



Association pour l'Histoire  
des Télécommunications  
et de l'Informatique

# **Cahiers d'histoire des télécommunications et de l'informatique**

**N° 24**

**Printemps 2019**

# LES ACCORDS ENTRE OPERATEURS DANS LES ANNEES 1990

## Sommaire

Introduction .....	3
Entretiens réalisés par JP. Maury et Ph. Picard .....	7
Entretien avec Charles Rozmaryn, le 28-1-2016 .....	7
Entretien avec Michel Huet, le 9-3-2016 .....	11
Entretien avec Michel Bon, le 23-3-2016 .....	15
Entretien avec Jean Yves Gouiffès, le 13-4-2016 .....	18
Entretien avec Gérard Simonet, le 7-4-2016 .....	21
Entretien avec Jacques Champeaux, le 25-5-2016 .....	24
Entretien avec Michel Volle, le 9-11-2016 .....	28
Entretien avec Didier Lombard, le 31-10-2017 .....	33
Annexes : extraits de presse .....	35
Annexe A : Atlas: le couple France Télécom et Deutsche Telekom fait des concessions ...	36
Annexe B : Global One: One Big, Unhappy Telecom Family? .....	38
Annexe C : France Télécom achète Global One .....	40
Annexe D : Infonet .....	41

# Introduction

Par tradition et nécessité les opérateurs de télécoms ont, dès leur création, été amenés à coopérer selon plusieurs modalités :

- normalisations permettant d'offrir des services de « bout en bout » (téléphone, télex)
- interconnexion des réseaux nationaux et accords de répartition des revenus pour les communications internationales ;
- coopérations et co-financements pour bâtir les infrastructures internationales avec des investissements partagés (câbles sous-marins, satellites) ;

Ce modèle traditionnel fonctionne encore très bien dans le domaine de la téléphonie mobile, (normes, accords d'itinérance) ou pour le déploiement des câbles sous-marins.

Cependant, dès la fin les années 1960, ce modèle a révélé ses lacunes :

- les fournisseurs de services de téléinformatique (typiquement le « *time sharing* ») ont souhaité proposer des services accessibles par télécoms. On citera le pionnier **General Electric** qui a mis en place un réseau international spécifique d'accès à ses serveurs (accès local par réseau commuté téléphonique accédant à des concentrateurs numériques connectés via liaisons spécialisées aux serveurs). Le réseau s'appelait **Mark III**. Bien d'autres services de time sharing les ont imité, principalement nord-américains comme **Tymshare** ;
- les grandes entreprises internationales ont progressivement créé des réseaux internes à usage privatif « voix/données » en louant des liaisons spécialisées internationales aux opérateurs. Ces réseaux supportaient à la fois les communications informatiques et le téléphone interne grâce, notamment aux technologies de multiplexage numérique et de « *Frame Relay* » ;
- dans les années 1980, même avec les réseaux X25 puis le RNIS, les opérateurs n'ont pas réussi à offrir des services commutés totalement satisfaisants pour les transmissions de données. Le réseau supranational **Euronet**, mis en place à la demande de la Commission Européenne par un consortium d'opérateurs européens sur la base de la technologie X25 n'a pas survécu à la tendance des opérateurs au « chacun pour soi ».

C'était l'époque où d'autres acteurs que les opérateurs de télécoms envisageaient de proposer aux grandes entreprises des services intégrés de communication, tels qu'**IBM** avec son service par satellite **SBS (Satellite Business System)** destiné aux grandes entreprises.

La demande des grandes entreprises évoluait. Il s'agissait de disposer de réseaux intégrés internationaux compétitifs sur le plan tarifaire, « sans couture et avec des responsabilités commerciales et opérationnelles uniques et groupant un ensemble des services tels que :

- services de transmission de données regroupant les divers trafics (gestion, technique, bureautique) ;
- messagerie textuelle, fax ;
- service téléphonique interne avec plan de numérotation interne abrégé, annuaire, messagerie vocale, etc. ;
- service de support et de centre d'appels centralisé.

On notera que les grandes entreprises nord-américaines avaient fortement développé leurs systèmes de communication intégrés qu'elles considéraient comme une ressource stratégique plutôt qu'un centre de coûts.

Au début des années 1990, les opérateurs européens ont pris conscience des lacunes de leurs offres pour satisfaire les grandes entreprises, d'autant plus que sous l'impulsion du Livre Vert de la Commission Européenne, la dérèglementation des télécommunications se profilait à l'horizon. S'abriter derrière la protection du monopole de droit ne suffisait plus, alors que la concurrence serait le maître mot et que les entreprises prétendaient se passer des opérateurs historiques pour répondre aux défis de la mondialisation.

C'est alors qu'un ensemble d'initiatives concurrentes et multiples furent prises par la plupart des opérateurs européens, sans qu'une solution collective européenne n'ait jamais été envisagée. D'ailleurs, dans le vent libéral intense qui soufflait sur Bruxelles, une telle initiative aurait très probablement été interdite (voir l'annexe A sur l'autorisation de Bruxelles pour ATLAS).

Ne se sentant pas assez forts ni assez expérimentés pour affronter seuls la compétition des services internationaux, les opérateurs eurent recours à des alliances entre eux et avec des entreprises du secteur des TIC qui s'avèrent problématiques et tournèrent court. Pour cela, trois pôles principaux se sont progressivement constitués, autour de British Telecom, de Televerket, puis de l'axe France Telecom - Deutsch Telecom (voir ci-après le tableau récapitulatif). On notera qu'ATT a pratiqué l'entrisme dans plusieurs groupements.

La démarche de France Télécom a été assez mouvementée, ponctuée par les vicissitudes des relations avec Deutsch Telecom, du meilleur au pire. Les initiatives stratégiques de Transpac, tentant de bâtir un service de données européen par agrégation de réseaux nationaux et la coopération avec **Infonet** furent sacrifiées sur l'autel de la coopération avec Deutsch Telecom. Celle-ci se fit progressivement, inspirée notamment par des bonnes ententes au sommet entre les deux opérateurs : simple accord de coopération **Eunetcom**, puis filiale commune **Atlas**, puis édifice complexe appelé **Global One** bâti entre France Télécom, Deutsch Telecom et Sprint. La « trahison » de Ron Sommers avec le projet de rachat de Telecom Italia a fait voler en éclats tout l'édifice.

Les problèmes à résoudre pour la mise en place d'une structure telle que Global One étaient nombreux : différences de cultures managériales, hétérogénéité des technologies des fournisseurs industriels, etc. Le problème principal était peut-être que malgré des raisons objectives de créer une alliance pour exister sur le marché des grandes entreprises internationales, les intérêts et arrière-pensées des divers partenaires étaient trop divergents.

Pour France Télécom, l'aventure de Global One se terminera par le rachat de l'ensemble, puis par l'acquisition d'**Equant**, le réseau de télécoms de **SITA**. La rentabilisation de l'ensemble se révéla durablement difficile.

Les initiatives des autres opérateurs européens ne furent pas plus pérennes. On notera en particulier les « tribulations » d'Infonet, initialement partenaire stratégique de Transpac, et qui finira dans l'escarcelle de BT (voir annexe D).

Cependant pour la période considérée (années 1990) Internet n'avait pas encore déstabilisé le marché international des communications d'entreprises. Mais à partir du début des années 2000, des technologies telles que MPLS ont fortement crédibilisé l'utilisation des technologies IP et d'Internet pour bâtir des VPN, sans oublier la téléphonie sur IP et ont fortement pesé sur les tarifs et les revenus internationaux des opérateurs (voir sigles techniques).

En 2016, des entretiens ont été réalisés avec les acteurs français de cette longue histoire :

- **Charles Rozmaryn** (DG FT)
- **Michel Bon** (PDG FT)
- **Jean Yves Gouiffès** (Directeur international DGT)
- **Jacques Champeaux** (Directeur de la Branche Entreprises DGT)
- **Gérard Simonet** (Directeur de Transpac)
- **Michel Huet** (DG Global One)
- **Didier Lombard** (PDG Orange)
- **Michel Volle**, économiste qui a eu l'expérience des deux domaines, télécoms et transport aérien

Enfin quelques articles de presse éclairent l'ambiance de l'époque.

Jean Paul Maury, Philippe Picard

## **RESUME DES ACCORDS INTERNATIONAUX DES ANNEES 1990**

### **Autour de FT**

1988 : Transpac se rapproche d'Infonet - CSC

1990 : FT recherche des partenaires (Etude Bull – FT)

1992 : FT et DT créent la JV **Eunetcom**

1995 : FT et DT créent la filiale **Atlas**

1996 : Naissance de **Global One** par alliance de FT – DT – SPRINT

1999 : Trahison de DT vis-à-vis de FT (DT veut acheter Telecom Italia)

2000 : FT rachète Global One

2000 : Achat d'**Equant** (SITA) par FT

### **Autour de BT (Concert)**

1994 : BT et MCI créent l'alliance **Concert**

1997 : Ajout de Portugal Telecom ; ATT rejoint le Club

2001 : Fin de l'alliance BT – ATT

### **Autour de KPN et Televerket (Unisource)**

1991 : KPN, Swisscom, Cable & Wireless, Belgique Telecom, Televerket, Telefonica

1996 : ATT associé par la création d'**AUCS**

1999 : AUCS revendu à Infonet qui a été racheté par BT en 2005

## PRINCIPAUX SIGLES UTILISES

### ALLIANCES

Sigle	Définition	Début	Fin
EUCOM	Filiale entre FT et DT pour les services à valeur ajoutée (EDI)	1987	1989
INTERPAC	Première alliance entre Transpac et Infonet	1988	1995
EUNETCOM	JV opérationnelle entre FT et DT pour les réseaux de données	1992	1993
UNISOURCE	Alliance de Swedish Telia, Dutch KPN Telecom, Swiss Telecom, Telefonica	1992	1999
ATLAS	Filiale créée à 50/50 entre DT et FT pour le marché d'entreprise	1993	1996
CONCERT	Alliance BT MCI	1994	2000
GLOBAL ONE	Filiale FT/DT/SPRINT rachetée par FT en 2000	1996	1999
AUCS	AT&T – Unisource Communications Services, racheté par Infonet en 1999	1997	1999
EQUANT - FT	Achat par FT d'Equant à SITA	2000	

### COMPAGNIES CITEES

BT	British Telecom		
DT	Deutsch Telecom		
EQUANT	Filiale télécom de SITA externalisée en 1995 et rachetée par FT	1995	2000
FT	France Télécom		
INFONET	Filiale de CSC créée en 1970, alliance avec Transpac, rachetée par BT	1988	2004
KPN	KPN, diminutif de Koninklijke Posterijen, Telegrafie en Telefonie, Pays Bas	1986	
MCI	Opérateur US longue distance déployé en technologie faisceaux hertziens	1963	2006
SBS	Compagnie créée en 1975 par IBM, Aetna, COMSAT	1975	1984
SITA	Société internationale de télécommunications aéronautique	1949	
SPRINT	Opérateur US, héritier de nombreuses compagnies	1992	
TELEVERKET	Ancien nom des opérateurs scandinaves (Suède, Norvège)		

### SIGLES TECHNIQUES

IP	Internet Protocol
MPLS	Multiprotocol Label Switching, technique de gestion des priorités de trafic IP
VPN	Réseau Privé Virtuel

# Entretiens réalisés par JP. Maury et Ph. Picard

## Entretien avec Charles Rozmaryn, le 28-1-2016

Les années 90 sont une période où les alliances internationales étaient à la mode dans les Télécommunications. Les Anglais ont tiré les premiers avec **Concert**.

Il y a toujours eu des relations internationales pour :

- la normalisation,
- les liaisons internationales bilatérales avec répartition des quoteparts,
- les câbles sous-marins réalisés en alliance avec des opérateurs.

### ***La friendly competition***

Le premier livre vert de la Commission date de 1983 : il va y avoir de la concurrence, à partir de ce moment le milieu des télécoms a commencé à s'agiter. Un syndicat des opérateurs a été créé à Bruxelles sous l'impulsion du patron de Telefonica qui était le seul opérateur côté en bourse. Il y avait dans ce cadre, tous les six mois, des réunions informelles des cinq grands opérateurs (fin 1990, avec les épouses pour faire moins officiel) : FT, DT, BT, Telefonica, STET et à partir de 94 : KPN. La discussion portait sur une « *friendly competition* » selon la définition de Helmut Rieke (DT). Les opérateurs étant chacun sur leur territoire, il n'était pas question de concurrence directe.

### ***BT cherche à s'internationaliser pour le marché entreprise***

BT a fait éclater cette *friendly competition* en cherchant à sortir de son pré carré anglais. Cela était une réponse à la volonté de *Cable and Wireless* de s'introduire en Angleterre. BT a acheté Mitel, car ils pensaient qu'il ne fallait pas lâcher les entreprises qui offraient à l'époque les plus grandes marges pour les opérateurs (liaisons spécialisées et communications internationales). En fait, on ne voyait pas encore que le marché entreprise serait le marché le plus concurrentiel : c'était une prolongation de la logique de monopole avec ses péréquations!

Il y avait une discussion pour savoir quel serait le modèle qui l'emporterait : celui de l'ATT avec son intégration verticale (constructeur, opérateurs) ou bien celui des Européens de séparation de la fabrication de l'exploitation. Pierre Suard, pour faire comme l'ATT, voulait entrer dans le capital de FT avec le soutien d'Edouard Balladur ancien de la CGI. Stratégiquement, FT disait que c'est le modèle européen qui l'emporterait.

BT avait des parts dans deux opérateurs mobiles : J-Phone au Japon et Airtel en Espagne. Ils les ont vendus à Vodafone.

### ***Les prémices de l'alliance avec DT (contre BT)***

Les réunions n'étaient pas rompues, mais une rupture s'est cristallisée quand on a appris que BT voulait faire avec DT un consortium mondial pour le marché entreprise en 1992 : *Pathfinder*.

On est allé voir DT et on a dit aux Anglais ce qu'on en pensait. La réponse de BT a été : on veut faire quelque chose sur les mobiles : prenez une participation à charge de compensation. A cette époque, on ne voyait pas l'importance des mobiles, notamment pour les data. On a donc essayé de convaincre les Allemands que l'offre de BT était mauvaise. Helmut Ricke et Marcel Roulet étaient proches intellectuellement : ils pouvaient donc faire un bout de chemin ensemble. Les Allemands étaient en retard en international et en matière de réseau (notamment de données) car ils étaient très liés à Siemens pour la technologie et la recherche. FT avait donc intérêt à traiter avec eux tout de suite et à ne pas attendre qu'ils se renforcent.

