

**Bouygues Telecom dévoile sa feuille de route LTE, avec début des tests à grande échelle fin juin à Lyon. Parallèlement, l'opérateur mise sur sa box Sensation pour apporter de la valeur et fidéliser ses clients. Sur fond de baisse de revenus - et de plan d'économies qui touchera le service clients, la distribution et les achats - l'avenir de l'opérateur dans le fixe comme dans le mobile joue dans les tout prochains mois.** *Propos recueillis par Ariel Gomez*

# Le LTE de retrouve

## ■ Vous accélérez sur le LTE [cf aussi page 10], est-ce essentiellement en réponse à Free ?

Pas vraiment. L'acte déclencheur a été la prise de conscience, l'été dernier, que ce sont les mobiles qui tirent le LTE. Nous avons la crainte que l'iPhone 4S soit en 4G, et que notre réseau ne soit pas prêt. C'est pourquoi nous avons marqué une pause dans les appels d'offres en 2011 pour y adjoindre le LTE. Fin octobre-début novembre, nous avons sélectionné nos partenaires (Ericsson et Huawei), puis nous avons tout contractualisé pour pouvoir démarrer nos tests LTE début janvier. L'ambition du LTE, par la vitesse qu'il peut apporter, c'est le moyen de faire une différenciation assez spectaculaire, c'est vraiment un moyen de relancer l'usage data. Nous avons observé à l'étranger les packages data à 3, 5 ou 10 Go - et jusqu'à 15 Go au Japon - ; c'est un vrai décollage des usages data. Cela change l'expérience utilisateur et permet de retrouver de la valeur.

## ■ Y aura-t-il un service premium data en LTE qui vous permettra de remonter les prix ?

Je ne peux pas encore vous dire ce que nous allons faire, mais nous avons observé ce qui se fait en Europe. La 4G LTE est valorisée par les clients, qui

acceptent de payer un prix premium pour l'avoir. Ils voient la différence très nette entre 3G et 4G. Autre fait important : lorsque nous lancerons notre offre commerciale, de nombreux terminaux seront disponibles. En Suède, ils n'ont que des dongles et des tablettes. Les smartphones arrivent cet été. Nous pensons qu'un mobile performant avec un usage différent est capable de créer de la valeur.

## ■ Concernant les conséquences de l'arrivée de Free Mobile [voir les détails dans l'article pages 14-15], vous commencez à enregistrer un « effet retour », notamment sur B&You ?

Vu la période [résultats trimestriels à venir], je ne peux pas vous donner de chiffre précis. Mais il est clair que les difficultés de notre concurrent actuellement nous rendent service. Il y a trois semaines, sur la totalité des flux entrants de clients qui portent leur numéro sur B&You, 10 % venaient de Free Mobile. Il y a 15 jours, nous en étions à 20 %, et nous sommes arrivés à 49 % mardi [20 mars]. Cela révèle aussi une chose très simple : le sans engagement, c'est très exigeant. Si le client n'est pas content, il va voir ailleurs.

## ■ De nombreux observateurs, y compris certains de vos confrères et concurrents, s'attendaient à vous voir attaquer Free Mobile, sur des questions de couverture notamment, et se demandent pourquoi vous ne l'avez pas fait ?

Il y a dans notre métier une règle très simple : l'Arcep est l'autorité qui valide les critères qui nous permettent de remplir nos obligations de licence. C'est elle qui nous a dit en 2008, « vous n'avez pas fait 20 % » [de la couverture 3G, NDLR], c'est elle qui nous a confirmé plus tard que nous avions atteint nos objectifs de licence.

« La 4G LTE est valorisée par les clients, qui acceptent de payer un prix premium pour l'avoir. Ils voient la différence très nette entre 3G et 4G (...) Nous pensons qu'un mobile performant avec un usage différent est capable de créer de la valeur ».

