

12 CONCLUSION

À l'aube du 3^e millénaire, France Télécom figure parmi les grandes entreprises mondiales de télécommunications.

Une réussite incontestable

Les résultats annoncés officiellement font état d'une situation particulièrement intéressante.

Le chiffre d'affaires se monte à 33,7 milliards d'euros contre 27,2 en 1999 soit une progression de 23,7 %.

- la marge brute progresse de 12 % ;
- le résultat net progresse de 32 %.

Une telle évolution n'est pas due uniquement à la conjoncture, elle s'explique aussi par la forte progression des résultats dans les nouveaux services : Itinéris et Wanadoo.

En effet, grâce à l'acquisition d'Orange, France Télécom est devenue le n°2 en Europe et le n°3 mondial du mobile ; le rapprochement de Wanadoo et de Freeserve en Grande-Bretagne place France Télécom au 2^e rang européen tout en étant leader en France et au Royaume-Uni. De plus, Global One, réuni à Equant, situe France Télécom parmi les leaders mondiaux dans les réseaux d'entreprises.

Un endettement très lourd

Dans le cadre de sa stratégie, France Télécom a procédé à plusieurs acquisitions pour un montant de 60 milliards d'euros, financé pour moitié par plusieurs augmentations de capital et pour l'autre par une augmentation de son endettement de 30 milliards d'euros.

Compte tenu de l'option prise sur la licence UMTS fin 2000, l'endettement se monte à 65 milliards d'euros contre 20 milliards en fin 1999.

L'importance de cette dette entraîne une stratégie étalée sur 3 ans :

- en augmentant les ressources pour les amener à un niveau de 80 milliards d'euros qui se répartissent comme suit :
 - * 40 milliards de recettes (activités normales) ;
 - * 10 milliards par la mise en bourse d'Orange ;
 - * 10 milliards par la mise sur le marché d'actions France Télécom rachetées à Vodafone ;
- en agissant sur les dépenses pour qu'elles ne dépassent pas 50 milliards.

Si les mesures prévues sont couronnées de succès la dette sera ramenée à un niveau de 30 à 40 milliards en 2003.

France Télécom en chiffres

- 77 millions de clients (+ 40 % en un an) ;
- 39,2 millions de clients en téléphonie fixe dans 10 pays ;
- 33,1 millions de clients en téléphonie mobile dans 22 pays ;
- 2,6 millions de clients actifs à Internet dans 10 pays ;
- 2,1 millions de clients aux réseaux câblés dans 2 pays ;
- 33,7 milliards d'euros de chiffres d'affaires (+ 23,7 % en un an) ;
- 10,8 milliards d'euros de résultat brut (+ 12,4 % en un an) ;
- 3,7 milliards d'euros de résultat net, part du Groupe (+ 32,2 % en un an).

Chiffres d'affaires en milliards d'euros

1998	24,6	
1999	27,2	+ 10,5 %
2000	33,7	+ 23,7 %

Résultat brut d'exploitation (EBITDA) en milliards d'euros

1998	8,9	
1999	9,6	+ 7,8 %
2000	10,8	+ 12,4 %

Résultat opérationnel en milliards d'euros

1998	4,0	
1999	4,5	+ 12 %
2000	4,9	+ 8,2 %

Bénéfice net de base par action en euros

1998	2,3
1999	2,7
2000	3,4

Données opérationnelles

	1999	2000	% 2000/1999
Télécommunications mobiles (milliers d'abonnés) :			
France	10 051	14 311	42 %
Europe (hors France)	2 752	15 832	475 %
Monde (hors Europe)	1 253	2 927	134 %
Téléphonie fixe (milliers d'abonnés) :			
France (y compris Numéris)	34 056	34 144	
Europe (hors France)	1 168	1 937	66 %
Monde (hors Europe)	2 457	3 167	29 %
Accès Internet (milliers d'abonnés) :			
France	1 016	1 831	80 %
Europe (hors France)	374	679	82 %
Monde (hors Europe)	58	132	128 %
Câble (millions d'abonnés) :			
France	709	769	8 %
Europe (hors France)	1 076	1 328	23 %

Effectifs

	1999	2000	% 2000/1999
Effectifs en équivalent temps plein			
Groupe	174 262	188 866	+ 8,38 %
Dont France	152 346	148 846	- 2,3 %

La stratégie de France Télécom

Valoriser sa position de leader en France, exploiter les trois pôles de croissance (mobiles, Internet et international) et développer des services de mise en réseau.

Leader européen et acteur mondial, France Télécom passe progressivement de la « Phone » à la « Net Compagnie ».

Malgré la concurrence, France Télécom conserve sa première place sur le marché français avec 67 % de parts de marché du trafic longue distance, 48 % du parc des mobiles et 40 % des accès Internet.

