

Une certaine affaire de commutation

...vue d'Amérique, du Japon et de Suède

Un point de vue américain
dans «Business Week», 17 mai 1976

Prises de contrôle dans les industries techniques

La stratégie du Président Valéry Giscard d'Estaing, visant à mettre sous le contrôle de la France des secteurs clés à haute technologie, a remporté un nouveau succès, la semaine dernière, lorsque l'International Telephone & Telegraph Corp. et le groupe suédois LM Ericsson ont annoncé leur intention de vendre à l'important groupe français Thomson-CSF une participation majoritaire dans leurs filiales d'équipements téléphoniques en France.

Giscard est déterminé à briser la domination des USA dans les industries à haute technologie telles que celles des ordinateurs, de l'énergie nucléaire et des télécommunications, qu'il considère comme importantes pour l'indépendance économique du pays. Mais, plutôt que de développer des filières françaises, — politique désastreuse suivie par l'ancien Président Charles de Gaulle —, Giscard achète la technologie américaine et l'utilise pour aider l'industrie française à pénétrer les marchés mondiaux. Jean-Jacques Bonnaud, un des meilleurs experts auprès du gouvernement en fait de planification industrielle, reconnaît :

« Les USA sont la clé. Aucun impact réel n'est possible sur les marchés mondiaux sans un partenaire US. »

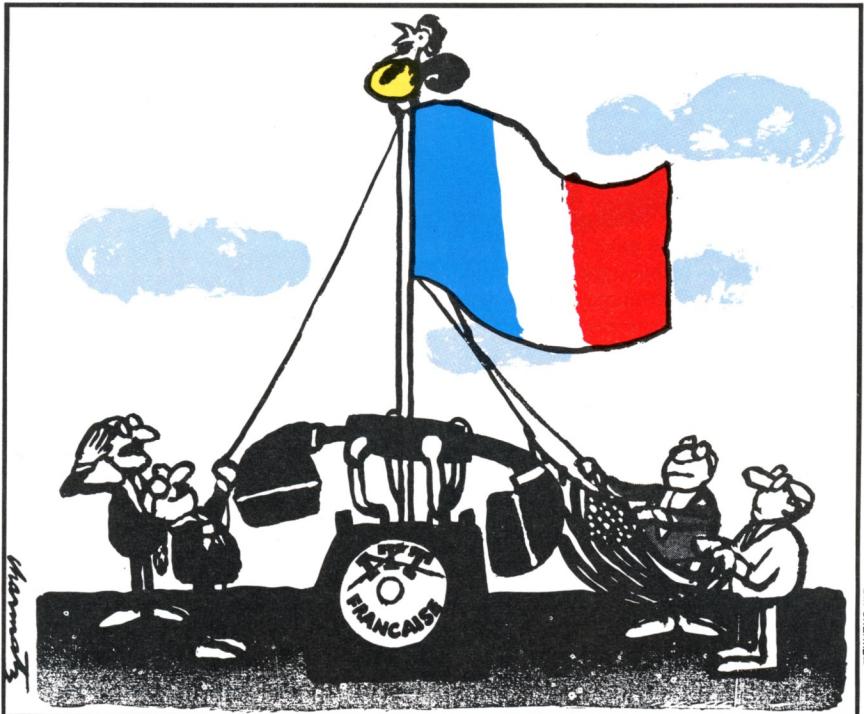
Premiers succès

La stratégie de Giscard a porté ses fruits pour la première fois, en juin dernier, lorsque le gouvernement a persuadé Honeywell Inc. de réduire sa participation dans une filiale française de 66 % à 45 %, et a réalisé la fusion de cette société avec la Compagnie Internationale pour l'Informatique. La nouvelle société est le principal fournisseur du gouvernement dans le secteur du traitement des données.

En décembre, la Westinghouse Electric Corp. a vendu au gouvernement, pour 25 millions de dollars, sa participation de 45 % dans Framatome, le seul constructeur français de centrales nucléaires.

La forte position qu'avait le gouvernement comme principal client pour les ordinateurs et les réacteurs a été l'élément déterminant qui lui a permis d'orchestrer les ventes de participation par Honeywell et Westinghouse. C'est une opportunité semblable qui s'est offerte à Giscard quand il s'est agi du service public des télécommunications, sur le point d'entreprendre en cinq ans et pour un coût de 7 milliards de dollars la modernisation du réseau téléphonique antédiluvien de la France.

