



Les stratégies des entreprises de réseaux en France : réflexion prospective

Jacques Lesourne, Anne Marchais-Roubelat

► To cite this version:

Jacques Lesourne, Anne Marchais-Roubelat. Les stratégies des entreprises de réseaux en France : réflexion prospective. Flux - Cahiers scientifiques internationaux Réseaux et territoires, 2001, n° 44-45, <10.3917/flux.044.0091>. <halshs-03897484>

HAL Id: halshs-03897484

<https://shs.hal.science/halshs-03897484v1>

Submitted on 10 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC 4.0 - Attribution - Non-commercial use - International License

Les stratégies des entreprises de réseau en France : réflexion prospective

Jacques Lesourne, Anne Marchais-Roubelat

DANS **FLUX** 2001/2 (N° 44-45), PAGES 91 À 95
ÉDITIONS **MÉTROPOLIS**

ISSN 1154-2721

DOI 10.3917/flux.044.0091

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-flux1-2001-2-page-91.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Métropolis.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://www.cairn.info/copyright).



Les stratégies des entreprises de réseau en France : réflexion prospective

Entretien avec **Jacques Lesourne**
par Anne Marchais-Roubelat

Jacques Lesourne, polytechnicien, économiste et prospectiviste de renom, a été le fondateur du groupe SEMA, directeur du journal Le Monde, directeur du programme d'étude Interfuturs de l'OCDE et titulaire de la chaire d'économie et statistique industrielles du CNAM. Par ses activités de conseil, il connaît depuis de nombreuses années les entreprises de réseau et leur évolution, autant d'un point de vue stratégique que prospectif.

Alors que le mouvement de dérégulation se généralise et devient irréversible, il est utile de faire le point sur l'évolution des entreprises de réseau françaises dont les similitudes de gestion passées font désormais place à des avènements de plus en plus différenciés. Dans quelle mesure ont-elles conservé la spécificité qui constituait leur caractère commun ? Comment le prospectiviste a-t-il prévu et envisage-t-il dorénavant leur mutation ? Comment leurs domaines d'activités évoluent-ils et quelles en seront les conséquences pour les stratégies de ces entreprises ? Autant qu'un bilan du passé, ces questions constituent une interrogation sur l'avenir.

LES SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES DE RÉSEAU

Flux. *Les entreprises de réseau ont-elles encore des spécificités, tant sectorielles que nationales, en termes de stratégie, d'organisation et de gestion des relations sociales ?*

Jacques Lesourne. Si l'on remonte à quelques années, on constate que les entreprises sont dites en réseau pour deux raisons économiques assez différentes. La première est essentiellement dans les économies d'échelle qui permettent d'avoir de grosses unités de production tout en répondant à la dispersion de la consommation, comme dans le cas d'EDF. La seconde consiste dans le fait de permettre des communications entre des clients situés en des points différents du réseau. C'est le cas de France Télécom, de la SNCF et de La Poste.

Par ailleurs, à cette différenciation se sont rajoutées des évolutions techniques qui ont atteint de manière très diverse les entreprises de réseau. Pour France Télécom, cela a été le raz-de-marée des possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information, le développement du portable et des fibres optiques. Pour EDF, la transformation technologique a été moins importante, même s'il apparaît maintenant des possibili-

tés à terme de sources locales de production de puissance faible. Pour la SNCF, il est peu apparu d'innovations techniques majeures qui modifient la situation.

Néanmoins, il s'est avéré que certaines liaisons entre activités qui étaient admises comme nécessaires à la minimisation des coûts pouvaient être remises en cause. C'est ainsi que des situations de monopole pouvaient se traduire par des augmentations des dépenses qui éventuellement compensaient et au-delà les économies dues à la structure. En effet, les grands monopoles d'entreprises de réseau emploient en général un personnel abondant et assez souvent ce personnel a réussi à se faire attribuer la rente provenant des économies d'échelle et de productivité. C'est ainsi que, pour créer une concurrence obligeant à réduire les coûts, s'est développée l'idée que l'on pourrait par exemple séparer la possession des lignes de chemin de fer et le passage sur ces lignes de trains appartenant à des compagnies différentes.

Un autre exemple d'entreprises de réseau est donné par les banques de dépôt. Elles sont, elles aussi, très bouleversées par l'évolution technologique et sont organisées en oligopoles.

J'en conclurai que, dans la dernière décennie, les similitudes entre les entreprises de réseau se sont estompées, même s'il reste encore quelques spécificités.

Flux. Ces entreprises ne sont-elles pas plus touchées que les autres par la problématique de la gouvernance (1) ? Les processus de décision qui les concernent ne restent-ils pas plus complexes en raison de la multiplicité des acteurs qu'ils impliquent ?

