

Gilles Sengès

Collection dirigée par

Gabriel Milesi

Conception graphique

Les 3TStudio,

Sandra Musy & Lidia Quadrato

Suivi éditorial

Alix de Sanderval

Fanny Courquin

Photo de couverture :

© AFP, Photo Thomas Coex.

© ÉDITIONS MICHEL DE MAULE, 2012
41 RUE RICHELIEU – 75001 PARIS

micheldemaule.com

Xavier Niel, l'homme « free »

document

MICHEL DE MAULE

Sans doute intérieurement flatté des comparaisons avec Steve Jobs, l'intéressé repousse mollement la comparaison. « *On est un peu différent d'Apple parce que nous ne vendons pas des produits aussi magiques, on vend du réseau* », répond-il à 01.Net, le jour de la présentation de Free Mobile. Il reconnaît néanmoins avoir un mode de fonctionnement plus proche des entreprises américaines. « *On vient d'un autre monde. On se voit comme une entreprise de l'Internet plus que de télécoms* », concède-t-il devant des députés. Comme nombre de ses pairs de la nouvelle économie, en France, il a fait ses premières armes avec le Minitel.

L'ÂGE D'OR DU MINITEL ROSE

Clin d'œil de l'histoire, Xavier Niel et Steve Jobs connaissent leurs premiers succès avec un objet ayant quasiment la même forme et la même couleur ! Il y a un incontestable air de famille entre le Minitel, lancé au début des années 1980, en France, par le service de la télématique de la Direction générale des télécommunications (DGT) et l'Apple II, le premier ordinateur personnel de la firme à la pomme, commercialisé aux États-Unis, en 1977¹.

Contrairement à ce que lui prête généreusement le magazine américain Forbes dans sa courte biographie, Xavier Niel n'est pas le créateur du Minitel. Mais il lui doit, incontestablement, une partie de son succès et de sa fortune. Notre homme saura, avant tout le monde, tirer tout le profit de cet outil qui, sous la forme initiale d'un annuaire électronique, préfigure les autoroutes de l'information du futur via Internet, le réseau des réseaux.

Tout part d'un cadeau placé au pied du sapin de Noël, en décembre 1981 : un ordinateur personnel Sinclair ZX81 dont plus d'un million d'exemplaires sera vendu dans le monde. Pour Xavier Niel, âgé alors de 14 ans (il est né le 25 août 1967 à Maisons-Alfort), c'est une révélation ! « *Cette machine faisait ce que je lui disais*

1. Dans un entretien accordé le 29 juin 2012 au site EconomieMatin.fr, Gérard Théry, l'ancien directeur général des télécommunications et père du Minitel, assure que Steve Jobs s'est inspiré du Minitel dont il avait acheté un exemplaire pour l'étudier.

de faire et pour la première fois de ma vie quelqu'un m'obéissait ! », raconte-t-il, encore émerveillé, le 10 mars 2011, dans l'émission « Dessine-moi un entrepreneur » réalisée par Décideurs TV et le magazine économique Challenges. Du besoin de découvrir comment sa machine marchait est née sa volonté d'entreprendre, dit-il.

Fasciné dans sa jeunesse par l'Aérotrain¹, « quelque chose de réellement révolutionnaire » et par son inventeur, Jean Bertin, « un homme qui avait une vision très moderne », l'élève « plutôt scientifique », « ni exceptionnel, ni mauvais », se passionne pour l'informatique. Il y voit le moyen de réaliser son rêve d'enfance qui a effacé rapidement ses velléités premières de devenir pompier ou infirmier. Celui de « gagner beaucoup d'argent ». « Vers l'âge de 15 ans, j'ai eu l'envie d'avoir des activités rémunératrices sans savoir ce que cela voulait dire et ce que cela pouvait apporter à ma vie », continue-t-il devant les caméras. L'argent allait dorénavant devenir son ressort, son principal moteur dans la vie. Quasi une obsession !

Même parmi les siens, Xavier Niel est un OVNI, un objet volant non identifié ! La notion de richesse est pourtant loin d'être primordiale pour ses parents. Son père, Michel, a fait près d'une vingtaine d'années d'études supérieures après le bac, entre le droit et la médecine, avant d'entrer dans la vie active et d'être responsable des brevets d'une entreprise de chimie pharmaceutique. Sa mère, Josette, décédée en juillet 2011, n'est pas en reste. Elle est comptable et fait carrière à l'école vétérinaire de Maisons-Alfort. Les études font partie de l'ADN familial. Pas le matérialisme.

« Le modèle, c'était tu passes ton bac, tu fais dix ans d'étude, tu fais ce que tu veux, de la philo, des maths ou autre chose et après tu as un bagage culturel. Le reste, ce n'est pas très grave [...]. L'accès à la culture est plus

1. Cette invention française qui n'a jamais connu d'exploitation commerciale était un train à sustentation magnétique propulsé par une turbine, un turboréacteur ou un moteur électrique linéaire. Trois voies d'essais seront construites. L'Aérotrain établira un record de vitesse de 430,2 km/h en 1974 sur un tronçon toujours visible entre Paris et Orléans. Mais cette même année, l'État commence à se retirer du projet définitivement abandonné en 1977.

important que l'argent », résume, amusé, le fondateur de Free dans cette même interview télévisée. La famille vit à Créteil, en banlieue parisienne. D'abord dans un appartement, puis dans un pavillon. Rien qui ne corrobore vraiment l'enfance pauvre qu'il évoque ou revendique, parfois, dans certains entretiens.

Éducation très classique. Xavier Niel commence son cursus scolaire dans le public à l'école maternelle et élémentaire du groupe scolaire L'Allezard puis au collège Pasteur de Créteil, avant de rejoindre l'enseignement privé. À 12 ans, il entre au collège cristolien De Maillé, une école catholique tenue par les sœurs du Holy Child où il ne laisse guère de souvenirs. « J'ai en mémoire quelqu'un de brillant mais ne faisant pas de bruit », se rappelle une de ses camarades de classe retrouvée par le journal *Le Parisien*¹. Il y reste trois ans avant de rejoindre, dans le 12^e arrondissement de Paris, Saint-Michel de Picpus, un ensemble scolaire privé relevant aussi de l'enseignement catholique et de la tutelle de la Congrégation de Sainte-Croix. C'est un établissement plutôt huppé, dont le prix d'inscription représente un réel effort pour les familles. Xavier Niel y reste jusqu'à son baccalauréat qu'il passe en 1986. Là aussi, il ne se fait pas remarquer particulièrement par ses professeurs et l'encadrement.

Pour les vacances, les enfants Niel sont confiés à leurs grands-parents. La famille Niel est d'origine auvergnate. On part au bord de l'Atlantique l'été et au soleil l'hiver. Les sports d'hiver ne figurent pas au menu. Xavier Niel raconte qu'il lui faudra attendre l'âge de 22 ans pour découvrir le ski. Cela semble le désoler. Depuis, il a ajouté le golf, la planche à voile et le surf à ses loisirs. Sans parler de sa passion pour les visites nocturnes des catacombes parisiennes. Qui nourrissent, confie-t-il, son envie de voir l'envers du décor et de sortir des chemins tout tracés. « Homme libre, toujours tu chériras le « sous-terre » ». En paraphrasant une citation de Baudelaire, Xavier Niel a notamment préfacé un livre dédié aux Catacombes de Paris, paru en mai 2012 (*Inscriptions des Cata-*

1. Édition du Val-de-Marne, 11 janvier 2012.

combes de Paris de Xavier Ramette et Gilles Thomas, éditions du Cherche-Midi).

Sa sœur Véronique, de deux ans sa cadette, a fait sien le désinteressement familial. Elle s'occupe d'enfants en difficultés dans le Val de Marne. Et elle oublie « *quasi systématiquement* » de se faire payer sans que cela ne lui pose de problèmes, ce qui ne manque pas de sidérer son frère. Lui, il s'est lancé dans les affaires dès l'âge de 16 ans. « *Il est plus simple d'entreprendre jeune quand on est encore dans le cocon familial* », dit-il.

Xavier partage son temps d'adolescent entre le lycée et des petits boulot qui l'occupent le mercredi et le week-end. Bidouilleur doué, il réussit, dit-on, à identifier, grâce à son ordinateur, les numéros de téléphone mobile Radiocom 2000 utilisés par l'entourage proche de François Mitterrand, alors président de la République. Repéré par la police, la légende veut qu'il ait aidé un temps la Direction de la Surveillance du Territoire (DST), ancien service de renseignements du ministère de l'Intérieur, chargé historiquement du contre-espionnage en France, à identifier les failles du réseau¹.

À ses débuts, il travaille pour le compte d'une société appelée Cogecom² qui développe des services d'appels téléphoniques automatiques, d'informations téléphonées et de mailings par fax. Basée initialement à Paris avant de s'installer à Rueil-Malmaison, cette entreprise a été créée, en 1984, par Étienne Bayle, disparu depuis, que Xavier Niel a connu via une association étudiante et avec qui il effectue ses premières balades dans les catacombes. « *C'était un développeur très doué. Je n'ai pas été étonné qu'il soit le créateur de la Freebox* », se souvient Marc Bayle, le frère d'Étienne³.