Le gouvernement a d'abord affecté de s'intéresser à quatre systèmes différents de commutation téléphonique,



The French are determined to "Frenchify" their high-technology industries.

mais a finalement rejeté ceux de la compagnie canadienne Northern Telecom et de la compagnie japonaise Nippon Electric, ni l'une ni l'autre n'ayant d'usine en France. Par contre, ITT et Ericsson y avaient toutes deux de florissantes et grosses affaires : en résistant à la pression gouvernementale, elles risquaient d'être éliminées du marché.

Le gouvernement amena l'ITT à céder, pour 160 millions de dollars, la totalité de sa participation de 68 % dans Le Matériel Téléphonique (LMT) au géant de l'électronique Thomson-CSF : LMT a réalisé, l'année dernière, un bénéfice net de 11,4 millions de dollars sur 321 millions de ventes. En revanche, l'ITT conserve son autre filiale française, qu'elle possède entièrement et qui peut compter sur des marchés non négligeables de la part de l'Etat français.

Ericsson, de son côté, a accepté de réduire sa participation dans la Société française des téléphones Ericsson (STE) de 51 % à 16 %, en cédant 35 % à Thomson : la STE a gagné, l'année dernière, 4,4 millions de dollars sur des ventes de 81 millions. Aucun prix n'a été avancé concernant cette transaction, mais la valeur en Bourse de ce paquet d'actions est de l'ordre de 28,9 millions de dollars.

Actuellement, Thomson est en train de négocier pour s'assurer le maximum de contrôle tant sur LMT que sur STE.

A qui le tour ?

L'affaire du téléphone à peine terminée, les milieux d'affaires se demandent quelle autre industrie à haute technologie sera la prochaine victime de la « francisation ».

Il y a peu de secteurs clés dans lesquels le gouvernement français contrôle le marché au point de pouvoir exercer une pression irrésistible. Les semi-conducteurs sont une cible tentante, mais des sociétés comme Motorola Inc. et Texas Instruments Inc. estiment qu'elles sont relativement à l'abri pour le moment. L'International Business Machines Corp. (IBM), qui contrôle plus de la moitié du marché français des ordinateurs, semble être également un candidat possible ; mais le gouvernement, à part l'expropriation, manque de moyens pour peser sur IBM, qui n'a pas de marché avec le gouvernement et qui s'oppose à tout partage de propriété.

Un dirigeant étranger de l'industrie des ordinateurs résume ainsi la situation : « Les Français ont poussé la « francisation » jusqu'à ses limites logiques. Reste à savoir s'ils réussiront aussi bien à reconvertis les usines ainsi naturalisées. »

Un point de vue japonais dans « Nikkan Kogyo », 26 mai 1976

Les négociations internationales sur les centraux de commutation électronique français

L'échec de NEC lors de l'ultime étape des négociations a entraîné une grande déception dans les milieux intéressés. La

firme japonaise avait, en effet, bénéficié du soutien des différents ministères et de NTT.

Beaucoup de « leçons » peuvent être tirées de cet échec, qui met en lumière l'intransigeance et la ténacité de la diplomatie économique dirigée en personne par M. Giscard d'Estaing, ainsi que les prodigieux efforts déployés par la France pour rétablir sa puissance économique. La principale conclusion est que, pour élevé que soit le niveau de la technologie japonaise, il faut quelque chose de plus pour réussir à vendre celle-ci aux étrangers. Il sera nécessaire, à l'avenir, pour que nous remportions d'autres marchés internationaux de

grande envergure, de mettre au point un nouveau système permettant de coordonner les actions gouvernementales et privées.

* *

La France, qui se situe pourtant dans le peloton de tête des pays industrialisés pour les autres technologies, a encore un réseau de télécommunication très archaïque. Le gouvernement de M. Giscard d'Estaing a mis au point un plan quinquennal pour le moderniser, qui demandera des investissements d'un montant considérable, de l'ordre de 7 000 milliards de yens.

Le Président de la République avait eu d'abord l'intention de réaliser ce projet en utilisant les techniques françaises de télécommunication. A cette fin, deux associations regroupant des entreprises privées avaient été créées : la Socotel chargée de la fourniture des installations de commutation, et la Sotelec spécialisée dans les matériels de transmission. Les deux associations étaient conseillées par le CNET.