J.L. Le problème de la gouvernance est né aux États-Unis, à la demande des actionnaires qui craignaient que les dirigeants ne gèrent pas l'entreprise en fonction des intérêts des propriétaires. Il faut donc distinguer trois cas :

- le cas des entreprises propriété de l'État,
- le cas des entreprises mixtes dans lesquelles l'État reste un actionnaire prioritaire,
- le cas des entreprises privées, éventuellement avec de faibles participations de l'État.

Dans le premier cas, celui d'EDF par exemple, la Direction de l'entreprise est au centre d'un jeu d'acteurs dont font partie, du point de vue de l'État, la DGMEP (2), plutôt tournée vers les

grands objectifs nationaux en matière d'énergie, la Direction du Trésor, qui en assurant la tutelle financière peut apparaître comme le véritable actionnaire, l'Agence de Régulation qui doit être un arbitre neutre entre les acteurs du secteur, et finalement le Premier ministre, très sensible aux questions sociales, même s'il est par ailleurs l'arbitre qui décide en dernier ressort lorsqu'il y a conflit entre ces acteurs. Il faut y rajouter la Commission Européenne qui prépare les directives et intervient sur certains sujets, comme les fusions.

Prenons maintenant un second cas, celui de France Télécom. Les acteurs de l'État sont pratiquement les mêmes, la DIGITIP (3) remplaçant la DGMEP, mais la différence essentielle est que France Télécom étant pris dans une concurrence et une course technologique effrénées, il a fallu ouvrir son capital et l'État (en dehors de l'ART) (4) ne peut pas prendre de décision concernant France Télécom qui entraînerait l'effondrement du cours de la bourse. Les actionnaires privés ont donc, non pas une influence directe, mais une influence indirecte sur la stratégie de la société, qui doit être considérée comme réaliste par les analystes financiers.

Enfin, dans le dernier cas, celui des banques par exemple, le problème de la gouvernance rejoint celui soulevé aux États-Unis et au Royaume-Uni, à cela près que la culture française veut que l'on se préoccupe des stakeholders (5) et pas seulement des shareholders (6).

Flux. Parmi les spécificités qui caractérisent ces entreprises, les statuts des personnels ne sont-ils pas amenés à être remis en cause ? Est-il envisageable que plusieurs statuts puissent durablement coexister ?

J.L. Il faut comprendre que le problème du statut du personnel n'est généralement pas seulement celui du statut proprement dit, mais celui de tous les accords et règlements intérieurs qui, pour le personnel, sont liés au statut. Par ailleurs, le problème se pose différemment d'une entreprise à l'autre, parce que le coût du personnel représente des pourcentages variables des dépenses totales. Ce pourcentage, relativement faible à EDF, est par exemple très élevé à la SNCF et à la Poste.

Plus généralement, le problème concerne la société française, puisque le gouvernement, dans l'état actuel des choses, n'a pas le pouvoir de s'imposer face au corporatisme de la fonc-

*Dans la dernière
décennie, les similitudes
entre les entreprises de
réseau se sont
estompées, même s'il
reste encore quelques
spécificités.*

tion publique, au sens le plus large, et renonce aux réformes dès qu'elles se heurtent à la résistance du personnel.

Néanmoins, les situations de double statut l'emportent progressivement dans les entreprises de réseau, la tendance étant l'alignement à long terme sur les pratiques des grandes entreprises du secteur privé.

LES MUTATIONS DES ENTREPRISES DE RÉSEAU

Flux. *L'univers stratégique des entreprises de réseau semble avoir complètement basculé. Du point de vue du prospectiviste qui conseille certaines de ces entreprises depuis les années 80, ce qui se passe actuellement était-il prévisible ?*

J.L. Peut-être faut-il au préalable préciser les changements que vous évoquez.

En ce qui concerne la SNCF, la cause principale de la création de RFF (Réseau Ferré de France) est de faire disparaître la dette des comptes de la SNCF. Comme l'État ne voulait pas l'annuler pour présenter des comptes acceptables du point de vue du traité de Maastricht, il a pris la dette de RFF en échange de la propriété du réseau, la SNCF payant une redevance pour l'usage de ce réseau et recevant des commandes de RFF pour l'entretien et la construction des équipements.

En ce qui concerne le réseau électrique, sa gestion est soumise à une entité d'EDF (RTE : Réseau de Transport d'Électricité) qui n'obéit pas au président d'EDF mais à l'organe de régulation, du moins en principe.

L'ouverture à la concurrence change beaucoup les stratégies en relativisant, de manière différente selon les entreprises, l'importance du marché français.

Pour France Télécom, il faut dans le monde entier faire jeu égal avec les grands du secteur. Pour EDF aussi, l'internationalisation est indispensable si elle veut conserver sa part de marché mondial. On conçoit dans ces conditions qu'EDF, voulant se développer en Europe et dans le monde, souhaite une ouverture totale à la concurrence, de façon à ce qu'elle ne soit pas arrêtée dans son développement au nom de la réciprocité.

