

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2002)

**LA FIDÉLISATION DES ACTIONNAIRES  
DE FRANCE TÉLÉCOM**

par

**Gérard GRUET-MASSON**

Directeur des Relations avec les actionnaires de France Télécom

Séance du 8 juin 1999

Compte rendu rédigé par Gérard Gruet-Masson et Lucien Claes

**En bref**

Dix ans ont suffi pour que France Télécom passe de l'état de locomotive à celui de formule I. Au cours de sa mutation, elle a dû abandonner son statut de monopole et s'exposer à la concurrence, dans un secteur où l'innovation technologique foisonne et les compétiteurs se multiplient. Cette évolution passait par la privatisation. Prévüe par un gouvernement de droite, elle a finalement été mise en œuvre par un gouvernement de gauche. Dans ce parcours tumultueux mais réussi, l'entreprise s'est modernisée, n'a pas hésité à stimuler ses concurrents plutôt que les étouffer, et s'est si bien vendue à son personnel lors de l'ouverture du capital qu'il y a investi plusieurs milliards de francs. Probablement confortés par cet accueil interne à l'ouverture du capital, les investisseurs institutionnels en ont fait d'emblée la première capitalisation de la place de Paris. La valeur de la mise a, en pratique, triplé en vingt mois. Mais cette idylle peut-elle se poursuivre ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Gérard GRUET-MASSON**

Se préoccuper de son actionnariat est bien entendu pour France Télécom une activité récente. Elle a commencé voilà moins de deux ans, ce qui n'a pas empêché l'entreprise d'occuper immédiatement le premier rang à la Bourse de Paris. C'est devenu ma spécialité depuis ma participation active au projet d'ouverture du capital. Auparavant mes activités m'avaient permis de toucher à d'autres attributions, notamment dans des fonctions commerciales ou de ressources humaines ; juste avant d'être investi de ce projet, j'étais directeur général d'une des filiales de France Télécom.

Dans une entreprise, trois personnages sont conduits à tenir le devant de la scène : le client, le salarié, et l'actionnaire. Chez France Télécom ce dernier, l'État, était "seul" et dans les coulisses. Mais les choses ont rapidement changé. Depuis 1997, nous avons eu coup sur coup deux opérations de cession de ses actions par l'État, en 1997 et 1998. Le personnage de l'actionnaire est alors devenu une réalité et il a pris une place grandissante dans la vie de l'entreprise.

### **Un pari sur la concurrence**

Avec le processus de déréglementation, France Télécom, qui bénéficiait quasiment d'une situation de monopole, s'est totalement ouverte à la concurrence. Deux attitudes étaient possibles : soit lui résister et l'étouffer, soit au contraire la développer pour élargir le marché. C'est la deuxième option que Michel Bon a retenue. Nous nous sommes alors lancés à toute vapeur dans cette stratégie qui devait stimuler la croissance. Elle signifiait une perte probable de parts de marché, mais sûrement un gonflement du gâteau sur lequel nous travaillions. Le pari était de tirer parti de la concurrence à laquelle nous étions brutalement confrontés et cette stratégie porte aujourd'hui ses fruits, puisque nous sommes plutôt bien positionnés avec :

- trente-quatre millions de lignes téléphoniques ;
- vingt-six millions de clients ;
- six cents points de vente : ce sont les agences France Télécom disséminées sur le territoire ;
- sept millions d'abonnés au téléphone mobile avec une courbe de croissance impressionnante (sur le marché européen, nous sommes le seul opérateur historique à avoir encore une part de marché dans ce domaine ; Deutsche Telekom par exemple a été dépassée par son compétiteur Mannesman) ;
- un extraordinaire taux de croissance sur le marché de l'internet ;
- cent soixante et un milliards de francs de chiffre d'affaires en 1998 ;
- quinze milliards de francs de résultat net, pour financer ses ambitions de développement.

### **Une transformation au pas de charge**

Depuis dix ans nous avons fait un parcours exceptionnel, puisque nous avons quasiment transformé une locomotive en formule I.