L'Arcep pratique des méthodes de mesure - qui peuvent susciter la polémique - mais qui sont constantes. Elle les a pratiquées avec nous, elle les pratique avec Free aujourd'hui. Il serait malvenu d'aller contester les mesures de l'Arcep sous prétexte que le thermomètre n'est pas le bon.

## ■ Dans les conséquences prévisibles de l'impact de Free sur votre activité, vous avez annoncé une baisse prévue de chiffre d'affaires de 10 %, un impact EBITDA de 150 M€ et un plan d'économies de 300 M€ par an. Sachant que cela n'impactera pas les investissements réseau, comment cela va se traduire sur le reste de l'activité de Bouygues Telecom, notamment sur la distribution ?

Plusieurs choses rentrent en ligne de compte. Le système de distribution est en train d'évoluer, avec une augmentation de la part d'Internet et une baisse des réseaux physiques. D'autre part, les opérateurs qui ont un réseau physique de boutiques ont confirmé leur attachement à leur réseau. Mais si vous avez moins de monde qui vient dans les boutiques, et si les opérateurs essaient d'aiguiller ces flux vers leurs propres réseaux, vous avez mécaniquement une autre partie de la distribution qui aura moins de trafic dans leurs magasins. Ensuite, il y a eu des baisses de prix significatives. Pour pouvoir les faire, il faut pouvoir baisser les coûts qui sont constitutifs de ces offres, dont la part de rémunération que l'on affectait à la vente d'un forfait. Sur Internet, c'est zéro. Vous avez donc une baisse de la masse d'argent qu'on donnait en rémunération et une concentration de ces dépenses sur les réseaux propriétaires. Deuxième sujet : dans les nouvelles offres que nous avons sorti le 19 mars, nous sommes passés de 14 à 6 offres. Les offres étant plus simples, nous avons moins d'appels de nos clients car nous pouvons traiter plus d'actes sur internet. Cela permet de nourrir notre plan de réduction de coûts. Nous allons arrêter certaines activités qui étaient en sous-traitance auprès de partenaires. Le troisième point de ce plan d'économies, c'est une renégociation de la masse d'achats et de prestations sous-traitées à l'extérieur. Il faut que ce plan soit opérationnel au premier janvier pour que nous puissions dégager 300 M€ d'économies en 2013.

## ■ Par ailleurs, davantage d'offres SIM Only



# nous permettra er de la valeur

**[sans terminal associé], c'est aussi moins de terminaux à subventionner ; cela ne devrait-il pas représenter une économie considérable ?**

Pas vraiment. Si vous observez les tarifications que nous avons introduites (avec des baisses de prix au-delà de la période d'engagement), lorsque vous avez une baisse de votre coût de subvention, vous avez aussi une baisse de revenu. Donc cela s'équilibre.

**■ Cela impacte d'une manière ou d'une autre votre grossiste, Extenso Telecom ?**

Extenso continue sa diversification et il continue à chercher les moyens de se développer différemment. Ce qu'à fait Jean-Pierre Hun [le patron d'Extenso] est assez remarquable, et il continue à le faire, sachant qu'il existe pour des sociétés telles qu'Extenso de nouvelles sources de développement. Deux nouvelles activités majeures vont naître : la vente de mobiles d'occasion et le financement de terminaux. Ce sont des sujets sur lesquels Extenso travaille, avec le bémol qu'on ignore l'appétence des clients pour l'achat des mobiles à crédit. Sur B&You, par exemple, après les mobiles à prix coûtant, nous avons proposé un paiement en trois fois sans frais, puis en douze fois, mais avec un succès très mitigé. Nous pensons que les clients passeront du monde subventionné au mode sans engagement, et quand ils auront envie de changer de mobile, ils repasseront au monde subventionné, parce que c'est simple. Les clients ont compris qu'avec la loi Chatel, on a inventé le crédit qu'on ne rembourse pas totalement. Dans un crédit bancaire, on doit aller jusqu'au bout.

