

**Charles Rozmaryn,**  
ancien directeur général de France Télécom,

## ***La stratégie des opérateurs historiques au début de la déréglementation***

*Le texte présenté résulte de notes et enregistrements en séance, revus par l'orateur.*

La culture des opérateurs historiques - ce nom leur a été donné par Marcel Roulet pour traduire en français le mot anglais *incubent* qui signifie 'en place' - était au plan international une culture de la coopération. Coopération bilatérale, pour le partage des recettes du trafic international., coopération multilatérale dans des organismes mondiaux comme l'UIT ou européens comme la CEPT, pour l'établissement de règles d'exploitation et de normes techniques. Rappelons que le GSM est né du Groupe spécial mobiles de la CEPT. Pour France Télécom, un embryon d'action à l'international existait avec France Câble et Radio et Sofrecom, mais une grande part des efforts étaient liés au soutien d'Alcatel à l'export.

La dérégulation des télécoms a obligé les opérateurs historiques à passer progressivement du régime de coopération à celui de concurrence partielle, puis totale. Pour FT, une date charnière a été juin 1993.

Devenir opérateur à l'étranger permettait d'envisager de compenser les pertes de part de marché sur le territoire national, mais aussi d'acquérir des compétences pour se battre sur ce même territoire, mais encore, pour FT, de donner à son personnel un nouvel horizon de développement après la fin de la période de rattrapage - le Delta LP.

Le champs d'action possible était vaste : quels marchés viser au plan géographique - Europe, Amériques ? -, quelle clientèle - particuliers ou entreprises ? -, quelle technologie - fixe ou mobile ? -, quelle nature - privatisation ou licences ? Quels allaient être les concurrents les plus dangereux, les opérateurs déjà dérégulés - BT, ATT, MCI) - les grandes SSII - IBM, EDS, Daimler, CAP - ou bien les équipementiers ? Allait-on vers une intégration verticale opérateur/industriel sur le modèle américain, comme le défendait Pierre Suard à Alcatel, ou vers le modèle européen sans liens capitalistiques entre opérateurs et industriels ? Quels partenaires et alliés choisir pour offrir des services globaux ?

Pour discuter de ces questions entre *alter ego*, les cinq - puis six - plus grands opérateurs européens - BT, FT, DT, Stet, Telefonica, puis KPN - se sont réunis de façon informelle deux fois par an pendant plusieurs années, au début des années 1990. L'objet de ces réunions étaient aussi de déterminer le noyau des intérêts communs face à la Commission de Bruxelles - où seul BT souhaitait une accélération de la déréglementation -, et tenter de lui apporter une réponse sur le reproche de l'inexistence d'un réseau homogène européen. A la suite de ces réunions, sur une initiative de FT, un réseau ATM entre les principales capitales économiques des cinq a été établi, le GEN, Global European Network. Ce fut un échec, en particulier à cause des contraintes réglementaires qui conduisirent à des montages commerciaux trop complexes.

Dans ce paysage, FT avait des avantages compétitifs importants : une avance technologique - le réseau le plus numérisé au monde, la pénétration du Minitel, le CNET -, une qualité de service au top niveau, une image excellente chez ses clients - qui avait dépassé celle d'EDF, traditionnellement en tête -, un grand pouvoir de marché lié à ses achats -

pouvoir dont nous avons usé un jour avec DT contre IBM, qui voulait conclure un accord exclusif avec BT en Europe -, et des compétences internationales chez FCR et Sofrecom.

Mais FT avait aussi quelques handicaps : être détenu à 100% par un Etat - problème pour prendre le contrôle d'opérateurs étrangers -, ne pas avoir de véritable actionnaire - ce qui est un gros handicap dans un univers compétitif -, avoir une tutelle financière – Bercy - ayant horreur du risque. Néanmoins au 2<sup>ème</sup> Contrat de Plan, 1994/96, nous avons réussi à faire inscrire la décision de consacrer 10% de nos investissements pour des opérations à l'étranger, soit 3 GF par an. - A noter que personne ne prévoyait alors ce qui allait se passer à la fin des années 1990 -. En 1992, l'objectif annoncé à l'intérieur de l'entreprise était seulement de faire 10% du CA à l'étranger en 2000.