#### *L'ouverture du capital*

En 1988, la Direction Générale des Télécommunications (DGT) est devenue France Télécom. Trois ans plus tard, c'est-à-dire avant la déréglementation européenne qui s'est faite en 1994, nous avons créé un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial), et enfin en 1997, après quelques ratés, nous avons procédé à la première ouverture de notre capital, juste avant de nous ouvrir à la concurrence totale. C'est en novembre 1998 qu'a eu lieu la deuxième cession d'actions sur le marché. Ainsi nous avons vécu en très peu d'années ce que d'autres entreprises ont vécu en des générations, avec tous les frottements culturels que l'on peut imaginer dans cette marche forcée.

Le 20 octobre 1997, c'était la première cotation en Bourse de France Télécom sur deux places financières : Paris et New York. Avec la satisfaction d'être tout de suite premier de la classe puisque nous étions aussi la première capitalisation boursière de la Bourse de Paris.

### *Un comportement de l'action envié*

Depuis l'entrée en Bourse, la progression du cours, observée en mai 1999, a été de 174 %. Comme notre action a été mise sur le marché au prix de 182 F, quelqu'un qui aurait acheté cinquante actions à cette période-là, aurait fait un investissement de 9 100 F. Si on y rajoute le dividende qui a été distribué, et les actions gratuites - une pour dix -, le titulaire de ce portefeuille de 9 100 F se trouve aujourd'hui avec un portefeuille de 27 700 F : il a ainsi multiplié par trois sa mise en l'espace de vingt mois. On comprend que nous ayons d'excellentes relations avec nos actionnaires. Ceci nous a permis de solliciter une deuxième fois le marché, en novembre 1998. L'opération était un peu plus compliquée, puisque nous procédions à la fois à une augmentation de capital - à hauteur de dix milliards de francs -, une émission d'obligations convertibles - de l'ordre de treize milliards de francs -, et une cession marché faite par l'État à la même occasion, pour un montant d'environ vingt milliards de francs. Le tout s'est fait simultanément, ce qui, avec ce volume et cette complexité, était une première sur le marché de Paris.

Évidemment, nous nous félicitons de cette évolution très positive de la valeur du titre. Nous ne sommes pas néanmoins sans inquiétudes. Les actionnaires pourraient prendre la fâcheuse habitude de penser qu'il ne peut y avoir d'accidents de parcours. En interne, la gestion de la fluctuation du cours demande quelques précautions pour ne pas susciter l'excès d'enthousiasme ou l'excès d'inquiétude.

### *La répartition de l'actionnariat*

En janvier 1999, la répartition du capital en nombre d'actions était :

- État : 63,6 %
- Public : 31,2 %
- Personnel : 3,2 %
- Deutsche Telekom : 2 %

Il faut remarquer que la part détenue par le personnel (3,2 %) représente aujourd'hui de l'ordre de quinze milliards de francs, soit une somme tout à fait considérable.

## **Le déroulement de l'opération**

Le dossier était politiquement visible, la situation socialement sensible, et pourtant le résultat s'est avéré d'une ampleur sans précédent.

### *Un dossier politiquement visible*

Après quelques faux départs, un calendrier a été finalement fixé. Malgré sa complexité, la machinerie s'est mise en route. Mais nous n'avons pas prévu les aléas politiques, et c'est avec un certain désappointement que nous avons assisté à la dissolution de l'Assemblée et au changement de gouvernement. Quoi qu'il en soit, le gouvernement de gauche, qui avait exprimé des intentions différentes, a eu la sagesse de nommer une mission en la personne de M. Delebarre dont le rapport, après quelques amendements, a fait l'objet d'un avis favorable du gouvernement Jospin.

### *Une situation socialement sensible*

Il y a trois ans, nous avons eu une grève sur le thème du statut de l'entreprise. Deux tiers du personnel s'étaient mobilisés. En externe, malgré la reprise boursière observée à l'époque, un

certain scepticism sur les entreprises privatisées était bien ancré. Mais cela n'a pas empêché que quelques mois plus tard, deux membres du personnel sur trois achètent des actions, et presque quatre millions de particuliers se portent acquéreur du titre France Télécom.

### *Une ampleur sans précédent*

À la fin de cette opération qui fut d'une ampleur sans précédent, la satisfaction était partagée : quand on a su que les investisseurs traditionnels avaient souscrit à plus de vingt fois l'offre, le grand public à plus de trois fois, et le personnel à plus d'une fois et demi, on a mesuré quelle était l'élasticité du marché.

