

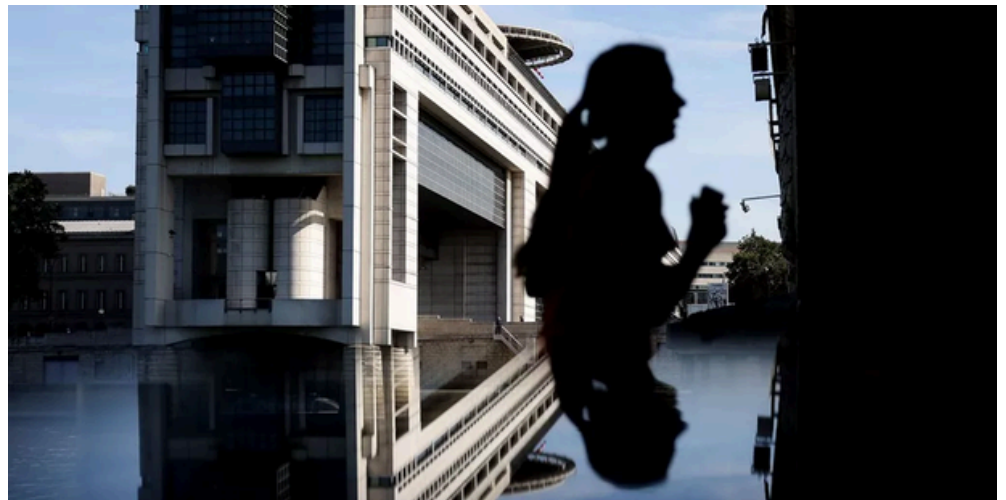


L'Etat actionnaire n'a aucune doctrine stratégique, la souveraineté numérique française ne se construira pas par l'accumulation de participations

Les Echos

Par Sébastien Crozier, président du think tank Géopolitique du numérique

Publié le 17 Septembre 2026



L'Agence des participations de l'Etat (APE) a multiplié depuis deux ans les prises de position dans les télécoms et le numérique. Mais en l'absence d'une doctrine d'ensemble, elle n'a pas favorisé l'émergence de champions nationaux, critique Sébastien Crozier, président du think tank Géopolitique du numérique.

Pour rivaliser avec les puissances anglaise et hollandaise qui règnent alors sur les mers, Colbert crée en 1664 la Compagnie des Indes orientales et celle des Indes occidentales. L'Etat actionnaire est né. Quelques siècles plus tard, on utilise toujours la puissance financière publique pour guider l'économie et servir la souveraineté nationale: l'Agence des participations de l'Etat (APE) gère un portefeuille de 85 entreprises pour une valeur estimée à 180 milliards d'euros.

L'Etat actionnaire existe donc toujours mais où est passé le stratège ?

Depuis 2024, l'APE multiplie les prises de position dans les télécoms et le numérique : 80 % d'ASN (Alcatel Submarine Networks) racheté à Nokia, entrée à 29% au capital d'Eutelsat, reprise de l'activité calcul haute performance d'Atos. Chaque opération répond à un enjeu de souveraineté réel. Mais mises bout à bout, elles révèlent surtout l'absence de doctrine d'ensemble,

L'Etat est pourtant actionnaire d'Orange à hauteur de 24,5% via l'APE, Bpifrance et la Caisse des dépôts (CDC) et de 50 % d'Orange Concessions (via EDF, La Poste/CNP et la Banque des territoires) sa plus grosse filiale fibre. Cette position aurait pu servir de point d'appui à une stratégie cohérente. Ce n'est pas le cas.

Absence de méthode

Sur les câbles sous-marins, l'Etat a acquis ASN alors qu'Orange dispose déjà d'Orange Marine/Elettra. Les deux entreprises se concurrencent sur les mêmes appels d'offres internationaux de pose de câbles sous-marins, avec des flottes de taille comparable (6 et 7 câbliers) tandis qu'ils doivent affronter des acteurs chinois et américain. Un rapprochement de leurs activités maritimes aurait pu créer un ensemble solide plutôt que deux concurrents fragiles.

LIRE AUSSI:

- [« Il faut consolider l'écosystème » : pour Emmanuel Macron, la souveraineté numérique européenne passe par plus de collaborations entre grands groupes et start-up](#)
- [TRIBUNE - Cybersécurité: « Et si la France s'inspirait de la défense totale suédoise ? »](#)

Le schéma se répète ailleurs. Docaposte, filiale de La Poste dont la puissance publique au travers de l'APE et de la CDC détient 34%, concurrence Orange Business Services sur le marché des ESN (Entreprise de Services Numériques et en particulier dans la e-santé.

Sur le cloud souverain, S3ns (Thales, dont l'Etat détient 25%, et Google) affronte Bleu (Orange et Microsoft) : deux projets publics financés pour se battre entre eux sur le même marché. Quant à Eutelsat, l'Etat y a investi 700 millions d'euros pour garantir une souveraineté satellitaire, sans chercher à s'appuyer sur Orange, pourtant partenaire historique de l'opérateur.

« Des champions nationaux fragmentés se neutralisent, alors qu'ils pourraient se renforcer face à la concurrence étrangère. »

Ces exemples ne traduisent pas un manque de moyens ni d'intentions. Ils traduisent une absence de méthode : elle ne permet pas d'identifier les complémentarités entre participations de l'Etat, et aucune doctrine explicite ne désigne l'acteur chargé de structurer chaque filière stratégique. Résultat, des champions nationaux fragmentés se neutralisent, alors qu'ils pourraient se renforcer face à la concurrence étrangère.

L'Etat, via l'APE, n'a pas vocation à devenir une holding des activités numériques. Elle pourrait faire d'Orange le pivot naturel de sa stratégie, vérifiant systématiquement la cohérence de chaque nouvelle participation avec l'existant, et privilégiant, quand cela a du sens, le renforcement de l'opérateur historique plutôt que la création d'un concurrent supplémentaire.

Effets de taille et synergies

Trois orientations permettraient d'avancer : soutenir des champions de taille suffisante plutôt que de disperser les moyens, organiser les synergies entre acteurs publics et privés plutôt que la concurrence interne, et définir une doctrine claire où l'APE agit comme catalyseur d'une politique de filière plutôt que comme gestionnaire d'un portefeuille dispersé.

La souveraineté numérique française ne se construira pas par l'accumulation de participations. Elle exige de construire une architecture industrielle, des priorités assumées et un Etat capable d'arbitrer avant d'investir. Aujourd'hui, l'Etat protège des actifs stratégiques en réaction, dossier après dossier. Et assurément, ni il ne les pilote, ni il n'investit dans les filières clefs en stratégie.

LIRE AUSSI :

- [CHRONIQUE - Autonomie stratégique: passer enfin des discours aux bons de commande](#)
- [TRIBUNE - Souveraineté : « Nous finançons la compétitivité de nos concurrents »](#)

Sébastien Crozier, président du think tank Géopolitique du numérique.

[L'Etat actionnaire n'a aucune doctrine stratégique, la souveraineté numérique française ne se construira pas par l'accumulation de participations - Les Echos](#)

[Retrouvez toutes nos tribunes](#)

geopolitiquedunumerique.org

Faire du numérique
un atout stratégique.