Sur le marché d'affaires, France Télécom accompagne ses clients dans la montée en débit de leurs réseaux, en développant à leur intention une « approche intégrale » ; elle détient dans ce domaine 65 % du marché.

Grâce aux nombreuses opérations réalisées, la part du chiffre d'affaires à l'international double par rapport à 1999 : 25,8 contre 13 % (elle était de 2 % en 1995).

En Europe, Orange est n°2 du mobile avec 30,1 millions de clients répartis dans 20 pays différents, après le rachat de Freeserve et n°2 européen pour l'Internet.

Avec l'ensemble Equant/Global One, le groupe France Télécom dispose de la première offre de services mondiaux pour les grandes entreprises.

Par ailleurs, France Télécom s'engage dans le marché à forte valeur ajoutée des services d'information et de mise en relation.

Le personnel

Après deux ans de négociations avec les principaux opérateurs et entreprises du secteur, la convention collective de la branche des télécommunications est signée le 12 octobre 2000 avec quatre syndicats représentatifs. La première étape a permis d'aboutir à un accord de branche sur l'organisation et la réduction du temps de travail.

Pour assurer le développement professionnel des salariés, des Plates-formes Décentralisées du Management sont en place depuis 1997.

Le déploiement des effectifs vers des activités en forte croissance s'effectue à raison de 10 à 12 000 personnes chaque année ; les activités en contact avec le client emploient la moitié des agents contre 15 % en 1980.

Dans le cadre de la mutualisation des services supports et de la recherche d'une meilleure adéquation avec les marchés, les activités réseaux et distribution ont été réorganisées.

En matière de rétribution, la politique d'individualisation et de reconnaissance de la performance a été poursuivie. Tous les cadres de France Télécom SA bénéficient d'une rémunération individualisée.

Un nouvel accord d'intéressement pour trois ans a été signé par la maison mère.

Dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe, 80 000 salariés deviennent actionnaires de Wanadoo.

La Bourse et les actionnaires

En 2000, le cours de la Bourse a diminué de près de 30 % ; cette situation a fait naître des inquiétudes et des interrogations.

Michel Bon, le président directeur général de France Télécom, se veut rassurant : « *la valeur d'une entreprise en Bourse s'apprécie dans la durée et par comparaison avec ses homologues. Si la progression avait été régulière, France Télécom aurait progressé de 23 % par an, or le cours fut multiplié par huit ; une correction s'imposait* ». Il y a donc lieu d'être confiant car le groupe France Télécom repose sur des bases solides pour construire son avenir.

Pour informer les actionnaires (1,7 million), France Télécom propose un numéro vert d'appel unique (le 1010 ou le 0800 05 10 10), un serveur vocal interactif et un site Internet primé par le magazine *La Vie Financière*.

Le téléphone fixe

Produits et services

Pour le différencier du téléphone mobile, le téléphone fixe ou domestique offre une palette de produits et services très étendue.

L'abonnement de France Télécom inclut une gamme importante de services gratuits :

- le 3131 : rappel du dernier appelant ;
- la facture détaillée : Allofact ou Webfact ;
- la fonction secret (non transmission du numéro demandeur au correspondant) ;
- l'accès sélectif modulable ;
- l'inscription en liste orange ;
- la conversation à trois ;
- Top-Message avec sa boîte vocale partagée ;
- le 3000 : une agence virtuelle qui réagit à la voix ;
- l'AutoRappel : service activé automatiquement lorsque la ligne du correspondant est occupée.

À ces services gratuits viennent s'ajouter des prestations spécifiques incluses dans les contrats professionnels : parution dans l'annuaire professionnel et niveau de qualité de professionnel et niveau de qualité de service après-vente adapté aux besoins de cette clientèle.

Les Pages Jaunes imprimées ont bénéficié d'une présentation améliorée et d'une généralisation de la distribution gratuite à domicile.

La gamme des nombreux services créés au fil des années précédentes s'est encore étoffée en 2000.

Le Blocage des Appels Malveillants permet de filtrer à volonté les appels avec secret ou ceux qui sont identifiés par leur numéro comme malveillants. Cette offre permet d'éviter le recours à la dénumérotation ou à la Liste Rouge.

Le Transfert vers le Nouveau Numéro assure le transfert des appels de l'ancien numéro vers le nouveau avec ou sans information de l'appelant.

Des solutions ciblées pour les professionnels

Pour mieux répondre aux besoins des professionnels, de nouvelles offres leur sont proposées.

L'offre Créateurs d'Entreprises, composée d'un « dossier conseils Télécoms » complet et d'un chéquier d'offres émanant de partenaires au niveau national, et le cas échéant, de partenaires locaux.

Une nouvelle option Numéris Commerce est proposée aux commerçants.

