



Free SA MÉTHODE ORANGE, BOUYGUES, SFR

En à peine un an, Xavier Niel et son équipe ont imposé leurs tarifs et



Capital a réuni les principaux dirigeants de l'opérateur. De gauche à droite : Nicolas Jaeger, Thomas Reynaud, Cyril Poidatz, Sébastien Boutruche, Angélique Berge, Xavier Niel, Antoine Levavasseur et Maxime Lombardini. Seul Rani Assaf, le directeur technique, n'a pu être présent.

COMMANDO CONTRE ET LES AUTRES...

leur loi aux autres opérateurs. Gagner plus en dépensant moins...

SOMMAIRE **P. 48 MANAGEMENT** Hiérarchie compressée, procédures allégées et bureaux partagés **P. 50 INNOVATION** Des Freebox bricolées en interne de A à Z **P. 54 MARKETING** Plus efficaces que la pub, des blogueurs fanatiques **P. 58 CENTRES D'APPELS** Au cœur de Paris, mais sous pression. ▶▶

» **Q**uel taquin, ce Xavier Niel. Dans son bureau, au sixième étage d'un immeuble moderne au centre de Paris, le patron de Free a installé une statue de la Vierge avec l'Enfant Jésus. «Elle nous surveille, pour que Dieu garde un œil sur nous, quoi que nous fassions», ironise celui qui a gagné ses premiers millions dans le Minitel rose.

Les concurrents vont devoir s'y faire, le milliardaire ne respecte décidément rien. Et surtout pas les positions établies. En à peine dix mois, Free a déjà conquis plus de 4 millions d'abonnés (3,6 millions au 30 juin) dans la téléphonie mobile et poursuit sa progression au rythme de 300 000 inscriptions par mois. De manière inattendue, cette conquête éclair profite aussi à son activité historique, l'accès Internet fixe, puisqu'il recrute désormais 60% des nouveaux abonnés ADSL contre 30% auparavant. Ce qui en fait le deuxième acteur de ce marché, derrière Orange.

Porté par ce succès, Iliad, la maison mère de Free, devrait terminer l'année 2012 avec un chiffre d'affaires de 3,2 milliards, en hausse de 47%. Mais il y a mieux encore : alors que la filiale Free Mobile devait perdre de l'argent avec ses forfaits à 2 et 19,99 euros – éternellement selon ses rivaux, jusqu'en 2014 selon l'opérateur – elle dégagera des profits dès l'an prochain. «Autour de 15 millions d'euros», estime Alexandre Iatrides, analyste chez Oddo. Comme le détaille ce dossier, Xavier Niel a trouvé la recette miracle pour faire rimer gros profits avec petits prix.

Le 10 janvier dernier, lorsque, parodiant Steve Jobs, il avait dévoilé son offre mobile en accusant ses rivaux d'arnaquer leurs clients, personne n'avait prédit qu'il parviendrait si vite à ses fins. De fait, les débuts furent chaotiques : comme l'avait révélé Capital, le

taux d'échec des appels frôlait en mars dernier 50%, au point que, pour interrompre une conversation ennuyeuse, l'excuse Free Mobile avait supplanté celle du tunnel.

Aujourd'hui, ces bugs sont en grande partie corrigés. Sauf pour les connexions Internet, où Free souffre encore de fortes chutes de débit aux heures de pointe. Sur les vidéos YouTube, quasiment impossibles à regarder, l'opérateur est pleinement responsable de la saturation. Prétextant que le site de vidéos en ligne envoie quinze fois plus de mégaoctets de données aux abonnés Free qu'il n'en reçoit de leur part, le français estime que YouTube devrait participer aux frais de transport. Et a choisi de brider ses clips tant

que ce dernier ne versera pas quelques milliers de dollars.

Sur le reste du trafic, Iliad est surtout pénalisé par son manque d'antennes 3G. Il n'en compte actuellement qu'un millier, qui couvrent un tiers de la population. En attendant d'arroser toute la France avec 10 000 bornes, il fait donc transiter l'essentiel des communications par celles d'Orange, moyennant un contrat de location évalué à 1 milliard d'euros d'ici 2015.

S'il veut être maître chez lui, Xavier Niel a donc intérêt à vite tisser sa toile. D'autant que, grâce à leur miniaturisation, la pose des antennes coûte beaucoup moins cher qu'à l'époque où ses concurrents ont construit leur réseau. «Nous passons par l'escalier

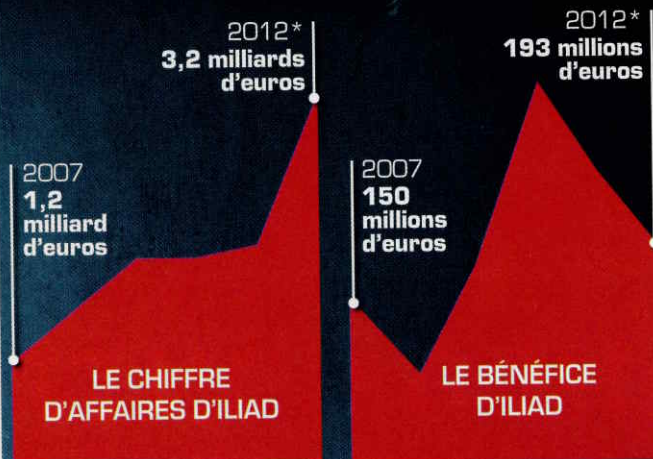
quand ils avaient besoin d'une grue», résume Maxime Lombardini, le directeur général du groupe. Pour relier les bornes GSM entre elles, Free exploite aussi le réseau fixe très dense qu'il a aménagé depuis 1999 pour ses Freebox.