### ***La création d'ATLAS***

On a donc réfléchi à faire quelque chose contre BT. L'idée était de mettre en commun le réseau de paquet. Pour cela, il fallait rechercher un partenaire américain de façon à retrouver de l'agilité vis-à-vis des entreprises. Sprint était trop petit ; on négocie donc avec MCI (Bert Roberts). C'était un accord commercial non capitalistique. La semaine même de l'accord, en 1993, tombe l'annonce de la prise par BT de 20% du capital de MCI. Cette semaine là également, la Commission annonce que la concurrence entre les opérateurs serait ouverte en 1998. On a compris alors qu'il fallait faire des accords capitalistiques. On a décidé de créer une société commune avec DT à 50/50 pour les réseaux de données appelée ATLAS. Transpac prenait le *leadership* et avait été vendu à un très bon prix.

Dans l'opération, il a fallu lâcher les accords de Transpac avec Telenet : on a donc recherché un accord avec des Américains. Les Allemands étant 50% plus gros que nous, à nous deux on était donc gros aussi va-t-on négocier avec ATT. Mais ils n'étaient pas conscient de ce qui se passait en Europe : le 11 novembre 1993 ou 1994, le patron d'ATT étant venu à Paris, Marcel Roulet lui dit qu'on allait avoir des problèmes avec Bruxelles, il lui répondit : « Mes juristes vont s'en occuper. » On n'a pas eu l'autorisation !

Le dernier partenaire américain qui restait était Sprint. Il fallait avoir une stratégie pragmatique, car BT cherchait à construire son réseau mondial pour les entreprises. Avec Sprint, il a fallu passer à l'étape supérieure : c'était des G\$, FT et DT ont pris chacun 10% de l'entreprise.

Entre temps, il y avait eu d'autres opérations : on avait la Pologne et une licence en Inde (qui n'a rien donné). Avec la STET on avait fait une opération en Grèce. Puis ça a été l'Argentine et le Mexique. Pour le Mexique on a mis 2GF. C'était le plus grand investissement français au Mexique et Bercy n'était pas chaud. Marcel Roulet était dans le bureau du Président du Mexique quand il a reçu l'autorisation.

### ***Les difficultés d'Atlas***

Il fallait faire un réseau pour les entreprises, mais ça s'est dégonflé pour de multiples raisons :

- la coopération entre des opérateurs historiques est difficile car peu naturelle, chacun ayant eu une position nationale,
- la coopération entre Allemands et Français est difficile,
- les Français étaient naïfs en voulant développer la structure commune alors que les Allemands mettaient des représentants qui se sentaient avant tout Allemands,
- on était sur des activités qui n'étaient pas l'essentiel du *core business* des opérateurs,
- il n'y avait pas de vraies synergies entre opérateurs, notamment pour le *one stop shopping* vis-à-vis des entreprises,
- et surtout, il y a eu l'explosion des mobiles pour lesquels il n'y avait pas d'accords, chacun étant indépendant,

- enfin et c'est le coup de grâce, il y a eu au niveau international un surinvestissement dans les réseaux longue distance internationaux, ce qui a ruiné le business traditionnel des opérateurs. C'est ainsi que SITA a réussi à vendre Equant au moment opportun car ils avaient bien vu qu'Internet, construit sur des infrastructures pléthoriques, allait effondrer les prix, comme cela avait d'ailleurs commencé avec le Frame Relay. (Finalement Equant a été fermé par Charles Dehelly (ex Bull) du temps de Thierry Breton).

Il y a toujours eu un chaînon manquant dans Global One à savoir l'Extrême Orient. Il n'y avait pas de partenaires japonais, les Chinois n'étaient pas présents à l'époque.

### ***La fin de la coopération avec DT et plus généralement entre opérateurs***

Cela s'est terminé avec la trahison de DT en 1999. Avec Ron Sommer l'ambiance avait changé. Les Allemands pensaient avoir tout appris et pouvoir voler de leurs propres ailes. C'est ainsi que lors d'une réunion organisée à Venise par Alcatel, un jeune de DT disait : « On est le futur EDS du monde ! »

Aujourd'hui, quelle est la logique des rapprochements d'opérateurs ? Les dénominations nationales disparaissent partout. Les synergies sur les mobiles ne sont pas extraordinaires.

La thèse en cours est celle de Patrick Drahi : la synergie c'est celle du nombre d'écrans maîtrisés pour des contenus. Il y a de l'argent à gagner sur les contenus. Ainsi les matchs de foot se jouent aujourd'hui entre capitalistes. C'est la vision de Jean-Marie Messier qui se réalise 20 ans après. Cela ne pouvait se faire de son temps alors qu'il n'y avait pas de smartphones avec des débits de 50 Mbit/s. L'idée est que plus on a d'écrans, plus on peut avoir de contenus spécifiques. Bien sûr, il y a un problème de langue et un problème culturel mais les services de télévisions se vendent partout.

C'est donc un problème de poule et de l'œuf : pour rentabiliser le réseau, il faut avoir le contenu et pour avoir le contenu il faut avoir beaucoup d'écrans – mais cela veut-il dire avoir le réseau ? Si j'ai des clients, je peux avoir le contenu mais suis-je un transporteur qui possède le réseau alors que celui-ci doit être « neutre » ?

Il semble qu'aujourd'hui la principale préoccupation des opérateurs est de réaliser des concentrations pour en diminuer le nombre et retrouver les économies d'échelle propre aux réseaux tout en diminuant la pression concurrentielle. Par ailleurs les opérateurs cherchent à se positionner sur les marchés en forte croissance des pays émergents. C'est une politique défensive à l'intérieur, offensive à l'extérieur.

### ***La politique des nouveaux opérateurs et le contenu***

Cegetel a cherché à faire une alliance avec BT qui est sorti rapidement. Jean-Marie Messier croyait avoir un meilleur partenaire avec Mannesmann, mais pour eux les télécoms c'était seulement du mobile. Finalement il a fallu vendre Cegetel à Neuf, car ne voyant que les mobiles le système s'est enterré.

Patrick Drahi quant à lui a tout construit grâce au câble et à la fibre optique. Les temps étaient plus mûrs. Quand FT a fait le plan câble, en dehors du choix technologique du multimode qui était malheureux, l'erreur a été qu'on a oublié ou pas pu faire de contenu. Lorsqu'on a demandé à diffuser un film le samedi soir, le lobby du cinéma s'y est opposé. A l'époque Charles Rozmaryn avait soulevé la question de l'entrée dans les contenus alors que FT avait le réseau câblé. Mais les politiques avaient peur : c'était trop tôt.

## *La politique vis-à-vis de l'informatique*

Le rapport sur les autoroutes de l'information a préconisé un passage au tout fibre optique sans se préoccuper du protocole Internet ni d'ailleurs voir que les mobiles pourraient avoir suffisamment de débit. Gérard Théry était resté dans l'idée que si l'on faisait quelque chose de bien en France on pourrait l'imposer mondialement, comme cela avait été le cas pour le MIC 30 voies, la commutation électronique et le X25. Mais tout cela a changé car ce sont les informaticiens qui ont pris le pouvoir. Ce sont les terminaux qui font tout et le réseau doit être réduit à sa plus simple expression du moment qu'il est fiable grâce à la fibre optique.

Pour mieux atteindre le marché des entreprises, FT a fait des accords avec des SSII. Tout d'abord avec SEMA (20% du capital) puis avec CAP avec la création de FranceTCAP, structure avec laquelle on allait conquérir le monde. Mais ce n'était pas des industriels et plutôt des fournisseurs de main-d'œuvre. Il était logique de prendre contact avec les SSII et aussi les fournisseurs pour traiter les grandes entreprises internationales. On a donc approché Daimler (mais DT qui ne craignait pas Mannesmann pensait que Daimler allait entrer dans le marché des télécoms) et négocié avec IBM Allemagne, mais on était en compétition avec DT pour avoir la clientèle d'IBM alors que DT était le plus grand client d'IBM. Finalement IBM a partagé son réseau. En fait, on n'a pas réussi à avoir de synergie avec les informaticiens car les acheteurs des opérateurs ne voulaient pas être liés par des accords commerciaux avec leurs fournisseurs.

De toute façon, quand après son démantèlement ATT a été autorisé à entrer dans le marché de l'informatique et a acheté NCR, cela n'a pas été un succès et NCR a été revendu. Il semble que les logiques et les cultures sont trop différentes.

FT a failli racheter Bull car dans le cadre de la filière électronique on avait hérité de 70% des actions. Il s'est trouvé que Francis Lorentz y était farouchement opposé alors qu'il aurait pu bénéficier de la trésorerie de FT ! Ceci a permis à FT de reprendre TDF en échange, dans une logique d'opérateur. Il y avait cependant de la technologie chez Bull qui disposait notamment d'une messagerie de terminaux télétexte, héritée des Américains, fort utile pour simplifier la mise en relation de 2 terminaux qui pouvait alors prendre ½ heure.

Au total, les idées d'alliance sont assez grégaires. Tout le monde essaye mais les cultures sont différentes et ça ne fonctionne pas. Ericsson a racheté Facit (fabricant de calculateurs) ce qui a permis de démarrer une production de microcalculateurs ayant du succès en Suède mais l'aventure ne fut pas profitable et se termina en 1998.

## **Entretien avec Michel Huet, le 9-3-2016**

### ***Eucom***

Dans les années 1980, on avait pas mal de partenariats avec DT notamment avec son centre de recherche, le FTZ, qui avait à peu près 500 personnes. En 1987-89, on a fait avec DT Eucom, orienté vers les services à valeur ajoutée développés en partenariat avec des SSII. Ainsi on a fait des affaires avec DANET filiale allemande de GSI (Jacques Bentz). Pour cela on a créé une société, Eucom, dont le siège était à Sarrebruck. Marcel Roulet pensait apprendre plus en envoyant des gens en Allemagne et aurait pour cela souhaité que le siège fût à Frankfort, mais pour remercier Oscar Lafontaine, DT lui a dit que ce serait en Sarre ! C'était une filiale de Cogécom et de DT en direct, ce qui froissait les Allemands mais FT était une administration qui ne pouvait pas avoir de filiales en direct.

Eucom a lancé le projet Transponet qui était un EDI dans le domaine du transport : système de suivi et d'accompagnement des marchandises ainsi que l'édition des documents informatiques correspondants. Un autre projet était celui de la diffusion d'informations affichées dans les gares.

Meissner directeur international, notre correspondant chez DT, a poussé à augmenter le capital d'Eucom car il pensait que l'on faisait les choses en trop petit et on a donc monté le capital à 300 MF. Cela a conduit à multiplier le budget initial de 15 MF de Transponet par 10 pour le porter à 150 MF. L'objectif était de faire des essais de coopération et finalement au lieu de dépenser 15 MF pour voir, l'opération s'est soldée par 150 MF de pertes. En fait, beaucoup de ces projets ont échoué, car pour réussir il faut bien comprendre tous les enjeux des partenaires clients et savoir qui paye quoi. Les chargeurs étaient d'accord pour utiliser le service mais ils voulaient que les transporteurs payent alors que les économies étaient surtout pour les chargeurs : économies de paperasses, marchandises arrivant à temps, voire plus tôt, ce qui est un enjeu quand on sait qu'une grève chez Mercedes Benz peut provoquer une file de 700 km de camions en attente de livraison de pièces détachées. L'arrivée de l'Internet a également profondément modifié la structure des échanges d'informations nécessaires à ces services à valeur ajoutée.

Eucom était dirigé par un directoire de deux personnes : Michel Huet et pour les Allemands le DR de la Saxe au début puis par Udu Hück le DR d'Hambourg (qui a été après le patron de l'antenne de DT à Paris) et un conseil d'administration. Michel Huet se rendait une fois par semaine à Sarrebruck pour le CA qui se tenait en allemand. A noter un problème culturel : dans le travail la langue de Goethe est de règle et tout allait bien mais le suivi des conversations était plus difficile après la réunion où selon les régions le patois local devenait prépondérant. Transponet qui fabriquait de l'Edifact a mis du temps à mourir. Ça s'est arrêté début 1990. Les Allemands ont été fairplay et n'en ont pas tenu rigueur à FT.

### ***Eunetcom***

FT cherchait à bâtir quelque chose pour attaquer le marché des grandes entreprises. Une première idée était d'utiliser le réseau de Bull comme base pour proposer aux entreprises de l'outsourcing de leur réseau interne existant ou éventuel. Francis Lorentz en a voulu trop cher et Marcel Roulet a décidé de faire quelque chose avec les Allemands pour construire un réseau international à destination des entreprises. Dans la même idée, Transpac avait signé un accord avec Infonet. Une société Interpac filiale commune de Transpac et d'Infonet couvrait l'Europe (avec par exemple une succursale en Suède) et grâce au rachat d'une société

allemande spécialisée dans le back-up des centres informatiques et disposant d'un réseau se faisait une forte présence en Allemagne. Infonet couvrait le reste du monde. L'idée de Gérard Simonet (directeur commercial de Transpac, son recrutement avait été conseillé par Pierre Audouin conseil ; bien organisé dans sa tête, il avait fait ses classes à la CII à l'international pour les marchés de l'ouest) était de faire de l'international avec les Suédois, ce qui s'est heurté de front avec ce que l'on voulait faire avec DT. Transpac avait alors une organisation internationale qui aurait pu s'adapter à l'IP.

## ***Atlas et Global One***

Atlas était la holding regroupant les intérêts des Français et des Allemands pour la création de Global One. On y a mis EUNETCOM (Benoît Eymard). Sprint est venu nous chercher avec une activité internationale significative. Sprint avait séparé sa direction des réseaux internationaux et mis cette activité en vente sous le nom de Sprint International. Cela nous a été vendu comme profitable car ne payant rien à la maison mère ! On a utilisé Atlas pour avoir une part des 2/3 en Europe et de 50% sur le reste du monde. On apportait une activité avec Transpac, mais les Allemands ont exigé qu'on se défasse d'Interpac qui a été revendu aux fondateurs. De même, on a rompu avec Infonet ce qui fait que la partie internationale de Transpac a été abandonnée.

## ***La direction de Global One***

Michel Huet a été impliqué au moment de la formalisation de l'accord sur Global One en 1996 avec une prise de poste en 1997 comme second de Jacques Champeaux et directeur du partenariat Global One. Les textes de l'accord étaient d'un volume considérable : 30 livres faisant 2m50 de haut. Mais selon les usages américains, le seul chapitre important est celui des définitions. Les avocats se sont fait payer très cher car c'est très compliqué et toute interprétation nécessite de rappeler l'avocat. Au total ils ont coûté plus de 300 MF soit :

- 70 MF pour FT
- 80 MF pour DT
- 150 MF pour Sprint.