### **Les facteurs de réussite de l'offre aux particuliers**

Au-delà d'un contexte favorable du marché, il y eu des facteurs de réussite déterminants parmi lesquels :

- une innovation dans l'offre grand public : le bon de réservation ; celui-ci garantissait à une personne ayant effectué une réservation avant la date de souscription, d'être deux fois mieux servie ; cette façon de procéder a été bien vendue par la place bancaire et a été reprise lors de la seconde opération ;
- le climat généré par la campagne de communication qui donnait un sentiment de pénurie (l'affaire à ne pas manquer), qui soignait le suspense du prix, et essayait de créer une atmosphère assez sympathique, différente de ce qui accompagne généralement ce type d'opération financière ;
- un accompagnement personnalisé : un centre d'appel a été mis à la disposition du public vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept ; pour qu'il n'y ait aucun délai d'attente pour l'appelant, des consignes strictes étaient données aux opérateurs ; nous avons employé, dans la phase critique, plus d'une centaine de personnes ; elles ont eu à traiter de l'ordre de vingt mille appels par jour avec une pointe observée de trente-cinq mille appels ; soucieux de la pérennité du service rendu aux actionnaires, le centre d'appels a été maintenu en fonctionnement avec environ cinquante personnes à temps complet, et nous recevons encore aujourd'hui environ deux mille appels par jour ;
- des réseaux bancaires très entreprenants : toute la place bancaire de Paris s'est mobilisée pendant cette période ; nous avons, bien entendu, constitué une documentation et des argumentaires qui ont été utilisés par les quelques vingt-cinq mille agences des banques dans toute la France ; nous avons veillé à actualiser l'information des réseaux quasiment quotidiennement et contribué à certaines initiatives de motivation.

### **L'opération en interne**

Si le démarrage de l'opération grand public s'est fait rapidement et avec un accompagnement médiatique puissant, l'opération en interne s'est déclenchée très progressivement avec une phase de préparation importante.

### *Une approche originale*

Notre approche a été plutôt originale, et complètement différente de celle qu'avait adoptée, par exemple, Deutsche Telekom. Dans ce dernier cas, les formules proposées se voulaient d'une simplicité biblique. Il suffisait de cocher sur une des quatre cases proposées pour manifester son choix. La demande ne pouvait être personnalisée. Notre approche était plus latine, nous souhaitions nous adapter à tout le spectre de la demande interne. Il s'agissait de proposer une offre avec des formules de financement extrêmement variées pour permettre à chacun d'investir quelque soit son épargne disponible. Les prêts et facilités de paiement ont été utilisés dans 90 % des cas. En utilisant tous ces vecteurs, le montant d'achat par le personnel a été presque quatre fois plus élevé que ce que nous espérions.

### *Une force de vente interne*

Michel Bon refusait l'idée qu'une seule des cent soixante mille personnes travaillant dans l'entreprise, où qu'elle soit, puisse ignorer cette opération. Nous avons donc créé une force de vente interne. Comme nous ne pouvions accaparer la hiérarchie pour cela - elle n'en avait ni le temps, ni la formation - nous avons mobilisé parmi le personnel, pendant un mois et demi, trois mille volontaires, de toutes origines et de tous grades. La hiérarchie avait la responsabilité de créer les conditions pour que les équipes volontaires puissent effectuer leur mission. Nous avons monté une session de formation - trois fois quatre jours - qui portait successivement sur la Bourse, les comptes de l'entreprise et les formules proposées. Ces animateurs s'adressaient à leurs collègues pour expliquer avec leurs mots et sur le terrain l'ensemble des sujets sur lesquels ils avaient été formés. Avec la force de conviction de ces volontaires et les outils mis à leur disposition, nous pouvons considérer que l'objectif d'informer tout le personnel a été atteint, ce que nous avons vérifié par un sondage.

### *Une très forte demande*

Les avantages dont bénéficiaient les salariés étaient nombreux : la ristourne de 20 %, l'abondement maximum, des actions gratuites concédées par l'État, des mécanismes de paiement par mensualités relativement attractifs, un prêt avantageux. Seulement 3 % des membres du personnel n'ont pas cédé à la tentation, soit du fait que le monde de la Bourse était ressenti comme dissuasif parce que risqué, soit pour des raisons idéologiques. La position des représentants des organisations syndicales a été relativement neutre pendant cette période. Au total, la demande des salariés a été de 5,6 milliards. Le dépassement de l'offre a nécessité de la réduire à 3,7 milliards. Sur la première opération, l'apport moyen par souscripteur, c'est-à-dire ce qu'il a effectivement sorti de sa poche, était de vingt-cinq mille francs. Le montant maximum qui pouvait être souscrit était de l'ordre de huit cent mille francs.

