

## BUSINESSSTRATEGIE



PAR CATHERINE BERNARD

## L'AGITATEUR DU FIXE S'ATTAQUE AU MOBILE

**Candidat à la quatrième licence de téléphonie mobile, Free entend réitérer ce qui a fait son succès dans le triple play, en livrant une guerre des prix. Ses concurrents préparent la contre-offensive.**

« Tout sauf Free. » Au 8, rue de la Ville-l'Évêque, le siège parisien d'Iliad, la maison mère de Free, chacun en est persuadé : si la quatrième licence de téléphonie mobile si convoitée par l'inventeur de la Freebox n'est pas déjà dans sa poche (1), c'est bien parce que les trois opérateurs en place ont tout fait pour retarder son entrée dans leur pré carré.

Paranoïa de circonstance, accusation justifiée ? Xavier Niel, fondateur et principal propriétaire du groupe, excelle à jouer au vilain petit canard. C'est presque son positionnement marketing. Mais de fait, l'arrivée, prévue pour début 2010, d'un quatrième acteur sur le marché du portable, se sera faite aux forceps. Le régulateur en sait

quelque chose. Confronté aux incessantes contestations des opérateurs installés et aux ultimes vérifications juridiques du gouvernement, il aura dû garder son appel d'offres de longs mois dans ses tiroirs (voir encadré).

Officiellement, du moins, chacun se réjouit de l'arrivée d'un quatrième opérateur de téléphonie mobile dans l'Hexagone. « Nous sommes prêts », répondent à l'unisson les Bouygues, Orange et SFR. Pourquoi du reste craindraient-ils la concurrence, puisque la France est, selon eux, l'un des pays européens les moins chers en la matière ? Et de brandir une analyse réalisée pour leur association (l'Afom), qui situe les prix hexagonaux dans le bas de la fourchette

européenne. Un calcul cependant limité à cinq grands pays, et qui mélange petits et gros consommateurs. « Or si la France est relativement compétitive pour les clients les plus bavards – qui influent mécaniquement sur le prix moyen de la minute –, elle est l'une des plus chères pour les petits et moyens consommateurs. Regardez la dernière étude comparative réalisée par Ficora, le régulateur finlandais ! » s'époumone Xavier Niel (voir page suivante).

Et son directeur général, Maxime Lombardini, de relever malicieusement : « Pourquoi donc Orange facture-t-il en France son forfait de deux heures environ 25 euros, quand pour le même prix il propose 1 000 minutes – plus de 16 heures – de conversations nationales et européennes en Autriche ? Pourquoi le taux de pénétration du mobile reste-t-il bloqué à environ 90% en France quand il dépasse les 100% chez quasiment tous nos voisins ? Pourquoi vit-on ici dans l'angoisse permanente de dépasser son forfait ou de recevoir un appel à l'extérieur des frontières, tant les minutes supplémentaires sont surtaxées ? » Xavier Niel n'est pas en reste : « La France souffre d'un gros défaut de concurrence. » Ce discours a le don d'exaspérer ses concurrents. Didier Lombard, PDG de France Telecom, a même vu rouge en l'entendant traiter

1.

## Enjeux - les Échos



1. Xavier Niel, fondateur et propriétaire du groupe Iliad.

2. Didier Lombard, PDG de France Telecom.

3. Olivier Roussat, directeur général de Bouygues Telecom.

4. Franck Esser, président de SFR.

l'opérateur historique de « délinquant multirécidiviste » en conférence de presse...

Autant Iliad irrite ses concurrents, autant il est chouchouté par l'Arcep, l'autorité indépendante qui fait la loi et l'ordre dans le secteur. Et pour cause : elle lui doit une fière chandelle ! Sans Iliad, jamais la France ne serait devenue l'un des pionniers du « triple play ». Quand ses concurrents hésitaient encore à franchir le pas, Free a profité d'une décision du régulateur en 2002 pour investir dans l'ADSL et lancer une offre qui, six ans plus tard, fait toujours référence : pour un tarif jamais modifié (29,99 euros par mois), l'abonné Free bénéficie de l'Internet à haut débit, d'appels gratuits et illimités sur

le fixe et, si les conditions techniques le permettent, d'un nombre toujours croissant de chaînes de télévision et de vidéos à la demande. L'offre, claire, simple et régulièrement améliorée de nouveaux services gratuits (le WiFi, la télévision haute définition, l'enregistreur numérique...), a révolutionné le marché et fait des Français des précurseurs de la télé sur Internet (voir page 55).

