Que nous apportez-vous de stratégique que le secteur privé ne peut apporter ? 3. De quoi avez-vous besoin de la part de l'Etat pour accomplir votre mission stratégique : de capital (combien) ? De réglementation ? De commandes publiques ? De "[poison pill \(https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_actifs-strategiques.html#xtor=SEC-3168\)](https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_actifs-strategiques.html#xtor=SEC-3168)" ? »

Exemples et travaux pratiques : est-ce que France Télévisions, quand elle achète des séries américaines avec l'argent du contribuable, est stratégique ? Est-ce que la Française des Jeux et le PMU servent l'intérêt général ? Est-ce l'intérêt général de faire partir des trains plus ou moins à l'heure et de maximiser le « yield management » des places (SNCF) ? L'intérêt général commande-t-il de fabriquer des automobiles à moteurs Diesel et particules fines, ou de construire une filière d'agriculture biologique ? A l'inverse, est-il si sûr que les douanes et la police de l'Air et des frontières logées au coeur d'Aéroports de Paris font que cette entreprise est privatisable et « milkable » comme de vulgaires parkings et autoroutes ? Et à quoi sert, au juste, la participation de l'Etat dans Airbus si la gouvernance effective, comme cela semble le cas depuis quelques mois, est devenue essentiellement allemande ?

Intérêts vitaux

Pendant ce travail de consultation de quelques mois, l'Etat ne devrait pas s'interdire de réfléchir à ce que sont ses intérêts réellement vitaux, c'est-à-dire mettant en jeu sa survie et celle des Français. C'est là-dessus que doivent se concentrer l'effort, et une ressource financière devenue rare. Or, nos intérêts vitaux ne sont pas si dispersés que cela. Ils sont tout entier concentrés dans les entreprises actives dans la sécurité civile et la défense, dans l'indépendance énergétique, dans la santé et l'éducation publiques, et dans les hautes technologies qui façonneront le XXI^e siècle (intelligence artificielle, nanotechnologies, Big Data, robotique). C'est bien en concentrant la ressource publique sur nos intérêts vitaux, et après avoir fait remonter les réalités du terrain, que le président Macron pourra enfin redonner au pays une politique industrielle à la hauteur des enjeux, cinquante ans après le général de Gaulle. Il n'est que temps.

Edouard Tetreau est associé gérant de Mediafin.