Evidemment, ces antennes seront prêtes à basculer en 4G, le très haut débit mobile, dès que possible. Pour l'instant, Xavier Niel laisse SFR et Orange évoquer leurs futures offres. «Les préannonces ne servent à rien. Nous la lancerons le jour où on l'annoncera», tranche-t-il. En attendant, le directeur financier de Free, Thomas Reynaud, estime qu'on devrait déjà remercier son entreprise. Et d'égrener ses bienfaits supposés : «On pousse les concurrents à accélérer sur la 4G, on crée des emplois, on investit, on redistribue du pouvoir d'achat aux Français et on améliore la compétitivité des PME.»

Et la tornade n'est pas terminée. Xavier Niel lorgne aujourd'hui le juteux marché des cartes prépayées, ciblant notamment les «millions de Français non bancarisés qui n'ont pas accès au forfait à 2 euros». La clientèle professionnelle est aussi visée. «Actuellement, plus les entreprises consomment de minutes, plus elles les paient cher à l'unité !», s'étonne Niel, qui pourrait les séduire avec des offres de gros. A prix cassés, évidemment. L'homme d'affaires est si confiant que, en interne, il n'exclut plus de racheter un concurrent comme SFR ou Numericable, dont il a largement contribué à diminuer la valeur. Le plus beau pied de nez serait qu'il reprenne Bouygues Telecom. Pour justifier sa lutte anti-Free, Martin Bouygues aurait en effet déclaré : «Je me suis acheté un château, ce n'est pas pour laisser les romanichels venir sur les pelouses.» Dans son bureau, à côté de la Vierge, Xavier Niel a déjà accroché un dessin humoristique représentant l'invasion des manants. Rêve-t-il de devenir le châtelain ?

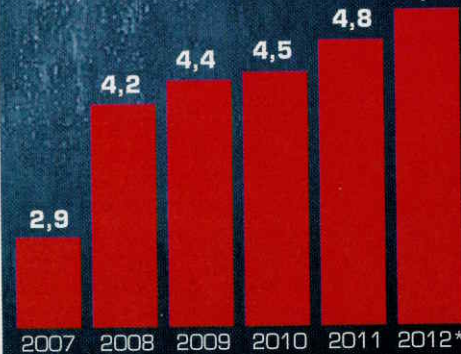
Gilles Tanguy ●

Le mobile fait bondir ses recettes sans sacrifier sa marge



* Estimation à fin 2012.

NOMBRE D'ABONNÉS ADSL/FIBRE (en millions)



* Au 30.6.2012.

NOMBRE D'ABONNÉS MOBILE



2012*

Sources : Iliad (au 30.6.2012) ; Oddo (à fin 2012).

MANAGEMENT

Hiérarchie compressée, procédures allégées et bureaux partagés

Alors que SFR et Bouygues Telecom sont contraints de tailler dans leurs effectifs, Free tire avantage de son organisation extrêmement légère. Au siège du groupe, à Paris, chaque poste est compté, chaque dépense est traquée. Visite guidée.

Ce membre de la direction générale d'Iliad se souviendra longtemps de son premier jour dans la maison. «J'ai demandé autour de moi le numéro du service informatique pour qu'il configure mon ordinateur. On m'a regardé avec de gros yeux.» Habitué au confort des sociétés du CAC 40, ce cadre, qui préfère garder l'anonymat par peur des moqueries, a alors tenté de se débrouiller seul. Sans succès. Finalement, c'est Xavier Niel en personne qui s'est chargé d'installer son poste de travail!

Derrière ce bizutage, le message du patron était clair: Iliad a beau avoir soufflé ses 25 bou-

gies cet été, elle doit conserver un train de vie de start-up. C'est l'une des clés de l'extraordinaire rentabilité de la maison mère de Free: les effectifs centraux n'y dépassent pas 350 salariés. Si bien que ses frais de personnel ne pèsent que 6,1% de son chiffre d'affaires, contre 6,8% chez SFR et 8,9% chez Bouygues. Et ceci alors même qu'aucun poste de téléconseiller n'a été externalisé, à l'inverse de ses concurrents.

Pour comprendre cette prouesse, il faut se rendre au 16, rue de La Ville-l'Evêque, à deux pas de l'Elysée, dans l'ex-immeuble de Suez que Free a investi fin 2011. Le sixième étage, celui de la direction, est

le paradis des cost-killers: le département marketing et les services généraux ne comptent chacun que trois employés, les affaires réglementaires quatre, le juridique cinq et les relations presse reposent sur les épaules d'une seule personne. Inutile d'aller réclamer du renfort à Xavier Niel. «Ceux qui se disent débordés ne doivent pas faire correctement leur job», leur répond invariablement le patron.