Alors, parce que le trublion ne l'a jamais déçu, l'Arcep lui prête désormais une oreille

attentive. En témoigne sa récente décision sur les futurs réseaux en fibre optique qui valide en grande partie les options défendues par Free (voir *Enjeux* n° 253, janvier 2009). Au grand dam de France Telecom, qui clame haut et fort son intention d'arrêter tous ses investissements !

Mais Iliad peut-il vraiment réitérer ses exploits sur le mobile ? « Peut-être avons-nous trop habitué nos clients à des innovations fantastiques ! Nous n'allons pas créer un nouveau marché, comme nous l'avons fait avec la Freebox, prévient Maxime Lombardini. N'empêche, en apportant une vraie baisse des prix, nous pouvons libérer l'usage du mobile. » >



## Enjeux - les Échos

### ➤ Des prix en baisse, mais de combien ?

Selon Bercy, l'arrivée d'un nouvel opérateur les ferait baisser de 7%. Dans le petit monde des télécoms, les paris vont bon train : le forfait mobile de Free sera-t-il à 29,99 euros, comme la Freebox, à 25 euros, ou moins cher encore ? Les abonnés ADSL profiteront-ils d'un « package » préférentiel, leur permettant d'avoir « Freebox + portable » pour 40 ou 45 euros ? Et que couvrira ce prix ? « Si l'on est sûr d'une chose, estime Jean-Michel Salvador, analyste d'Alpha-Value, c'est que Xavier Niel a toujours surpris... par la simplicité de ses offres ! » Doit-on pour autant parier sur un forfait d'appels « tout illimité », y compris vers les mobiles, comme le fait Olivier Viaggi, du forum Univers Freebox ? Nicolas Didio, analyste chez Exane BNP Paribas, en doute : « A chaque fois qu'un abonné Free appelle l'abonné d'un réseau mobile concurrent, Free doit payer un coût qui reste élevé. A proposer de l'illimité, il prendrait un risque financier trop important. Ce coût va continuer à baisser dans le futur, ce qui permettra probablement à Free d'inclure l'illimité mobile dans son forfait. »

Le client peut malgré tout se préparer à une mini-révolution : « Je pense que Free supprimera les frontières, en proposant d'appeler les mobiles à l'étranger au même prix qu'en France, du moins dans les pays où les coûts sont voisins des coûts français. » Rendant ainsi les appels mobiles vers l'étranger aussi naturels que les conversations domestiques ! « Il y a également fort à parier que Free offrira des appels illimités vers les téléphones fixes – français et étrangers – et vers les autres abonnés mobiles de

### CHÈRE OU PAS CHÈRE, LA FRANCE ? LA BATAILLE DES CHIFFRES

#### LA FRANCE SERAIT COMPÉTITIVE...

Prix moyen comparé de la minute mobile sortante, en centimes d'euros



#### ... MAIS L'ÉTUDE FINLANDAISE EST PLUS SÉVÈRE

Classement de la France selon le prix mensuel par panier

Panier 1	{2h30 par mois, 25 SMS} : FRANCE 18° SUR 19
Panier 2	{5h par mois, 100 SMS} : FRANCE 17° SUR 19
Panier 3	{16h40 par mois, 200 SMS, 50 Mo d'Internet mobile} : FRANCE 11° SUR 19
Panier 4	{Internet mobile illimité seulement} : FRANCE 18° SUR 18

SOURCES : IDATE POUR L'AFOM - FICORA, MAI 2009

Free. C'est un geste peu coûteux pour lui et qui constitue un excellent produit d'appel », poursuit l'analyste. Les spécialistes ont largement le temps de peaufiner leurs paris : s'il obtient sa licence dans les prochains mois, Iliad ne pourra sans doute pas ouvrir son réseau avant le début 2012...