Cependant, la plupart des firmes regroupées par la Socotel étant des entreprises à large participation étrangère, le plan « indépendant » et « national » de M. Giscard d'Estaing reposait dès l'origine sur des techniques étrangères, et son échec était prévisible. Le plan « indépendant » de développement du système de commutation électronique spatial ne pouvait donc se réaliser, ce dont le Président de la République fut fort irrité.

En juin dernier, le gouvernement français, d'ordinaire enclin au protectionnisme, lança exceptionnellement pour les techniques de télécommunication une politique de la porte ouverte. Les constructeurs français étaient invités à proposer le système de commutation qu'ils jugeaient le meilleur.

Il va sans dire que cette décision provoqua un grand enthousiasme chez les constructeurs de matériel téléphonique dans le monde entier : en effet, la société qui s'assurerait le contrôle du marché français se trouverait dans une position favorable sur les marchés arabes et africains, où s'exerce une forte influence française.

* *

En septembre, les six constructeurs français présentèrent leurs propositions au gouvernement. Celle de la CIT-Alcatel, une des rares sociétés entièrement françaises, faisait appel à la coopération de la NEC. L'appareil proposé par la NEC était le D10, développé par ses soins avec la participation de la régie NTT, de Fusitsu, Hitachi et Oki Denki. Malgré les nombreux obstacles que rencontrerait, prévoyait-on, le Japon sur le marché français (notam-

ment une très forte concurrence, et le préjugé défavorable que porte sur le Japon un pays aussi imbu de lui-même que la France), la NEC avait pris la décision de se mettre sur les rangs après y avoir été fortement sollicitée par CIT-Alcatel.

Le D10, de conception purement japonaise, a été développé à l'initiative de la NTT, qui détient la propriété de son logiciel. Le choix de ce système par la France impliquait donc l'accord de NTT. Persuadé par la NEC ainsi que le MITI, le Gaimusho et le ministère des postes et télécommunications ont déployé de grands efforts pour mettre au point la proposition japonaise.

Vers la fin de 1975, le D10 fut retenu pour la sélection finale avec les systèmes Métaonta d'ITT et AXE d'Ericsson. A partir de ce moment, les Japonais ont commencé à souffrir du nationalisme hautain des Français : ceux-ci, au lieu de se présenter en demandeurs pour l'utilisation des techniques japonaises, adoptaient une attitude telle qu'ils semblaient faire une faveur au Japon en achetant ses connaissances. Et la perplexité des Japonais tourna à l'indignation lorsque la France proposa aux quatre sociétés japonaises ayant participé au développement du système D 10 de partager avec elles le marché mondial.

Vers la fin d'avril, la France fit valoir les importantes concessions qu'elle avait pu obtenir du Japon pour arracher à ITT et à Ericsson des concessions plus importantes encore, à savoir le rachat de leurs filiales françaises par des capitaux français. C'est ainsi que les offres d'ITT et d'Ericsson furent retenues, et celle de la NEC rejetée.

* *

Malgré certaines manifestations d'indignation, les réactions japonaises ont, en général, été calmes. Il est réconfortant de penser que le D10 n'a pas été écarté pour des raisons techniques et que, si ITT et Ericsson se sont pliées aux exigences du gouvernement français, c'est dans la crainte d'être supplantées par la supériorité technique du D 10. Un dirigeant de la NEC a déclaré que M. Ségard, ministre des télécommunications, avait souligné au cours d'une conférence de presse la supériorité technique du D10, et précisé que le choix français avait été purement politique et reposait avant tout sur le souci de « franciser » l'industrie.

Enfin, sans se laisser décourager par cet échec, les responsables de NTT et de NEC gardent confiance dans la qualité du système D10, qu'ils entendent vendre dans le monde entier en mettant à profit les leçons qu'ils ont tirées de la ténacité et de la dureté des Français.

C'est ainsi que LM gagna l'affaire du siècle : Palme a agi en faveur de Wallenberg

Paris

Le dimanche 25 avril 1976, Marcus Wallenberg interrompit subitement une réunion dominicale à New York et prit place dans l'avion pour Paris, afin d'y rencontrer Björn Lundvall, patron de LM Ericsson, et le directeur de sa filiale parisienne, Ragnar Hellberg.