Lui-même donne l'exemple: sa secrétaire, Agnès, est aussi celle des trois autres principaux dirigeants du groupe. Et il ne l'encombre pas de tâches inutiles. «Quel est l'intérêt que je lui dicte mes courriers, j'ai aussi vite fait de les taper moi-même.» Dans tout l'immeuble, il n'y a d'ailleurs que trois assistantes. «C'est toujours amusant de voir nos concurrents débarquer avec un jeune directeur de cabinet surdiplômé à leurs basques», raille un cadre d'Iliad. Pour faire tourner la boutique avec si peu de monde, Xavier Niel a éliminé toutes les procédures et réunions qui ankylosent les grands groupes. Notamment en facilitant une communication de tous les instants. «Lors de notre emménagement ici, nous avons abattu des mètres cubes de cloisons pour créer des open

Xavier Niel prétend répondre personnellement aux clients? C'est vrai: il a traité notre e-mail d'abonné fictif le jour même.

De : Xavier Niel <xniel@iliad.fr>
À : Pierre Lautruche <lautruche33@yahoo.fr>
Envoyé le : Mardi 9 octobre 2012 23h37
Objet : Re: Forfait famille?

Bonjour,
Vous voyez ça comment ?

Le 9 oct. 2012 à 18:43, Pierre Lautruche a écrit que tant que père de famille
sont souscrit à vos offres mobiles.
et mon fils aîné.

J'ai répondu à votre e-mail. La seule réduction à 14,90 euros. Prévoyez-vous un forfait
Malheureusement, cela ne vous coûterait pas grand chose je pense, et améliorerait encore votre offre.
famille? Cela ne vous coûterait pas grand chose je pense, et améliorerait encore votre offre.

Merci de votre attention, et encore bravo.

Pierre
Abonné Free ADSL depuis le 17.10.2006
Bordeaux



Rue de La Ville-l'Evêque, à 400 mètres de l'Elysée, Iliad a installé son siège et ses chercheurs, mais aussi sa boutique.

POURCENTAGE DE
CADRES DANS L'EFFECTIF TOTAL *

12%

dont seulement...

... trois au service marketing,
quatre aux affaires
réglementaires, cinq au
département juridique. Et une
seule employée aux relations
presse et à la communication.

47%
de cadres



* Chiffres 2010.

63%
de cadres

SFR

Source: sociétés.

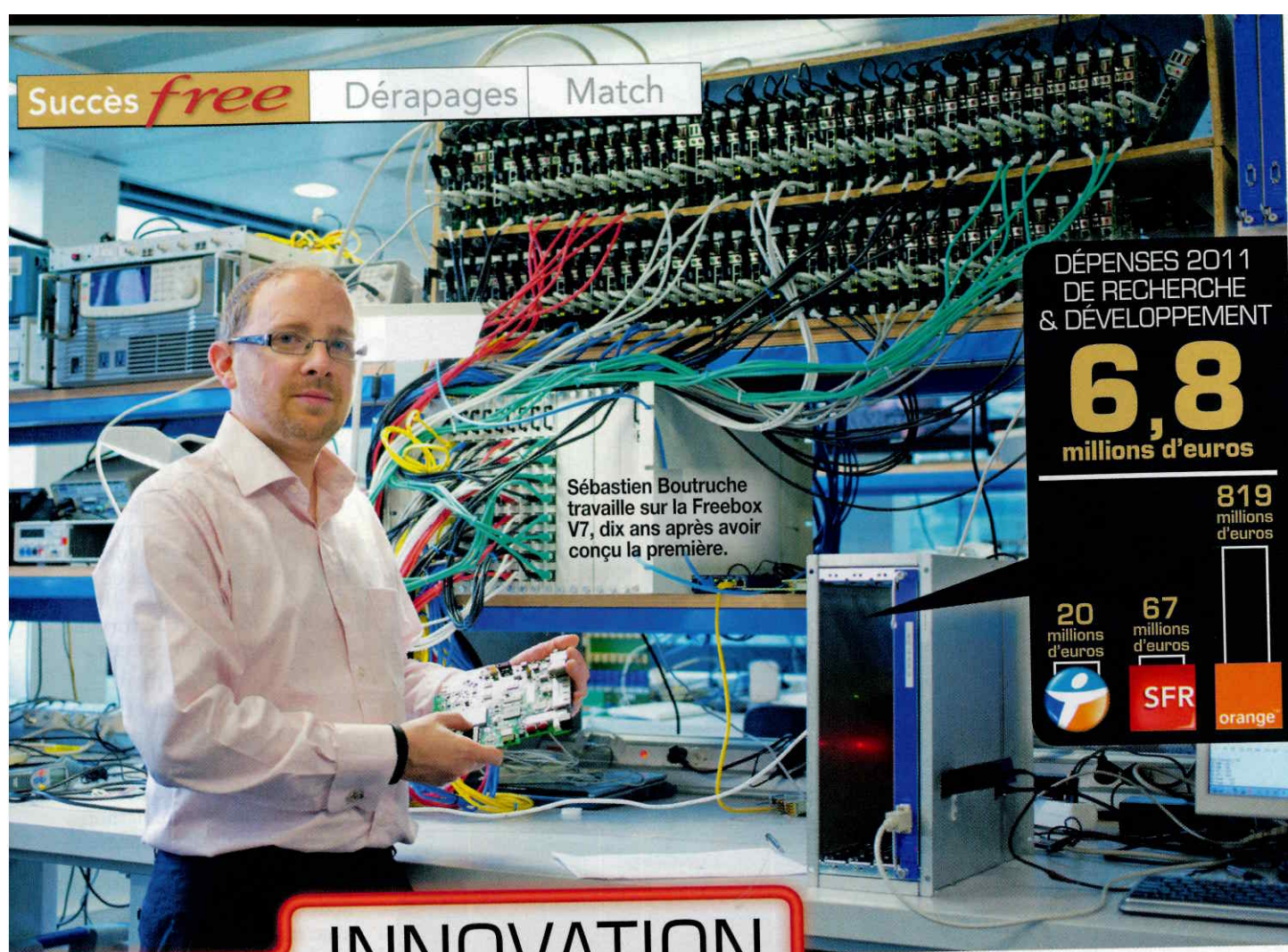
spaces, raconte Maxime Lombardini, le DG du groupe. C'était la directive numéro 1.» Ce dernier partage ainsi avec Xavier Niel son bureau de verre, d'où l'on voit travailler un autre binôme : Cyril Poidatz, président du conseil d'administration, et Thomas Reynaud, directeur financier. Ainsi regroupés, les dirigeants n'ont qu'à s'apostropher pour prendre des décisions. «J'ai peu de rendez-vous et je fais exprès de garder un agenda très libre, confirme le patron. Je travaille essentiellement par e-mails.»