1. La DST a été fusionnée le 1^{er} juillet 2008 avec la Direction Centrale des Renseignements Généraux au sein d'une nouvelle Direction Centrale du Renseignement Intérieur (DCRI).

2. France Télécom voulant adopter cette raison sociale pour sa holding de participations, le nom sera changé, par la suite, pour celui de Framacom.

3. Entretien avec l'auteur, le 12 avril 2012.

Si ses amitiés scolaires en pâtissent, il arrive, tant bien que mal, à donner le change et à mener de front toutes ses activités. Malgré un 2 à l'épreuve de philosophie du baccalauréat qu'il parvient à cacher à son père, particulièrement attaché à cette matière, le jeune entrepreneur en herbe obtient le précieux viatique. Dans son parcours, il évoque une classe préparatoire scientifique (math sup math spé), qu'il aurait abandonnée en route pour se consacrer entièrement à ses affaires. Où ? La question reste ouverte. À Saint-Michel de Picpus, les classes s'arrêtent, à cette époque, à la Terminale. « *J'ai passé quelques concours et j'ai raté toutes les grandes écoles dont je critique aujourd'hui, sûrement par jalousie, les diplômés* », dit-il devant la caméra de Décideurs TV. Il donne l'impression d'entretenir depuis le complexe du self-made-man face aux diplômés.

Xavier Niel approche de ses 20 ans lorsqu'il fait la connaissance de Fernand Develter, un ancien fondé de pouvoir de la Société Générale, de vingt-cinq ans son aîné. La rencontre se déroule au restaurant « Le Petit Ramoneur », rue Saint-Denis, en plein cœur du quartier « chaud » de Paris, près des Halles. Le lieu est habituellement fréquenté par les employés des nombreux sex-shops environnants.

Né dans le Nord, Fernand Develter a fait une bonne partie de sa carrière à la Société Générale où il entre comme commis à la fin des années 1950. Il en grimpe tous les échelons jusqu'à se voir confier les opérations boursières sur les marchés étrangers, au siège de la banque. Mis en cause dans une « opération boursière controversée »¹, il quitte la maison en 1984.

Disposant d'un patrimoine personnel évalué à 7,5 millions de francs, il s'associe avec Michel Artaud, également démissionnaire de la Société Générale, pour créer la société Fermic, contraction des deux prénoms de Fernand et Michel, et investir dans le Minitel rose. Fernand Develter place parallèlement de l'argent dans la SARL Sylvalise qui exploite un sex-shop et un peep-show, rue

1. Extrait des minutes du greffe du Tribunal de Grande Instance de Paris, 11^e chambre, affaire numéro 0220392021, jugement du 27 octobre 2006, p. 15.

de la Gaîté à Paris, un autre lieu « chaud » de la capitale, situé près de la gare Montparnasse.

Les affaires de Fermic sont loin d'être florissantes. L'entreprise n'a pas les capacités techniques nécessaires. Séduit par les connaissances de Xavier Niel en matière de télématique et d'informatique, Fernand Develter propose « *au jeune ingénieur brillant mais désargenté* »¹ de travailler pour lui. Le marché est clair : Xavier Niel apporte son savoir-faire technique, lui, Fernand Develter, met à son service une structure juridique et des moyens financiers.

L'association s'étend au fil du temps à l'ensemble des activités de l'ancien banquier. Non content d'entrer à son tour dans le capital de Sylvialise, Xavier Niel investit avec Fernand Develter, dans une dizaine d'autres sex-shops parisiens et strasbourgeois pour un montant total de 500 000 euros. C'est un placement qui n'a rien d'illégal. Il peut même être présenté comme complémentaire du Minitel rose. En sciences économiques, c'est ce que l'on appelle une stratégie d'intégration horizontale...

Le jeune bachelier ne manque pas de travail. À la même époque, Xavier Niel fait, en effet, une autre rencontre fructueuse en la personne de Pascal Pasinetti, le gérant d'une SARL dénommée Linea Corpus, un centre serveur comportant 128 voies et 26 lignes téléphoniques qu'il a fondé en 1987. Propriétaire d'une société de presse dénommée Rebelle Éditions, il opère aussi dans le Minitel rose. Les deux hommes vont monter ensemble plusieurs opérations.

Xavier Niel, qui a acquis, en 1989, Pon éditions dont l'objet est l'édition de magazines et qui possède de ce fait un numéro de commission paritaire, ouvre des codes télématiques. Ce seront en fait à 90 % des messageries roses, qu'il fait héberger chez Linea Corpus. Il devient salarié de cette société en mai 1990. Il est officiellement chargé de la gestion technique et occupe un poste

1. Extrait des minutes du greffe du Tribunal de Grande Instance de Paris, 11^e chambre/2, affaire numéro 0220392021.

d'informaticien, moyennant un salaire mensuel de 28 500 francs par mois. L'entreprise affiche, à l'époque, un chiffre d'affaires de 8 millions de francs.

Cette même année 1990, alors que Michel Artaud souhaite se désengager de Fermic, Xavier Niel rachète ses parts (50%). L'acronyme qui sert de raison sociale n'est plus d'actualité. L'entreprise dont il change le statut pour celui de société anonyme est rebaptisée Iliad. Le nom, anglicisé, évoque l'épopée de la Grèce antique, attribuée à Homère, avec pour thème la guerre de Troie. Tout un symbole ! Sous l'impulsion de son nouveau copropriétaire, visiblement férus de mythologie grecque (il appellera une autre de ses sociétés Endeis, du nom de la petite-fille de Poséidon, le dieu des mers et des océans), elle va connaître un développement formidable et faire la fortune de ses deux actionnaires. Xavier Niel gagne bientôt plus d'argent que ses parents !

Le Minitel est un véritable Eldorado ! S'il n'a pas eu le succès espéré à l'étranger, l'outil télématique¹ développé, au début des années 1980, par la Direction Générale des Télécommunications (DGT), l'ancêtre de France Télécom, est vite adopté par les Français. D'autant plus que les Minitels leur sont distribués gratuitement en remplacement de l'annuaire téléphonique papier.

En 2000, on compte ainsi 9 millions de terminaux, 25 millions d'utilisateurs et 25 000 services dans l'Hexagone pour un chiffre d'affaires avoisinant le milliard d'euros. En dépit de la vague de l'Internet et de la chute du nombre de services à 2 400, le Minitel, qui a disparu officiellement le 30 juin 2012, réunit, encore, 2 millions d'utilisateurs et affiche 200 000 euros de recettes en 2010...

Il existe trois types de réseaux. Le premier, à caractère professionnel, appelé Télétel 1, est obtenu en tapant 3613, suivi d'un nom de code. Il est facturé à un tarif horaire de 7,40 francs (un

1. Le terme qui recouvre l'ensemble des techniques alliant informatique et télécommunications a été créé par Simon Nora et Alain Minc dans leur rapport sur l'informatisation de la société présenté en 1977.

peu plus de 1 euro). Le deuxième, réservé à utilisation commerciale par les entreprises dans leurs relations avec les clients (Télétel 2), utilise le préfixe 3614. La communication coûte 22,20 francs de l'heure (plus de 3 euros). Réserver des billets de train ; choisir un itinéraire routier ; s'informer sur les démarches administratives ; suivre les opérations sur son compte en banque ; s'inquiéter de la météo relèvent du 3613 ou du 3614.

Le troisième réseau (Télétel 3) est destiné au grand public : c'est le fameux 3615, dit le « Kiosque ». Le tarif horaire est de 58,80 francs (un peu moins de 10 euros) dont 22,20 francs (environ 3,50 euros) au bénéfice des PTT qui reversent les 36,60 francs (quasiment 6 euros) restants aux entreprises exploitant les services proposés. Le 3615 est réservé exclusivement à la presse, histoire de calmer la grogne de nombreux journaux régionaux, inquiets de l'émergence d'un nouveau concurrent. Suivront par la suite le 3616 et le 3617, des services plus élaborés aux prix respectifs de 75,60 francs de l'heure (22,20 francs pour les PTT et 53,40 francs pour le service) et de 131,40 francs (partagés pour 28,80 francs pour les PTT et 102,60 francs pour le service).

Le « Kiosque » est, de loin, le service qui connaît le plus grand succès. De 29 % la première année, sa part sur le trafic total enregistré passe à 71 % en 1986 (3,5 millions d'heures de connexion) contre 21 % pour le 3614 et 8 % pour le 3613. Cette année-là, la DGT reverse aux sociétés opérant sur le Kiosque la coquette somme de 822 millions de francs (125 millions d'euros) contre 278 millions en 1985. L'annuaire électronique totalise 17 % du trafic, officiellement à quasi-égalité avec les jeux et les messageries. Chiffres qui sont sans doute minimisés. Les pouvoirs publics ont le succès discret alors que le 3615 n'a pas particulièrement bonne réputation.