Pour la SNCF, la situation est très différente, car sauf pour le fret, l'ouverture des réseaux sera probablement lente.

Ce qui se passe actuellement était assez prévisible dès la fin des années 80, mais naturellement, l'avenir n'était pas encore tout à fait écrit, notamment on ne pouvait prévoir le détail des réglementations et des directives européennes propres à chaque secteur.

Flux. *À cet égard, EDF ne sera-t-elle pas de toute façon gênée par le principe de spécialité (7) ?*

J.L. On peut imaginer qu'EDF devienne producteur et distributeur d'énergie, notamment de gaz naturel. La loi française en matière d'électricité est une loi transitoire qui devra être modifiée dans quelques années.

Flux. *La mutation des entreprises de réseau est-elle achevée ? Ces entreprises seront-elles complètement privatisées ? Peuvent-elles devenir des entreprises comme les autres ?*

J.L. La mutation des entreprises de réseau n'en est qu'à son début. C'est dans le domaine des télécommunications qu'elle est la plus avancée ainsi que dans celui de la banque ; c'est sans doute à la Poste qu'elle est la plus en retard. On peut penser que cette mutation durera encore au moins une décennie.

Seront-elles complètement privatisées ? Ce point est moins important qu'il n'y paraît, car dès qu'elles sont cotées en bourse pour une partie significative de leur capital, leur comportement doit tenir compte des marchés financiers.

Deviendront-elles des entreprises comme les autres ? Il faut examiner cette question au cas par cas. Pour ce qui est de l'électricité, le problème de l'alimentation à long terme de la France et de l'Union Européenne en énergie ne peut que continuer à préoccuper les gouvernements. En effet dans un système privé, les opérateurs peuvent avoir intérêt à limiter leurs investissements, engendrant ainsi, comme en Californie, des pénuries. En revanche, dans le secteur des télécommunications, la concurrence doit être réglementée, mais les problèmes de long terme ne se posent pas dans les mêmes conditions. Par ailleurs, les arbitrages pour la gestion des réseaux diffèrent selon leur nature technique. En matière d'électricité, le régulateur peut être contraint à interrompre des contrats de livraison pour éviter que le réseau ne s'effondre par surcharge. On retrouve là la différenciation croissante probable des avenir des entreprises de réseau.

Le gouvernement, dans l'état actuel des choses, n'a pas le pouvoir de s'imposer face au corporatisme de la fonction publique, au sens le plus large, et renonce aux réformes dès qu'elles se heurtent à la résistance du personnel.

Flux. Comment ces entreprises gèrent-elles leurs nouvelles relations avec les pouvoirs publics tant au niveau national que régional et européen ? Le processus de déréglementation est-il terminé ? Quels scénarios peut-on envisager ?

J.L. Chacune à sa manière gère comme elle peut les relations avec les pouvoirs publics. Nous avons vu le cas des relations avec l'État à propos d'EDF. La SNCF, elle, est très engagée dans une politique de relations étroites avec les régions, les Trains Express Régionaux (TER) étant exploités par la SNCF dans le cadre de contrats avec les régions qui participent au financement, mais définissent les services qu'elles attendent. Il y a donc bien trois niveaux de relations de ces entreprises avec les pouvoirs publics : les collectivités locales, syndicats de communes ou régions, le gouvernement national, et quant à la réglementation et à son application, la commission européenne.

On peut imaginer deux scénarios de régulation future, l'un où l'agence de régulation devient européenne et l'autre où l'essentiel du travail se fait au niveau des régulateurs nationaux. Il faut peut-être mentionner à ce stade que les enjeux des entreprises de réseau sont de trois natures :

- Conserver une part significative du marché initial,
- Prendre une part du marché européen,
- Se développer dans le monde où, dans certains cas, les marchés sont significatifs. Ainsi, pour donner un ordre d'idée, si EDF voulait détenir à terme 5 % du marché mondial, elle n'aurait plus en France que le quart environ de son chiffre d'affaires.

LES ÉVOLUTIONS DES DOMAINES D'ACTIVITÉ ET LEURS CONSÉQUENCES

Flux. Peut-on considérer que le dogme de la structure verticalement intégrée des entreprises de réseau appartient au passé ? En d'autres termes, peut-on considérer que s'amorce un mouvement de reconfiguration initié par la constitution en entités indépendantes des réseaux de transport comme le RFF (Réseau Ferré de France) et le RTE (Réseau de Transport d'Électricité) ?