Ni treizième mois,
ni voiture de fonction,
ni forfait téléphonique

Le fondateur de Free ne perd guère plus de temps à accorder des augmentations. Ici, moins de quinze salariés dépassent 100 000 euros par an, contre environ 150 chez SFR. «Nous nous sommes aperçus de l'écart avec nos concurrents lorsque plusieurs de leurs cadres ont postulé chez nous, au lancement de Free Mobile, sourit Maxime Lombardini. Beaucoup émargeaient au-dessus de 300 000 euros!» Chez Free, il n'y a pas non plus de treizième mois, ni de voiture de fonction. Chacun utilise son téléphone mobile personnel et doit remplir une note de frais s'il veut déclarer un usage professionnel.

N'allons toutefois pas pleurer sur le sort des «Freeboys». Ils se rattrapent avec les stock-options que Xavier Niel accorde à plusieurs centaines d'entre eux chaque année. Ainsi, s'ils revendaient leurs actions Iliad aujourd'hui, les trois dirigeants Rani Assaf, Cyril Poidatz et Antoine Levavasseur empocheaient respectivement 112, 82 et 64 millions d'euros! De même, Iliad distribue à ses cadres méritants des actions gratuites de sociétés filiales, comme Freebox (recherche), Free Mobile ou Online (datacenters), avant de les leur racheter à bon prix. Une jolie carotte qui les incite à rester. Gilles Tanguy

JEAN-CLAUDE NIDAYE POUR CAPITAL, DR - INFOGRAPHIE CAPITAL



Sébastien Boutruche travaille sur la Freebox V7, dix ans après avoir conçu la première.

DÉPENSES 2011 DE RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT

6,8
millions d'euros

819
millions d'euros

20
millions d'euros

67
millions d'euros

819
millions d'euros



INNOVATION

Des Freebox bricolées en interne de A à Z

L'opérateur ne laisse à personne d'autre le soin d'améliorer la technologie de ses boîtiers ADSL. Question de confidentialité, de temps... et d'argent.

Depuis des mois, les riverains du parc des Lilas à Vitry-sur-Seine se demandaient ce que pouvait bien abriter le bâtiment de 11 000 mètres carrés en construction sous leurs fenêtres. Mi-septembre, surprise ! A l'occasion des Journées du patrimoine, ils ont découvert que c'était Free, le champion du low-cost, qui avait investi des

millions d'euros dans cet outil industriel imposant : en l'occurrence, des couloirs entiers remplis d'ordinateurs – il y en aura 200 000 à terme ! Alors que SFR externalise 50% de son hébergement informatique et Bouygues 100%, Iliad a en effet choisi de stocker lui-même l'ensemble des e-mails et autres données personnelles de ses clients. « Nous ne voulions pas dépendre d'un tiers », raconte

Arnaud de Bermingham, le responsable des datacenters du groupe, en exhibant fièrement les climatiseurs dernier cri qu'il a conçus avec son équipe de chercheurs. « Nous avons trouvé comment dépenser un tiers d'électricité de moins que nos concurrents. »

C'est décidément un leitmotiv. Xavier Niel a toujours préféré bricoler ses innovations en interne plutôt que de les confier à des prestataires. Et ce, dès la conception de la première Freebox, en 2002. « A l'époque, nous n'étions que quatre à travailler dessus, à Courbevoie, avec notre établi et notre fer

à souder », se souvient Sébastien Boutruche, cocréateur de la première Freebox, avec Antoine Levavasseur et Rani Assaf, diplômés comme lui de l'Efrei, une école d'ingénieurs en informatique.