### **Un bilan**

Avec 3,9 millions de souscripteurs externes en 1997, nous avons établi un nouveau record en dépassant Parisbas qui le détenait depuis quelques années. Nous avons eu trois millions d'actionnaires en 1998 mais, fait remarquable, 50 % de ceux qui avaient acheté des actions la première fois en ont racheté la deuxième, ce qui était pour nous très encourageant. Ce taux de rachat est un signe de confiance, un indicateur plutôt valorisant pour notre politique de fidélisation. Nous disposons du nombre d'actionnaires individuels le plus fort avec aujourd'hui, après érosion, de l'ordre de deux millions d'actionnaires, loin devant Vivendi qui en affiche huit cent mille, la BNP six cent mille, ou Air Liquide. Le peloton des entreprises disposant d'un actionnariat individuel évoluent entre cent et trois cent mille actionnaires. Il n'est pas étonnant que nous soyons devenus une référence dans la relation avec les actionnaires, étant pratiquement les seuls à avoir un potentiel de cette envergure.

### **Après l'aventure, les choix**

Quelle stratégie avoir vis-à-vis de ces actionnaires ? On peut en distinguer trois types sur le marché :

- une stratégie conventionnelle, exemple : Air Liquide ; elle consiste à fidéliser son actionnariat par des avantages à connotation financière ;
- une stratégie de l'information, type Saint-Gobain ;
- une stratégie plutôt client, type Disney ou Eurotunnel ; elle consiste à donner un avantage commercial à l'actionnaire dans le but de le fidéliser.

### *Actionnaire et client*

La stratégie choisie par France Télécom s'inspire des deux dernières. Notre Président a coutume de dire à nos actionnaires qu'on les aime deux fois : parce qu'ils sont clients et parce qu'ils sont

actionnaires. L'initiative phare prise par France Télécom est la création d'un Club. Notre Club, auquel près de cent mille actionnaires ont adhéré, propose une information régulière sur la vie de la société, une animation avec des visites de sites, des formations et des avantages réservés aux clubistes sur les produits et services de France Télécom. Plus de vingt mille personnes ont participé activement à la vie du Club cette année et pratiquement un événement par jour leur était proposé. Les membres du club bénéficient aussi d'un week-end de téléphone gratuit. Cinq cent mille personnes en ont profité, et contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, le niveau de consommation moyen sur ce week-end n'a été que de cinquante francs, ce qui constitue un manque à gagner extrêmement faible si on ne considère que le delta entre cette consommation et ce qu'ils auraient normalement consommé en dehors de cette offre. Actuellement le club compte cinq cent quatre-vingt mille membres, c'est-à-dire l'équivalent d'une ville comme Nantes.

### *Une stratégie performante*

Cette stratégie de fidélisation semble porter ses fruits. Si nous étions amenés à refaire une opération de mise sur le marché, nous savons par une enquête que 73 % des clubistes seraient prêts à racheter des actions, alors que la même enquête auprès du grand public donne un résultat de 22 %. Par ailleurs, selon une étude menée par un organisme indépendant, 42 % des clients actionnaires consomment davantage la marque de la valeur qu'ils détiennent, et 48 % des actionnaires n'achètent pas les actions d'entreprises dont ils n'utilisent ni les produits ni le service. Il s'agit donc là d'une innovation dans la politique actionnariat qui correspond au renforcement du rôle de l'actionnaire qu'on se plaît à observer dans beaucoup d'entreprises et qui illustre également le souci du service que France Télécom a tant vis-à-vis de ses clients que de ses actionnaires.

## **DÉBAT**

### **Les investisseurs américains**

**Un intervenant :** *Quels sont les volumes de l'actionnariat sur la place de New York ?*

**Gérard Gruet-Masson :** Être coté sur la place de New York relève plutôt d'une démarche marketing. Sur la masse des investisseurs qui avaient participé à la première opération, les Américains représentaient à peu près 15 %, mais lors de la deuxième opération, ils ne représentaient plus que 3 %, parce que les analystes américains avaient estimé que le prix France Télécom était au niveau de l'asymptote.