Autour d'un sandwich au drugstore du Rond-Point des Champs-Elysées, qui se prolongea jusqu'à 2 h 30 du matin le lundi, la « troïka » de LM construisit sa stratégie pour le combat final afin de remporter ce que les Français appellent l'affaire du siècle : l'équipement national en systèmes téléphoniques. Cette affaire porte sur un montant total de 104,4 milliards de francs (soit environ le même chiffre de C.S.) pour la prochaine période de cinq ans.

Deux semaines restaient avant que le gouvernement français prenne sa décision finale dans cette compétition internationale, quand Ragnar Hellberg appela Björn Lundvall, lequel appela à son tour Marcus Wallenberg, pour cette réunion nocturne à Paris.

Le gouvernement français avait, auparavant, éliminé l'allemand Siemens, le hollandais Philips et le canadien Northern Electric Company. Restaient en piste, pour le combat final, le système Métaconta d'ITT, le D10 de Nippon Electric et l'AXE de LM Ericsson. Le gouvernement français avait précisé très clairement que l'on devait se tourner vers deux systèmes distincts, eux-mêmes en concurrence, pour assurer la modernisation du réseau téléphonique. Ce qui voulait dire pour LM Ericsson :

1/ « bloquer les Japonais (Nippon Electric) », qui s'activaient fébrilement au niveau de l'ambassadeur et du gouvernement, et proposaient une longue affaire d'échange qui semblait séduire le ministre français de l'industrie, M. Michel d'Ornano ;

2/ prendre acte, — ce qui veut dire, en fin de compte, accepter — du fait que les Français exigeaient, comme condition d'un éventuel arrangement, que LM Ericsson abandonne la majorité de ses actions dans son importante filiale STE (Société française des téléphones Ericsson).

Impossible de rencontrer le Président

Après quatre heures de sommeil et autour d'un petit déjeuner à l'hôtel Bristol, la troïka LM se retrouvait, le lundi matin 26 avril à 9 h, en compagnie du ministre français des PTT, M. Norbert Ségard. Marcus Wallenberg avait même sollicité une entrevue avec le Président Valéry Giscard d'Estaing, mais n'avait pu l'obtenir.

Dans l'après-midi, Marcus Wallenberg retourna à New York pour participer à un dîner avec le Roi, le soir même. Il est déprimé. Sa visite éclair à Paris ne lui a pas donné la certitude que LM l'emportera dans ce grand jeu. Le ministre des PTT a refusé de faire quelque concession que ce soit, le gouvernement français joue serré entre les géants multinationaux. Le ministre de l'industrie, M. d'Ornano, qui fut en visite chez son collègue japonais en avril, laisse entendre que le paquet de propositions japonaises est intéressant du point de vue français.

En même temps que le Japon promet monts et merveilles, la position d'ITT faiblit devant les exigences françaises au sujet de la francisation (prise de contrôle français) de sa filiale LMT. Dans ces conditions, LM Ericsson, qui, jusque-là, marchait sur une jambe à la différence de ses concurrents japonais et américain, décida de tendre la perche au gouvernement suédois.

Dans quelle mesure s'exerça l'action du gouvernement suédois à l'égard des positions fermes du gouvernement français, est difficile à déterminer. Mais, après un conseil des ministres, le 13 mai, il fut clair que le système AXE de LM Ericsson et celui d'ITT, le Métaconta, devaient être les deux gagnants de la compétition. Les Japonais sont pratiquement éliminés, même si le ministre des PTT, en raison des excellentes relations commerciales franco-japonaises, est obligé de tenter une démarche diplomatique faisant valoir que, si le système D10 de Nippon Electric est rejeté, ce n'est pas pour des raisons techniques.

**

Dans le communiqué un peu solennel publié après ce conseil des ministres, on

pouvait voir entre autres : « Le Président de la République a décidé de faire un gigantesque effort en faveur de l'équipement téléphonique en France. Une compétition a été ouverte pour introduire une technique de commutation électronique dans le réseau. Le Président a porté son choix sur le système Métaconta, développé en France par ITT, et sur le système AXE, présenté par Ericsson. » Il était précisé : primo, que le groupe français Thomson-CSF prendrait le contrôle aussi bien de la firme d'ITT « Le Matériel Téléphonique (LMT) » que d'Ericsson-France ; seconde, que le gouvernement français voulait créer une industrie téléphonique « dont le centre de décision serait purement national », le troisième objectif étant de faire en sorte que la France devienne un pays fortement exportateur dans la branche téléphonique.