Ça a commencé à marcher avec un triumvirat (pares inter pares) dont le siège était à Bruxelles : un Français, Jean Arnould, chargé de l'exploitation ; un Allemand, chargé des affaires générales et des achats ; un Américain (le patron de Sprint international, ex colonel des marines qui lorsqu'il revenait de l'étranger à 6h du matin convoquait tout son monde et mettait la climatisation à 16° tout en étant en bras de chemise, bref un vrai patron qui soutenait ses gars) chargé du commercial. Les commerçants avaient les habitudes de l'Asie, avec des frais de mission pas très contrôlés ! L'activité principale était de la vente de liaisons. Ceci a posé des problèmes au bureau de New-York (Marie-Monique Steckel) qui avait une activité de vente pour le compte de la DTRE que l'on a dû supprimer.

Ça a marché, mais après ça allait assez mal. Gary Forsee a été nommé président et CEO de Global One en février 1998 et Michel Huet est passé dans l'entreprise comme EVP, chargé d'un programme de diminution des coûts. On n'a pas assez développé la fonction commerciale. On a découvert que Sprint n'était que le 3<sup>ème</sup> opérateur et n'avait pas une réputation du niveau de celle d'ATT. Les Allemands avaient beaucoup de mal à vendre en Allemagne, alors qu'on était passé du mode paquet au *Frame Relay*. En fait, ils n'étaient pas bons face aux SSII, ce qui les a conduits à acheter DBIS (ex Daimler Benz). Dans cette période on a cherché à faire un partenariat avec EDS qui a failli aboutir. Finalement on avait du mal à vendre.

Barbara Dalibard a remplacé Jacques Champeaux à OBS et a donc piloté Global One. Elle a interdit de tenter de vendre aux entreprises américaines pour un besoin qui n'était pas au moins de 50% international. Les vendeurs faisaient des offres à perte sur l'intérieur du pays pour faire du CA à n'importe quel prix et atteindre ainsi leurs objectifs de vente. Cependant on avait des problèmes avec des clients difficiles expliquant que les LS Singapour Melbourne étaient plus chères que celles de Telstra du fait que nos liaisons étaient managées ce qui entraînait un coût plus élevé.

Gary Forsee a très mal pris la visite de Ron Sommer à Telecom Italia. En 2007, il a démissionné de son poste de PDG de Sprint qui était en difficulté après. Il a été remplacé par Victor Vuczinl (suédois) qui a fait tant bien que mal. On a dirigé à trois : Jean Arnould est parti et les Allemands ont mis Rex Stephenson comme responsable des opérations, les Américains ont désigné Fred Rucker pour la fonction commerciale et Michel Huet faisait le reste (à Bruxelles), pour le seconder Jean Sanlaville a été nommé directeur financier.

On s'est aperçu que les objectifs de Sprint étaient de faire une optimisation fiscale en descendant les résultats de la maison mère dans des opérations internationales déficitaires. L'affaire s'est donc terminée par un rachat par FT car Sprint voulait se retirer, l'affaire fiscale étant finie, et les Allemands étaient fâchés avec les Français après leur tentative d'achat de Telecom Italia. Ron Sommer a tout cassé pour rien.

## ***Equant***

Michel Huet était Président du directoire de Global One, jusqu'à ce qu'en 2000 on rachète Equant que l'on a fusionné avec Global One. SITA avait décidé de transformer en société la partie réseau de son activité pour ne garder que la partie service : messagerie et autres services d'aéroports comme la réservation pour les pays de l'Est avec un logiciel copie de SABRE (American Airlines). On savait que les prix du réseau allaient s'effondrer avec Internet, donc SITA avait mis en vente la société qui portait le réseau. C'est Jacques Champeaux qui a poussé pour acheter Equant avec deux arguments : acquérir de la surface et avoir un concurrent en moins. Il y avait aussi les Anglais qui auraient pu acheter car c'était une course à la taille.

Pendant la phase de préparation, Michel Huet était le n°1 et Daniel Caclin était chargé de la mise en place. Jacques Champeaux décidait et a nommé Didier Delépine, le patron d'Equant NV résidant aux USA, pour diriger le nouvel Equant issu de la fusion avec Global One et Daniel Caclin comme n°2. Exit Michel Huet. Le siège d'Equant était à Paris.

Il n'y avait pas de concurrents à part Global Services (BT) et Verizon, donc il fallait ne pas vendre à perte et se contenter d'accompagner nos clients à l'international : conquérir d'autres clients n'était pas intéressant. C'était pour les opérateurs la mode du « réseau sans couture » et du « *one stop shopping* ». En fait l'entreprise a subi de fortes pertes à cause de la concurrence des LS simples bien moins chères que le service d'un réseau managé pour l'exploitation duquel Equant avait 8500 personnes.

## ***Quelques enseignements***

Aux USA il n'y a pas le système des ingénieurs des télécommunications, tous les patrons sont des anciens Vice-Président d'ATT. Cela donne plus de diversité : Bill Esrey, le CEO de Sprint, était longtemps avant passé par ce stade de VP en charge des bâtiments d'ATT. Puis il a travaillé dans le *Mergers & Acquisitions* (M&A) ce qui lui a donné l'idée de Sprint constituée par le rachat de plusieurs opérateurs locaux pour construire un réseau à longue distance essentiellement hertzien.

Un partenariat ça ne réussit jamais totalement. C'est plus difficile à équilibrer qu'une entreprise. Ca ralentit les décisions et diminue la marge des revenus. On a mis du temps mais on a cependant construit quelque chose. Orange a fait croître sa part de marché et a atteint une crédibilité à l'international. On a cru que c'était global et qu'il fallait 3 acteurs pour faire un seul réseau et en fin de compte il y a eu plusieurs réseaux. Ce n'est pas le réseau qui gagne c'est le service.

## Entretien avec Michel Bon, le 23-3-2016

### *La coopération franco-allemande sur les réseaux de données*

Deux jours après ma nomination, je suis allé à Bonn, rencontrer Ron Sommer, qui avait remplacé Helmut Rieke à la tête de Deutsche Telekom au mois de juin 1995. Par la suite avec Marcel Roulet, j'ai également rencontré Helmut Rieke, afin d'être bien informé du partenariat en cours entre FT et DT.

L'ambition de ce partenariat était de faire des développements communs entre FT et DT pour être plus forts face à la concurrence qui se profilait à l'horizon 1998. La discussion s'est centrée sur les réseaux d'entreprises. Avec Transpac, FT était en pointe en Europe, et cela intéressait donc les Allemands qui avaient beaucoup d'entreprises internationales. On pensait qu'il fallait que le service soit mondial, d'où le rapprochement avec Sprint qui était leader dans cette activité en Amérique et plus largement hors d'Europe. Cette coopération avait déjà pris la forme d'une prise de participation de 10% de FT et de DT dans Sprint. Entre le savoir-faire français, le réseau mondial de Sprint et les grandes entreprises allemandes, il y avait de quoi faire un leader mondial, que l'on décida d'appeler Global One. Bien sûr ce n'était pas exempt d'arrière pensées. Les Allemands se disaient : « Nous avons les clients, nous dominerons donc l'alliance » ; les Français pensaient : « On est les meilleurs du monde mais pas mondiaux. » ; et les Américains se réjouissaient : « Avec leur argent et notre réseau nous dominerons tous nos concurrents » ;

En fait, les patrons de DT et de FT avaient des sujets plus urgents. DT n'était pas en bonne position sur son marché : l'entreprise n'était pas leader sur le mobile et son image auprès de ses clients n'était pas bonne. FT avait, elle, une bonne image auprès du public mais avait beaucoup tardé à se mettre en ordre de marche pour affronter la concurrence et devait donc se réorganiser profondément. Tant DT que FT étaient donc très portés sur des problèmes internes. Les discussions sur le partenariat suivaient leur cours sans précipitation, avec Jacques Champeaux et Marc Dandelot qui étaient en charge de l'opération et Jean-Yves Gouiffès qui accompagnait en tant que directeur du Réseau. Ce projet était consensuel au sein de FT.

Global One était dans les tuyaux mais pas finalisé : il fallait fusionner les trois réseaux. Ça été compliqué. Il y avait un Global One mondial dont chacun possédait 1/3, qui dominait un Global One Européen dont DT et FT possédait la moitié et un Global One américain dont Sprint avait la moitié. C'était un compromis bâtard. Le siège était installé à Bruxelles dans des bureaux somptueux. Il y avait beaucoup de monde. On faisait des réunions au sommet qui ne donnaient rien mais on engloutissait un argent considérable. Ça existait mais la concurrence était modeste : ATT, BT, Cable et Wireless, un nouveau venu Worldcom et enfin SITA.

### *Les mobiles*

Pendant ce temps-là, le marché des télécoms évoluait. Le mobile allait représenter une part importante de ces sociétés de télécom. Vodafone achetait à tour de bras. Il fallait se développer à l'étranger sur le mobile. Les synergies de ces achats étaient très faibles mais c'était la règle du jeu : de même que la chimie, la voiture ou les couches jetables étaient dominées par des entreprises mondiales, de même il en irait pour les télécoms, et il fallait bien commencer. La question était posée de savoir qui allait acheter : FT, DT ou FT et DT ensemble. Pour DT, l'Europe centrale était sa chasse gardée. FT s'est installée en Roumanie mais la Pologne, la Hongrie, la Tchéquie pas touche ! Ils nous laissaient l'Afrique. Le fait

qu'il ne soit pas possible de faire des achats en commun dans le secteur phare des mobiles a plombé cette alliance. Et quand on a fini par s'y décider, en Italie, il était déjà trop tard. Bref, l'alliance est demeurée cantonnée aux réseaux d'entreprises.

### ***La fin de l'Alliance FT-DT***

C'était dommage, mais cela ne condamnait pas l'alliance : il y a un domaine où ça peut marcher, on va s'appliquer. On allait de sommet en sommet mais c'était très compliqué. On débattait sans conclure vraiment, et souvent sans compréhension des enjeux. Ça allait mieux avec les Américains car il y avait un respect commun des savoir-faire techniques entre Français et Américains. Cependant c'était épuisant : on faisait avant une réunion franco-allemande préalable pour se mettre d'accord, on n'y parvenait qu'avec des compromis souvent boiteux, et on allait ensuite les défendre devant des Américains qui évidemment n'en voulaient pas et essayaient de tirer profit de nos désaccords.

Il est vite apparu que l'absence de développement commun en mobile condamnait à acheter de petites affaires, c'est à dire des opérateurs de petits marchés ou de petits opérateurs de grands marchés. C'est ainsi que nous (DT et FT) avons acheté la 3<sup>ème</sup> licence de mobile en Italie avec Wind. Cela a marché car le patron de Wind était Tyrolien (et donc reconnu comme sérieux par les Allemands, ce qui était d'ailleurs le cas). Wind était le 3<sup>ème</sup> opérateur dans le marché le plus avancé d'Europe pour le mobile, mais en Italie comme presque partout en Europe, le 3<sup>ème</sup> ne fait pas d'argent. Il fallait acheter des gros, nous n'avons pu y arriver jusqu'à ce que nous le fassions seul. Ça devenait de plus en plus difficile alors que Vodafone poussait ses pions partout et qu'il ne restait que les numéros 3. Il y a de l'amertume sur la manière dont Ron Sommer a usé pour rompre (lancement par DT d'une OPA sur Telecom Italia sans la moindre concertation avec FT) mais sur le fond il avait raison : il fallait briser. Ce fut la fin de l'alliance avec Sprint et le rachat de Global One.

Elle fut accélérée par l'OPA de l'Américain Worldcom sur Sprint, à un prix de folie. Du coup Sprint devait se défaire de Global One, qui faisait double emploi avec le réseau de Worldcom. Finalement avec l'éclatement de la bulle internet, l'affaire Worldcom ne s'est pas faite, Sprint s'est retrouvé seule sans son réseau d'entreprise et FT et DT avaient chacun 50% de Global One.

Ce n'était pas tenable, et rapidement il fut décidé que l'un des deux reprendrait le tout. Ce fut FT, qui avait la meilleure capacité technique dans ce domaine qui racheta Global One aux Allemands fin 2000 au terme d'une enchère à l'aveugle chez un avocat.

### ***Création d'Equant***

Pendant toute cette période, Global One avait manqué de dynamisme et lorsqu'il fut enfin possible d'y travailler normalement, à ce moment-là, il nous est apparu que ça ne suffisait pas. On nous a proposé d'acheter le réseau de SITA. C'était un réseau qui avait l'atout particulier de desservir tous les aéroports du monde lui donnant une pénétration considérable. Le prix paraissait acceptable. Pour autant, bien sûr, qu'internet ne bouleverse pas l'équation économique de cette activité, comme certains commençaient à le suggérer. Ce n'était pas l'analyse de la branche entreprise de FT: les entreprises ne confieront pas leurs données à un réseau grand public aussi dénué de sécurité. Les années ont montré que c'est pourtant ce qui s'est passé.

### ***Réflexions sur l'alliance avec DT***

Le partenariat avec DT m'allait très bien, tout au long j'y ai cru et j'ai trouvé l'idée de Marcel Roulet et d'Helmut Ricke forte : on n'aurait pas à investir dans les deux plus gros pays de la

zone et on aurait ailleurs une force de frappe doublée. Je ne me suis jamais convaincu qu'il fallait arrêter. Il y a eu des sacrifices dans le développement international de Transpac notamment en Allemagne. C'est typique de la mentalité européenne de la France qui y croît, y met toute son énergie et en fin de compte manque de pragmatisme.

On s'est beaucoup trompé sur Global One et Equant par manque d'anticipation sur l'évolution de l'internet de la même façon que le marché des mobiles, en 1995, n'était pas reconnu pour ce qu'il est devenu. Heureusement il y avait le CNET où des gens savaient tout : grâce à lui, même quand on démarrait après tout le monde on pouvait rattraper. C'était rassurant. Sur l'ADSL quand on a décidé de s'y mettre on a rattrapé le retard en moins d'un an. Le potentiel technique était remarquable. Lorsque l'on compare France Télécom aux autres mastodontes publics de l'époque, EDF, la SNCF ou la Poste, finalement celui qui s'en est le mieux sorti c'est FT : ce n'est pas un hasard, elle avait une base exceptionnelle.

L'alliance était une idée qui plaisait certainement aux politiques mais dès 1996 l'Etat allemand avait annoncé (et tenu) vouloir s'abstenir de toute influence sur DT pour rassurer les marchés, tandis qu'en France les apports au budget de France Télécom intéressaient l'Etat beaucoup plus que sa stratégie. Mais du côté de FT aussi, de 1995 à 1998, la préparation de la mise en bourse, puis la mise au point de la réglementation organisant la concurrence dominaient aussi la relation avec l'Etat. Il n'y eut guère que Dominique Strauss-Kahn pour s'intéresser (un peu) à la stratégie de FT.

