

Free et maintenant le mobile

Après avoir révolutionné internet, Xavier Niel, le trublion des télécoms, veut se lancer dans le téléphone mobile. Il est candidat à la quatrième licence que le gouvernement va mettre en vente. Et compte bien bousculer France Télécom, SFR et Bouygues, ses concurrents, furieux. Cap sur la baisse des prix

Mon boulot ? C'est faire des mails », dit Xavier Niel en éclatant de rire. « J'en reçois 1 500 ou 2 000 par jour. » Le fondateur du fournisseur d'accès internet Free exagère à peine : il y passe de dix à douze heures quotidiennes. Un patron quasi virtuel aux méthodes de travail bien particulières : le matin, il reste chez lui et répond personnellement à 150 abonnés chaque jour – « Ça me permet de comprendre les problèmes et ça donne une image de service VIP. » –, mais surtout il communique avec ses cadres. A 14 heures, il se rend au siège de son groupe Iliad, la maison mère de Free, dans un immeuble chic, tout en gris et noir, du 8^e arrondissement parisien. Il ne programme qu'un seul rendez-vous dans l'après-midi afin de rester disponible pour ses troupes. « Les équipes disent que je suis encore pire en vacances qu'au boulot, parce que je n'ai aucun rendez-vous et que je suis sur leur dos toute la journée par mail. J'ai un ordinateur

à luminosité renforcée qui marche très bien sur la plage. » L'hiver, c'est son BlackBerry qui crépite pendant qu'il remonte les pistes de ski en télésiège. « Je n'y peux rien ! Mon plaisir, c'est de travailler. J'adore ça ! » Ce qu'il aime par-dessus tout, c'est bousculer les idées reçues, particulièrement quand il s'agit d'aller chatouiller France Télécom, le géant français du secteur, qu'il a passé sa vie à défier.