### **Une valeur sous-évaluée ?**

**Int. :** *Le fait que la valeur investie se trouve pratiquement multipliée par trois en vingt mois ne met-elle pas en évidence une sous-évaluation au départ ?*

**G. G.-M. :** Au moment de sa mise sur le marché, une entreprise est évaluée par une commission composée de sages : la commission des participations et transferts. Après avoir auditionné le propriétaire de l'entreprise - le Trésor -, et pris connaissance de la stratégie de l'entreprise auprès de ses représentants, elle donne un avis généralement confirmé par le ministre du Trésor. L'État n'a aucun intérêt à sous-estimer la valeur de son entreprise, puisque le revenu qu'il va en tirer est destiné à d'autres financements. À l'époque où France Télécom a été mise sur le marché, elle n'a pas été sous-évaluée, mais la valeur de l'action s'est ultérieurement envolée parce que le marché anticipe constamment l'avenir, et il semble que les orientations exprimées dans les *road shows* - quarante places financières du monde entier ont été visitées par le Président et son comité exécutif -, confortées par la solidité des résultats de l'entreprise, ont laissé prévoir une bonne forme de France Télécom pour les trois années à venir.

**Int. :** *Mais la période est tellement courte qu'au-delà de votre explication, il y a vraiment de quoi être surpris.*

**G. G.-M. :** La tendance boursière que nous avons connue au cours de ces derniers mois est un premier paramètre, et il y en a un second, une forme d'élasticité : il ne faut pas oublier que lorsque nous avons lancé l'opération France Télécom, la demande des investisseurs a été à peu près vingt fois supérieure à l'offre.

**Int. :** *Parce que ce n'était pas assez cher !*

**G. G.-M. :** Aérospatiale fait l'objet actuellement d'un même débat qui peut évidemment se poursuivre à l'infini : quand l'action ne décolle pas, c'est qu'on a surestimé la valeur de l'entreprise, et si elle décolle, c'est qu'on l'a sous-estimée... Il y a en réalité un très grand nombre de paramètres qui peuvent expliquer une progression ou une stabilité, et pas seulement une erreur d'évaluation, en plus ou en moins. Les experts chargés de notre évaluation ont fait leur travail avec une conscience exemplaire : plancher devant cette commission prend à chaque fois un minimum d'une demi-journée, ce qui est assez lourd pour un président ; on est soumis à la question, avec des remarques très pertinentes ; je ne peux pas m'imaginer que la commission ait voulu délibérément sous-estimer France Télécom pour que l'opération réussisse.

**Int. :** *Et les banquiers ont-ils trouvé une valeur approchante, ou bien les fourchettes étaient-elles très importantes ?*

**G. G.-M. :** Dans toute opération de ce genre, il y a deux assistances bancaires, une au bénéfice de l'État et l'autre au bénéfice de l'entreprise. Dans notre cas, chacun des deux groupes d'assistance était composé de trois banques, et les résultats qu'ils ont respectivement obtenus étaient extrêmement comparables. C'était un facteur positif : lorsque la commission a en face d'elle des gens dont les intérêts peuvent être divergents mais qui arrivent à des résultats comparables, cela ne peut que confirmer son jugement.

### **Un transfert de valeur ?**

**Int. :** *Constatant qu'on était en train de privatiser une partie du patrimoine national dans des conditions extrêmement favorables aux salariés, certains contribuables français n'ont-ils pas protesté en soulignant qu'il y avait là comme un transfert de valeur ?*

**G. G.-M. :** Les réserves ne venaient pas du contribuable, mais plutôt du Trésor. Selon lui, nous donnions beaucoup d'avantages au personnel et nous avons un dispositif complexe, difficile à expliquer à cent soixante mille personnes. Nous avons fait remarquer que l'opération comportait un risque : imaginons le trouble - le mot est faible - des investisseurs si un conflit social éclatait au moment de son lancement.