Le numéro unique, Flexiligne, donne à un groupe d'entreprises ou d'artisans la possibilité d'organiser un accueil téléphonique commun.

Avec le logiciel Clicline, les entreprises et les professionnels peuvent personnaliser leur accueil téléphonique dépendant d'un standard Diatonis.

Terminaux

Conçue pour faciliter l'accès aux nombreux services, la gamme 2000 offre confort matériel et ergonomie simplifiée. Son esthétique, renouvelée et spécifique à France Télécom, se décline sur tous les types de postes téléphoniques et dans la gamme des télécopieurs qui s'enrichit de deux nouveaux modèles : le Galéo 2000, appareil thermique d'entrée de gamme et le Galéo 4830 Net, téléphone-fax à papier ordinaire (compatible DECT) qui permet d'échanger des e-mails et d'imprimer des pages Internet.

La gamme Diatonis, quant à elle, est améliorée avec l'apport d'un nouveau terminal sans fil : le 4074 GT.

Tarifs

En 2000, les tarifs internationaux ont baissé en deux étapes, de 18 % pour les résidentiels et de 24 % pour les professionnels. L'option tarifaire « Primaliste » est devenue gratuite, permettant aux clients de bénéficier sans contrainte des meilleurs tarifs vers cinq pays de leur choix.

La tarification des communications longue distance a fortement baissé pour s'adapter à l'évolution rapide du marché, soit une baisse en avril de 17 % pour les résidentiels et 15 % pour les professionnels, puis a baissé de nouveau en octobre pour les communications de jour.

La tarification se simplifie puisqu'il n'existe plus, fin 2000, qu'un seul niveau de tarif de voisinage contre trois en début d'année.

Cette évolution vers la simplicité se manifeste aussi pour les professionnels avec la suppression des tarifs heures pleines et heures creuses et la mise en place de tarifs uniques, toute la journée, sur toutes les directions.

Les abonnements résidentiels et professionnels ont augmenté de 6,4 % permettant ainsi à France Télécom d'inscrire dans ses tarifs la réalité des coûts.

En ce qui concerne les tarifs locaux, France Télécom a profondément modifié leurs structures en fin 2000 : baisse du crédit-temps, réduction de sa durée à une minute et baisse des prix par minute, l'ensemble correspondant à une baisse de 5 %.

De nouvelles offres ont été lancées :

- forfait Tropic-France pour les communications avec les DOM ;
- abonnement adapté aux résidences secondaires ;
- « lignes locales » : premier concept d'offre « tout compris » regroupant accès, trafic et services.

Le téléphone à la carte

De la « publiphonie » aux « publiservices »

La publiphonie élargit son offre vers les services et Internet en s'appuyant d'une part sur un parc existant de publiphones en lui adjoignant de nouveaux services, et en développant d'autre part un nouveau parc de bornes d'accès au web : 1 000 bornes déjà installées en libre-service Netanoo.

Le rechargement des Mobicartes avec une carte bancaire est désormais possible à partir des publiphones.

Rapidofax a modernisé l'accès aux fax en libre-service ; il doit remplacer progressivement l'offre « Poste éclair » dans tous les bureaux de Poste.

Cartes prépayées

Le marché des cartes prépayées à code a été multiplié par quatre en trois ans.

Le « Compte téléphone à la maison » est un service de prépaiement lié à la ligne fixe ; il peut être chargé à l'aide d'un Ticket Universel ou International.

Le Ticket France Easy est très apprécié par la clientèle jeune.

Carte France Télécom

Pour tenir compte de l'arrivée des mobiles et des cartes prépayées, la Carte France Télécom a connu une refonte et une simplification des tarifs. Par ailleurs, elle sert à se connecter à Internet de plus en plus fréquemment.

La Carte Voyage est lancée en partenariat avec les agences de voyage et les transporteurs.

Câbles, satellites et réseaux terrestres

Câbles, satellites et réseaux terrestres constituent les trois vecteurs essentiels de transmission de l'information et des programmes télévisuels à destination du grand public.

Le groupe est très présent, dans le secteur de la télévision à péage, avec le système de contrôle d'accès Viacces, le diffuseur France Télécom Câble et la télévision par satellite TPS.

France Télécom Câble a, par ailleurs, ajouté près de 20 chaînes à son bouquet « Modulo Câble » portant le total à plus de cent programmes TV ou radio.

Les réseaux de France Télécom

Le réseau téléphonique

Ce réseau est l'un des plus fiables et des plus numérisés du monde. Les commutateurs téléphoniques, nœuds du réseau, sont entièrement numérisés ; leur nombre doit être ramené progressivement de 900 à 750.

Le service de signalisation de pannes est disponible 24 heures sur 24 ; l'assistance est assurée par 2 500 agents, ils sont accessibles grâce à deux numéros : le 1013 et le 1015.