Car le service qui fait le plus parler de lui et qui se trouve à l'origine de spectaculaires fortunes est très éloigné de l'objectif imaginé par les concepteurs du Minitel. Il naît d'un test réalisé en 1983 par France Télécom avec « Les Dernières Nouvelles d'Alsace » (DNA) dans le but d'explorer l'intérêt des Alsaciens pour les différents services Minitel dont une « messagerie de dialogue ».

Un système garantissant l'anonymat des intervenants via l'utilisation d'un pseudonyme est conçu pour permettre à tout un chacun d'échanger ses impressions et ses idées en temps réel. Or, contre toute attente et au grand désarroi de la DGT, la messagerie sert surtout à la « drague » entre garçons et filles, au point de représenter 95 % des dialogues...

La presse va profiter de cette manne. Le Minitel rose suscite des vocations tous azimuts. Aux côtés de nombreux quotidiens de province d'autres acteurs s'engouffrent dans ce créneau particulièrement lucratif. Claude Perdriel, propriétaire du fabricant de sanibroyeurs SFA et d'un groupe de presse comprenant, aujourd'hui, *Le Nouvel Observateur*, *Sciences et Avenir*, *Challenges* et *Rue89* fait feu de tout bois en créant les services 3615 ALINE, 3615 JANE et 3615 MAUD. C'est la ruée vers l'or !

La télématiche est une terre de conquête, longtemps restée « hors du champ de la loi », échappant à l'ensemble des régulations existantes. Les services sont rangés dans la catégorie des services de communication audiovisuelle, ne nécessitant qu'une autorisation préalable¹ avant d'être intégrés dans la loi du 30 septembre 1986. Restent toutefois écartés de son champ d'application les services dits « de correspondance privée ».

Avec Iliad, Xavier Niel participe au mouvement via plusieurs sociétés dont Phone Line, une entité dédiée au développement de services audiotels, implantée dans les neuf premières villes de France. Il figure en bonne compagnie. Tous les grands noms de ceux qui seront partie prenante, par la suite, de l'aventure de l'Internet dans l'Hexagone y font leurs armes. C'est le cas, à des degrés divers, de Marc Simoncini, le fondateur de Meetic, le site de rencontres en ligne² ;

1. Voir *Le Minitel*, Jean-Yves Rincé, Que sais-je, Presses Universitaires de France, 1990.

2. Après avoir créé une société spécialisée dans les services Minitel, baptisée CTB, Marc Simoncini a fortement développé ses affaires avec l'arrivée d'Internet. Entre iFrance, un site d'hébergement gratuit, lancé en 1996 et revendu quatre ans plus tard à Vivendi pour 182 millions d'euros, et Meetic créé en 2002 et cédé en 2011 à l'américain Match.com, il a réalisé de très belles opérations.

de Pierre-François Grimaldi qui avant de lancer iBazar, son site de ventes aux enchères¹, en 1998, a investi dans tous types de services Minitel avec Téléstore, créé dix ans auparavant ; de Thierry Ehrmann à l'origine du groupe lyonnais Serveur et de sa pépite Artprice.com, le leader mondial de la cotation du marché de l'art sur Internet, ou de Denys Chalumeau qui, avant de lancer le site d'annonces immobilières Seloger.com² en 1996, a débuté quatre ans auparavant avec France Télématique.

Une batterie d'ordinateurs avec accès au réseau télécom, des équipes de surveillance et un service publicitaire suffisent pour opérer, même si certains ont recours à des logiciels robots ou à des «animatrices» pour animer leurs messageries. L'un des pionniers du secteur s'appelle Louis Roncin, le fondateur du groupe AGL (Assistance Génie Logiciel). Ce très classique diplômé de l'École Centrale et de Sciences Po qui a fait ses armes chez Thomson avant de diriger le GCAM, la société de services informatiques de la Caisse des Dépôts, est un des premiers à lancer des services de Minitel rose.

En 1986, il crée 3615 CUM (du latin *cum* qui veut dire ensemble), «une messagerie de dialogue conviviale dont l'argument publicitaire est : pour rencontrer l'homme ou la femme de votre vie»³. Marc Simoncini, un temps associé à Louis Roncin, dans une filiale commune, s'en serait inspiré par la suite pour la création de Meetic...

Histoire d'avoir l'agrément de la Commission des publications et agences de presse, Louis Roncin lance un mensuel papier, sur un coin de table, avec des amis. C'est le point de passage obligé.

1. En mal de trésorerie après un fort développement en Europe, iBazar tombera, en 2004, dans l'escarcelle du géant américain eBay pour quelque 100 millions d'euros.

2. Se loger.com a fait l'objet d'une offre publique d'achat réussie de 633 millions d'euros du groupe de presse allemand Springer en janvier 2011.

3. Entretien avec l'auteur, le 6 mars 2012.

Xavier Niel édite, lui, une revue qu'il qualifie d'érotique¹. Peu importe la diffusion de ce type de magazines, il faut seulement disposer d'un numéro de commission paritaire afin d'être en règle avec France Télécom pour avoir le fameux sésame indispensable pour opérer sur le 3615 !

Le succès de 3615 CUM est rapide. En six mois, l'audience dépasse les 10 000 visites par jour pour atteindre la barre des 20 000 au bout d'un an. Mais le service ne répond pas à toutes les attentes. AGL, qui expurge tout propos érotique et interdit les pseudos, pressent une forte demande pour une messagerie dialogue plus libérée. 3615 ULLA est lancé durant l'été 1987 accompagné d'une grande campagne d'affichage, dans la France entière, représentant une jeune femme nue, disant «Je suis ULLA». Louis Roncin raconte que le procès intenté – et gagné – pour utilisation abusive de son prénom, par une prostituée lyonnaise à l'origine, en 1975, d'un mouvement de protestation très médiatisé contre le harcèlement policier, de même que le tollé provoqué par les associations familiales seront les meilleures des publicités pour le 3615 ULLA...

En 1992, alors que le Minitel rose assure la moitié des connexions enregistrées par le service télématique, le chiffre d'affaires annuel de 3615 ULLA qui n'emploie que quatre personnes atteint les 15 millions de francs. Cela représente près de 14 % de l'activité d'AGL qui développe, par la suite, grâce à l'argent de ses sites de rencontre, des services plus sages comme 3615 JANNONCE ou 3617 VERIF (données financières des sociétés) en association à parité avec Dunn & Bradstreet, etc.²

À première vue, les activités de Xavier Niel apparaissent beaucoup plus sérieuses. M.A. Éditions, une filiale d'Iliad, se

1. *Libération*, 14 septembre 1998.

2. Toutes ces activités seront progressivement basculées sur Internet par AGL qui lancera aussi avec succès Direct Finance, un spécialiste du courtage en ligne et Auction.fr, un site de vente et d'enchère d'objets d'art. Louis Roncin a cédé le contrôle de son groupe en décembre 2008.

voit ainsi attribuer, à sa demande, le 2 juin 1993, les Codes 3615 BAC94 et 3615 BAC95, pour assurer un service destiné aux bacheliers. Publication des résultats, corrigés des épreuves, tests de connaissances, conseils en orientation... Tout est prévu pour le potache ! Ils sont quelques-uns à avoir repéré le filon comme Mediaprogrès (Société du Journal Téléphoné) ou Atlantel, filiale du groupe Sud-Ouest, qui affiche 16 millions de francs (2,46 millions d'euros) avec la seule exploitation du code EXAM 1998.

Seul nuage dans ce ciel studieux, les 3615 BAC94 et 3615 BAC95 sont retirés moins d'un mois après à M.A. Éditions, avec effet au 2 décembre 1993, par France Télécom, chargé de l'attribution des codes Minitel. 3615 BAC96 et 97 de même que 3617 BAC96, BAC97, BAC98 et BAC99, attribués en août 1993, connaissent le même sort un peu plus tard. Motif avancé par le Comité de la Télématic Anonyme (CTA) : le service ne correspond pas à l'objet du contrat souscrit par la société M.A. Éditions qui utilise... «ces codes pour proposer un service de messagerie conviviale ou des services non interactifs»¹. C'est pousser un peu loin l'enrichissement des connaissances des bacheliers !

Xavier Niel n'accepte pas la décision et porte le dossier devant le Conseil de la concurrence pour reprocher à France Télécom le «caractère discriminatoire de l'attribution des codes Minitel», «la dénonciation non justifiée de l'attribution de certains codes» et «leur réattribution non régulière». Ses plaintes ne sont pas entendues. Résumé en un article unique, le verdict du conseil se borne à estimer qu'«il n'est pas établi que France Télécom ait enfreint les dispositions de l'article L.420-2 du code de commerce».

1. Extrait de la décision n°05 D42 du Conseil de la concurrence du 19 juillet 2005 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des services télématices relatifs aux résultats ou aux corrigés d'examens. Le CTA est composé du président et du vice-président du Conseil Supérieur de la Télématic (CST), d'un représentant du ministre chargé de la communication, de deux représentants des utilisateurs et de trois représentants de la presse et des fournisseurs ou éditeurs de services.