Dix ans plus tard, le très discret Assaf s'est installé à Montpellier, dans des locaux ultrasécurisés, pour peaufiner les technologies du réseau de Free Mobile. Boutruche, lui, a rejoint le siège parisien de l'opérateur avec son équipe. Mais, au cinquième étage de cet immeuble clinquant, les ingénieurs ont conservé leur

Suite page 52 ▶

Les ingénieurs sont actionnaires de la filiale R & D

► Suite de la page 50

culture d'autogestion. Dans un joyeux fouillis de câbles et de puces électroniques, une trentaine de grosses têtes bricolent les nouvelles versions de leur boîtier ADSL, sans trop compter leurs heures. Des passionnés qui tiennent à figurer leur joujou jusqu'au dernier moment avant de le lâcher dans le commerce : ils ont ajouté les jeux vidéo à la Freebox Révolution un mois à peine avant sa sortie, en décembre 2010.

Depuis, ces Géo Trouvetou continuent de l'améliorer sans cesse. La « Révolution » en est déjà à sa huitième version. Pour les derniers modèles envoyés aux abonnés, ils ont par exemple déplacé une patte du lecteur Blu-ray, située trop près d'une carte électronique. « Dans le secteur, nous sommes les seuls à réaliser ainsi les schémas de nos circuits et à sélectionner les composants », explique Boutruche. A Taiwan, le façonnier Pegatron n'intervient qu'en bout de chaîne, pour produire les box en grande série.

Si Xavier Niel refuse d'externaliser sa recherche, c'est pour avoir toujours un coup d'avance sur ses rivaux : « Nous économisons le temps qu'ils perdent à formaliser des contrats avec les sous-traitants, à rédiger des spécifications et à contrôler leur développement. » Après avoir été le premier à intégrer un lecteur Blu-ray dans sa dernière box, Free a devancé SFR sur l'EAP-SIM au printemps, une

technologie diablement pratique : grâce à elle, les abonnés Free Mobile peuvent se connecter automatiquement au Wi-Fi de n'importe quelle Freebox. Et surfent ainsi plus rapidement sur leur smartphone.

L'internalisation est également un bon calcul du point de vue financier. En 2011, Iliad a dépensé seulement 6,7 millions d'euros en recherche et développement quand Bouygues y consacrait 20 millions et SFR 67 millions. Un budget chiche qui s'explique par des effectifs allégés – guère plus d'une centaine de chercheurs contre 5000 chez Orange, il est vrai plus mondialisé – et des rémunérations comprimées, comme dans le reste du groupe.

Dans un salon cosy, les ingénieurs dépiautent les produits concurrents

« On ne surpaise pas nos ingénieurs, mais on leur propose un job sans doute plus intéressant, avec plus d'autonomie », explique-t-on chez Iliad. Pour récompenser ses troupes, Xavier Niel a trouvé une astuce en logeant la recherche dans une filiale baptisée Freebox, détenue en partie par les ingénieurs. Régulièrement, la maison mère rachète à ces derniers leurs



A Vitry-sur-Seine, le nouveau datacenter de Free héberge les données de ses abonnés, mais aussi de Seloger.com, du « Monde » ou de la Banque de France.

P. - J. LOUIS/BABEL

titres à un tarif très avantageux. Sébastien Boutruche a par exemple perçu 240000 euros en 2008 et 120000 euros en 2009 par ce biais. Ce type de bonus n'a toutefois pas suffi à retenir une des pointures du service, qui vient de rejoindre Apple pour travailler sur son fameux projet de télé connectée.

Pas de quoi effrayer les ingénieurs de Free, qui ne craignent ni la marque à la pomme, ni même Google, pourtant déjà très avancé sur le sujet. « Si on fait bien notre boulot, la Freebox restera toujours plus innovante qu'une Google TV », estime Sébastien Boutruche. Pour comprendre cette belle assurance, il faut revenir au siège. A côté de leur atelier, les techniciens se sont aménagés

un salon très cosy où ils dépiautent les produits concurrents venus du monde entier. « Nous testons tout ce qui sort, puis on réfléchit à ce qu'on a envie d'avoir chez soi », explique Xavier Niel, qui passe régulièrement une tête au cinquième étage pour échanger avec ses ouailles. On essaie, on recommande, c'est itératif. »

Alors, à quoi ressemblera la prochaine Freebox ? Le milliardaire se fait d'un coup très mystérieux. Mais selon nos informations, après s'être déjà en partie substitué aux PlayStation en proposant des jeux vidéo, Free devrait continuer de phagocytter les autres objets du salon, en intégrant une chaîne hi-fi par exemple. Bouygues et SFR sont prévenus. *Gilles Tanguy* ●

A chaque génération de box ADSL, une innovation, souvent majeure



2002 La Freebox V1 est la première au monde à proposer le triple play, c'est-à-dire télévision, téléphone et Internet dans un même boîtier. Le look est encore un peu mastoc.



2004 Bien allégée, la Freebox V3 inclut un petit écran d'affichage et, surtout, un routeur Wi-Fi. Les Free-nautas n'ont plus besoin de fil pour se connecter au Web.



2006 La Freebox HD intègre un magnétoscope numérique et se divise en deux boîtiers. L'intérêt ? Regarder la télévision dans une autre pièce que celle de la prise téléphonique.