D'autres réserves venaient du marché financier. J'ai d'ailleurs été frappé par les questions qui revenaient dans tous nos *road shows* : « combien de stock options offrez-vous à vos dirigeants ? quel intéressement donnez-vous à votre personnel ? quels sont les éléments de motivation que vous leur apportez ? ». À la question : « quels pronostics faites-vous en interne sur la réussite de l'opération ? » nous répondions qu'un membre du personnel sur deux souscrirait. Mais la suspicion était grande. Il nous a fallu convaincre. Nous savions que le coût de tous les avantages offerts aux salariés représenteraient de l'ordre de 20 % du montant total de leur souscription. C'était certes considérable, mais raisonnable compte tenu de l'enjeu.

Nous avons eu aussi quelques réticences de la commission de privatisation quand nous avons proposé l'effet de levier qui permettait de multiplier par dix l'apport personnel. Cet avantage proposé avait une portée forte pour un coût faible. Il s'adaptait bien à un monde composé largement de fonctionnaires, la garantie de l'emploi facilitant l'endettement.

## De l'importance des clubistes

**Int. :** *Pourquoi est-il important pour France Télécom d'avoir cette masse d'actionnaires individuels ? Les clubistes sont-ils importants pour la stabilité de votre actionnariat ou bien tout simplement comme marché prisonnier ?*

**G. G.-M. :** Nous n'avons pas de problème de contrôle de notre capital puisque l'État en détient plus de 62 %. Pour faciliter la mise sur le marché de France Télécom, l'État a souhaité mettre l'accent sur l'actionnariat individuel et l'entreprise a amplifié ce phénomène. Une fois conquis, nous avons en effet cherché à le fidéliser, d'abord parce que l'État avait annoncé son intention de procéder à l'ouverture du capital en deux temps, ensuite parce que notre activité étant tournée vers le grand public, on établit tout de suite la relation entre l'actionnariat de masse, notre image populaire et notre politique clients.

**Int. :** *En même temps, rester populaire est une manière habile de dénationaliser !*

## Un fleuve d'or et deux périls

**Int. :** *En dehors de sa réussite financière, tout à fait admirable, cette opération fait tout de même penser à une roulette où tous les numéros seraient gagnants, un fleuve d'or extraordinaire. Il se trouve que j'ai l'occasion de plonger dans les profondeurs de France Télécom, par le biais de stages qu'y effectuent certains de mes élèves de l'École des mines. La comparaison qui me saute à l'esprit c'est la SNCF, une maison où il y a de prodigieux professionnels, mais complètement "service public" c'est-à-dire peu pressés et peu commerçants. France Télécom, ce serait la SNCF faisant quinze milliards de bénéfices. Habituellement une telle opération se traduit à l'échelle mondiale par 20 % de licenciements. Là, rien ! Du reste ce n'est pas possible vu le nombre invraisemblable de fonctionnaires qui y travaillent et pour les autres, il ne faut pas faire de vagues.*

*France Télécom est au fond un mélange de trois composants, la SNCF, mais aussi Vivendi et Bill Gates. Le rapport avec Vivendi a ceci de commun avec l'eau que les consommateurs ne sont pas très conscients du prix. Du temps où les chèques postaux et le téléphone étaient ensemble, le téléphone payait tout. C'est toujours un peu le cas, il n'y a pas de réelle compétition sur les prix. Côté Bill Gates, le rapport est une sérieuse croissance. Dans la matrice du BCG c'est pour la première fois le produit qui est à la fois une "vache à lait" et une star. C'est quand même une anomalie : pas d'horreur économique, pas de licenciement, pas vraiment de concurrent et un produit dont le marché s'accroît tout seul. Avec tout cela, faire plaisir aux actionnaires n'est pas particulièrement sportif.*

*Ce qui du reste est très remarquable dans cette affaire, c'est la personnalité de Michel Bon. Son côté SNCF, c'est qu'il est inspecteur des Finances, un grand seigneur de l'establishment français, attribut confirmé par le fait qu'il a été directeur de l'ANPE, l'hôpital pour victimes de la guerre économique - le service personnifié ! Mais par ailleurs, il a été président de Carrefour - le capitalisme personnifié ! Mélangeons les deux ingrédients (service public et capitalisme), ça donne France Télécom. Admirable !*

*J'y vois cependant deux périls. Le premier est qu'un de ces jours, les prix vont s'effondrer. D'ores et déjà on peut téléphoner sur la terre entière pour le prix d'une communication urbaine, si on a eu l'idée de s'offrir le petit gadget Aplio et d'utiliser l'internet. Le deuxième, c'est que les personnels ne vont pas être indéfiniment aussi dociles : on sent déjà sourdre un malaise notamment dans l'introduction des nouvelles technologies de l'information, qui change complètement la nature de leurs métiers, et dans un sens qui les angoisse.*