**■ Quelle pensez-vous que soit la limite des parts de marché du SIM Only ? Qui des autres, par ailleurs ?**

Nous pensons que l'engagement restera largement majoritaire (dans les 60 % du marché total, y compris le prépayé), car l'appétence des consommateurs pour les beaux mobiles reste très forte. Quant au forfait bloqué, qu'on aurait pu penser voué à la disparition en raison de la baisse des forfaits illimités, il continuera à exister, parce que beaucoup de parents ne souhaitent pas que leurs enfants puissent téléphoner et envoyer des SMS sans limites. De plus, dans le bloqué, vous ne pouvez pas dépasser le montant alloué, tandis que dans les forfaits illimités, on peut toujours envoyer des SMS + qui chargent la facture. Le

« Il y a trois semaines, sur la totalité des flux entrants de clients qui portent leur numéro sur B&You, 10 % venaient de Free Mobile. Il y a 15 jours, nous en étions à 20 %, et nous sommes arrivés à 49 % mardi [20 mars]. Cela révèle aussi une chose très simple : le sans engagement, c'est très exigeant ».

bloqué, c'est environ 15 % de notre parc. La tranquillité du blocage pour les parents a une valeur. Ensuite, pour les autres offres du marché, le SIM only sans engagement ne devrait pas dépasser les 15-20 %.

**■ Avec l'arrivée Free, avez-vous perdu des abonnés professionnels ?**

Le segment a été relativement épargné. Le client pro est très attaché à la proximité physique de son opérateur, qui lui permet d'avoir très vite un terminal de rechange s'il a un problème avec le sien.

**■ Vous avez annoncé votre nouvelle box le 12 janvier, avez-vous eu depuis des retours ?**

Nous avons eu d'excellents retours sur le positionnement de la box, nous sommes assez confiants. Nous avons voulu faire le produit le plus premium du marché, avec le meilleur processeur, le meilleur WiFi, la meilleure VOD, le meilleur cloud gaming... Nous avons internalisé le développement pour maîtriser l'arrivée des évolutions technologiques dans le hardware comme dans le soft, et maîtriser ainsi complètement l'expérience que l'on donne au client. La Box sensation est une première étape. Nous sommes déjà en train de travailler à la génération suivante de box, nous allons sélectionner le chipset dans les prochaines semaines. Puis, en parallèle, nous avons acquis tous les logiciels embarqués dans les box de notre parc (qui avaient été développés par Sagem et Technicolor) pour les redévelopper afin de garantir aux possesseurs de nos premières box la même expérience client que nous allons



proposer sur la box Sensation, sous réserve des limites techniques des équipements.

**■ La box est-elle au centre de la stratégie de fidélisation des clients résidentiels des opérateurs, notamment avec grâce aux remises tarifaires proposées sur les offres mobiles associées ?**

Je le pense, oui. Nous avons été les premiers à introduire Ideo en juin 2009, et nous pensions que l'avenir était à la convergence. On nous expliquait alors que c'était deux mondes différents et que les clients n'allaient pas mettre les deux services chez le même fournisseur. Or je pense qu'ils le feront, car, comme vous le voyez aujourd'hui dans le LTE, il y a de plus en plus de services qui démarrent dans le fixe pour finir dans le mobile et vice-versa. Quand on a les deux, on peut fabriquer une expérience client qui sera nettement supérieure.

**■ On entend assez peu Bouygues Telecom Entreprises sur le cloud, alors que le marché est en train de se structurer et qu'OBS et SFR Business Team sont très actifs sur le sujet...**

C'est vrai, nous sommes assez discrets. Mais nous y travaillons. Nous avons créé fin 2011 une structure dédiée, rattachée à Richard Viel (directeur général délégué). Nous pensons que le moment est venu où les choses se concrétisent au-delà du discours marketing. Nous y travaillons dans une approche entreprises, mais aussi pour le grand public. Vous nous entendrez prochainement sur ce sujet... ■