2010 La Freebox Révolution est la première en France à intégrer un lecteur Blu-ray, un disque dur de 250 gigaoctets, des jeux vidéo et... le design audacieux de Philippe Starck.

MARKETING Plus efficaces

que la pub, des blogueurs fanatiques

Une quinzaine de sites traquent la moindre actualité de l'opérateur. Ils alimentent un buzz qui permet à Free de réaliser de belles économies.

Olivier n'a pas le temps de souffler ces temps-ci. Rue Montesquieu, à Nancy, son local ne désemplit pas : entre les abonnés Free qui viennent parce qu'ils ont un problème avec leur box et les curieux qui s'intéressent à son forfait mobile, il renseigne gratuitement 150 visiteurs par jour, aidé de trois autres employés. Une boutique Free ? Non, ici, nous sommes chez Univers Freebox, une simple association loi 1901 qui vit des recettes publicitaires de son site Internet. En mars 2010, ses membres ont inauguré un espace de 80 mètres carrés entièrement dédié à la marque rouge, ouvert du lundi matin au samedi soir. «Et je ne compte par les formations qu'on dispense en dehors de ces heures», précise notre hôte.

Grâce à eux, Free Mobile a été annoncé six mois avant son lancement

Même Apple ne suscite pas un tel dévouement chez ses aficionados ! D'Univers Freebox à Freenews, en passant par le Journal du Freenaute ou l'Aduf, une quinzaine de sites Internet et de blogs scrutent quotidiennement l'actualité de Free. Ces médias associatifs rassemblent environ 350 000 inscrits. Dans le lot, de jeunes geeks, mais pas uniquement : derrière Busy-spider.fr se cache une ménagère discrète, incollable sur les composants de la Freebox.

Et tout ce petit monde scrute avec une curiosité

de groupe la moindre actualité de la marque. «Grâce à eux, le buzz sur Free Mobile a démarré six mois avant le lancement de l'offre», se réjouit Angélique Berge, directrice de la relation abonnés. L'agence de publicité Australie a même calculé que Free aurait dû dépenser près de 8 millions d'euros en spots pour obtenir une visibilité équivalente. Fort de

cette communication gratuite, Iliad n'a pas eu besoin de flamber pour vanter ses forfaits mobiles : depuis le 1^{er} janvier 2012, il n'a investi que 7,7 millions d'euros en publicités selon l'institut Yacast, contre 45,7 millions pour Bouygues Telecom, 63,5 millions pour Orange et 81,1 pour SFR. Merci les fans !

Conscient de tout ce qu'elles lui rapportent, Xavier Niel sait

Pour entretenir sa communauté de fidèles, Xavier Niel reçoit chaque année leurs représentants à Paris (ici, en 2011).



DÉPENSES PUBLICITAIRES*

7,7
millions d'euros



* Chiffres 2012, à fin septembre.

Source: Yacast.

Univers Freebox vient d'être poursuivi par SFR

► Suite de la page 54

Mais le dialogue ne se limite pas à cet événement. Xavier Niel, Angélique Berge et Isabelle Audap, la responsable de la communication, répondent aussi personnellement aux e-mails des animateurs de ces sites. Et leur distillent quelques informations exclusives. Avant le lancement de la Freebox Révolution, fin 2010, le fondateur de Free leur avait par exemple confirmé qu'elle intégrerait un lecteur Blu-ray.

L'Association des utilisateurs de Free loge... au siège de Free

Et lors de la dernière convention, il leur a confié travailler avec Dailymotion pour offrir à chaque abonné la possibilité de diffuser ses propres vidéos en direct sur un canal dédié. Par ces petites révélations, Xavier Niel alimente la chronique de ces sites aux contenus gratuits et donne, à peu de frais, l'image d'une société en perpétuel mouvement.

A force de relater la vie de Free, ces internautes dévoués finissent même par prendre des coups à sa place : en 2010,

Univers Freebox avait été mis en examen suite à une plainte de France Télécom. Son tort ? Avoir filmé Xavier Niel qualifiant Orange de «délinquant multirécidiviste». Un accord amiable fut finalement trouvé. Tout récemment, c'est cette fois SFR qui a attaqué un article d'Univers Freebox paru en 2011, qui accusait certains de ses commerciaux de démarcher les clients Free avec des arguments mensongers.

Xavier Niel leur paiera-t-il un avocat ? Car même s'il n'aime pas le crier sur les toits, le boss d'Iliad n'offre pas que des scoops à cette armée de fidèles. De 2005 à 2011, Free a subventionné la chaîne de télé créée par Freenews sur le canal 98 de la Freebox. «Cela ne dépassait pas 2000 euros par mois et correspondait uniquement aux frais de diffusion, précise le responsable de la rédaction, Yoann Ferret. Nous ne touchons plus un centime d'eux aujourd'hui.» De même, Free verse autour de 20000 euros par an à Univers Freebox, afin qu'il maintienne sa boutique nançéenne. «Cela ne couvre qu'un tiers de nos coûts, se défend à



son tour Univers Freebox. Et leur aide est dégressive.»