**G. G.-M. :** Notre seul point commun avec la SNCF c'est de transporter quelque chose. Pour le reste, notre situation est totalement différente : nous sommes confrontés à une formidable pression du marché dans un environnement qui évolue à toute vapeur. En revanche, vos observations sur la guerre des prix et les risques sur l'emploi sont réelles. Un facteur cependant nous est favorable : la

croissance du marché, et c'est le savant équilibre entre ces trois paramètres qui doit nous permettre d'avoir une stratégie gagnante.

### **Les prix**

Vous avez fait une comparaison avec le prix de l'eau. Si vous faites une courbe de ce prix sur les cinq dernières années et la même pour celui du téléphone, vous allez être surpris. Savez-vous que l'année dernière le tarif de France Télécom sur les relations internationales et interurbaines a diminué de l'ordre de 50 % ? Dans le même temps il ne s'est rien passé sur le marché de l'eau, dont le prix continue d'augmenter de quelques pourcents par an sans que personne ne proteste. Compte tenu des reproches qui nous ont été faits sur notre politique tarifaire, nous avons publié et diffusé à nos actionnaires un article sur la question. La politique marketing de France Télécom est de cibler de plus en plus notre clientèle, pour lui proposer des produits bien adaptés : nous avons les clients professionnels, résidentiels, grands comptes, et pour chacun d'eux une politique de prix différenciée. Mais globalement nous cherchons à préserver nos parts de marché et nos marges en France. Aussi, France Télécom ne prend pas l'initiative d'une guerre des prix. En revanche, les concurrents sont très agressifs dans ce domaine car c'est l'arme absolue pour prendre des parts de marché. Sur les marchés étrangers, France Télécom joue un rôle de challenger et se présente avec une politique agressive de prix. Nous sommes effectivement "vache à lait" en France et *start-up* à l'étranger.

### **L'emploi**

Concernant l'emploi, nous disposons d'un joker, c'est la politique de mobilité qui est supérieure à ce qu'on peut observer dans une entreprise industrielle classique où la rigidité du marché de l'emploi peut créer des situations bloquées. À l'intérieur de France Télécom le tiers de notre personnel est passé d'une fonction à une autre en moins de deux ans ; ceci nous permet d'éviter que des personnes restent interminablement dans des fonctions sans avenir pour l'entreprise. Nous avons renforcé notre "*front office*" (commercial), tout en exigeant fermement du "*back office*" (technique et administratif) une meilleure productivité. Chez les fonctionnaires, la mobilité fait partie de la tradition.

### **Des émules**

**Int. :** *D'autres entreprises se sont-elles inspirées de votre expérience dans des opérations de ce type ?*

**G. G.-M. :** Oui, nous avons joué un rôle de précurseur et nous avons la fierté d'être une référence sur le marché dans ce domaine. Notre politique a inspiré de nouveaux venus dans le monde de la Bourse, des entreprises qui exercent sur le même métier que nous et des entreprises sensibles à leur actionnariat.

### **Le service public**

**Int. :** *Ce qui n'est pas banal dans votre aventure c'est que l'idée d'un service public à la française - c'est-à-dire ancré dans l'État -, semble maintenue, mais cette fois sans l'État.*

**G. G.-M. :** En réalité ce n'est plus vraiment une mentalité d'entreprise publique. Du service public, France Télécom a surtout gardé l'idée du service. C'est désormais sur ce concept que nous nous battons et à cet égard la culture de l'entreprise peut être un atout.

Présentation de l'orateur :

Gérard Gruet-Masson ; après une formation juridique et sciences politiques, il a exercé une large partie de sa carrière dans le milieu industriel avant de rejoindre France Télécom en tant que directeur des Ressources humaines des filiales. Il est depuis janvier 1998 directeur des Relations avec les actionnaires.

e-mail : [gerard.gruetmasson@francetelecom.fr](mailto:gerard.gruetmasson@francetelecom.fr)

accès Internet : <http://www.1010.francetelecom.fr>

e-mail des actionnaires : [sra@1010.francetelecom.fr](mailto:sra@1010.francetelecom.fr)

Diffusion novembre 1999