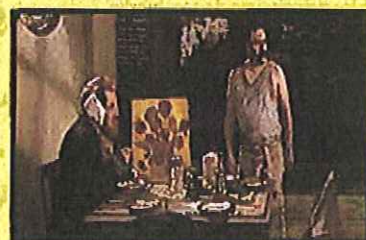
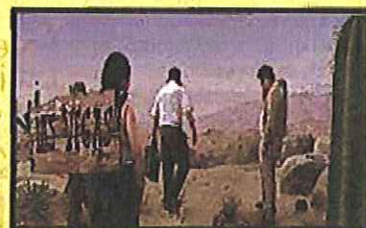
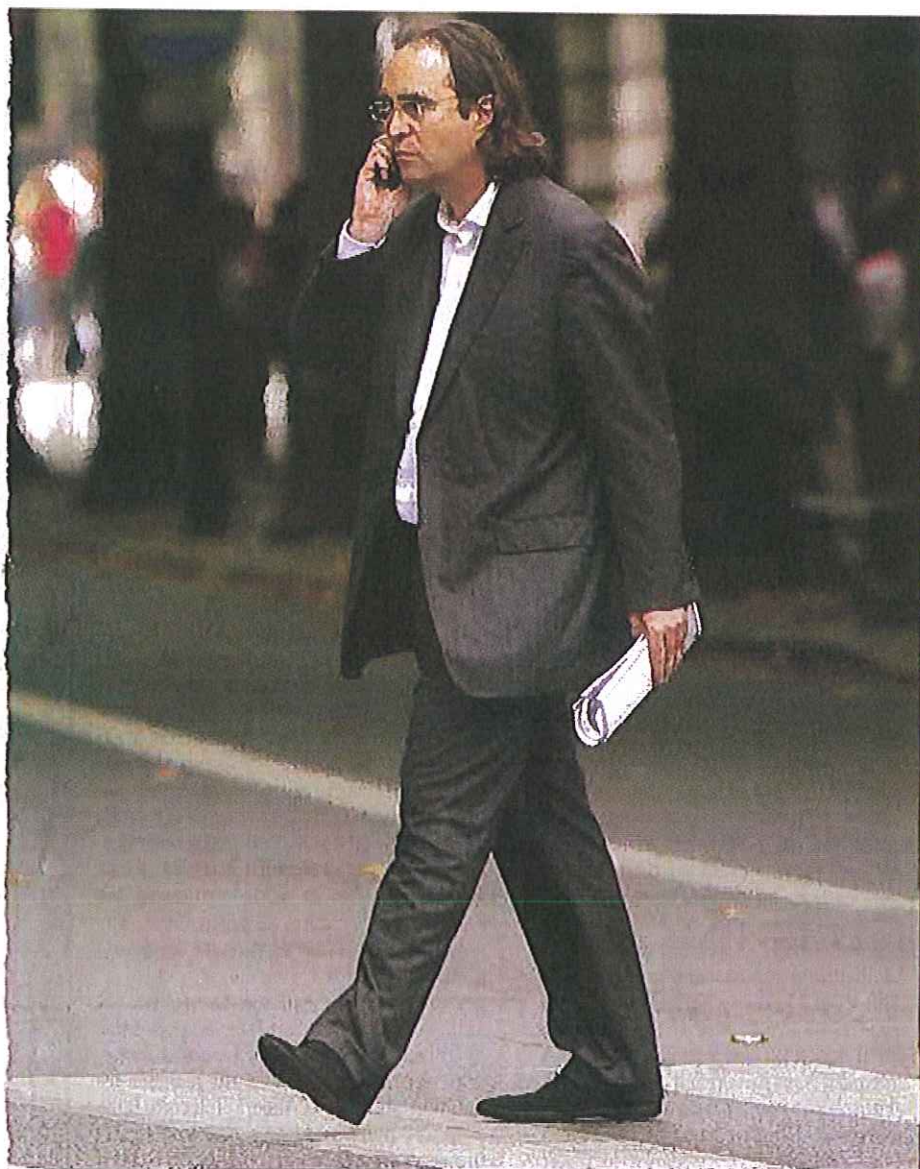
Après avoir réussi dans le Minitel des années 1990 (Iliad avait créé des services érotiques, puis le premier annuaire inversé, 3617 Annu), il est logiquement passé vers le monde internet en 1999. Xavier Niel – 41 ans – est un iconoclaste à la personnalité controversée. Il n'a pas toujours été un des vingt hommes les plus riches de France, selon le classement de « Challenges ». Il a



aussi fait parler de lui dans les rubriques judiciaires, notamment en 2004, quand il s'est retrouvé en détention, accusé de proxénétisme. Le juge Van Ruymbeke a rendu un non-lieu en sa faveur en 2005. Procédurier, il a refait involontairement parler de lui récemment : c'est après une de ses plaintes en diffamation pour un commentaire publié par le site de « Libération » que la justice est allée chercher de façon musclée l'ancien directeur du journal Vittorio de Filippis.

Mais Free est une réussite.

Il est aujourd'hui le seul acteur indépendant qui ait survécu face aux deux ogres France Télécom (Orange) et Vivendi (SFR-Neuf Cegetel). Ce n'est pas un hasard. Dès le départ, la société a investi dans les infrastructures, construisant son propre réseau



qui lui a permis de pratiquer des tarifs compétitifs. Ce choix l'a hissé à la deuxième place du marché du haut débit avec 4,2 millions d'abonnés (soit 1 internaute français sur 4).

Nouveau défi : Niel saura bientôt s'il peut jouer le perturbateur sur un marché autrement plus rémunérateur : celui du téléphone mobile. « Il fallait nous voir le jour où le gouvernement a annoncé qu'il donnait son feu vert à un quatrième opérateur mobile. C'est un projet que les équipes attendaient depuis trois ans », dit Thomas Reynaud, le directeur des finances et du développement. Trois ans que Xavier Niel faisait un forcing d'enfer auprès de l'administration en promettant des tarifs à tout casser pour regonfler le moral des consommateurs. Il était soutenu par l'Arcep – le régulateur des télécoms –, Bercy, le Conseil de la Concurrence ou la Commission européenne ; mais Orange, SFR et Bouygues Telecom avaient mis tout leur poids dans la balance pour bloquer son