### *Après l'alliance*

Les Allemands ont échoué leur opération italienne et nous avons donc dû rebâtir de zéro une stratégie de développement en Europe à la mi 1999, il était déjà bien tard, les prix étaient très élevés et notre capacité à payer en actions (dont le prix s'était envolé lui aussi) était très mesurée par la loi qui imposait à l'Etat de conserver la majorité de FT. C'est alors que Vodafone a fait une OPA sur Mannesmann qui nous a approchés pour être leur chevalier blanc. C'était intéressant : ils étaient n°1 en Allemagne, n°2 en Italie et ils avaient Orange en Angleterre. C'était donc complémentaire de FT et très attrayant, car cela aurait créé d'un coup le grand leader mondial du mobile. Bien que Mannesmann ait valu plus que FT en bourse, ils proposaient de faire une fusion pour faire un super grand opérateur et étaient d'accord pour le faire à 50/50 pour le conseil. La fusion opérationnelle devait être simplifiée par le fait qu'il n'y avait pas de redondance. Mais bien sûr il nous fallait l'accord de l'Etat qui s'y est opposé : on ne dilue pas le fleuron national et en plus la mise en bourse avait déjà eu du mal à passer politiquement auprès d'une partie de l'opinion. Finalement Mannesmann a été rachetée par Vodafone qui a dû revendre Orange dont FT s'est porté acquéreur.

# Entretien avec Jean Yves Gouiffès, le 13-4-2016

## *Le projet Acores*

La personne la plus à même de parler de Global One et d'Equant est Jacques Champeaux. Il faut relativiser ce que dit Gérard Simonet sur Global One car il défendait la construction d'une extension de Transpac en Europe (Info AG acheté en Allemagne). De la même façon, nous avons construit un réseau téléphonique européen appelé « Acores » (ou anti cyclone) pour faire pendant à un projet identique des Anglais que BT avait appelé « Cyclone ». On s'est coordonné avec Gérard Simonet pour utiliser des locaux communs : on s'est alors aperçu que l'on était dans une culture de séparation. La création d'une filiale externe Transpac a engendré une culture d'entreprise spécifique très différente de celle de la DGT. A France Câble c'était très différent.

## *Le besoin des clients Entreprises à l'international*

Nous avons donc un projet d'implantation de réseau dans les pays européens pour répondre à la question : comment servir les clients internationaux, alors que l'on est national. C'est la même question que se posent les compagnies d'aviation. BT et ATT étaient très agressifs : ils voulaient s'imposer pour servir les clients sur le monde entier. La première moitié des années 1990, j'étais à la DTRE et je voyais bien que les entreprises disaient qu'il était difficile de faire du bout en bout. Il y avait aussi les équipes américaines qui disaient qu'ils étaient en train de passer au *Frame Relay* alors que Transpac disait que le X25 ça marchait bien : X25 dominait le marché et ils s'étaient endormis, de la même façon que SFR qui était le 1<sup>er</sup> opérateur mobile en analogique a mis du temps à passer au GSM.

## *Global One*

La concurrence venait des USA, le fait d'avoir une alliance permettait d'y répondre : il fallait avoir un allié européen. Les Britanniques avaient tiré les premiers. Certes, Philippe Picard avait fait un rapport pour proposer d'utiliser le réseau international de Bull qui avait des équipes dans de nombreux pays, mais cela ne donnait pas la puissance nécessaire. Les Anglais et les Américains étaient vraiment en avance : Londres était le point d'entrée en Europe. Il y avait une crainte de se faire envahir par les Anglais et les Américains. L'alliance avec les Allemands donnait le poids nécessaire : à deux on irait chercher un allié américain. Le premier a été ATT qui a nous a refusé l'exclusivité sur l'Europe hors de nos territoires France et Allemagne. Le second a été MCI qui était le n°2, cela n'a pas marché car BT était en train d'entrer dans MCI : le patron nous a dit qu'il avait une offre. On s'est tourné vers Sprint le n°3, c'était moins bien. On a ainsi créé Global One : Sprint couvrait les USA et nous l'Europe.

## *L'alliance avec les Allemands*

L'alliance franco-allemande n'est pas de même nature, c'est un sujet en tant que tel, alors que l'alliance Global One était un cas particulier. C'était à la charnière des années 1980/1990, on était seul : s'associer avec une société voisine qui avait le même parcours que nous avait du sens. Certes, DT était probablement plus lié à la Poste que nous, mais cela était en train de changer avec la réunification de l'Allemagne en cours. Ils étaient très intéressés à avoir un partenaire car, étant très absorbés sur l'ancienne Allemagne de l'Est, ils étaient en reste sur l'international. De plus avec l'ouverture à la concurrence et la privatisation qui se profilaient, on allait avoir des problèmes identiques : ainsi ils ont ouvert leur capital avant nous et nous avons profité de leur expérience. On a donc travaillé avec DT, Marcel Roulet et Helmut Ricke

étaient de la même génération et de même culture. Il n'y a pas eu de pression politique pour un rapprochement de FT avec DT. Les relations entre les deux états-majors étaient excellentes : il pouvait y avoir des divergences entre les responsables marketing mais les équipes techniques travaillaient bien ensemble. Le directeur du réseau Gerd Tenzer était un ami.

On a construit un réseau européen : *European Backbone Network* (EBN) pour servir les autres opérateurs. Les Allemands s'occupaient des pays du Nord-Est de l'Europe et nous des pays du Sud-Ouest. Le projet avançait bien et on a essayé de faire la même chose aux USA ce qui a nécessité l'alliance avec Sprint. Global One était client de l'EBN. Cela marchait donc bien sur le réseau et également la coopération sur la R&D était bonne.

Cependant il y a eu un rôle très négatif de la Commission qui a tout fait pour torpiller la coopération des deux plus importants opérateurs européens : elle ne voulait pas admettre qu'il fallait se prémunir du danger qui venait des USA.

Il n'y a pas eu de projet de fusion au niveau des entreprises proprement dites bien que chacune ait pris une participation de 2% dans l'autre. Cependant un projet, appelé Lorelei et suivi en France par Gérard Moine a été lancé avec l'idée de regrouper dans une filiale 50/50 toutes les participations des deux entreprises en dehors de la France et de l'Allemagne.

Il y avait deux projets en Italie :

- Infostrada qui consistait en un réseau fixe et conduit par FT,
- un projet d'opérateur mobile avec ENEL conduit par DT.

Finalement nous avons réalisé ensemble le projet mobile avec la création de Wind où ENEL avait 51% et DT/FT 49%, FT désignant le président ce qui a conduit Jean-Yves Gouiffès à être Président de Wind pendant 4 ans.

D'autres opérations auraient pu être regroupées dans la filiale à 50/50. Outre Wind et Global One, il s'agit :

- pour FT, des opérations en Pologne, Roumanie, Suisse, Angleterre, ...
- pour DT, des opérations en Hongrie, Grèce, ...

### ***La fin de la coopération avec les Allemands***

Tout a changé avec l'arrivée de Ron Sommer. C'était un homme très intelligent et mathématicien venant de chez Sony. Il ne supportait pas de n'être pas le premier: « *I want to be the driver in the driving seat* ». L'inauguration de Wind s'est faite au palais Farnèse, il était furieux et s'est plaint auprès de l'ambassadeur d'Allemagne en Italie qui n'avait pas su héberger l'inauguration. Lors de la finale du foot en 1998 où nous l'avions invité, il a été insupportable. Il semble que Ron Sommer a tiré une cartouche en Italie un peu seul : Gerd Tenzer était furieux, ce n'était pas préparé par l'état-major. Les états Italien et Allemand se sont mis en travers, ce qui fait que le rachat par DT de Telecom Italia ne s'est pas fait. Cependant la rupture de l'alliance a été une catastrophe : un vide s'ouvrait et ça se serait mieux passé autrement. Les états, sauf la France, ont fait payer très cher les licences mobiles ce qui a conduit à la bulle financière. Les Allemands ont investi aux USA et nous en Europe.

### ***Le mode de travail avec les étrangers et les retombées de l'alliance***

J'ai travaillé avec les Allemands, les Italiens, les Américains et un peu avec les Japonais. On peut travailler en confiance avec les Allemands. Les Américains dès que le fric est en jeu, ils changent de pied, c'est ce qui s'est passé avec Sprint. Les discussions sur le marketing étaient une erreur, il vaut mieux faire des partenariats sur les achats et la technique. Les questions

industrielles quant à elles pesaient de moins en moins. Lorsqu'on fait l'analogie avec les compagnies aériennes, on constate que les alliances multilatérales peuvent fonctionner, tel le cas de SkyTeam qui est un partage d'escalas, de destinations de vols et de hubs, mais cela ne s'est pas passé ainsi pour les télécoms !

On a passé du temps dans ces opérations. En revanche on y a gagné de l'argent, ne serait-ce que lors de la revente de nos participations croisées. Lorsque les alliances se sont arrêtées, chacun est resté seul. FT a racheté Global One puis Equant et est maintenant un des rares opérateurs à avoir un réseau mondial. DT s'est retiré de la Pologne où nous avons acheté TPSA lors de sa privatisation ce qui nous permet d'être un opérateur global en Pologne.

En réalité si on avait été co-investisseurs, cela aurait mieux marché et l'on aurait probablement évité les surcoûts des licences mobiles dues à la compétition exacerbée des opérateurs notamment en Angleterre. Le chacun pour soi a libéré les audaces : on y va. FT a racheté Orange à Vodafone sur la base d'une action de FT à 140€ en garantissant 100€ avec les conséquences que nous connaissons et en fin de compte la revente du tout à BT après avoir fusionné avec les opérations de DT en Angleterre ! Il reste cependant la marque Orange qui aurait pu servir à nos opérations communes. DT quant à lui a investi aux USA et cherche maintenant y à revendre son réseau mobile.

Dans le domaine informatique on a pu acquérir auprès de DT un système de gestion des infrastructures de transmission appelé Ironman pour réaliser le projet Quatuor de fusion des trois bases de données qui décrivaient le réseau de FT : cela a été un succès.

### ***Le multilatéral***

Dans les années 80, il y avait des coopérations multilatérales : le groupe des 5 (FT, DT, Télécom Italia, Telefonica) qui avait pour but d'améliorer le choix des normes et de faciliter les services d'interconnexion. Cela faisait suite aux travaux franco-allemands qui avaient permis de mettre au point la norme GSM. Il fallait se coordonner. Aujourd'hui on accuse cette démarche de concurrence déloyale.

On avait peur de l'arrivée des Américains. Ça ne s'est pas passé car en fait ils se sont consolidés sur leur marché interne. Par ailleurs, BT qui était à la fois l'ami et l'ennemi a quasi disparu pendant plus d'une décennie.

Aujourd'hui les menaces sont différentes, elles viennent des GAFAs mais comme avant l'Europe ne fait rien pour que ça se passe bien : on est mal avec la Commission qui ne nous aide pas. Il y a un grand risque sur les fabrications des terminaux avec l'inclusion de la carte SIM et la désintermédiation qui s'en suit. Déjà Nokia avait cherché à nous couper du client et maintenant c'est au tour d'Apple. Les GAFAs rachètent tout en Europe, il ne reste que les opérateurs qui sont indépendants.

### ***Une règle pour les co-investissements***

L'expérience acquise conduit à établir le théorème suivant : « quand on investit à l'étranger, il ne faut pas le faire avec quelqu'un qui a le même métier sauf si l'autre est dominant ». Le bon exemple est le Mexique où on a travaillé avec SBC Communication et dont le leader est Carlos Slim. Wind c'était pareil avec comme leader ENEL. Le contre-exemple c'est l'Argentine où on était associé avec la STET (les 2 opérateurs avaient chacun 1/3 et un fonds argentin 1/3). La duplication de compétences à part égale avec les Italiens conduisait à des disputes interminables. Au début en Egypte cela a bien marché mais s'est dégradé lorsque Sawiri est devenu un opérateur dans d'autres pays et était donc sur le même métier.

# Entretien avec Gérard Simonet, le 7-4-2016

## *La stratégie internationale de Transpac*

On a été en avance sur notre temps : le raisonnement était de créer de la valeur à long terme et non de faire des bénéfices à court terme. On a donc initié un processus de changement. Je situe cela en 1984 sous Pierre Fortin qui nous encourageait dans cette voie.

On a raisonné à travers les réseaux d'entreprise. Nous étions en relation avec Rhône Poulenc qui nous guidait : « on ne sait pas comment faire à l'étranger, il faut que quelqu'un nous accompagne ». On a alors croisé le chemin d'Infonet qui était un département de CSC et qui était dirigé par José Collazo (Porto Ricain Américain) installé à Los Angeles. Ils nous ont dit : « on a un réseau international dans CSC, on n'est pas propriétaire, on a des filiales avec lesquelles on a des accords ». C'était un réseau international asynchrone offrant des services d'accès légers mais qui allait migrer vers X25. Il y avait trois réseaux de ce type américains : Telenet, Tymnet et Infonet. « Nous pouvons donc compléter votre service pour l'international ».

## *La création d'Interpac*

Ils nous ont donc cédé un de leurs partenaires : la société STL, dirigée par Jacques Penaud qui voulant faire des services informatiques cherchait à se faire acheter. On a changé le nom de STL en Interpac pour avoir un concept plus international. On est ainsi devenu un partenaire d'Infonet sans avoir de participation. Ça n'a pas marché avec Jacques Penaud qui, très attaché à sa société, refusait qu'elle se présente au téléphone sous le nom d'Interpac. Une fois celui-ci parti, on s'est installé dans la société avec Jean-Noël Moneton. Ça a marché, on a pu apporter un service dans un certain nombre de produits : c'était du transport X25 de bout en bout. On progressait mais il apparaissait que si l'on restait seul avec Infonet en Europe, on ne se développerait pas comme il fallait : celui qui effectuait la terminaison de la communication touchait un tiers du chiffre d'affaires. Il fallait que les autres générateurs de trafic rapportent aussi à Transpac.

## *Le rachat d'Infonet*

J'ai été invité à une réunion à Jersey qui était tenue par la CEPT. En fait, j'avais mis le pied dans la porte pour y assister. Ils avaient dans l'idée de créer un service Européen appelé MDNS. A l'époque en parallèle de Transpac, il y avait Euronet réseau de transmission de données lancé par la Commission Européenne pour couvrir l'Europe. On avait beaucoup transpiré pour faire marcher Euronet avec Transpac 1G, mais les PTT européennes n'ont eu comme idée que sa démolition. En 1986, l'idée était donc MDNS. J'ai décrit ce que l'on faisait avec Interpac et Infonet : pourquoi ne pas décider chacun d'entre nous de se connecter. Il y eu un silence et après la conférence, les gens sont venu me voir. Il y avait le Dr Jürgen Bohm des PTT allemandes, les Anglais de BT, les Suédois de Telia, les Belges de Belgacom, les Espagnols de Telefonica et les Suisses de PTT Suisses. On a donc créé un comité d'études de la solution Infonet (hors CEPT). Ils ont tous conclu un accord de distribution d'Infonet sauf BT qui était en train d'acheter Tymnet. Le patron de l'opérateur australien (« Ward ») que je connaissais s'est joint à nous et Infonet a convaincu la KDD d'adhérer.