Le nombre de lignes téléphoniques passera de sept à vingt millions dans les cinq ans à venir, ce qui représente une dépense de 104,4 milliards de francs, dont 20 % consacrés aux centraux téléphoniques. On compte que le groupe Thomson-CSF, la nouvelle société-mère d'Ericsson-France, recevra des commandes pour environ dix milliards de francs pendant cette même période. LM Ericsson et AXE ont, pendant les deux premières années, une part modeste ; mais on s'attend à ce que AXE dépasse le Métaconta, et à ce que LM reçoive, pour les deux ou trois dernières années, des commandes allant de cinq cents millions à un milliard de francs par an. Le total des commandes passées chez LM Ericsson pendant ces cinq années se situera entre un et trois milliards.

* *

Ce n'est pas en premier lieu la transaction commerciale avec Ericsson-France (LM conserve 25 % des actions seulement) qui a fait, au regard de LM Ericsson, la grande importance pour l'avenir du choix du système AXE. Le directeur général Björn Lundvall l'a précisé à « Veckans Affärer » : « C'est la première fois qu'est adopté un système électronique du futur par un grand pays industriel, et le choix du système s'est fait dans un climat de forte concurrence ; l'affaire française peut donc, sans aucun doute, être considérée comme une des plus importantes des années 70 au profit de LM Ericsson. »

Comment le gouvernement suédois juge-t-il, de son côté, la commande française à LM ? Considère-t-il qu'elle est aussi pour l'industrie suédoise une des plus importantes affaires des années 70 ? « Du point de vue technologique, sans contestation aucune », a dit le Premier ministre Olof Palme à « Veckans Affärer ». « Le travail mené en commun avec la France offre de multiples possi-

bilités de développement ; dans une branche où la technologie suédoise est très en avance, il est important que, du point de vue politique, nous n'ayons pas été écartés », ajoute Olof Palme, qui pense que la commande à LM ouvre la voie d'une augmentation des échanges industriels entre les deux pays, dans les deux sens.

Olof Palme n'a pas voulu préciser davantage de quelle manière le gouvernement a soutenu LM dans l'affaire française, mais il a dit que des contacts directs avaient été établis entre les gouvernements des deux pays. Sur la question de savoir si le gouvernement suédois avait donné quelque assurance d'« acheter français » dans le projet « Stalverk 80 » de Statsföretag ou autres projets, Olof Palme a répondu : « Chaque affaire doit être considérée séparément. »

* *

« L'engagement du gouvernement suédois a certainement été significatif », dit pour sa part Björn Lundvall, qui ne croit pas que l'on puisse exagérer la portée de l'abandon par LM de sa majorité dans Ericsson-France : « Le gouvernement français était bien décidé à faire de cet abandon un élément déterminant dans son choix d'un système pour restructurer son téléphone, puisque la création d'un grand et nouveau fournisseur national était considérée comme une condition absolue. Mais puisque LME continue d'avoir une part minoritaire (25 % environ), le contrat avec le nouveau groupe nous ménage toujours une part active dans Ericsson-France et maintient nos contacts directs avec le marché français. »

En ce qui concerne le système AXE, LME n'a, dans ses accords avec Thomson, abandonné aucun marché dans le reste du monde, sinon dans les ex-colonies françaises où Thomson possède une position privilégiée. LM s'est réservé, pour sa part, une position privilégiée dans les pays scandinaves, en Hollande, en Italie... Dans les autres pays, Thomson et LM vendront AXE de concert.

Les vraies grandes affaires, pour LME, (peut-être de plusieurs fois le double de celle qui s'est offerte en France), sont encore potentielles : en Afrique, dans les pays arabes, en Asie, en Amérique latine. Ce fut, en fin de compte, cette perspective qui inspira le gouvernement suédois dans la phase finale. Mais les effets directs de l'affaire française n'en comptent pas moins : plus de dix gouvernements ont fréquenté le ministère des PTT à Paris dans les deux derniers mois ; ils y ont appris comment un gouvernement avisé peut danser avec six sociétés multinationales et choisir les meilleurs partis.