Autre preuve des liens étroits qu'elle entretient avec les associations, Iliad a embauché plusieurs de leurs membres, actuels ou anciens. C'est le cas par exemple du fondateur de Freenews, Olivier Rosello, aujourd'hui ingénieur chez Free Mobile à Montpellier. «Mais nous leur demandons dans ce cas de quitter le mouvement», insiste-t-on chez Freenews. A l'Association des utilisateurs de Free (l'Aduf), on ne s'embarrasse pas de tels scrupules. Quatre de ses animateurs

travaillent pour Free, qui héberge aussi son siège à Paris. Et sa présidente d'honneur s'appelle Angélique Berge.

Mais attention. Qui aime bien... Les sites de fans ne pardonnent rien à leur opérateur favori et accueillent la moindre panne de réseau comme s'il s'agissait d'un 11 Septembre. «Notre objectif est que le service fonctionne mieux», explique Vincent Barrier, le président d'Univers Freebox. Parfois, ils osent même fâcher le fournisseur d'accès. Comme lorsque Freenews a annoncé, trop tôt au goût de la direction,

l'arrivée du célèbre jeu vidéo Angry Birds sur la Freebox. Ou quand le même a révélé que le couple de Freenauts heureux filmé en 2010 dans l'émission «E = M6» était faux, puisque formé, en fait, du directeur marketing et de l'attachée de presse maison. «Ils n'étaient vraiment pas contents, sourit Yoann Ferret, qui tient à sa liberté. Je ne suis même pas chez Free Mobile, vous savez.»

Gilles Tanguy ●

Free a réalisé son dernier spot pub sans agence

L'idée Cas unique dans le secteur, Free ne fait pas appel aux agences. L'opérateur a conçu lui-même la campagne des «Pigeons», soit une économie d'au moins 100000 euros.



Le comédien Avant de faire tourner de vrais acteurs, Free a effectué des essais avec un salarié de Vente-privée qui passait par là. Et a finalement retenu la version de ce dernier!

Le studio Pour le tournage de ses spots, Xavier Niel emprunte à son ami Jacques-Antoine Granjon les locaux de Vente-privée.com, à La Plaine-Saint-Denis (93).

La musique Xavier Niel a rencontré, puis choisi les compositeurs Jean-Pierre Taïeb et Yaron Herman, par l'intermédiaire de son ami J.-D. Blanc, fondateur d'Allociné.

CENTRES D'APPELS

Au cœur

Pour son nouveau service de téléphonie, Free a choisi de gérer la relation client en interne. Efficace, d'autant que les cadences sont diaboliques.

Au siège de Free, en plein cœur du prestigieux VIII^e arrondissement parisien, la vue sur la tour Eiffel est imprenable. «Nous avons eu recours à des architectes et à des ergonomes afin que nos collaborateurs jouissent de conditions de travail optimales», s'enorgueillit Angélique Berge, la directrice de la relation abonnés. Mais les employés de Centrapel, le call center installé dans les murs, n'ont guère le temps d'admirer le panorama. Leurs regards sont entièrement tournés vers les écrans plats, disséminés un peu partout dans la pièce, où défilent en boucle les prénoms des hot liners les plus performants du mois. «Franck N. : 87,4%» de taux de satisfaction client, ou de «satcli», comme on dit dans la maison. «Marc S. : 67,4%» de FCR («First call resolution»). Pas question pour les téléconseillers de relâcher la pression.

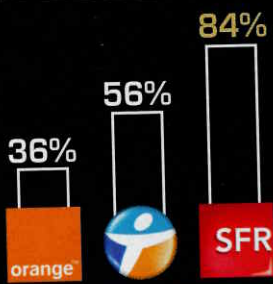
Car un Freenaute heureux est un Freenaute fidèle. Et pour contenter ses abonnés, l'opérateur a consenti de réels efforts, soucieux de ne pas retomber dans les anciens travers de sa hot line. «Le SAV a autrefois fait l'objet de violentes critiques, mais Free s'est vraiment ressaisi et a mis les bouchées doubles pour rattraper son retard», analyse Edouard Barreiro, responsable des nouvelles technologies à l'UFC-Que choisir. Près de 6000 salariés œuvrent ainsi quotidiennement au bon fonctionnement du service



POURCENTAGE DES
EFFECTIFS
EXTERNALISÉS *

0%

* Son centre au Maroc est une filiale.



Source: Rapport de l'Assemblée nationale du 3.10.2012.

clients, répartis dans cinq centres français et un centre marocain (1 700 salariés). Une stratégie payante puisque Free enchaîne les récompenses : numéro 1 selon «60 Millions de consommateurs» et l'UFC-Que choisir, premier prix du Podium de la relation client pour la téléphonie mobile selon BearingPoint-TNS Sofres ou encore prix du service clients de l'année 2011. Pour ce dernier, la compétition s'est toutefois avérée moins féroce, Free étant... le seul en lice. Résultat aussi de ces efforts : un taux de «churn» (de départ) faible. Conserver un

client coûte cinq à dix fois moins cher que de le recruter, estime-t-on chez Free.