Le métier n'est pas totalement sans risques. Cinq directeurs de services télématices, dont Louis Roncin seront cités à comparaître devant la 17^e Chambre correctionnelle du Tribunal de Paris, en février 1988, à la suite d'une enquête les soupçonnant de tomber sous le coup de l'article 284 du Code pénal. Qui fait encourir une peine d'emprisonnement d'un mois à deux ans et une amende de 360 à 30 000 francs à «*quiconque aura publiquement attiré l'attention sur une occasion de débauche ou aura publié une annonce ou une correspondance de ce genre*».

Les «cinq petits cochons», comme les surnomme le substitut du Procureur durant le procès, sont jugés non coupables et relaxés quelques mois plus tard. Le Tribunal déclare dans son jugement qu'il est «*conscient du danger que peut faire courir à la jeunesse qui doit être protégée, la lecture de certains messages. Qu'il comprend l'inquiétude des associations familiales qui ne peuvent rester indifférentes à ce phénomène de société et veulent éviter que s'instaure, grâce au système mis en place par les messageries roses, un procédé facile de racolage et de proxénétisme*». Mais il estime qu'il n'est pas démontré que les prévenus aient eu l'intention de commettre un délit et que c'est au législateur et aux pouvoirs publics et non aux juridictions pénales de pallier les insuffisances du système juridique¹.

«À l'époque, les messageries roses étaient confrontées à deux fléaux : la présence de prostituées parmi les utilisateurs et le détournement de clientèle», relate Louis Roncin. Dans le premier cas, le simple fait de tolérer une clientèle de péripatéticiennes place les opérateurs sous la menace de poursuites pour «proxénétisme par fourniture de moyens». Claude Perdriel, qui s'est dégagé à temps de 3615 ALINE qui affiche un chiffre d'affaires mensuel de 1,7 million de francs, échappe au pire. En effet, son successeur en tant que gérant de cette affaire, qui se targue pourtant de disposer d'une équipe de contrôle fonctionnant 24h sur 24 et 7 jours sur 7 pour éliminer les messages non conformes aux bonnes mœurs, est lourdement condamné, en octobre 1997, par le tribunal correctionnel de Paris

1. *Le dossier noir du Minitel rose*, Denis Perier, Albin Michel, 1988.

pour proxénétisme aggravé. Il en coûte 300 000 francs (45 000 euros) à son responsable et 5 millions de francs (plus de 750 000 euros) à la société exploitant la messagerie utilisée par plusieurs prostituées aux pseudos très poétiques de «Lola massage», «Fesseuse», «Lapine», etc. repérées par la police¹.

Par ailleurs, apparaissent diverses méthodes de piratage qui profitent de l'anonymat des connexions et prennent des formes diverses. Par exemple, l'envoi de messages «vides» qui permet d'inciter les utilisateurs à quitter le service télématique sur lequel ils sont entrés pour passer à la concurrence. Ainsi encore de la technique de l'envoi spontané de messages non désirés mais lisibles par tous ou celle, enfin, de l'envoi d'invitations aguichantes à rejoindre un autre serveur sur le thème «*viens vite me retrouver sur 3615 XXX, c'est bien mieux qu'ici*»...

La présence systématique de ces messages et leurs fréquences sont telles que la gestion en paraît automatisée. Le phénomène constraint les services attaqués à mettre en place des outils de surveillance importants et coûteux pour filtrer les messages de racolage et déconnecter les intrus. Ce qui occasionne une perte d'environ 30 % de la capacité des ordinateurs utilisés.

Les plaintes commencent à s'accumuler. La justice est saisie pour fraude informatique, au printemps 1989, par le Groupement des éditeurs de services professionnels de la presse télématique (Le Geste)², AGL, la SA NRJ qui contrôle la radio musicale du même nom et Média Progrès qui développe et diffuse des services télématiques pour le compte du journal *Le Progrès de Lyon*. En octobre de la même année, le procureur de la République près le

1. Après avoir perdu en appel et en cassation en France, ce dernier portera l'affaire jusqu'à la Cour européenne des Droits de l'Homme qui, siégeant le 7 septembre 2004, déclare, à l'unanimité, sa requête « irrecevable ».

2. Cette association qui a pour objet statutaire le développement et l'organisation de la profession, la défense des intérêts de ses membres, leur représentation auprès des divers organismes concernés par la presse télématique regroupe alors trente éditeurs.

Tribunal de grande instance de Paris ouvre une information contre personnes non dénommées du chef de « fraude informatique ».

¹² Sont mis en place, dans le cadre de l'enquête préliminaire, des dispositifs de surveillance télématiques et téléphoniques. Ils débouchent, en avril 1990, sur une première vague de perquisitions simultanées sur l'ensemble du territoire national. Trois se déroulent dans le Loiret, une à Marignane et la dernière, à Paris, aux sièges de « Passages Trois », « Passages Plus » et « Société Télématique de Provence » (STP) dont les gérants admettent les faits de « racolage ». Sur ces procédures, cf. le rapport de l'Assemblée nationale sur la sécurité intérieure, 1991, p. 100.

L'eau se resserre un peu plus sur la capitale où, peu avant Noël, des descentes sont effectuées dans les locaux de Linea Corpus, rue de Vouillé, dans le 15^e arrondissement, et ceux de Fermic Éditions, alors installés rue Eugène-Varlin, dans le 10^e arrondissement. Deux adresses où Xavier Niel a installé ses bureaux...

Devant les enquêteurs, l'intéressé reconnaît, en effet, avoir développé plusieurs logiciels de « racolage » dont l'un a pour but de tester la capacité d'un serveur à gérer un grand nombre d'appels. Avec, pour principal résultat la saturation des voies d'accès et des déconnexions. Mais Xavier Niel assure que son rôle dans l'affaire se borne à celui d'un simple informaticien n'ayant aucune part dans la gestion et la direction de Linea Corpus.

Ce que démentent devant les policiers deux salariées, télématiciennes, qui déclareront avoir fait du « racolage » plusieurs heures par jour sur les ordres de Pascal Pasinetti et de Xavier Niel. Manuellement sur Minitel mais également grâce à l'automatisme de macro-instructions informatiques, procédé permettant de contacter plus de personnes avec une vitesse de transmission des messages plus rapide. Xavier Niel admet, par ailleurs, avoir remis le logiciel de Linea Corpus à Fermic Éditions dont il est actionnaire¹.

1. Extraits de la décision de la Cour d'appel de Paris, 11^e Chambre Correctionnelle, Section A, 5 avril 1994.

Le juge d'instruction n'ayant pas retenu, dans son ordonnance de renvoi, le chef de « fraude informatique » mais seulement l'en-trave et l'altération du fonctionnement d'un système automatisé de données, la plupart des prévenus sont relaxés dans un premier jugement daté du 28 janvier 1993. La relaxe est prononcée au motif que le ralentissement des capacités du serveur attaqué est lié à une sollicitation optimale plutôt qu'à une utilisation irrégulière de cet ordinateur. Ce qui amène le parquet et les plaignants à interjeter appel.

Cette fois-ci, l'argument selon lequel les prévenus n'ont pas faussé des systèmes automatisés de données, en envoyant seulement des messages sur des services télématiques par la voie normale des télécommunications et en s'acquittant des taxes dues à France Télécom, ne convainc pas la Cour. Infirmant les premiers juges, la Cour d'appel retient, dans son arrêt du 4 avril 1994, le délit d'en-trave et le caractère intentionnel des agissements délictueux des prévenus. Elle les condamne, pour la quasi-totalité, à des amendes.

L'affaire ne passe pas inaperçue dans le monde des télécommunications. « *Pour la première fois, des « pirates » de services télématiques ont été condamnés par la Cour d'appel de Paris* », commente Valérie Alvarez dans une analyse approfondie de la décision publiée par *Les Petites Affiches*, le 5 juillet 1995, dans le cadre d'une série dirigée par Jérôme Huet, éminent spécialiste du droit du multimédia et de l'informatique, alors professeur de la faculté de droit de l'université de Paris V. Les hasards de la vie professionnelle feront que Valérie Alvarez, aujourd'hui directrice juridique de Covage, une société qui assure la construction et l'exploitation de réseaux de télécommunications en fibre optique pour le compte de collectivités locales, travaillera un temps par la suite au service juridique de Free...

Au titre de l'action publique, l'amende est de 40 000 francs chacun pour Pascal Pasinetti et Xavier Niel. Ils doivent aussi verser, solidairement avec les autres prévenus, la somme de 30 000 francs

à titre de dommages-intérêts à AGL et de 50 000 francs à NRJ, au titre de l'action civile¹. Louis Roncin raconte que Xavier Niel a payé son dû avec très mauvaise grâce.