Xavier Niel, patron de Free dont le titre en Bourse est passé de 16 euros en 2004 à 60 euros aujourd'hui. Ci-contre, les pubs décalées de Free.

arrivée. Martin Bouygues, ami intime du président, expliquait dans tout Paris qu'il était idiot de vouloir « détruire de la valeur », et que la conséquence en serait des licenciements chez les opérateurs. Même Alcatel-Lucent, le grand industriel français des télécoms, s'était rangé dans le camp du non. Pas si bêtes, tous les autres constructeurs, à commencer par Nokia et Ericsson, ont soutenu la création d'un quatrième réseau, et donc d'un nouveau client.

Résultat de ces lobbyings antagonistes ? Le 12 janvier, après un feu vert donné par l'Elysée, François Fillon annonçait la créa-

tion d'un réseau taillé sur mesure pour les besoins de Free : il sera moins puissant que les trois premiers, mais sa capacité limitée – de 7 à 10 millions d'abonnés au maximum – permettra de réduire le prix de vente par l'Etat. S'il est sélectionné – car d'autres candidats pourraient se révéler –, Free paiera une licence de 200 millions d'euros seulement, alors que ses prédécesseurs avaient versé trois fois plus. Pile ce que voulait Niel. Dans la foulée, les cours en Bourse de Bouygues, de Vivendi et de France Télécom ont reculé. L'ouverture est prévue en 2011. Xavier Niel prépare « une offre simple, unique. De l'illimité », dit-il. L'entrepreneur ne donne pas de détails, mais il attaquera sur les prix : « Les tarifs français sont les plus chers d'Europe par minute. Le marché n'a plus bougé depuis les offres innovantes de Bouygues Telecom. » Il adore citer cet exemple : « Une filiale d'Orange vend en Autriche un forfait à 25 euros avec quinze heures de communication vers les mobiles et les fixes. Pourquoi ne le font-ils »

pas en France ? Ses cadres et lui sont persuadés d'avoir toutes les cartes en main pour bouleverser le marché : « Notre marque est très attractive, et nous avons une base de millions de clients, satisfaits à plus de 80% par nos services. » Ce sont donc les « freenautes », comme ils sont surnommés, qui seront les cibles prioritaires de son marketing. Selon un concurrent : « Tous les fournisseurs d'internet se dirigent vers des offres qui combineront fixe, mobile et internet. Free doit donc avoir lui aussi une licence mobile pour ne pas se faire éliminer du marché à terme », juge un concurrent. Xavier Niel, lui, ne croit pas à cette évolution : « La ligne fixe est partagée entre toute la famille, alors que le mobile a un usage strictement personnel. A partir de là, il sera difficile de tout regrouper. » Pourquoi aller sur le mobile alors ? « Notre société est conçue pour avoir une forte croissance, et le taux de pénétration de l'ADSL plafonnera dans quelques années », dit le patron.

Niel est condamné à surprendre à nouveau son public. C'est cette petite boîte d'ingénieurs qui a révolutionné le marché du haut débit en France en créant son tarif à « 29,99 euros », devenu la référence obligée. C'est ce prix – le plus faible des grands pays – qui a permis à la France de devenir un des leaders mondiaux dans les connexions en haut débit. « Le consommateur en profite et personne n'en souffre dans l'industrie : nous sommes tous gagnants », constate Xavier Niel. La règle de gestion essentielle est d'arriver à

Free a séduit un internaute sur quatre

Part de marché de l'ADSL au 30 septembre 2008



satisfaire à la fois le consommateur, l'actionnaire – le titre Free est passé depuis son introduction en Bourse en janvier 2004 de 16 à 60 euros – et les salariés : les cadres sont associés au capital, dont Niel détient personnellement près de 66%. « Comment fait-on les trois à la fois ? demande Maxime Lombardini, le directeur général. Nous vendons un seul produit – l'abonnement internet à 29,99 euros –, ce qui nous permet de peu dépenser, de tout simplifier, y compris notre façon de travailler. Nous privilégions les échanges francs et directs par mail, et nous sommes une équipe resserrée. » Un peu trop même, avec 150

personnes au siège. Niel évite de recruter ses ingénieurs dans l'aristocratie des grandes écoles comme Polytechnique : priorité aux enthousiastes, qui ne comptent pas les heures, plutôt qu'aux diplômés.