La stratégie des trois grands européens, BT ,DT, FT, a été très différenciée :

- DT était en retard pour la modernisation de son réseau, de ses services, de sa productivité et de sa culture d'entreprise. Son objectif principal était de rattraper ce retard.
- BT, plus libre de ses actions, menait le jeu des alliances. Après quelques mouvements erratiques - Mitel, Mac Caw -, l'opérateur choisit de se focaliser sur le marché mondial des services aux grandes entreprises multinationales. Ce choix va structurer les alliances.
- FT se donnait trois axes *business* et un axe politique. Au plan *business* : participer aux privatisations des opérateurs fixes, prendre des licences d'opérateur mobile et construire via une *joint venture* une offre européenne puis mondiale pour les services aux entreprises, en alliance ou en partenariat avec DT et un opérateur américain - MCI. Au plan politique, la stratégie était l'alliance maximale avec DT - profiter de son retard pour conclure une alliance avantageuse, et jouer du poids conjugué des deux pour imposer des normes techniques uniques en Europe. On irait jusqu'à une prise de participation croisée.

Au début de 1990, les grandes manœuvres commencent. BT tente de séparer FT et DT, en proposant à l'un - DT - une alliance sur les entreprises et à l'autre - FT- une alliance sur les mobiles - avec entrée au capital de Cellnet. Ce plan échoue. Mais au moment où FT et DT pensent avoir finalisé l'accord avec MCI, BT annonce qu'il prend 20% dans le capital de MCI.

Nous sommes en juin 1993. Au même moment, la Commission européenne annonce qu'elle propose que la concurrence soit totale sur les télécoms au 1<sup>er</sup> janvier 1998. Nous comprenons que la situation a changé : les partenariats via des *joint venture* ne suffisent plus, il faut pouvoir consolider les alliances par des participations au capital, et donc avoir un capital. La campagne pour le deuxième changement de statut de FT est lancée.

En parallèle, dès juillet 1993, nous décidons avec DT de créer à parité Atlas, en fusionnant Transpac et DatexP - la division *data* de DT -, et de chercher un autre partenaire aux Etats-Unis. Bruxelles ayant mis son veto sur ATT, nous créons Global One entre Atlas et Sprint, le troisième opérateur américain. Pour solidifier l'alliance, nous prenons, DT et FT, chacun pour 10% du capital de Sprint. Les sommes en jeu deviennent considérables, elles se chiffrent en milliards de dollars.

Mais cette alliance a échoué pour plusieurs raisons :

- C'était, au plan de l'organisation, une 'usine à gaz', où chacun, et surtout DT, cherchait à préserver ses intérêts propres au détriment parfois de ceux de la *joint venture*, notamment en protégeant son marché intérieur.
- C'était, au plan du *business*, le marché le plus difficile, celui des grandes entreprises, qui demandent des services sophistiqués, mais qui sont capables de bien négocier les prix, ce qui détruit les marges. D'ailleurs, on peut noter que toutes les alliances du même genre ont eu de gros problèmes, voire ont disparu - Unisouce/ATT, BT/Concert, Equant.

Cette alliance reposait en premier lieu sur l'accord franco-allemande, fruit de la volonté politique de deux dirigeants, Marcel Roulet et Helmut Rieke, et était encouragée par leurs gouvernements. Cette volonté a disparu avec le départ de ces dirigeants. Peu de temps après son arrivée à la tête de DT, Ron Sommer déclarait que DT avait vocation à devenir le numéro 1 mondial, ce qui augurait mal d'une alliance 50/50 avec FT, conclue à un moment favorable pour FT.

A la fin des années 1990, BT, ATT, IBM et EDS ne sont plus des menaces. Ils ont échoué à conquérir le marché mondial. FT est en très bonne position : l'opérateur s'est désendettée, en France la croissance du mobile compense la perte de part de marché sur le fixe et la stratégie diversifiée à l'étranger de FT a été efficace - On évalue alors à 100 milliards de francs la plus value potentielle de ces investissements.

C'est alors que la Commission de Bruxelles lance le programme 3G, qui conduira à la 'bulle' Internet et Mobile. Mais cela est une autre histoire qui faillit engloutir certains opérateurs historiques, dont France Télécom.

**J. Grenier** intervient pour dire qu'il préconisait alors une alliance avec Telephonica. Mais le successeur de M. Roulet a saboté tous les efforts de son prédécesseur pour s'engager en Amérique du Sud.

*Le président propose d'entendre l'orateur suivant avant d'engager la discussion.*