J.L. Les problèmes de verticalité ne se posent pas exactement de la même manière pour les diverses entreprises, ne

serait-ce que par la diversité des technologies de transport, notamment dans le cas des télécommunications. Des avenir différents sont concevables, soit que des entreprises restent intégrées tout en offrant à leurs concurrents l'accès à leur réseau dans des conditions équitables, soit qu'elles soient segmentées entre l'amont et l'aval, comme ceci serait concevable pour l'électricité. On peut aussi, pour le chemin de fer par exemple, imaginer une diversité d'opérateurs régionaux, même si les trains à grande vitesse restent de facto l'apanage d'un seul opérateur.

Flux. Les entreprises de réseau seront-elles conduites à modifier leur organisation ? Donneront-elles plus d'importance à l'échelon régional comme c'est le cas actuellement à la SNCF ? Peut-on imaginer, dans certains cas, le retour de régies, ou des entreprises indépendantes, ou bien encore des réseaux d'entreprises de niveau régional ?

J.L. La question porte essentiellement sur l'échelon régional. On peut imaginer naturellement le retour de régies comme il y en a déjà dans le domaine de l'électricité et de l'eau ou de concessions comme dans le domaine de l'eau, attribuées à des entreprises diverses. Comme nous le savons bien maintenant, le rôle des communes est important dans la distribution des services collectifs dans des pays comme la Belgique ou l'Allemagne. Mais il faut prendre conscience également que la gestion de ces régies par les communes est une tâche assez lourde et que l'appel à de grands opérateurs peut se révéler moins onéreux.

Flux. On constate des mouvements de concentration dans certains secteurs (énergie, télécommunications). Dans ces secteurs, l'internationalisation des entreprises ne transformera-t-elle pas certaines d'entre elles en multinationales ?

J.L. Je crois, effectivement, que le scénario le plus probable est la transformation des grandes entreprises françaises de service public en multinationales. Ces entreprises, en général efficaces, constituent d'ailleurs pour la France un atout dans la concurrence internationale et il serait dommage de les voir s'étioler en se concentrant sur un marché français qui n'offre

Si EDF voulait détenir à terme 5 % du marché mondial, elle n'aurait plus en France que le quart environ de son chiffre d'affaires.

Je crois, effectivement, que le scénario le plus probable est la transformation des grandes entreprises françaises de service public en multinationales.

pas pour elles de grandes perspectives de développement. Mais cette internationalisation transforme en profondeur l'organisation, la stratégie et la gestion des ressources humaines aux échelons supérieurs. Elle ne peut être gérée qu'en faisant très attention à la participation du personnel, qui aux échelons inférieurs n'est pas vraiment concerné par ces transformations et qui peut y voir un certain renoncement à des valeurs auxquelles il est attaché.

Flux. *Les domaines d'activités des entreprises de réseau ne sont-ils pas conduits à s'étendre ? En dehors des rachats à l'étranger, comment ces entreprises peuvent-elles se développer ? Où se situent leurs frontières ?*

J.L. L'intérêt de l'existence d'entreprises privées est qu'elles peuvent facilement changer d'activité en fonction des marchés. On voit ainsi actuellement la CGE, l'ex Compagnie Générale des Eaux, se transformer en entreprise orientée vers les technologies de la communication et vers l'environnement. Les entre-

prises de réseau changeront donc à l'avenir de domaines d'activités. Le cas de la Poste est le plus évident puisqu'une grande partie du courrier va passer par la télécopie et Internet et que c'est essentiellement la publicité que distribue la Poste dans les boîtes aux lettres.

De plus, la notion de service public évolue. Peut-être sous Louis XVI eût-il fallu créer un service public de boulangerie... Les services publics de l'avenir peuvent être plus tournés vers la distribution de médicaments, le contrôle de leur absence de nocivité, etc.

Naturellement, une grande partie du développement de tous les groupes se fait par rachat ou fusion, et il n'y a pas de raison que les entreprises de réseau ne le fassent pas. Par conséquent, la question de leurs frontières est peu pertinente dans l'élaboration des stratégies. Leur problème est de se développer sur des marchés où elles sont capables, quant au coût et au service rendu, d'être les meilleures.

NOTES

(1) La problématique de la gouvernance porte sur la répartition des pouvoirs dans l'entreprise. Elle étudie les systèmes qui délimitent les pouvoirs décisionnels des dirigeants.

(2) DGMEP : Direction Générale de l'Énergie et des Matières Premières.

(3) DIGITIP : Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes.

(4) ART : Autorité de Régulation des Télécommunications.

(5) Les stakeholders désignent les parties prenantes, c'est-à-

dire l'ensemble des agents en relation avec l'entreprise : salariés, clients, fournisseurs, créanciers, pouvoirs publics, hommes politiques, médias...

(6) Shareholder : actionnaire.

(7) Selon le principe de spécialité, les EPIC (Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial) n'ont pas le droit d'exercer des activités en dehors du périmètre défini par leur statut.