La société n'a effectivement pas lésiné sur les moyens de ce service. Embauchés à la pelle pour le lancement de l'offre mobile, inaugurations des sites de Vitry-sur-Seine et de Colombes, extension de Centrapel et annonce d'ouvertures de Free Centers, les boutiques de la marque, un peu partout en France. L'agenda 2012 a été chargé pour l'opérateur, qui prévoit l'année prochaine de déménager de quelques pâtés de maisons ses centres de Bordeaux et

de Marseille, acquis lors du rachat d'Alice il y a quatre ans. Le groupe peut cependant compter sur une main-d'œuvre dévouée, souvent constituée de fans de la marque. En 2004, Free avait également innové en créant un service de dépannage gratuit à domicile. Chemise grise griffée du logo rouge, cet escadron itinérant, armé de sacs à dos avec capacimètres, pinces et modems, compte plus de 1000 techniciens. Une belle vitrine pour le groupe et un gouffre financier assumé, à contre-courant des concurrents qui serrent de plus en plus les

de Paris, mais sous pression



Centrapel, la hot line de Free Mobile, est installée aux premier et deuxième étages du siège.

PHOTOS : RÉMY DELIÈZE POUR CAPITAL, GETTY INFOGRAPHIE CAPITAL

cordons de la bourse. A lui seul, le plateau parisien coûte 20 millions d'euros par an, uniquement en masse salariale.

Mais ne vous méprenez pas, l'inventeur du triple play et du forfait low-cost ne jette pas l'argent par les fenêtres. Bien au contraire. La maîtrise des coûts passe d'abord par une gestion complètement internalisée. Ici, pas de prestataires de services. Des logiciels de CRM (gestion de la relation client) aux formations des téléconseillers, tout est fait maison. «Nous développons nos propres outils et systèmes d'information. Ainsi,

lorsqu'il faut les améliorer, cela se fait en un temps record», remarque Angélique Berge. Autre atout, la simplicité des forfaits mobiles: «Le fait de n'avoir que deux offres quand les concurrents en ont des centaines nous fait économiser beaucoup en formation. On n'a pas à réexpliquer à un conseiller les détails d'un forfait vendu il y a quinze ans», précise Maxime Lombardini, le directeur général de Free. Les économies se font à tous les niveaux. Quitte à succomber un peu à l'offshore, pour éviter de payer des heures sup aux

téléconseillers français les soirs et le week-end. Plus d'un hot liner sur trois est ainsi basé à Casablanca, dans une filiale ouverte par Free. La direction tempère son goût pour la délocalisation, arguant qu'aucun recrutement n'a été fait à l'étranger ces deux dernières années, et met en avant son service clients pour le mobile, «100% basé dans l'Hexagone». Enfin, côté salaires, les conseillers au bas de l'échelle qui veulent franchir la barre de 1500 euros brut par mois devront se dépasser pour pouvoir prétendre, en plus, à une rémunération variable, indexée sur les performances.

Les téléconseillers ont une prime en fonction du nombre d'appels traités

Car ici, tout est mesuré, enregistré et analysé. Impossible d'échapper à une procédure stricte. Les conseillers de niveau 1, spécialisés dans le fixe ou dans le mobile, sont les premiers à décrocher le combiné pour traiter les problèmes simples. En cas de difficulté, ils contactent le «premium», une équipe de 200 experts en technique, basée au siège social. Après chaque appel, les abonnés remplissent un questionnaire de satisfaction, dont une synthèse est retransmise au hot liner. Le téléconseiller jongle entre la «FCR», la «satcli» et le «CPH», le nombre d'appels traités à l'heure. Plus celui-ci est élevé, plus la partie variable du salaire augmente, jusqu'à 700 euros brut par mois pour un conseiller de niveau 1. En outre, un classement est établi chaque mois à l'issue d'un entretien avec le responsable d'équipe. Les moins bons seront invités à suivre une formation. Et s'ils ne s'améliorent pas, ils bénéficieront d'une «sortie RH», selon la novlangue de Free. Autrement dit, ils seront virés! «Les méthodes de management du personnel sont à la

hauteur de l'agressivité dont fait preuve Free sur le plan commercial: musclées», estime un syndicaliste FO, qui préfère taire son nom. Sur certains sites, comme Bordeaux, le climat serait plus tendu et le turnover élevé. De même, en mars, une partie des employés de la filiale marocaine, Total Call, avait fait grève pour dénoncer ses conditions de travail.

Mais pour ceux qui tiennent le choc, il y a une promesse de promotion à la clé. Free sait récompenser les talents. Quatre des six directeurs de sites actuels sont ainsi passés par la hot line. Un des bras droits d'Antoine Levavasseur, le directeur du système d'informations, est un ancien téléconseiller. Comme le webdesigner de la Freebox ou le créateur du portail Internet de Free. Ces quatre dernières années, 800 promotions ont ainsi été accordées. Il y a une vie après le casque à micro. *Zeliha Chaffin*



Le coût horaire d'un téléconseiller*

France	28 euros
Allemagne	24 euros
Royaume-Uni	22 euros
Maghreb	15 euros

Les centres d'appels emploient 60000 personnes à l'étranger, selon un récent rapport de l'Assemblée nationale. Le critère du coût est décisif.

* Charges sociales comprises.

Source: Rapport de l'Assemblée nationale du 3.10.2012.