#### En finir avec la subvention des portables

Seule certitude, Free devra probablement rompre avec une habitude française : « Il devra renoncer à subventionner les portables au même niveau que ses concurrents », parie Nicolas Didio. Economisant ainsi entre 100 et 200 euros par nouveau client. Iliad compte aussi négocier l'achat de son réseau mobile au plus juste : pour financer cet investissement évalué à 1 milliard d'euros, licence de 240 millions comprise, « nous tenterons, entre autres, de bénéficier d'un maximum de crédits export pour les équipements achetés à l'étranger », explique Thomas Reynaud, directeur financier. « En matière de finances, Iliad a

Selon l'étude de l'Idate pour l'afom, la France se situe dans la fourchette basse des cinq grands pays européens. Mais cette moyenne est très affectée par les gros consommateurs, qui bénéficient des tarifs les

plus attractifs. L'étude du régulateur finlandais Ficora différencie quatre types de consommateurs (petits, moyens, gros et utilisateurs Internet mobile). La France y arrive toujours en queue de peloton.

toujours tenu ses engagements à l'égard des investisseurs », conclut Charlotte Davies, analyste chez Ovum.

Mais jusqu'où Free pourra-t-il transposer son système à la téléphonie mobile ? Car le succès d'Iliad est certes celui d'une vision marketing, mais aussi le fruit d'une organisation simple et efficace. Chaque projet est pris en charge par une équipe maison focalisée sur un but unique. Rien n'est externalisé, ou du moins le minimum : Free a-t-il besoin de locaux pour gérer le déploiement de la fibre optique à Paris ? Il constitue une filiale immobilière dédiée. Veut-il exploiter toutes les potentialités de l'ADSL ? Il développe la Freebox. Quant au circuit commercial, il est minimal : aucune boutique, aucune facture papier, le seul contact entre Free et ses clients s'opérant via une hotline longtemps critiquée. Heureusement, l'abonné peut toujours se tourner vers l'un des forums qui regroupent les aficionados de la marque. « Nous communiquons quasi quotidiennement avec Free, auquel nous faisons remonter les problèmes et les desiderata de nos membres. Et régulièrement, nous sommes invités à des réunions où nous discutons à bâtons rompus avec Xavier Niel. Cela lui donne

### QUATRIÈME LICENCE : UN FEUILLETON À REBONDISSEMENTS

**2001-02** Octroi des trois premières licences 3G à France Telecom, SFR et Bouygues pour 619 millions d'euros chacune. La quatrième licence ne trouve pas preneur.

**2007** L'Arcep, le régulateur des télécoms, lance un nouvel appel d'offres. Iliad propose une somme inférieure et n'obtient pas la licence.

**2009** En janvier, le gouvernement annonce que la 4<sup>e</sup> licence sera divisée en trois lots de fréquence, dont un réservé à un nouvel entrant, soit 5 mégahertz (MHz) au lieu de 15. En février, le prix du lot est fixé à 206 millions d'euros ; il sera revu à la hausse à 240 millions d'euros. En août, l'appel d'offres est lancé. France Telecom est décidé à attaquer le prix de 240 millions, considérant qu'il s'agit d'une aide d'Etat. La date limite du dépôt des dossiers a été fixée au 29 octobre.

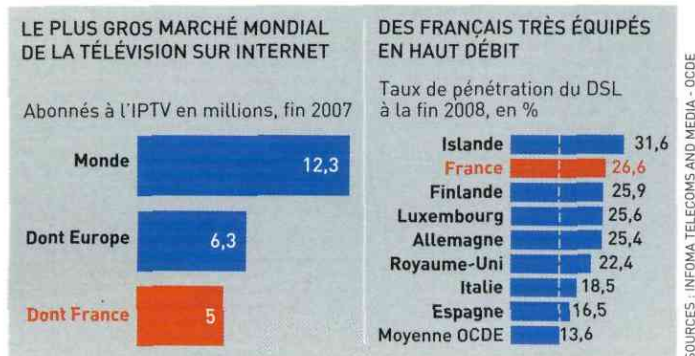
Ultérieurement, l'Arcep lancera un appel d'offres pour l'attribution des deux bandes de 5 MHz restantes. Le quatrième opérateur pourra augmenter ses capacités.