On n'était propriétaire de rien. On a alors proposé à CSC de faire un *spin-off* d'Infonet pour nous le vendre. Bill Hoover, patron de CSC, a dit banco. Il s'agissait de fixer le prix que j'évaluais à 65 M\$. Une étude a donc été confiée à Price Waterhouse qui a fait un gros

dossier, nécessaire aux télécoms allemandes qui étaient encore une administration, pour conclure par un prix quasi identique. Les Allemands étaient d'accord pour qu'il y ait deux acteurs importants, eux et nous, prenant chacun 15% et les autres prenant chacun 5%.

En 1988, l'accord d'acquisition a été signé. D'autres sont entrés à des prix plus élevés 80 M\$ puis 110 M\$ lorsque MCI est entré pour prendre 30%. MCI n'est resté qu'un an et a revendu aux autres participants sa part en faisant une opération neutre. Transpac et les Allemands se sont alors retrouvés en ayant chacun 23% soit à eux deux 46%, on a alors fait un *voting agreement* avec les télécoms d'Australie pour avoir la majorité.

C'était une machine à créer de la valeur. La direction technique était à Los Angeles, siège d'Infonet. Pour l'équipement du réseau les Français ont poussé Alcatel, les Allemands Siemens et les autres Northern Telecom qui était le meilleur. Les Allemands étant très influents, c'est Siemens qui a été choisie pour équiper le réseau.

### ***Interpac et Transpac Europe***

Interpac a gagné beaucoup d'argent. J'étais PDG d'Interpac et étais rémunéré par un pourcentage du bénéfice : au début c'était faible puis beaucoup mieux, ce qui a créé des problèmes au sein de la DGT. Interpac s'est démultipliée au Luxembourg en créant Interpac Luxembourg et en Italie où nous avons racheté une filiale d'Olivetti pour créer Interpac Italie.

En Europe, il fallait aller plus loin qu'Infonet qui n'avait qu'un point d'accès par pays, ce qui rendait cher le raccordement par LS alors qu'en France le raccordement se faisait aussi par Transpac. C'est ainsi qu'a germé l'idée d'un Transpac Europe : il fallait offrir une offre compétitive de raccordement dans tous les pays européens et on a donc créé France Télécom Transpac Europe (FTTE) qui s'est présentée comme une offre multidomestique avec une couverture internationale.

C'était certes une concurrence à Infonet et ça a grincé, mais on a su jouer sur tous les tableaux. Avec le *cash-flow* de Transpac on pouvait payer les pertes du démarrage dans chaque pays et le conseil d'administration a toujours donné son accord. Tout cela s'est bien développé en créant une valeur considérable. FTTE Europe faisait l'envie des Allemands et on a vu se créer Unidata sur le même modèle. FTTE s'est retrouvée, en plus d'Infonet, avec 18 filiales en Europe : en Angleterre on a racheté 2 réseaux X25, un pour Londres et l'autre pour le reste du territoire, en Allemagne on a racheté Info AG, qui avait un réseau X25 équipé de matériel Telenet mais qui assurait aussi du service (en décroissance).

### ***La fin de ces opérations et de Transpac***

Le rapprochement entre FT et DT a mis fin aux opérations en Allemagne. Marcel Roulet a interdit l'Allemagne tout en demandant d'aller en Roumanie. Alors que les conditions n'étaient pas bonnes, on a créé une société en Roumanie. On était très gêné par cela puis les choses ont évolué en 1993 où on commençait à parler d'Atlas. Quand on a fait Atlas, Transpac et ses œuvres ont été démantelées alors qu'en 2001 le tout aurait valu de l'ordre de 3 G\$.

Se jeter dans les bras des Allemands n'a conduit à rien. Les opérations faites par Transpac étaient du *bottom-up* et on avait les moyens tout en restant chez nous. L'alliance Global One était du *top-down*, on s'est fait rouler dans la farine par les Américains et les Allemands étaient naïfs. Sprint avait un réseau international largement fictif : ils vendaient des cartes de téléphone du réseau, des LS internationales et des services. Il nous arrivait une fois sur cinquante de trouver Sprint devant nous dans la recherche de nos clients. Ils ont survendu l'existant et personne n'a vérifié. Les gens disaient que c'était politique. Les Allemands ont

apporté du *cash* et les Français le réseau qui était sous-évalué. Sprint a fait une deuxième bonne affaire en nous revendant leur part de Global One plus cher que ça ne valait.

La super erreur a été Equant. Equant était une partie de SITA qui en a fait une *spin-off*. Là aussi, ils ont créé artificiellement un Equant rentable. L'évaluation a été demandée à Morgan Stanley qui était aussi actionnaire de SITA : il y avait un conflit d'intérêt dont Morgan Stanley a joué. Il se passe des choses incroyables aux USA ! Je suis intervenu pour évaluer Equant en 2000. Le siège était en Hollande, c'était moins douteux que je ne le pensais : ils ont triché sur la valorisation des équipements mais pas sur les contrats avec leurs clients. Ce n'était pas rentable et Equant a été acheté 5 à 6 GF. L'idée de l'époque était que « plus on perd, plus on crée de valeur » !

En fin de compte la structure de Transpac était vouée à l'échec car en plus de la stratégie tout ce qui était technologique était décidé par FT et le CNET.

# Entretien avec Jacques Champeaux, le 25-5-2016

## *Les raisons pour faire des alliances*

J'ai commencé à faire des alliances internationales quand j'étais à Transpac à la fin des années 1980. Ça a explosé fin 1990 début 2000. Il y avait plusieurs raisons pour faire des alliances :

- tester de nouveaux marchés dans lesquels les opérateurs n'étaient pas suffisamment confiants pour y aller tout seul. Par exemple nous avons investi, en 1988, 10 MF en Angleterre avec BT dans un service de radiotéléphonie de proximité : *Phonpoint* de façon à expérimenter un service du type Bebop que nous voulions lancer en France. La société a fait faillite et l'investissement a été perdu ;
- au début des mobiles et de l'internationalisation des services, pour aller dans de nouveaux pays : alliances avec Telmex au Mexique puis avec Ameritech (dont le siège était à Chicago, ville avec une diaspora polonaise) pour prendre pied en Pologne en 1991 et y déployer un service mobile. Cette dernière alliance n'a pas duré car Ameritech s'est retiré en vendant sa participation ;
- pour le marché des entreprises, il y avait le souci de faire des réseaux sans couture et du « *one stop shopping* ». Cela nécessitait de s'allier à des opérateurs alors que le marché dans les années 1975 à 1990 était tenu par des sociétés spécialisées exploitant des réseaux spécifiques, telles que SITA et SWIFT, ou bien par des sociétés de l'informatique exploitant des réseaux d'accès à leurs services tels que Telenet, Tymnet, Infonet (filiale de CSC qui avait développé un système d'alliances avec des pays pour y avoir des hubs de raccordement des clients ; CSC avait ainsi un début d'alliance avec Transpac et les Allemands) et IBM.

## *L'internationalisation de Transpac*

En 1986-87, on a persuadé CSC d'ouvrir le capital d'Infonet et on y a pris 10%. Parallèlement Transpac a commencé à s'implanter dans des pays européens pour couvrir l'Europe et répondre aux demandes des banques d'avoir des réseaux sans couture. Ces extensions de Transpac étaient réalisées sans alliance : en 1992-93, on disposait ainsi d'un réseau non négligeable.

## *L'alliance avec DT sur les réseaux de données*

On a essayé de se rapprocher de DT en 1993. Le but de la négociation était double :

- faire le poids en Europe,
- puis trouver avec DT un allié américain.

Il y avait 3 autres puissances possibles :

- Telefonica qui avait une approche Amérique du Sud
- Telecom Italia qui misait tout sur le mobile
- BT qui faisait bande à part.

Restait donc DT et, de plus, il y avait un contexte politique favorable aux Allemands. En fait c'était aussi plus facile avec les Allemands qu'avec les Anglais. On a donc conclu que l'on pouvait faire quelque chose avec les Allemands.

Pour que ça marche, il fallait que chacun apporte son réseau de données national : on prend donc Transpac et son réseau européen et le réseau de données de DT que l'on fusionne dans une société détenue à 50/50. Le réseau de DT était un département interne à l'entreprise ; nous, nous avons fait de Transpac une société séparée où par construction il fallait acheter à la maison mère des liaisons louées : il y avait donc une optimisation possible des coûts de fonctionnement. A contrario, DT avait une rentabilité catastrophique car ils ne prenaient pas en compte le coût des liaisons. En deux mois de négociation, nous avons donc fait valoir que notre réseau valait plus cher et avons obtenu une soulte. Il fallait donc que DT cède son réseau à une société contrôlée à 50%, ce qui déjà était une difficulté. Le patron de la branche entreprise de DT : Meissner venait d'IBM, nous avons réussi à lui faire accepter la séparation des ingénieurs de comptes de ceux de produits. Tout ceci étant en place, on a signé sur ce schéma en 1993-94 et on a présenté le tout à Bruxelles.

### ***L'alliance avec les Américains***

Une fois allié avec DT, on a donc commencé à discuter avec les Américains. MCI semblait le plus sympathique, mais cela a tourné court compte tenu de son alliance avec BT qui d'ailleurs a mal fini car, quand MCI s'est fait absorber par Worldcom, BT est sorti et a dû construire son propre réseau. Il restait ATT, Sprint et IBM (qui avait un réseau pour desservir ses services d'outsourcing). On a négocié avec les 3.

Quand on a négocié avec Sprint, on était des novices. Bill Esrey était un ancien banquier d'affaires et son adjoint était juriste. Sprint avait pour objectif premier d'avoir de l'argent. Ils étaient les plus petits du marché aux USA (10%) et n'étaient pas aussi bons que MCI dans le domaine des réseaux de données mais ils avaient un réseau international. Ils étaient aussi dans le fixe local, aussi voulaient-ils de l'argent pour se lancer dans le mobile, ce qui était un bon raisonnement compte tenu que l'activité de *carrier* qui était mirifique s'est effondrée avec la bulle internet : Sprint n'est pas mort car ils sont restés dans le local et le mobile.

Nous avons donc pris chacun (FT et BT) une participation de 10% de Sprint pour 2G\$ chacun. En parallèle l'alliance a porté sur la réalisation d'un réseau mondial avec les soultes correspondantes. La négociation a été difficile car les Américains ne voulaient lâcher que le rest of the world et les Allemands voulaient conserver l'Allemagne : on a donc conclu que chacun restait maître chez soi et on a réparti le reste de la façon suivante entre Sprint, BT et FT :

- reste de l'Europe : 1/3, 1/3, 1/3
- rest of the world : 1/2, 1/4, 1/4

Il a fallu construire un réseau *seamless* avec quatre réseaux : américain, allemand, français et rest of Europe and world. Le fonctionnement était difficile et les décisions compliquées : il aurait fallu que la nouvelle société ainsi construite Global One impose ses choix marketing. De plus, il y avait une surcapacité mondiale et la rentabilité n'a pas été au niveau.

On a aussi discuté avec ATT et IBM. ATT avait un comportement hégémoniste; de plus, la partie industrielle n'était pas séparée de l'exploitant ce qui n'était pas acceptable pour l'industrie française et européenne. IBM avait une activité réseau de données importante liée à son activité informatique. La position de départ d'IBM était : vous faites le téléphone et nous on fait toutes les données. Cependant, on a fini par obtenir un accord de l'équipe de négociation pour que ce soit nous qui opérons les réseaux de données jusqu'aux couches 3 et 4, mais cela a été refusé au niveau de la direction d'IBM !

On a donc conclu avec Sprint et formé Global One. On est parti avec un triumvirat à la tête, puis on débauché un suédois, V. Vuccins. Une troisième tentative a été de nommer Gary

Forsee qui était le n° 3 de Sprint. C'était un très bon opérationnel mais il a laissé tomber pour rentrer au Etats-Unis pour des raisons familiales, on a alors nommé Michel Huet à la place.

### ***Les autres aspects de l'alliance avec DT et la fin de l'alliance***

L'alliance avec DT se voulait plus large : on voulait aller ensemble à l'étranger. Ça été très difficile. Le seul pays où cela a marché est l'Italie. On était concurrent en Hongrie, la Pologne c'était compliqué et la Tchéquie c'était eux !

Fusionner les maisons mères était trop difficile car le risque était fort que tout éclate. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit avec l'OPA de DT sur Télécom Italia. C'était l'époque où Daimler a racheté Chrysler et les Allemands se sont vu maître du monde : « Je veux être dans le *driving seat*. » Les alliances devenaient insuffisantes : il fallait être le plus gros en Europe et racheter un Américain. Ainsi quand Sprint a failli être vendu à Worldcom, DT a fait une étude pour racheter Sprint.

L'année 1999 est l'*annus horribilis* avec la fin de l'alliance avec DT. On a regardé avec les Américains comment gérer cela pour reconstruire avec Sprint à nous deux un réseau. On est allé assez loin mais fin 1999, Sprint nous a dit qu'ils avaient deux offres pour se faire racheter : une qui était compatible pour nous avec Bellsouth et une autre incompatible avec Worldcom. Ils ont fait l'erreur de choisir Worldcom car cela posait des problèmes de concurrence et on s'est aperçu ensuite que les comptes de Worldcom étaient faux. L'action s'est effondrée et l'opération n'a pu se faire. Nous devons sortir avec une grosse plus-value dans l'opération Worldcom, finalement (de mémoire à vérifier) notre sortie s'est faite à un prix similaire à notre entrée (2G\$).

### ***Seuls aux manettes et l'achat d'Equant***

On a racheté la part des Américains dans Global One puis celle des Allemands. Il fallait reprendre l'ensemble, ce n'était plus une alliance. Global One n'avait pas la taille critique. On a été approché par Equant alors que nous étions en pleine bulle financière : Equant a valu jusqu'à 100G€. Equant avait réussi sa mise en bourse et les compagnies aériennes qui n'allaient pas très bien voulaient sortir pour ramasser le pactole. Elles se rendaient compte de la fragilité d'Equant et voulaient donc l'adosser à un opérateur.