1. Confirmant le premier jugement, la Cour d'appel estime que l'action de l'association Le Geste n'est pas recevable car aucun texte ne lui confère de droits pour la défense d'intérêts collectifs et qu'aucune preuve de préjudice personnel n'est rapportée. Elle juge aussi non fondée l'action de la SARL Média Progrès, rien n'établissant que son service télématique Proly a été victime d'agissements délictueux imputables aux prévenus.

LE COUP DE L'ANNUAIRE INVERSE

Tandis que Pascal Pasinetti, guère bavard, aujourd'hui, lorsqu'on l'interroge sur son ancien employé, s'est reconvertis dans le BTP, dans le Midi de la France, après une expérience dans la vente de rollers, Xavier Niel n'apparaît pas traumatisé par ses déboires judiciaires. En ce début des années 1990, il s'interroge surtout sur l'émergence de l'Internet et sur son impact dans la vie quotidienne. «*Au début, je n'y crois pas une seconde mais je décide quand même de me lancer là-dedans*», raconte-t-il dans un portrait-interview paru dans le journal *Ouest France*, le 18 décembre 2008.

Il suit de près néanmoins le développement du réseau des réseaux. Il est d'autant mieux placé qu'il héberge, dans ses locaux, Worldnet, le premier fournisseur français d'accès à l'Internet (FAI) pour le grand public. Le service est inauguré en février 1994. Les tarifs sont de 80 francs (environ 12 euros) de l'heure la connexion avant que ne soit lancé, en octobre de la même année, un abonnement à 240 francs (environ 40 euros) par mois. La société se fait connaître en offrant des kits de connexion de 3 heures dans les magazines spécialisés *InfoPC* et *Le Monde Informatique*. Calvacom, Club Internet (groupe Lagardère), Internet-Way, Imaginet, Wanadoo qui évolue dans la division multimédia de France Télécom¹ et AOL viennent rapidement se mêler à la bagarre.

1. La marque Wanadoo disparaît en 2006 au profit de la marque Orange, marque commerciale de France Télécom, pour ses activités de téléphonie mobile et Internet.

En France, le réseau des réseaux connaît des débuts balbutiants. Le nombre de foyers connectés est estimé à 100 000 en 1996 et à 570 000 deux ans plus tard. Cela représente 2,4 % de la population. Il faut attendre les années 2000 pour voir le nombre d'internautes grimper d'une manière exponentielle. En janvier 2001, 17 % des foyers sont connectés, proportion qui atteint la barre des 40 % en 2005. Dont les trois quarts sont abonnés au haut débit.

Entré en son nom propre à hauteur de 40 % dans le tour de table de Worldnet, en 1995, aux côtés de Sébastien Socchard, le fondateur de la société (49 %), et de Fernand Develter (10 %), Xavier Niel joue un rôle de *business angel*. Il est à la fois investisseur et conseiller mais à en croire le premier actionnaire de Worldnet, il n'intervient pas directement dans la gestion. Bien lui en prend car le fournisseur d'accès à Internet est le premier à essuyer les plâtres, en France, en matière de responsabilité des contenus circulant sur le réseau des réseaux.

Avec Rafi Haladjian, le PDG de FranceNet, autre pionnier du secteur, Sébastien Socchard est ainsi interpellé et placé en garde à vue, en mai 1996, pour «*détention d'images à caractère pédophile*» au motif que des images d'enfants à caractère pornographique sont disponibles sur leurs serveurs respectifs. Accusation injuste ! Ces images ont, en fait, été postées sur Usenet, un réseau international de forums de discussion partagé par les fournisseurs d'accès comme par les universités.

Un non-lieu est prononcé deux ans plus tard et la loi modifiée pour que les FAI ne soient plus tenus responsables des contenus diffusés par leur biais. Le débat sur le contrôle du réseau des réseaux ne fait que commencer... Mais le choc a été rude pour les intéressés. Depuis lors, Sébastien Socchard se méfie particulièrement des journalistes. Pris entre son envie de co-écrire une histoire de l'Internet en France et son amitié pour Xavier Niel, il refuse tout entretien. Il s'est retiré du secteur et vend des aquariums, des coraux et des poissons exotiques via le réseau des réseaux.

Worldnet qui affiche un chiffre d'affaires de 22 millions de francs en 1999 avec 30 employés est cédé en décembre 2000¹, pour quelque 225 millions de francs (presque 35 millions d'euros), à Kaptech, un opérateur télécom spécialisé dans les entreprises. Intervenant juste avant l'éclatement de la « bulle Internet », la transaction qui offre de coquettes plus-values (censées être taxées à 25 %) à ses actionnaires ne passe pas inaperçue du fisc. Ce dernier se rappellera au bon souvenir de certains d'entre eux qui ont oublié d'en déclarer tout ou partie aux impôts²...

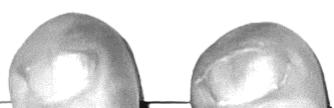
C'est le début de la fin pour la « jeune pousse ». Kaptech est reprise, début 2002 par LDCom qui met un terme à son activité le 1^{er} juin de la même année. « *Worldnet n'a pas pu atteindre la taille critique qui lui aurait permis de se développer et connaît aujourd'hui une situation économique ne lui permettant pas de poursuivre ses activités* », explique alors la filiale télécommunication du groupe Louis-Dreyfus.

L'expérience va servir à Xavier Niel qui reconvertit, peu à peu, ses services Minitel sur le Web. L'heure est à la diversification tous azimuts. En 1995, Iliad qui affiche un chiffre d'affaires de près de 250 millions de francs (près de 40 millions d'euros) lance sur le Minitel 3617 ANNU et son pendant sur Internet Annu.com, via le portail Lycos, opérateur important, à l'époque, dans le secteur. Il s'agit d'un service qui permet de connaître l'identité et l'adresse d'une personne en tapant son numéro de téléphone. « *Si vous avez le numéro, vous retrouverez le nom* », dit la publicité. L'annuaire inversé est né !

Xavier Niel n'est pas le seul à caresser cette idée de développement. Louis Roncin qui s'est adressé, à l'époque, à France Télécom, la nouvelle raison sociale de la DGT depuis le 1^{er} janvier 1988, dit

1. La concentration bat alors son plein dans le monde des FAI. Après le rachat de Calvacom par PSINet et d'Internet-Way par UUNET de l'américain Verizon en 1997, celui de Imaginet par le Britannique Colt l'année suivante, 2000 verra aussi l'acquisition de Club Internet par T-Online du groupe Deutsche Telekom et celle de FranceNet par British Telecom.

2. Voir « Le fondateur de Free accro à la casse noire », *Libération*, 22 septembre 2006.



s'être vu opposer une fin de non-recevoir. L'opérateur public ne commercialisera l'accès à son annuaire auprès d'intervenants extérieurs que début 1999 à raison de 19 millions de francs par an pour la partie fixe et un abonnement pouvant grimper jusqu'à 46 millions pour la partie variable selon la fréquence de la mise à jour de la base de données.

Le patron d'Iliad n'attend pas. Il réussit l'opération en siphonnant l'intégralité du bottin téléphonique de France Télécom, disponible sur Minitel sous le code 3611 depuis 1983. Il profite des trois premières minutes gratuites de consultation, pour récupérer les coordonnées des abonnés en faisant fonctionner des racks entiers d'ordinateurs en batterie. Xavier Niel prend bien soin, toutefois, de se mettre en conformité avec la loi «informatique et liberté» qui exige que n'importe quel abonné puisse s'opposer à ce que des informations nominatives le concernant puissent être utilisées.

Au grand satisfecit de la Commission nationale informatique et liberté (CNIL), chargée de l'application du texte, sa société fait distribuer, par La Poste, 25 millions de formulaires annonçant le lancement de son annuaire électronique et offrant aux particuliers la possibilité de ne pas y figurer. Le style et la présentation très officiels du document ne manquent pas d'impressionner les intéressés.

Mais l'affaire n'est pas du goût de France Télécom qui saisit le Tribunal de Commerce de Paris, le 31 mars 1998, en évoquant le code de la propriété intellectuelle et le caractère protégeable de sa base de données. L'enjeu n'est pas neutre. L'opérateur historique assure qu'il lui en coûte, chaque année, jusqu'à 155 millions de francs (hors taxes), soit près de 24 millions d'euros, de frais d'actualisation pour la mise à jour quotidienne de 50 000 adresses et 50 millions (HT) pour la gestion (un peu plus de 7,6 millions d'euros), le contrôle et la maintenance de la base de données. Soit au total, la coquette somme de 255 millions de francs (quasiment 40 millions d'euros) !

S'en suit une bataille juridique, la première d'une longue série avec France Télécom. Les rebondissements se succèdent. Dans son assignation, le plaignant demande à ce que les extractions de son annuaire soient reconnues comme une violation à la loi ; réclame la fin des dites extractions sous astreintes de 4 millions de francs (600 000 euros) par jour ; estime le préjudice subi à 4,25 millions de francs (650 000 euros) par mois ; évalue sa perte de clientèle à 14,4 millions de francs (2,2 millions d'euros) par mois et chiffre ses dommages-intérêts au titre de la perte de chiffre d'affaires subie à 204 millions de francs (31,4 millions d'euros)...