La méthode stimule l'imagination. A commencer par la « box », imitée ensuite par tous les autres fournisseurs d'accès. Une révolution technique que son concepteur présente comme du simple marketing : « Il s'agissait simplement de proposer ensemble trois services existants : le téléphone, internet et la télévision. » Les ingénieurs lui ont ajouté au fil des ans le wifi, les communications gratuites, un disque dur enregistreur et la haute définition. Dernier ajout ? Un service qui ne coûte rien à Free, mais enrichit son offre d'images : TVperso permet aux abonnés de filmer leurs activités à destination de tous les freenautes, ou simplement de communautés. Certains donnent des cours de cuisine – un succès –, d'autres réservent les premiers pas de bébé à leur famille. « Tous les grands médias du monde sont venus voir comment ça marchait », se glorifie-t-on chez Free, pas peu fier de donner une leçon aux pontes américains.

Cette créativité a permis de séduire des millions d'abonnés sans faire de pub. Mais la croissance naturelle touche à son terme. L'an dernier, le groupe a dû racheter les 850 000 abonnés d'Alice à Telecom Italia pour 750 millions d'euros. Et les nouveaux projets sont très coûteux. Iliad, qui pour 2008 compte annoncer 2 milliards de chiffre d'affaires, doit mener deux investissements pesant 1 milliard d'euros chacun : d'abord la pose de son réseau de fibre optique pour amener le super-haut débit à ses abonnés sans toucher à son prix de 29,99. Ensuite la construction du réseau mobile, qui lui coûtera 1 milliard d'investissement.

« Nous avons du cash, des activités rentables et des lignes de crédit : cet effort sera facile à supporter », dit Niel. Mais la méthode Free – innovation, souplesse, travail acharné – survivra-t-elle à cette nouvelle étape ? Le patron, qui puise son inspiration en écoutant les conversations dans les rayons de la Fnac ou en discutant la nuit et le week-end avec les membres de ses fan-clubs (voir encadré), pourra-t-il garder son statut d'icône noclasse des nouvelles technologies ou commencera-t-il à ressembler à ces grands groupes qui lui donnent des cauchemars ? Il est en tout cas persuadé que 200 personnes suffiront à faire tourner le futur Iliad quand il aura rempli ses ambitions...

CLAUDE SOULA

Les bénévoles de Free

Un réseau d'associations de bénévoles s'est constitué autour de Free depuis ses débuts. La plus connue, avec des membres dans une dizaine de villes, est Freenews. Chacune a sa spécialité : elles informent les abonnés sur les nouveaux services de la Freebox ou sur des points très techniques qui passionnent les technophiles. Elles acceptent aussi de jouer les assistants techniques bénévoles pour dépanner les abonnés qui ont des problèmes de connexion ou de configuration. La motivation ? « On est tous des passionnés et on y trouve notre compte. On donne des infos exclusives sur Free, on rencontre des gens, on apprend... », explique Lorenzo Pilati, d'UniversFreebox. Pour Iliad, c'est tout



bénéfice : « Ils nous alertent en cas de panne, ils nous font remonter l'information. Ils sont très utiles », explique Angélique Berge, la directrice des relations clients, célèbre dans le milieu des passionnés pour répondre à leurs mails jusque tard dans la nuit et à partir de 6 heures du matin. « Ce bouche-à-oreille est essentiel », dit Xavier Niel, qui chouchoute lui aussi les associations. Il a compris depuis longtemps que c'était aussi cela qui permettait à l'entreprise d'avoir des frais de pub réduits au minimum.

C. S.