SITA, le réseau de données des compagnies aériennes, était le principal client d'Equant dont la valeur dépendait donc de SITA. A cause des aéroports, le réseau était présent partout avec la capacité de desservir les clients. Pour la mise en bourse il avait fallu fournir les conditions d'achat à Equant par SITA. Les premières années étaient favorables mais ça n'allait pas durer, il fallait pérenniser le réseau : l'ouverture à d'autres clients que SITA s'est faite à partir de 1995. On a fini par avoir un accord sur le prix de vente : on donnait 1 action FT pour 2 actions Equant et pour ne pas se diluer on n'a pas racheté les 40% qui étaient en bourse, par contre on a garanti le prix de l'action FT ce qui nous a coûté 2G€. On apportait Global One à Equant et pour diriger le tout on a laissé Didier Delépine comme CEO mais il fallait mettre de l'ordre dans les réseaux, aussi a-t-on envoyé Daniel Caclin comme COO. On a réussi deux choses : faire passer le marketing produit de Transpac chez Equant y compris pour la France et faire la fusion des réseaux sans problème majeur, l'équipe technique de SITA étant à Paris. Maintenant grâce à tout cela, OBS est le n°1 pour le service au client et a pu conserver ses grands clients ainsi qu'une part importante du marché entreprise en France. Cependant si le marché en volume a beaucoup cru, les prix se sont effondrés ce qui a pesé sur la rentabilité. Mais les clients sont restés fidèles en achetant des services et des points de présence.

## *Les difficultés et la fin des alliances*

Dans les alliances et dans l'internationalisation, il y a beaucoup de problèmes culturels. Du temps de Global One, on a eu un trou de 15 M\$ en Australie car le patron australien avait passé un contrat avec un ISP qui faisait du trafic mais qui n'a pas payé et ce patron a quitté l'entreprise après avoir touché le bonus lié à cette vente. Nous étions habitués à la fidélité du personnel de France Télécom et n'avions pas anticipé ce type de comportement !

Comme dit plus haut, les gens de Sprint étaient d'abord intéressés par l'argent pour financer leur activité fixe locale et mobile. Par contre, il n'y a pas eu ce problème avec Equant qui ne connaissait pas la téléphonie.

Celui qui s'en est le mieux sorti, c'est Téléfonica qui a misé sur l'Amérique du Sud. BT a fait l'erreur de se séparer du mobile et est en train d'y revenir. DT a un gros investissement aux USA mais n'y atteint pas la taille critique. FT a investi en Europe car il y avait un schéma de la grande exportation et de faire l'Europe des télécommunications.

Le temps des alliances a disparu dans les années 2000. Il y avait eu une mode, les opérateurs de télécoms étant des novices en matière d'international : il y avait une peur d'aller à l'étranger et on se confortait en faisant des alliances. De plus avec l'éclatement des monopoles on avait la peur du vide. On s'est aperçu que les alliances n'apportaient pas la solution et que dans les mobiles il n'y avait pas d'effet significatif. Aujourd'hui plus personne ne fait d'alliance si ce n'est pour mettre en commun les capacités réseau des mobiles en mutualisant les points hauts et retrouver des économies d'échelle alors que les marchés sont très compétitifs.

## Entretien avec Michel Volle, le 9-11-2016

La réunion a porté sur l'analogie entre le transport aérien et les télécommunications : les plates-formes de correspondance (hubs) sont pour le transport l'équivalent de ce que sont les commutateurs pour les télécommunications, et en outre les deux types de réseau sont soumis à la contrainte du dimensionnement.

Michel Volle a été pendant les années 1996, 97 et 98 conseiller de Christian Blanc, président d'Air France. Les rapports entre la DSI et les divers métiers de la compagnie lui semblant déséquilibrés, il a mis en place une mission pour organiser des compétences informatiques au sein des maîtrises d'ouvrage.

### *Différences entre les télécommunications et le transport aérien*

Les télécoms sont pour l'essentiel un automate qu'il faut concevoir, construire puis entretenir. Le transport aérien est très différent car l'exploitation exige un personnel nombreux aux compétences diverses : personnel navigant commercial (hôtesses, stewards) et technique (commandant de bord, copilote, mécanicien), techniciens pour la maintenance, agents qui assurent la relation avec les passagers dans les escales, spécialistes du « yield management », etc.

La corporation des pilotes, étant en position de force en raison de son monopole sur la compétence qu'elle possède, se bat en permanence pour obtenir des salaires toujours plus élevés : Christian Blanc, président de la compagnie, percevait une rémunération plus faible que celle des 800 commandants de bord les mieux payés. Le conflit entre les pilotes et la compagnie est une maladie du transport aérien : elle a par exemple poussé Eastern Air Lines à la faillite en 1991.

Il en résulte des relations complexes entre les diverses spécialités : les pilotes sont à la fois admirés, enviés et détestés car leur grève peut mettre la compagnie à genoux. Le climat social est parfois violent : une grève du personnel au sol peut bloquer une escale, il est arrivé que des ouvriers de la maintenance utilisent lors d'une grève des frondes pour lancer des boulons.

Le climat n'est évidemment pas le même dans les télécommunications. Philippe Picard se souvient certes de la conversation lors de laquelle Philippe Bodin, alors membre du cabinet de Louis Mexandeau<sup>1</sup>, lui a dit que « les ingénieurs allaient morfler », mais cela ne s'est pas produit en fait. Il se rappelle aussi la démarche des agents de Transpac, intervenus auprès de Jean-Jacques Damlamian pour solliciter une réintégration dans l'administration : Jacques Dondoux a su enterrer cette revendication.

### *Les partenariats dans le monde du transport aérien*

Le partenariat entre les transporteurs aériens s'appuie sur le code sharing<sup>2</sup> : deux compagnies partagent le code IATA d'un même vol et l'affichent sous leur propre identifiant sur les systèmes de réservation, ce qui accroît leur visibilité sur le marché. Une partie du prix payé par le passager doit être reversée au partenaire à proportion de sa part dans l'exécution du vol (par exemple lorsque celui-ci implique, après passage par un hub, l'exécution d'une « jambe » du vol par l'autre partenaire).

Ces partenariats ont rencontré des difficultés : les systèmes d'information n'étaient pas de qualité suffisante et les dirigeants n'étaient pas conscients de leur importance dans un

---

<sup>1</sup>Ministre des PTT de 1981 à 1986.

<sup>2</sup>[https://en.wikipedia.org/wiki/Codeshare\\_agreement](https://en.wikipedia.org/wiki/Codeshare_agreement).

partenariat. Certains d'entre eux se sont ainsi contentés de signer un accord politique sans se soucier de l'interopérabilité des SI et de la transparence des transactions. Or il peut arriver qu'un cadre trop zélé croie bien faire en faisant en sorte que sa compagnie « pique de l'argent » au partenaire : celui-ci s'en rend plus ou moins clairement compte et petit à petit le partenariat glissera vers le divorce.

Le transport aérien est un produit de luxe qui emploie un personnel hautement qualifié, mais qui est soumis à une concurrence telle qu'il est contraint de vendre les billets à bas prix.

Depuis la dérégulation introduite en 1978 le transport aérien est une activité à très faible marge et les compagnies luttent pour survivre. Bob Crandall, CEO d'American Airlines de 1973 à 1998 et grand innovateur, l'a dit : « it's a nasty, rotten business ».

Des partenariats sont en principe possibles pour restaurer la marge en diversifiant l'offre et en tissant des partenariats avec des compagnies de taxis pour faire du transport de bout en bout et non plus seulement d'un aéroport à l'autre ; avec les magasins duty free des aéroports, le passager d'un long-courrier passant commande durant le vol puis la trouvant, dûment emballée, lorsqu'il retire ses bagages ; avec des opérateurs télécoms pour offrir une alternative aux vols avec le service de visioconférence ; avec des compagnies ferroviaires, pour assurer une relation fluide entre le transport aérien et le train ; pour exploiter des avions d'affaires dont des entreprises se partagent la copropriété, etc.

Des obstacles sociologiques ont cependant entravé cette diversification : si la culture du transport aérien, focalisée sur l'aviation, permet la négociation entre transporteurs aériens, elle la rend difficile avec d'autres types d'entreprises.

La fusion d'Air France et de KLM en 2004 a été possible parce que KLM se trouvait par accident dans une situation financière impossible. Les gens de KLM auraient préféré se vendre à British Airways (ils avaient des préjugés contre les Français) mais British Airways qui se trouvait elle-même en difficulté n'a pas pu ou pas voulu acheter KLM.

Jean-Cyril Spinetta a été très habile : il a respecté les équipes dirigeantes de KLM, conservé son nom et son logo et recherché la synergie entre les deux réseaux. Il y a eu des apports mutuels : l'informatique d'Air France, par exemple, était paraît-il meilleure que celle de KLM. Aujourd'hui la situation s'est retournée : KLM se porte mieux qu'Air France, mise en difficulté en partie à cause du conflit récurrent avec les pilotes.

Les pilotes sont détenteurs de qualifications pointues, rares et dont l'acquisition est très coûteuse : il ne suffit pas qu'un pilote possède une licence et une capacité élevée en calcul mental, il faut encore qu'il se soit qualifié sur chacun des types d'appareil qu'il devra piloter.

Le plus grand risque dans le transport aérien est la « surcharge mentale » des pilotes lorsque des incidents s'accumulent, comme lors de l'accident du vol AF447 Rio-Paris le 1<sup>er</sup> juin 2009. Un entraînement assidu au simulateur de vol est nécessaire pour préparer les pilotes à des situations exceptionnelles que chacun ne rencontrera probablement jamais, mais qui peuvent cependant survenir.

L'organisation du hub de Roissy a été décidée par Christian Blanc en 1993, il a été mis en place en 1996. L'architecture du réseau en « hub and spokes » (« moyeu et rayons » comme dans une roue) est devenue standard : les vols long-courrier relient les hubs qu'alimentent des vols moyen-courrier (feeders). La synchronisation des long-courrier et moyen-courrier est délicate, les passagers doivent être guidés d'une porte à l'autre par le balisage de l'aérogare, leurs bagages doivent être transférés sans délai<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Ce dernier point est l'un des plus difficiles : le taux des « incidents bagages » est de 4 %.

Le fonctionnement des hubs est très réglementé. Une compagnie doit obtenir des slots pour pouvoir faire escale dans un grand aéroport et cela se négocie au plus haut niveau (le Qatar a obtenu des slots à Roissy en échange d'un achat d'Airbus), il n'est pas autorisé de prendre des passagers lors d'une escale à l'étranger, etc.

### ***L'économie des télécommunications***

Les études réalisées à la mission d'études économiques du CNET entre 1983 et 1989 m'ont apporté des convictions qui diffèrent de celles de certains autres économistes. Un réseau télécoms est soumis à une économie du dimensionnement car le coût marginal est nul en dehors de la période de pointe. L'efficacité se mesure selon des économies d'échelle (réduction du coût moyen lorsque la taille augmente), d'envergure (diversification des services sur une même plate-forme) et d'innovation (coopération entre recherche, industrie et exploitation). Le coût du dimensionnement étant élevé, le régime du marché des télécoms est celui du monopole naturel ou de la concurrence monopolistique.

Une régulation qui prend pour référence la concurrence parfaite sera donc contre-nature : ce régime ne s'impose que dans des secteurs où la fonction de coût a une forme telle qu'il est opportun de tarifier au coût marginal.

Il fallait donc que l'opérateur sache diversifier son offre et innover pour conquérir une position de monopole temporaire sur des segments de besoins, qu'il sache aussi conclure des partenariats afin de partager les risques avec d'autres entreprises.

Il existe des analogies entre le transport aérien et les télécommunications : les deux secteurs ayant été confrontés à une dérégulation qui a déstabilisé le modèle d'affaire des exploitants historiques, des partenariats et une diversification de l'offre sont autant de moyens pour restaurer la marge d'exploitation. Il est intéressant d'explorer ces analogies même si elles ont des limites.

Le partenariat avec un autre grand opérateur national peut être judicieux en ce qui concerne les réseaux privés virtuels à emprise internationale avec le one stop shopping, mais il semble ne pas avoir un grand intérêt pour le service au grand public, qui représente la plus grosse part du chiffre d'affaires, car sa matrice de trafic est fortement bloc-diagonale (le trafic international est faible).

On peut donc s'interroger sur l'importance qui a été accordée au partenariat entre France Télécom et Deutsche Telekom par Jacques Dondoux, Marcel Roulet et Michel Bon jusqu'à la rupture survenue en 1999 après que Ron Sommer ait tenté de faire cavalier seul dans la prise de contrôle de Télécom Italia.

La culture d'entreprise des télécoms est, comme celle du transport aérien, à la fois puissante et bornée. Lorsque Michel Volle est arrivé au CNET en 1983 il a découvert une entreprise qui adorait littéralement son métier de base, la téléphonie filaire : cela lui a paru très sympathique par contraste avec l'INSEE d'où il venait et où le métier de base, la statistique, a moins de prestige que la comptabilité nationale et la théorie économique.

Mais la focalisation sur la téléphonie filaire mettait des œillères à France Télécom. La seule diversification vraiment réussie sera celle du minitel. Le plan Câble sera conduit dans une impasse, le développement de la téléphonie mobile sera ralenti, l'internet sera trop longtemps refusé.

L'informatique était par ailleurs considérée avec méfiance par une corporation dont les activités nobles se concentraient dans la physique de la transmission et la logique de la commutation : si l'automatisation et donc l'informatisation du réseau était l'objet de tous les

soins, s'intéresser à l'informatique de gestion était pour un ingénieur des télécoms le plus sûr moyen de torpiller sa carrière.

L'expérience du minitel a montré que l'innovation dans les services pouvait faire sortir de terre toute une économie avec des acteurs nouveaux (exploitants des serveurs, éditeurs de services, fournisseurs de contenus) développant des savoir-faire et des modèles d'affaire inédits : cela ouvrait la piste d'une stratégie de croissance intensive.

Sachant que la marge est faible sur le service de base, deux stratégies s'offrent en effet à un opérateur télécoms : l'une, extensive (on peut dire latifundiaire), consiste à conquérir le territoire le plus grand possible pour y rendre le service de base et accroître le chiffre d'affaires, puis le profit par effet volume ; l'autre, intensive, consiste à diversifier l'offre sur un territoire donné avec des « services à valeur ajoutée » qui permettent d'accroître la marge, puis le profit par effet qualité.

Michel Volle avait vu venir au CNET dans les années 1980, sur les paillasses des chercheurs, des outils qui seraient bientôt d'usage courant mais qui étaient alors nouveaux : bureautique (traitement de texte, tableur, logiciel de présentation, messagerie) sur des ordinateurs personnels qui présentaient l'image fixe et mobile, réseaux locaux avec le protocole Ethernet, réseaux privés virtuels et réseaux de PABX, etc.