3617 ANNU a, en effet, profité de ce laps de temps pour imposer sa marque. Selon les chiffres révélés dans la plainte de l'opérateur historique, Iliad a réalisé, lors de l'exercice 1998, un chiffre d'affaires de 350 millions de francs (53,8 millions d'euros) dont 167 millions (25 millions d'euros) pour les seules recettes dégagées par l'annuaire inversé. Son bénéfice imposable, cette année-là, atteint les 100 millions de francs (15 millions d'euros)...

Pour sa défense, Iliad renvoie à sa plainte devant le Conseil de la concurrence France Télécom pour abus de position dominante rendant impossible une concurrence loyale sur le marché français des annuaires inversés. Iliad explique aussi que c'est l'État et non l'opérateur qui est le «producteur» de l'annuaire téléphonique. Et que ce dernier consiste seulement en une compilation de données publiques, présentées sans mise en forme particulière...

Le 18 juin 1999, le tribunal de Commerce de Paris condamne Iliad à verser 100 millions de francs de dommages-intérêts à France Télécom. C'est une somme conséquente qui menace la pérennité même de la société. Aussi, l'appel interjeté, c'est sous la discrète pression des juges, que les deux parties sont invitées à trouver un accord à l'amiable. L'époque est à l'ouverture à la concurrence du secteur des télécommunications et l'opérateur public qui fait déjà l'objet de plusieurs plaintes ne peut se permettre de se montrer trop intransigeant.



Une transaction est donc finalisée en octobre de la même année. Les deux parties se désistent de leurs appels réciproques et mettent fin à tous leurs litiges en cours. On remet, en quelque sorte, les compteurs à zéro. Iliad accepte désormais d'acheter à France Télécom ses données aux fins d'édition d'annuaires et de services de renseignements mises à jour mensuellement pour un prix annuel de 22 millions (environ 3,35 millions d'euros). Le contrat est d'une durée de trois ans.

France Télécom qui a lancé, à son tour, en 1998, un service d'annuaire inversé sous l'intitulé 3615 QUIDONC n'en a pas fini, pour autant, avec Iliad. Car l'accord à l'amiable ne satisfait pas longtemps Xavier Niel qui revient à la charge, en 2003, auprès de l'Autorité de Régulation des Télécommunications (ART) pour demander que l'opérateur public fasse payer l'accès à sa base de données à prix coûtant. Et sa démarche qui s'appuie sur une injonction du Conseil de la Concurrence du 26 juin 2002 prônant une nouvelle grille tarifaire¹ est couronnée de succès avec une décision en sa faveur de l'ART en date du 23 septembre 2003. Le prix de la redevance est ramené à 180 000 euros par an et Iliad demande le remboursement des factures payées les années précédentes.

Il arrive néanmoins que l'arroseur se retrouve parfois arrosé. «Annu» est à son tour «piraté» par un particulier qui exploite la dénomination sur son site Internet pour exploiter un service d'annuaire inversé. Se référant au code de la propriété intellectuelle qui lui a souvent été opposé, Iliad obtient gain de cause devant le Tribunal de Grande Instance de Paris-3^e chambre, 3^e section, le 7 janvier 2003. La même année, il met en demeure une dizaine d'autres sites utilisant le terme «Annu» de changer de nom de domaine. Ce qui provoque un véritable tollé!

1. Depuis 1998, les plaintes de concurrents (Filetech, Scoot et Sonera) s'accumulent contre France Télécom accusée d'abus de position dominante sur le marché de la commercialisation des listes d'abonnés au téléphone. Ce qui amènera le conseil de la concurrence à lui infliger, le 15 septembre 2003, une amende de 40 millions d'euros pour non respect d'injonction.

«C'est une menace pour la liberté d'expressions sur le net!», déplore alors Thomas Duvernoy, le responsable de Annu-secours, un annuaire gratuit recensant les sites de secourisme¹. «J'ai réagi d'une manière épidermique, choqué par le ton de l'injonction», raconte le jeune infirmier qui n'a dans l'opération aucun intérêt commercial². Tandis que plusieurs responsables Web incriminés se mobilisent, l'affaire dérape à la suite de menaces de mort proférées par un internaute, sur un site de soutien, à l'encontre de la responsable juridique, et de ses deux enfants... les fils de Xavier Niel.

Le groupe porte plainte au pénal pour ce qui concerne la menace mais tend la main à Thomas Duvernoy. Reçu par Xavier Niel au siège d'Iliad, en présence de Michaël Boukobza, alors directeur général adjoint, et de la directrice juridique, le jeune homme se voit offrir un nouveau nom de domaine et un bandeau publicitaire gratuit pendant quelques mois sur Free.fr. «Cela s'est fait d'une manière propre» commente l'intéressé qui choisit «Référence Secourisme» comme nouveau nom pour son site. Ce dernier a disparu aujourd'hui mais Thomas Duvernoy demeure présent sur le réseau des réseaux avec ActuSoins qui, doublé d'un magazine papier du même titre, s'adresse à la profession des infirmiers.

Tout comme AGL, Iliad lance à son tour un site de recherche d'informations commerciales et financières sur les entreprises. Société.com vient s'inviter sur un marché de plus de 100 millions d'euros déjà très convoité. Infogreffé, le groupement d'intérêt économique des tribunaux de commerce, créé en 1986, est le pionnier du genre déjà contesté par Euridile, seul acteur public, créé par l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), ainsi que par 3617 VERIF.

Internet s'impose de plus en plus comme une continuité logique du Minitel. Iliad complète sa palette d'activités de services sur le réseau des réseaux, en 1998, avec la création de Online, une firme spécialisée dans le dépôt de noms de domaines sous la marque

1. Voir Transfert.net, article du 12 mai 2003.

2. Entretien avec l'auteur, le 14 juin 2012.

Bookmyname. Il investit aussi dans l'hébergement Internet avec Online.net. L'infogérance de plateformes Web relève du domaine d'Iliad Entreprises et la conception et la construction de centre informatiques d'Iliad Datacenter.

Xavier Niel pense pouvoir tourner, en douceur, la page du Minitel rose avec la montée en puissance de ses activités dans l'Internet. En quête de respectabilité et d'espace, le groupe emménage rue Émile-Meunier, dans le 16^e arrondissement de Paris. Mais le passé ne s'efface pas aussi facilement et l'image d'entrepreneur du sexe lui colle à la peau.

Il en a un avant-goût lorsqu'il s'intéresse à la reprise du Palace, le temple des nuits parisiennes de la fin des années 1970. Fermé depuis le 1^{er} janvier 1997 et mis à l'encan, l'établissement fait l'objet de trois mises aux enchères successives rocambolesques. C'est une époque où les tribunaux de commerce sont l'objet de nombreuses critiques sur l'insuffisance de formation des juges qui les composent, les risques de conflit d'intérêts et le manque de transparence de ces juridictions. Au point de faire l'objet d'une commission d'enquête parlementaire qui débouchera sur un rapport « salé » en juin 1998.

La première enchère qui se tient le 24 mars 1998 avec une mise à prix de 22 millions de francs (3,35 millions d'euros) n'aboutit pas faute de dépôt d'un chèque suffisant. Curieusement, le Tribunal de Commerce de Paris (TCP) juge non viable l'offre de 43 millions de francs (6,56 millions d'euros) de Mick Hucknall, le chanteur du groupe britannique Simply Red. Une deuxième tentative intervient le 23 juin suivant avec une mise à prix ramenée à 5 millions de francs (763 000 euros). Les frères Blanc, propriétaires de plusieurs brasseries et de restaurants parisiens, l'emportent pour 7,5 millions (1,14 million d'euros).

À peine relancée, la controverse autour des pratiques du TCP fait long feu. Un mystérieux investisseur surenchérit, en effet, dans le délai imparti de dix jours. Il propose de payer 8,25 millions de francs. Mais la chanteuse Régine, l'ancienne propriétaire

du « Palace » jusqu'à son dépôt de bilan en septembre 1995, suite à trois mois de fermeture administrative après l'arrestation d'un dealer d'ecstasy sur la piste de danse, veille au grain. Elle est, elle aussi, candidate à la reprise et ne manque pas de mettre au courant le « Tout-Paris » de l'identité et du métier du nouvel acquéreur : l'« inconnu du Palace » s'appelle Xavier Niel et travaille, selon elle, dans l'industrie du sexe.

« Je suis devenu le plus grand pornographe au monde, se plaint l'intéressé auprès du journaliste de *Libération* Renaud Lecadre¹ en annonçant son retrait de la troisième « mise à feu » prévue le 15 septembre. Le dossier est pourri, je veux en sortir au plus vite. Vous n'entendrez plus jamais parler de moi », ajoute le patron d'Iliad en évoquant un curieux droit au respect de sa « vie économique privée ».

Ne jamais dire jamais : les deux hommes vont se retrouver dans un prétoire, huit ans plus tard...²

1. Édition du 14 septembre 1998.