Dix centres Supports Clients sont spécialement dédiés aux clients entreprises.

L'entretien et la maintenance du réseau sont assurés par 30 000 techniciens.

Liaisons sous-marines

France Télécom est l'un des rares opérateurs à la fois architecte de réseau, exploitant et armateur. Avec un 5^e navire-câblé livrable en 2001, France Télécom sera le 3^e armateur dans le domaine de la pose et de la maintenance des câbles sous-marins dans le monde.

Le Groupe détient des participations dans plusieurs dizaines de câbles sous-marins dont 17 atterrissent en métropole.

Toutes les activités liées aux câbles sous-marins sont regroupées au sein de la filiale France Télécom Marine.

En 2000, elle est impliquée dans la réalisation et la mise en service de deux câbles sous-marins :

- Atlantis 2, ce câble d'une longueur de 13 000 km relie l'Europe, l'Afrique et l'Amérique latine ;
- Americas 2 relie la Floride, Sainte-Croix, Porto Rico, la Martinique, Curaçao, le Venezuela, Trinidad, la Guyane française et le Brésil. Ce câble, en fibres optiques, mesure 8 300 km ; avec un débit de 40 Gbits/s, il permet d'acheminer 300 000 communications téléphoniques simultanées.

De plus, un accord est signé pour la réalisation du SAT-3/WASC/SAFE (South Africa Telecommunications – West African Submarine Cable – South Africa Far East).

Les satellites

Les services par satellite complètent l'offre haut débit filaire mis en place grâce à l'ADSL ; ils sont également destinés aux mobiles et à la diffusion télévisuelle.

Le Groupe propose également des services mobiles par satellite à couverture mondiale à travers les participations qu'il possède dans l'organisation Inmarsat (5,1 %) et dans Tesam (51 %). Tesam est un consortium qui gère 48 satellites à orbite basse et une cinquantaine de stations terriennes.

Par ailleurs, France Télécom s'appuie sur Globe-Cast pour assurer les transmissions audiovisuelles et IP par satellite.

Le lancement d'un nouveau satellite est décidé pour 2002. Baptisé Stellat, il doit être développé en partenariat avec l'opérateur de satellites Europe Star.

Les mobiles

En 2000, France Télécom regroupe l'essentiel de ses activités mobiles sous la bannière d'Orange ; avec 33,1 millions de clients répartis dans 22 pays, l'opérateur est devenu numéro deux du mobile en Europe, tout en étant leader sur le marché national avec 14,3 millions de clients qui représentent 48 % du marché.

Orange possède des filiales dans treize pays de l'ancien continent et détient une solide position sur tous les marchés où elle est présente.

Du GSM à l'UMTS en passant par le GPRS, Orange se prépare à l'avenir, elle possède déjà onze licences UMTS.

En France, Orange est présente via sa filiale, France Télécom Mobiles, connue à travers ses services Itinériss, Ola et Mobicarte ; son réseau GSM bi-bande couvre 98 % de la population française.

À l'aube du 3^e millénaire

France Télécom se prépare pour relever deux défis importants : réduire sa dette et faire face à une concurrence dure et impitoyable.

En premier lieu, il lui appartient de préparer le réseau de demain ; c'est pourquoi, France Télécom R&D développe des services innovants combinant téléphonie et Internet comme le service @llo de signal d'appel, ou encore Phoneasy permettant de joindre n'importe quel téléphone à partir du PC. France Télécom poursuit ses expérimentations sur les accès à très haut débit sur fil de cuivre (ADSL), par voie radio ou sur fibre optique.

Les concurrents (128 licences attribuées fin 2000) sont également des clients générant un chiffre d'affaires importants ; pour traiter leurs commandes et assurer un service après-vente sans reproche, une unité de service particulier a été mise en place.

La croissance semble bien au rendez-vous puisque tous les spécialistes prévoit + 8 % en valeur chaque année jusqu'en 2004. Cette évolution repose sur trois composantes :

- le secteur des mobiles avec une progression annuelle de 14 % jusqu'en 2004 ;
- les services de données devraient progresser de 9 % par an sur la même période ;
- une augmentation des revenus du téléphone fixe de l'ordre de 4 % par an jusqu'en 2004.

Les prévisionnistes soulignent que ce sont bien les mobiles qui vont « tirer » la croissance, l'Internet constituant par ailleurs un élément très important dans le développement des services.

Il est bien évident que l'arrivée du Wap, du GPRS et de l'UMTS doivent favoriser des développements attendus. L'opérateur historique s'est donné les moyens nécessaires pour développer une stratégie qui porte ses fruits, mais encore faut-il que son endettement, hors du commun, ne le pénalise pas trop fortement.

Nota : données et informations figurant dans le rapport annuel 2000 de France Télécom.