Il était évident que ces outils allaient transformer les entreprises, qu'elles auraient besoin de conseils pour apprendre à s'en servir. C'est pourquoi il a créé en 1989 l'entreprise Arcome, puis en 1990 Eutelis qui sera filiale à 51 % du groupe France Télécom à travers la Cogécom et Eucom et se spécialisera dans les systèmes d'information et les services à valeur ajoutée.

Il a alors découvert que les entreprises sont des êtres socio psychologiques parfois éloignés de la rationalité et de l'efficacité qu'on leur prête. Il en résulte quelques « lois naturelles » que l'on ne peut voir que quand on a le nez dessus :

- si un PDG n'y prend pas garde, il sera évincé par son DG ;
- les cadres de la holding jalouent et détestent les PDG des filiales<sup>4</sup> ;
- chaque direction est tentée de s'isoler du reste de l'entreprise ;
- un excellent rapport qualité/prix n'est pas le meilleur argument commercial ;
- le client ne tolère pas qu'un fournisseur soit plus compétent que lui dans sa propre spécialité, etc.

Revenons aux « services à valeur ajoutée ». Michel Volle pensait que la stratégie intensive s'imposait à France Télécom qui possédait d'ailleurs deux atouts cruciaux, la puissance et la discipline. Les préoccupations principales des Français tournent en effet autour de la santé, de l'éducation et de l'emploi. Offrir des services de télé-médecine et de télé-travail et, de façon plus profonde, contribuer à l'informatisation du système de santé, du système éducatif et du marché du travail, c'était tisser avec la population une solidarité qui protégerait l'entreprise de la concurrence comme de la pression du régulateur.

France Télécom a cependant préféré se focaliser sur la téléphonie et adopter la stratégie extensive, avec notamment l'achat d'Orange en mai 2000. Michel Bon, désireux de trouver un critère de gestion qui dynamiserait l'entreprise comme avait pu le faire Gérard Théry dans les

---

<sup>4</sup>Le plus gros des mensonges de la vie en entreprise est « je viens de la holding pour vous aider » (les deux autres, plus connus, sont « on vous rappellera » et « votre chèque est au courrier départ »).

années 1970 avec le « delta de LP », a lancé en 1995 le slogan du « delta minutes » : il fallait tout faire pour encourager le client à téléphoner autant que les Américains<sup>5</sup>.

Les cadres de France Telecom ont été confortés dans leur tendance naturelle, se focaliser sur la téléphonie : c'était la mort pour les services à valeur ajoutée. Une étude systématique réalisée pour la direction commerciale avait fait apparaître ceux dont le business plan semblait le plus profitable mais elle n'a pas eu de suite et sa publication, qui aurait pu ouvrir des pistes à d'autres entreprises, a été refusée.

La culture d'entreprise de France Télécom était un obstacle au lancement d'un service à valeur ajoutée :

- nombre de ces services (par exemple celui qui aurait permis aux femmes dont la grossesse est « à risque » de rester à domicile au lieu d'être hospitalisées) sont peu consommateurs de trafic ;
- chaque service suppose un contrat qui précise le partage des rôles, responsabilités, dépenses et recettes entre les partenaires, donc une négociation d'égal à égal avec de « petites » entreprises : France Télécom n'avait pas le savoir-faire nécessaire à de telles négociations ;
- l'investissement que chacun de ces projets demandait était relativement modeste (quelques MF ou dizaines de MF), ce qui était peu motivant pour des ingénieurs dont le prestige dépend du montant de leur budget et qui comptaient plutôt en GF ;
- enfin, ces services exigeaient des compétences en informatique plus qu'en commutation ou en transmission.

Cela s'est confirmé lorsque j'ai conseillé à Michel Bernard, DG de l'ANPE, de tisser un partenariat avec France Télécom pour la conception et l'exploitation du site anpe.fr alors que sa mise au point rencontrait des difficultés au sein de la DSI. L'ingénieur grand compte a été enthousiaste mais le climat s'est refroidi lors de la montée du dossier dans la hiérarchie. Finalement Michel Bon a écrit à Michel Bernard pour refuser ce projet, jugé sans doute trop « petit ». Contribuer activement à la lutte contre le chômage, cela n'aurait-il pas cependant contribué utilement à l'image de marque de France Télécom auprès de la population ?

En 1995, la NSF a cessé de subventionner le backbone de l'internet. Michel Volle a alors construit avec Christophe Talière un modèle qui simulait la construction de ce réseau et à sa grande surprise celui-ci s'est avéré économiquement viable, même sans subvention.

En octobre de la même année, Eutelis a publié une étude intitulée « De la télématique au commerce électronique » qui faisait apparaître les perspectives qui se sont concrétisées par la suite. Par ailleurs les ingénieurs d'Eutelis évoquaient, lors de leurs échanges avec la mission économique du CNET, des idées qui seront par la suite mises en œuvre par Google, Facebook, Wikipédia, etc.

Il y avait là de quoi contrarier certaines personnes, notamment celles qui estimaient que le minitel pourrait rivaliser avec l'internet. Comme cela sera par la suite avoué à Michel Volle, Eutelis a été à partir de cette date blacklistée par le groupe avec lequel elle avait jusqu'alors réalisé 60 % de son chiffre d'affaires : des réunions ont été annulées, les appels téléphoniques et les fax sont restés sans réponse, etc. Ce qui restait de cette entreprise sera absorbé par Expertel en 1997.

---

<sup>5</sup>Si les Américains passent beaucoup de temps au téléphone, c'est en fait parce que le prix des communications locale est compris dans l'abonnement et donc forfaitaire.

## Entretien avec Didier Lombard, le 31-10-2017

### *Une alliance internationale de Bull concernant le système UNIX*

En introduction à l'entretien et à propos des alliances internationales, Philippe Picard rappelle un épisode auquel Didier Lombard avait été impliqué lorsqu'il était Directeur Général des stratégies internationales au ministère des Finances, à savoir la recherche d'alliances de Bull pour les machines Unix.

Grâce à Christian Mitjavile qui avait été au cabinet d'Edith Cresson, l'AHTI avait invité cette dernière à une assemblée générale de ce sujet (voir cahiers n°12, été 2009). IBM et HP étaient en lice. Abel Farnoux était favorable à HP, mais il y avait déjà une coopération technique entre IBM et Bull. Le choix a porté finalement sur IBM : on a passé 3 à 4 jours avec les gens d'HP qui voulaient faire une OPA ; pour IBM ça s'est passé à Austin et ils étaient plus diplomates. Au retour, à Roissy il y avait Edith Cresson qui attendait et Didier Lombard lui a indiqué qu'IBM était le choix final.

A ce propos, il est bon de rappeler une coopération industrielle plutôt réussie. Dès 1980, le CNET, en partenariat avec l'INRIA, a lancé la conception d'une machine destinée à des applications techniques pour le réseau téléphonique. Ce fut le SM 90, machine Unix architecturée autour d'un bus ad'hoc, le SM-Bus permettant l'adjonction facile de coupleurs spécifiques. Un groupement d'intérêt public, le GIPSI-SM 90, fut créé entre l'INRIA, le CNET et Bull afin de promouvoir les applications sous Unix. Le GIPSI fut présidé par Jean-François Abramatic, qui deviendra en 1995 président du World Wide Web Consortium. De nombreux industriels prirent le brevet du SM 90 : **Bull, Thomson Téléphone, TRT, CSEE, ESD Dassault, SMT-Goupil et Telmat**. Son succès commercial fut surtout dans le domaine de l'informatique technique dans le réseau de France Télécom plutôt qu'en tant que station de travail bureautique.

### *Les achats internationaux par FT au Royaume-Uni*

Il y a eu un moment où certains ont expliqué à Michel Bon que s'il ne faisait pas d'acquisitions internationales il ne serait pas performant !

Pour NTL, FT n'avait aucune voix au chapitre, n'étant qu'un actionnaire silencieux.

Lors de l'appel d'offres sur les licences de fréquences mobiles en UK, FT a été en concurrence avec sa filiale et on a fait monter les enchères avec 2 sociétés dont on était actionnaire.

Le fait d'entrer sur le mobile en UK avec l'achat d'Orange était une bonne idée mais on était les derniers et les prix étaient trop élevés. Lionel Jospin a refusé que l'on paye en papier pour ne pas diluer la participation de l'Etat. On s'est retrouvé comme le seul enchérisseur et le directeur financier disait qu'on allait trouver le financement.

Tous les grands chefs ont un problème récurrent qui est la qualité de leurs collaborateurs (chez Vivendi, Jean-Marie Messier avait de bonnes idées mais !). Le « team » est important.

Finalement d'Orange, il ne reste plus que la marque.

### *L'achat d'Equant*

L'évaluation d'Equant n'a pas été faite correctement. Tout le monde voulait sa petite acquisition et Equant était une cible qui se révéla être un gouffre sans fond. Les comptes

d'OBS sont plombés par l'international et la partie professionnelle en France finira par rencontrer des difficultés pour les mêmes raisons que l'international : on ne peut vendre durablement beaucoup plus cher aux professionnels qu'aux particuliers.

Bull avait des relations avec SITA pour leur avoir redéveloppé leur messagerie propriétaire. SITA voulait en contrepartie vendre à Bull des services télécoms. Des discussions ont eu lieu avec Pierre Donelli. Ils étaient très malins : ils avaient un réseau en *Frame Relay* qui couvrait le monde. Ils ont vu qu'avec internet les prix allaient s'effondrer et ils ont refilé en fin de compte le bébé à FT.

Daniel Caclin était à la manœuvre pour l'achat d'Equant.

Lorsque Didier Lombard est revenu chez FT comme collaborateur de Thierry Breton, il a participé à une réunion avec les gens d'Equant en 2003 un dimanche (car ils n'étaient jamais disponibles en semaine) à New-York. Ils ont expliqué comment tout était brillant et à la fin de la journée on a compris qu'on n'y arriverait pas. Plus tard Didier Lombard a essayé de faire une fusion avec des départements similaires de grands groupes : des discussions avancées ont été conduites avec Verizon. Ils avaient le même intérêt de fusionner pour faire baisser les coûts. Cette tentative a échoué car les technstructures s'y sont opposé. Les comptes des branches entreprises intègrent le national et l'international : on ne peut pas sortir l'international car on va faire apparaître un pavé en perte : l'international à côté d'un autre pavé, le national, qui gagne énormément. On est toujours dans le même état aujourd'hui.

### ***Les causes de l'achat d'Equant***

Il fallait faire le poids devant BT qui s'est mis à entrer sur ce marché de façon agressive avec des offres à perte. Pour une offre au groupe Fiat, on connaissait le prix de revient et BT a fait une offre à moitié prix ! Les offres commerciales dépendent de l'intérêt bien compris des commerciaux selon leur mode de commissionnement. Il y a plusieurs modes types de commissionnement :

- à la commande (privilégie la croissance de parts de marché mais pas déresponsabilise sur la marge) ;
- à la facturation (le client s'engage à payer mais parfois, les paiements ne suivent pas) ;
- à la marge constatée ;
- au cash versé, etc...

### ***L'avenir de l'industrie informatique***

Aujourd'hui les gens qui travaillent chez Atos sur l'HPC (ordinateur pour le calcul à haute performance), c'est l'héritage des équipes qui ont conçu des ordinateurs chez Bull, soit 4 à 500 personnes et c'est tout.

Mais tout cela dépend de la disponibilité des composants : que deviendra STMicroelectronics d'ici 3 ans ?<sup>6</sup>

Nous retombons sur le théorème de la fourmi : on ne soulève pas une pyramide avec une myriade de fourmis (start-up) aussi performantes soient-elles. Il y avait un DG chargé de l'industrie à la commission, aujourd'hui la seule personne qui y croit est Angela Merkel : elle a développé à Dresde de l'industrie comme étant le renouveau de l'Allemagne de l'Est.

---

<sup>6</sup> Didier Lombard est Vice-Président du conseil de surveillance de STMicroelectronics

# **Annexes : extraits de presse**

Annexe A : Accord de la commission donné à ATLAS

Annexe B : Divorce annoncé entre France Telecom et Deutsch Telecom

Annexe C : Rachat de Global One par France Télécom

Annexe D : Vision d'Infonet

## Annexe A : Atlas: le couple France Télécom et Deutsche Telekom fait des concessions

LES ECHOS | LE 18/09/1995

Les présidents des deux opérateurs ont amendé leur projet d'alliance. Ils proposent à Bruxelles de soutenir une libéralisation des infrastructures alternatives et de rester en concurrence dans leurs pays respectifs.

**France Télécom et Deutsche Telekom** ont attendu la dernière minute pour rendre leur copie au commissaire européen à la Concurrence, Karel van Miert. Les deux opérateurs avaient jusqu'à vendredi dernier pour répondre aux modifications demandées par la Commission européenne sur leur alliance Atlas. La lettre commune est signée de Ron Sommer, président de Deutsche Telekom et de Michel Bon, le tout nouveau président de France Télécom. La vacance à la tête de l'opérateur français, depuis le départ de Marcel Roulet, fin août, explique en partie cette réponse tardive.

Sur le fond, le couple franco-allemand propose des solutions aux réserves de Karel van Miert. La première et la plus importante concerne l'ouverture à la concurrence des réseaux alternatifs, comme ceux des chemins de fer, des électriciens ou des autoroutes. Si la réponse est réglementaire, donc dans la main des Etats, les deux groupes s'engagent, selon France Télécom, « à soutenir la libéralisation des infrastructures et l'autorisation accordée à Atlas ».

Karel van Miert s'était également inquiété de la restriction de concurrence sur les marchés français et allemand, provoquée par la fusion des filiales des deux opérateurs dans le domaine des transmissions de données : Transpac pour France Télécom et Datex-P pour Deutsche Telekom. Les opérateurs promettent de maintenir dans ces deux pays, où ils disposent actuellement d'un quasi-monopole, deux structures commerciales séparées qui vendront néanmoins le même produit. Ainsi, en Allemagne, la filiale de France Télécom/Transpac, Info AG, continuera à proposer ses services face à Deutsche Telekom au lieu d'être fusionnée dans Atlas, comme cela était prévu à l'origine.

Deux entités commerciales différentes vendant le même produit Atlas: c'est, selon les deux opérateurs, la limite extrême des concessions qu'ils peuvent accorder à Bruxelles. Au-delà, ce serait remettre en cause la fusion des réseaux allemand et français et donc tout l'intérêt de l'opération.