2. La troisième et ultime tentative sera la bonne pour « Le Palace ». Les frères Blanc se refusant de renchérir au-delà de 8 millions, des promoteurs l'emportent pour 11 millions de francs. Laissé à l'abandon par ses propriétaires du fait de l'ampleur des travaux, l'établissement est racheté en 2006 et transformé en salle de spectacles moyennant 1,5 million d'euros de travaux. Il a été remis en vente en octobre 2011 à un prix affiché de 15 millions d'euros.

L'ENFANT DE LA LIBÉRALISATION

Si Xavier Niel veut se faire oublier, c'est raté ! *Le Canard Enchaîné* remue, de nouveau, le couteau dans la plaie dans un article, paru en 1999, le décrivant comme « le roi du porno ». Il est temps pour lui de tourner définitivement la page et de se séparer de la plupart des activités le rattachant à l'industrie du sexe. D'autant plus qu'il s'apprête à accueillir, cette même année, plusieurs fonds d'investissements de la prestigieuse banque d'investissement américaine Goldman Sachs dans le capital d'Iliad, pour un total de 100 millions de francs (15 millions d'euros)... Ce qui représente une participation de 7 %.

Il cède donc, officiellement, les parts qu'il détient dans différents sex-shops à deux sociétés luxembourgeoises et abandonne l'activité Minitel (à l'exception d'ANNU) exploitée par la société Marketing Téléphonique Européen. Dans le même temps, les liens avec Fernand Develter commencent à se distendre. Son associé historique va sortir définitivement du capital d'Iliad, le 13 mars 2002. Une nouvelle source de tensions à venir...

Xavier Niel caresse désormais de grosses ambitions dans l'Internet et les télécommunications. Ouvrant la voie à l'Internet à haut débit, l'irruption de la technologie ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line), en 1999, change en profondeur le paysage. Le fait de pouvoir utiliser une ligne téléphonique classique pour recevoir des données numériques de manière indépendante avec

un débit multiplié par dix ouvre de nouveaux horizons. Le patron d'Iliad se trouve parmi les premiers à pressentir cette révolution.

Pour ses grands débuts dans le secteur, le nouveau venu bénéficie de la bienveillance d'une bonne fée. Née en 1997, l'Autorité de Régulation des Télécommunications (ART), « ancêtre » de l'actuelle Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP), profite de la période de cohabitation droite gauche entre Jacques Chirac, à l'Élysée, et Lionel Jospin, à Matignon, pour assurer son indépendance. Elle voit tout le parti à tirer d'Iliad qui va lui permettre d'imposer l'ouverture du secteur à la concurrence initiée en 1998¹.

Dans ce cadre, le gendarme des télécos attribue à Xavier Niel des licences pour déployer un réseau et fournir des services de télécommunication au public. Ce qui va permettre à l'intéressé de contrôler les aspects techniques et tarifaires de ses offres à la fois pour l'acheminement des données (Internet) et de la voix (téléphone). L'ART puis l'ARCEP font d'Iliad l'enfant de la libéralisation dont les pas vont être soigneusement accompagnés tout au long de son parcours.

« Une des caractéristiques de la régulation est de prendre des décisions asymétriques, raconte Dominique Roux, membre à l'époque du collège de l'autorité de régulation². C'est-à-dire qu'on n'applique pas à un opérateur dominant les mêmes décisions qu'à un « petit nouveau » entrant sur le marché. C'est une question d'équité. On ne donne pas la même quantité de viande à un nourrisson de 3 mois et à un petit de 3 ans. On n'applique pas les mêmes règles à un dominant qu'à un entrant... Quand Free est entré sur le marché en commercialisant un abonnement à Internet à 29,99 euros, France Télécom, qui faisait payer 75 euros le même service, a voulu aligner son tarif. Vue sa puissance, s'il

1. La libéralisation des télécommunications commence le 1^{er} janvier 1998 avec les appels longue distance et internationaux. À dater du 1^{er} novembre 2000, tout abonné peut aussi choisir l'opérateur téléphonique de son choix pour les appels d'un téléphone fixe vers mobile. Possibilité qui concerne les appels locaux depuis le 1^{er} janvier 2002.

2. Entretien avec l'auteur, le 1^{er} mars 2012.

n'y avait pas eu de régulateur, Free disparaissait dans les deux mois ! Or, contrairement au nouvel entrant, un dominant n'a pas le droit de vendre à perte. L'ART a donc interdit à France Télécom d'abaisser ses tarifs en le renvoyant à sa structure de coûts. Free doit donc beaucoup à la régulation bien comprise. Il n'a pas été privilégié contrairement à ce que dit France Télécom. Nous avons fait la même chose avec Bouygues Telecom pour sa terminaison d'appel. On protège le petit jusqu'à ce qu'il devienne solide.»

Pour ne pas avoir bénéficié du même cadre de régulation, les compagnies aériennes *low cost* françaises n'ont pas résisté longtemps face aux poids lourds du secteur. Le jour où Air Liberté a commencé à ouvrir une ligne Paris-Toulouse à un tarif de 30 euros, Air Inter a aligné très rapidement ses tarifs. Avec l'effet que l'on connaît. Ce qui ne serait jamais arrivé s'il y avait eu un régulateur comme l'ART à en croire Dominique Roux...

En ce changement de siècle, l'heure est au renouvellement des équipes dans le groupe Iliad. Ce sont les jeunes qui prennent les manettes. Xavier Niel sait très bien s'entourer. Débauché de chez Cap Gemini, l'une des grandes sociétés de services informatiques où il travaille depuis dix ans après avoir commencé sa carrière comme auditeur chez Coopers & Lybrand, Cyril Poidatz, diplômé de l'École supérieure de commerce de Rouen, arrive à la direction d'Iliad en 1998. Il a alors 38 ans. C'est un des plus « vieux » de la bande qui se crée. Et, aujourd'hui, la 418^e fortune de France avec un patrimoine estimé à 73 millions d'euros par le magazine *Challenges* dans son classement 2012.

L'année suivante, c'est au tour de l'équipe technique de se muscler avec Rani Assaf, 23 ans à l'époque, nommé responsable du réseau IP et Télécom, et Antoine Levavasseur, de deux ans son cadet, en charge de la plate-forme et des services de Free. Tous deux sont frais émoulus de l'École d'Ingénieur des Technologies de l'Information et de la Communication (EFREI), anciennement École Française de Radioélectricité (EFR). Celle-ci compte parmi ses anciens élèves André Truong, co-inventeur, en 1973, du premier micro-ordinateur au monde, le Micral-N, salué en personne

par Bill Gates, le co-fondateur avec Paul Allen de Microsoft, le géant américain des logiciels : « *Il a compris que les microprocesseurs conduiraient éventuellement à une nouvelle forme d'utilisation de l'informatique et il a été l'un des pionniers dans la création d'éléments qui ont contribué plus tard à la fabrication de l'ordinateur personnel* », dit-il, en 2006, lors du 70^e anniversaire de l'EFREI¹.

D'origine libanaise, Rani Assaf (promotion 1997 de l'EFREI) est considéré comme le créateur de la Freebox avec Sébastien Boutruche, son bras droit. L'homme, dont les photos sont rares, se complaît dans l'ombre. Il vit entre Paris et Montpellier où est installée une partie de l'équipe technique. Le magazine *Challenges* l'a classé, en 2012, au 349^e rang des grandes fortunes françaises avec un patrimoine chiffré à 99 millions d'euros, en hausse de plus de 30 % par rapport à l'année précédente. Quant à Antoine Levavasseur (promo 1991 de l'EFREI), s'il ne figure plus aujourd'hui dans le top 500, il s'est retrouvé au 426^e rang en 2007, avec une fortune dépassant alors les 70 millions d'euros.

Cette même année 1999, Franck Brunel, âgé de 35 ans, se voit confier les affaires réglementaires du groupe. Son parcours est pour le moins original. Diplômé en biologie de l'université Denis Diderot-Paris VII, il vient en droite ligne de l'Institut Pasteur où il est thésard puis chercheur en génétique moléculaire...