**2011-12** SFR, Orange et Bouygues rétrocéderont au total 5 MHz pris sur leurs fréquences historiquement réservées au GSM au quatrième opérateur qui pourra y déployer ses équipements de 3G.



## Enjeux - les Échos

### L'HEXAGONE FIGURE PARMIS LES LEADERS DU TRIPLE PLAY



une idée de ce qu'attendent ses abonnés », raconte Olivier Viaggi, d'Univers Freebox.

Xavier Niel ne voit aucune raison de changer ses pratiques : « Nous avons créé des métiers de telle sorte qu'ils ne changent pas diamétralement en fonction de la taille de notre activité. La seule chose qui grossit chez nous, c'est le support (le centre d'appels), le reste de nos effectifs (environ 250 personnes) ne bouge pas, ou si peu. » Et le mobile n'a aucune raison de bouleverser ces pratiques : « Les terminaux mobiles sont très fiables. Je ne vois pas pourquoi notre centre d'appels grossirait démesurément. »

Iliad doit cependant apprendre à gérer sa croissance. L'acquisition d'Alice, l'an dernier, a été un premier test : Iliad a adapté sa politique commerciale. Et il a dû embaucher, grande première, un DRH : les négociations menant à la suppression d'un peu plus de 300 des quelque 1 400 postes d'Alice ont été tendues. « Chez Iliad, constitué d'une myriade de sociétés, seul le centre

d'appels comptait plus de 50 salariés et disposait d'un comité d'entreprise. Mais visiblement, le groupe n'avait pas l'habitude de discuter avec les institutions représentatives du personnel », assure Christophe Scaglia, délégué syndical central CFDT.

#### Le défi de l'Internet mobile

L'intrusion dans le mobile impliquera, elle aussi, des adaptations : « La Freebox est unique et entièrement conçue par les ingénieurs de Free. Mais dans le mobile, les réseaux et les terminaux sont aux mains des équipementiers et ils sont tous différents. Une vraie gageure, notamment si Free veut proposer autre chose que des conversations vocales », souligne Julien Salanave, analyste à l'Idate. Or Free peut-il se désintéresser de l'Internet mobile ? « C'est difficile à croire, poursuit le consultant. Certes, il va attaquer le marché via des forfaits "voix" à bas prix, de la même façon qu'il a vendu sa box en partie grâce aux conversations télépho-

niques illimitées. Mais sa clientèle attend autre chose de ce spécialiste de l'Internet. » D'autant qu'avec l'iPhone, l'abonné mobile commence à prendre goût aux services mobiles. Problème : avec trois fois moins de fréquences – et donc de bande passante – que ses concurrents, du moins dans un premier temps, les marges de manœuvre de l'opérateur sont limitées. Nul doute que Free « le bidouilleur » ne fasse tout pour récupérer d'autres fréquences et ne multiplie les solutions palliatives... et innovantes. Déjà, ses abonnés nomades peuvent accéder à Internet en se connectant aux Freebox des autres clients de Free. A l'avenir, Free pourrait équiper ses box d'une cellule mobile (la « femtocell »), qui prolongerait son réseau 3G à l'intérieur des bâtiments. « Notre réseau ne sera saturé que... si nous sommes capables de révolutionner l'accès à l'Internet mobile », conclut Xavier Niel, en forme de pari. « Le marché français y a tout intérêt, estime Jean-Luc Cyrot, associé chez Time Equity Partners, une société de capital-développement. Cela permettrait peut-être la constitution d'un tissu de petites sociétés actives dans les services mobiles. » En attendant, les opérateurs fourbissent leurs armes : Bouygues vient de lancer Ideo, une offre qui mélange accès Internet fixe et téléphone mobile, tandis que Virgin Mobile et Coriolis proposent les premiers forfaits (presque) « illimités » du marché. L'effet Free commencerait-il à se faire sentir ? ■

(1) Sont aussi intéressés : l'opérateur mobile virtuel Kertel, le câblo-opérateur Numericable avec l'opérateur Virgin Mobile, et l'opérateur égyptien Orascom, prêt à « s'allier à l'un des candidats ».