Par ailleurs, France Télécom et Deutsche Telekom proposent de clarifier leurs relations financières afin de prouver qu'aucun système de subventions croisées ne pourra subsister. Ils promettent également que la commercialisation des liaisons spécialisées internationales restera le fait des maisons mères. Enfin, ils assurent Bruxelles de vouloir tout « *mettre en œuvre pour empêcher toute discrimination dans l'accès de leurs concurrents à leurs réseaux de transmission de données par paquets* ».

En dépit de leur lenteur à répondre à Bruxelles, les deux opérateurs réaffirment l'urgence nécessaire d'un feu vert. Les concurrents BT/MCI (autorisés par la Commission) ou Unisource (en cours d'examen) sont l'arme au pied. Reste pour le couple franco-allemand à

éviter que progressivement la Commission ne vide totalement de son contenu leur alliance. D'autant que celle-ci est la condition du mariage annoncé avec l'américain Sprint.

Ce dernier vient par ailleurs de demander à la Commission fédérale des communications américaines (FCC) de rejeter les objections présentées par ses concurrents (ATT, MCI et BT) qui s'opposent à son alliance avec les opérateurs européens. Sprint estime que les manœuvres de ces derniers ont pour but de retarder cet accord « *afin de protéger leurs propres alliances internationales contre l'émergence d'une concurrence sérieuse* ». Le troisième opérateur américain longue distance juge également que cette association à trois « *aura des effets bénéfiques pour le consommateur américain* ».

## **Annexe B : Global One: One Big, Unhappy Telecom Family?**

July 25, 1999

### **The joint venture is facing realignment--if not divorce**

The pressure is building on telecom joint venture Global One. Two of its three owners, Deutsche Telekom and France Telecom, are virtually at war. It lost \$798 million last year on sales of \$1.2 billion. On July 16, Chief Executive Gary Forsee resigned--the second CEO to quit since Global One was founded three years ago. Insiders say the troubled venture, which also includes Sprint of the U.S., is not likely to be in existence in its current form by the end of the year.

The most likely prospect: One or two of the owners take majority control. At the least, the percentages of ownership will shift. There has been speculation that France Telecom will sell its stake back to Deutsche Telekom and Sprint and will seek out new allies. Deutsche Telekom angered France Telecom when it made a takeover bid for Telecom Italia. France Telecom sued, accusing the German company of breaking the terms of their alliance. Deutsche Telekom's bid for Telecom Italia ultimately failed, but France Telecom still feels betrayed. Officials at France Telecom declined to comment. SEPARATE PATHS? Sprint and Deutsche Telekom are also weighing their options. Deutsche Telekom conceded in June that the Global One partnership could fall apart. Sprint CEO William T. Esrey says all of the partners are weighing whether they want to align themselves as a more cooperative trio or go their separate ways by building international facilities on their own or hooking up with other people. Global One provides international telecom services to multinationals. "Our wish list would be that everything stays the way it is, but I think that's unlikely," says Esrey.

Global One's hydra-headed management structure may have doomed it from the start. Each of the three owners has veto power over major decisions. They've bickered over which technology to adopt and how much money to spend. They took too long to decide what kind of platform to use for a data network, says market researcher Yankee Group Europe. Global One's startup problems created an opening for competitors such as MCI WorldCom with clearer lines of authority.

Conflicting agendas also cause problems. At times, one or more of the three partner companies are marketing service in the same foreign country as the partnership, causing confusion. "We get crosswise in the marketplace and we're trying to work that out," says Esrey. "We can't keep going in this direction."

Still, there are compelling reasons for the three partners to stick together. Some analysts say Global One's owners can't afford to fold it. After investing some \$1.4 billion in infrastructure alone, the company is just getting up to speed. Sales, flat last year, are growing by 20% this year, and interim CEO Michel Huet expects Global One to hit the breakeven point in 2001. And with their monopolies gone, France Telecom and Deutsche Telekom can only lose market share at home. Deutsche Telekom, for example, has already lost 35% of the German market for toll calls. They must expand internationally to compensate."BEST POSITIONED." For all its problems, Global One is doing some things right. It has sales offices in 65 countries, a network that promotes closer personal contact with customers. It's ahead of most competitors in offering "atm" service, a high-speed technology that allows transmission of traditional voice traffic while providing plenty of bandwidth for Internet use.

And Global One is rated highly by its customers. In a survey by Yankee Group, corporations said Global One was the "best positioned" of all the global telecom services. It scored ahead of rivals such as British Telecommunications PLC's Concert and MCI WorldCom Inc. Apple Computer Inc., for one, says it's a satisfied customer of Global One in Europe and does not plan to switch. Global One soon will announce \$100 million in new contracts to customers like ups and R.J. Reynolds International, says Esrey.

There's still a slim chance that Global One's three partners could resolve their differences. Global One's potential is great in the age of the internet and globalization. Analysts expect the market for companies that provide global communications services for multinationals, now valued at \$23 billion, to explode. Shares of Equant, a fast-growing Global One rival, have more than tripled since its initial public offering one year ago. But in the case of Global One, one head would have been better than three. By Jack Ewing in Frankfurt and Roger O. Crockett in Chicago

## **Annexe C : France Télécom achète Global One**

31/01/2000 à 00h00

### **L'acquisition, pour 3,87 milliards d'euros, de Global One permettra à France Télécom de développer son secteur international**

Le rachat de la totalité des parts de Global One par France Télécom, pour 3,87 milliards d'euros (25,39 milliards de francs), marque la fin de son partenariat avec Deutsche Telekom. Global One, né en 1996 d'un joint-venture entre les deux opérateurs historiques et Sprint (qui a quitté la société après son rachat par MCI), deviendra l'instrument de la stratégie internationale de l'opérateur français. " *Nous apportons à France Télécom notre présence dans 65 pays, à travers 850 points de raccordement, ainsi que notre organisation totalement internationale* ", explique Daniel Caclin, qui sera nommé prochainement président de Global One. Pour France Télécom, cette acquisition s'inscrit très logiquement dans une politique de renforcement de sa position sur le marché mondial des services de voix et données, tant à destination des opérateurs que des entreprises (HP, UPS et Coca-Cola, entre autres, sont clients de Global One).

### **Des marchés à reconquérir**

Les services présents au catalogue de Global One (réseaux voix et données, services IP) seront conservés, même si la société est consciente qu'il sera nécessaire de les remanier : " *Jadis, chacun des trois partenaires disposait de sa propre offre nationale, qu'il tentait de prolonger à l'international à travers Global One. Désormais, nos services devront être homogènes* ", précise Daniel Caclin. Pour cette année, le futur président de Global One annonce un vaste plan de reconquête des marchés américains et allemands, bien évidemment perdus à l'occasion de ce rachat. Une tâche intéressante pour Global One, pour qui ces marchés ne représentaient respectivement que 12 % et 5 % du milliard d'euros de chiffre d'affaires réalisé en 1999.

**Après s'être retiré du capital de Sprint au moment de sa fusion avec MCI Worldcom, France Télécom disposait d'un trésor de guerre de 8,5 milliards d'euros. L'acquisition de Global One ne constitue donc pas un investissement majeur, mais une étape dans l'établissement d'un réseau international cohérent. Reste à rentabiliser et à valoriser une infrastructure qui était jusque-là largement déficitaire.**

## **Annexe D : Infonet**

**Jean-Noël Moneton Vice-président Global Internet Services, Infonet**

**Propos recueillis par François Morel le 01 juin 2001.**

**Infonet : Tour d'horizon avec Jean-Noël Moneton, vice-président Global Internet Services.**

Opérateur de services IP très prisé des multinationales qui lui confient intranets et extranets, Infonet est aujourd'hui implanté dans 63 pays d'Europe, d'Amérique du Nord et du Sud, et d'Asie. Après la reprise de l'encadrement d'AT&T UniSource dont l'activité était uniquement européenne, le Vieux Continent représente à présent plus de la moitié d'un chiffre d'affaires 2000 de 481 millions de dollars (303 millions de dollars en 1999). S'adressant aux problématiques de plus de 2 500 grands comptes, l'opérateur leur propose des services à valeur ajoutée haut-de-gamme. **JNet Solutions : Quelles sont les particularités de vos réseaux privés virtuels ?**

Jean-Noël Moneton : Nous avons commencé à offrir du réseau privé virtuel sur IP en juin 1991. A l'époque, il s'agissait d'un réseau InfoLan de routeurs IP. Aujourd'hui, nous proposons aussi bien des VPN avec IP sur Frame Relay que sur ATM. Et notre 2000ème client que nous venons d'annoncer, une société de conseil à Boston, utilise notre nouvelle génération de VPN basée sur le backbone internet. Parmi nos spécificités, nous pouvons aussi offrir des réseaux privés virtuels sur des réseaux Frame Relay privés. En plus de cela, notre réseau Internet est déployé dans 50 pays où nous fournissons notre offre VPN/IP.

**Quels autres moyens de sécurité mettez-vous en œuvre pour les multinationales ?**

Autant sur notre réseau mutualisé privé, la sécurité est inhérente, autant sur Internet il faut systématiquement proposer des offres sécurisées. Dans le domaine de l'authentification, nous avons un accord avec Verisign, et nous avons la possibilité d'établir des tunnels avec le protocole IPSec. Nos offres de pare-feu, qui s'appuient sur les systèmes Firewall One de CheckPoint, sont aussi bien orientées réseaux que sites clients. La combinaison des deux permet à l'entreprise de construire un extranet qui rassemble les utilisateurs de l'entreprise avec les utilisateurs externes, et ceci de façon sécurisée.

Pour nous, la prochaine étape sera la mise en place d'un nouveau protocole, le MPLS (Multi-protocol layer service), que nous implémentons sur la partie privée. MPLS offre un grand nombre de bénéfices au client mais également à l'opérateur, et nous permettra d'offrir des classes de services aussi sur la partie private Internet de notre réseau mutualisé. Puisque nous disposons de notre propre backbone Internet, nous allons bientôt pouvoir fournir des extranets entièrement basés sur MPLS. Et en même temps, nous pourrons également nous connecter à d'autres réseaux IP sur MPLS comme des réseaux domestiques au Japon, en Suisse et en Allemagne, avec des possibilités de réduire localement les coûts.

**Les banques demandent-elles davantage que du réseau privé virtuel ?**

En terme de sécurité, pas seulement les banques mais les sociétés de l'industrie en général sont souvent peu enclins à faire passer quoi que ce soit sur le réseau Internet lui-même. Non seulement les réseaux IP/VPN vont le plus souvent être installés sur notre Private Internet, mais nos clients recherchent même parfois sur ces réseaux des technologies de chiffrement supplémentaires, car notre réseau mutualisé est tout de même partagé entre 2 600 multinationales. Du reste, 95 à 98 % d'entre elles utilisent notre réseau privé grâce à la sécurité inhérente à la façon dont notre réseau est bâti. En général, il n'est pas nécessaire d'aller plus loin dans le chiffrement, mais un certain nombre d'entreprises le demandent, et en

particulier les institutions financières. Ici, le cryptage peut être effectué par l'opérateur, mais aussi par le client et dans ce cas nous l'ignorons.

Rappelons également que le chiffrement a des conséquences non négligeables en terme de performances. Et il n'y a pas moyen d'éviter ces problèmes de montée en charge, sauf à accroître la vitesse des lignes pour compenser la perte de performance induite.

### **Comment l'entreprise doit-elle définir sa stratégie VPN ?**

Nous pensons que la stratégie se définit non pas par rapport aux technologies, mais par rapport aux besoins des clients. Et notre propre stratégie est d'apporter une offre qui s'adapte aux besoins et aux applications des clients plutôt que de forcer celui-ci à changer de technologie. A partir de là, IP est une technologie très importante car il s'agit aujourd'hui du protocole dominant utilisé par les entreprises. Et il n'existe pas pour l'instant de meilleure technologie lorsque l'application client présente un besoin important soit de connexion maillée, soit de communication aisée avec le monde extérieur qui est IP. Ensuite, nous conseillons à un client qui veut mettre en place une application en étoile (une application critique de type ERP), d'utiliser pour cela Frame Relay comme couche transparente avec IP au-dessus. Et là, nous nous chargeons bien sûr de l'interconnexion. Si le client vient avec une application plus maillée, nous lui conseillons de passer sur notre réseau Private Internet, qui est IP et est donc nativement compatible avec Internet. Nous avons été les premiers dans le monde à offrir ce type de réseau IP global. Aujourd'hui, la société Elf Trading, qui était l'un de nos premiers clients en 1991, continue de nous faire confiance.

### **Quels sont vos avantages concurrentiels par rapport à d'autres concurrents, comme Equant ?**

La technologie MPLS permet par définition de faire cohabiter plusieurs qualités de service dans le même tuyau. Pour reprendre l'image de l'autoroute qui va d'un point A à un point B, plusieurs voies se côtoient dont celle des camions à vitesse plus réduite. Maintenant, la grosse différence qui subsiste avec Equant est l'intégration plus poussée d'Internet. Nous avons un pied dans le domaine privé, et un pied dans le domaine public avec le réseau Internet ouvert, et nos accords de peering et de transit avec 70 à 80 ISP en Europe et aux Etats-Unis. Le fait que nous ayons un pied dans les deux mondes nous permet une intégration plus rapide.

### **Mais à présent, Equant fusionne avec Global One... ?**

Global One possède effectivement un réseau Internet public qui n'est pas aussi important que le nôtre. Côté avantages concurrentiels, cela fait des mois que nous travaillons sur des produits d'intégration entre nos deux réseaux avec des fermes de firewalls, et l'implantation de MPLS en mode inter-providers nous permettra en fin d'année de créer des réseaux à cheval public/privé sans couture pour l'utilisateur.

*Jean-Noël Moneton est Vice-Président Internet Services d'Infonet depuis son come-back en 1997, venait alors d'effectuer une pause de deux ans en tant que vice-président du **marketing stratégique chez Global One**. Il a intégré ce dernier en 1995, avant le rachat des parts de Sprint et Deutsche Telekom par France Télécom. Auparavant, il travaillait déjà chez Infonet comme vice-président des services réseaux depuis 1989, l'année durant laquelle il est parti s'installer aux Etats-Unis. Diplômé de l'ESC Paris, il a démarré sa carrière en 1979 chez Transpac, où il a évolué vers plusieurs postes comme ceux de directeur des ventes et vice-président international. Ceci, avant de devenir en 1985 directeur opérationnel **d'Interpac**, une joint-venture entre Transpac et Infonet.*

**L'Association pour l'histoire  
des télécommunications et de l'informatique**

AHTI - 46, rue Barrault 75013 Paris  
Tél. : 01 45 81 81 26  
SIRET : 439 456 120 00013  
Courriel : [histelec@telecom-paristech.fr](mailto:histelec@telecom-paristech.fr) - Site web : <http://www.ahti.fr>