Côté finances, Michaël Boukobza, qui a commencé sa carrière dans les départements fusions-acquisitions de Rothschild à Paris et de la banque d'investissement américaine Morgan Stanley à Londres, rejoint le navire en janvier 2000 comme directeur général adjoint. Ayant entendu dire, fin 1999, que les négociations sur l'entrée de Goldman Sachs dans le capital de Free patinaient, il y va au culot et fait porter son CV à Xavier Niel. « *En réalité, le porteur, c'était moi, je n'avais pas les moyens d'en payer un* », raconte-t-il au

1. L'EFREI compte aussi parmi ses anciens élèves Michel Malhouit, le fondateur de la société de services informatiques Ingenico et de nombreux dirigeants ou anciens responsables de filiales françaises de géants américains de l'informatique (Oracle, Intel, AMD, etc.) ou des télécoms (Motorola).

journal *Les Échos*¹ « *Le CV n'était pas d'une propreté absolue* », se souvient Xavier Niel, dans le même article. « *Je me suis dit que celui qui avait le culot d'envoyer ça méritait d'être reçu. Je lui ai proposé de faire ses preuves dans la négociation avec Goldman Sachs. Il s'en est sorti brillamment et je l'ai donc embauché* ». *Le CV n'était pas d'une propreté absolue*

Doté d'une maîtrise en Sciences de gestion de l'université Paris-Dauphine et diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), Michaël Boukobza n'a alors que 22 ans. Ses anciens professeurs le qualifient de « petit génie ». Il devient rapidement la façade officielle du groupe. Fils d'un gérant d'un centre Leclerc, c'est l'homme qui négocie les dossiers avec les pouvoirs publics. Son très jeune âge qu'il s'efforce de cacher à ses interlocuteurs détonne dans le monde des affaires français, pas encore habitué aux « jeunes pousses » de l'Internet et à leurs dirigeants comme le sont à l'époque les Américains. Michaël Boukobza est aussi le « communicant » attitré d'Iliad. Face aux Polytechniciens de France Télécom, au langage très technocratique, il a l'avantage d'être clair et disponible. Il devient très vite le chouchou des médias.

La direction financière est confiée en 2001 à Olivier Rosenfeld. Diplômé de l'école de commerce Solvay, en Belgique, c'est un banquier d'affaires, ancien de Merrill Lynch et de Goldman Sachs à New York et à Hong Kong. Avec Michaël Boukobza, Iliad compte deux dirigeants qui savent lire un bas de bilan. Tout ce petit monde forme une équipe dont l'excellence est unanimement reconnue. Le bateau est mené avec stratégie, avec le souci de jauger les enjeux financiers de chaque décision. Image même de l'*establishment*, le monde des télécoms, longtemps élevé au sein de l'administration et essentiellement composé d'ingénieurs, a du mal à s'adapter à cette nouvelle génération.

Le groupe tourne essentiellement autour de Free. La philosophie veut que l'on ne fasse pas appel à des prestataires extérieurs. Dès que des besoins sont identifiés, il se crée en interne une société. Cela présente, au passage, l'avantage d'éviter la création d'un

1. *Les Échos*, 7 septembre 2005.

comité d'entreprise central. Iliad est en fait une holding. Plusieurs entités peuvent d'ailleurs évoluer dans les mêmes secteurs d'activités. C'est le cas de Free SAS, Alice ADSL, et IFW SAS, l'opérateur Wimax, qui opèrent chacun comme fournisseurs d'accès à Internet. De Online SAS, Dedibox et Iliad Entreprises qui offrent de l'hébergement Internet. De One. Tel SAS, Kedra SAS et Free Mobile présents dans la téléphonie. De Citéfibre, Free Infrastructures, IRE SAS et Immobilière Iliad dans la fibre optique. C'est ce qu'on appelle « mettre en concurrence ».

Le groupe compte déjà quatre sociétés de centres d'appel entre Centrapel SAS, installé à Paris ; Total Call, basée au Maroc ; Free SAS qui a intégré les centres de Bordeaux et Marseille évoluant précédemment dans le giron d'Alice et Protelco SAS, en charge du support technique. Cela n'empêche pas la création de deux nouvelles entités à Colombes et Vitry pour le compte de Free Mobile. « *Iliad, c'est comme un planisphère avec ses continents gérés indépendamment* », décrit joliment Charles Scaglia, le délégué central CFDT de Free SAS. « *Chacun a son périmètre bien défini. Sans que les uns n'empêtent sur les territoires des autres. Ce qui provoque parfois des blocages de fonctionnement.* »

Iliad ne se considère pas comme une entreprise *low cost* mais comme un groupe à bas coûts. Challenger oblige, on ne plaisante pas avec les dépenses inutiles dans la maison. Il n'y a pas de petites économies. Pas de voitures de fonction. Les notes de frais sont rares et épulchées de près. L'encadrement est limité à sa plus simple expression. C'est l'ère de l'*open space*. À la direction générale, personne n'a de secrétaire particulière. Xavier Niel partage son bureau avec le directeur général ; Cyril Poidatz cohabite avec le directeur financier. Professionnalisme et anti-conformisme font bon ménage dans la maison. On a peut-être des idées neuves tous les deux jours, propres à bouleverser le paysage des télécoms, on arbore des tenues décontractées voire une queue-de-cheval comme Xavier Niel à l'époque. Mais on a les pieds sur terre.

Le patron d'Iliad réclame une fiabilité et une fidélité sans faille à une équipe dirigeante relativement restreinte. Il récuse le mot de « collaborateur » et préfère parler d'une « bande d'associés ». Il n'y a pas de hiérarchie marquée. Très peu de protocole. Toute la direction se doit d'être accessible à tout un chacun. Xavier Niel montre l'exemple.

Tout tourne autour de lui. « *Papa poule* » qui s'occupe de ses garçons le matin et durant les vacances scolaires, il n'a pas d'horaires fixes mais ne ménage pas sa peine. Il est très disponible. Il salue et discute avec tous les employés qu'il rencontre. Il répond lui-même à leurs mails. « *C'est un homme qui fascine* », reconnaît un salarié. « *Il y en a beaucoup parmi nous qui sont fans de la marque et ne comptent pas leur temps. De ce fait, nous sommes beaucoup plus productifs que des employés de SFR ou de France Télécom.* » Il y a un sentiment d'appartenance très fort. Les syndicats de Centrapel, le centre d'appel installé dans les locaux du siège qui emploie 600 personnes, se sont ainsi officiellement élevés contre les attaques dont a fait l'objet Free Mobile au moment de son lancement.

Les décisions se veulent collégiales. « *Je m'appuie sur des gens qui savent faire tout ce que je ne sais pas faire* », dit Xavier Niel lors de l'émission « *Dessine-moi un décideur* ». Son domaine de prédilection est la stratégie et le marketing. Pas besoin de *power point*. Tout est dans sa tête. Le fondateur d'Iliad n'aime pas tout ce qui touche à la gestion sociale. Tout comme pour les questions financières, il sous-traite ce dossier. Il ne négocie jamais avec les syndicats et n'assiste pas aux comités d'entreprise. À ses débuts, il reste aussi en retrait vis-à-vis du grand public. C'est le penseur qui met en avant ses cavaliers.

De l'avis des représentants du personnel, les conditions de travail sont globalement acceptables. La mobilité fonctionne tant sur le plan géographique que professionnel. À en croire les intéressés, l'ascenseur social semble marcher plutôt bien pour les opérateurs recrutés sur diplôme validant deux années d'études post-baccaletat ou disposant d'une expérience professionnelle auprès d'autres

fournisseurs d'accès à Internet. La question de la parité salariale entre hommes et femmes paraît aussi réglée. De même, il suffit d'assister à la sortie d'un tour de service du centre d'appel de la rue de la Ville-l'Évêque pour se rendre compte que la diversité est la règle en matière d'embauche. Pas besoin d'avoir recours au CV anonyme pour postuler dans le groupe.

« Mais pour ce qui est des salaires, c'est la loi du mérite », déplore Charles Scaglia, le délégué CFDT¹. « C'est une notion qui n'est pas quantifiable et qui n'offre aucune visibilité. On parle de salariés actionnaires. Moi, dans les centres d'appel, je n'en connais pas. Il s'agit sur ce point de distribution de stock-option opaque et sur la notion de mérite. Pour ce qui est des augmentations, la direction a une vision des négociations avec les partenaires sociaux qui consiste à partir d'un point A pour parvenir à un point A. Il y a toujours de bonnes raisons pour ne pas augmenter les rémunérations. Les syndicats sont vus comme des empêcheurs de tourner en rond, sans imaginer qu'ils puissent apporter quelque chose à l'entreprise. »

Chez Centrapel, la rémunération moyenne est de 1 600 euros nets par mois. Ce qui est au-dessus de ce qui se pratique dans la profession. Certains peuvent même gagner 2 200 euros avec les primes. Pour le reste, le groupe lâche l'argent avec parcimonie. Le financement du budget du comité d'entreprise de Free SAS s'en tient au minimum légal. Les employés parisiens disposent d'un chèque cadeau d'une centaine d'euros à la fin de l'année. Pour 2012, il a été proposé une augmentation de la contribution de 0,65 centime d'euros par salarié et par mois. Dans le cadre de la « prime Sarkozy » sur les dividendes, les employés gagnant moins de 36 000 euros par an auraient perçu 300 euros ; les revenus évoluant dans la fourchette annuelle de 36 000 à 65 000 euros, 140 euros, et les autres, 50 euros.

« Le coût annuel moyen d'un collaborateur de Bouygues Telecom est de 69 000 euros, celui de Free est de 25 000 euros. La différence, c'est que la totalité de nos collaborateurs habite en France pas à Rabat », ré-

1. Entretien avec l'auteur, 18 avril 2012.

sume, devant les députés, Olivier Roussat, le patron de Bouygues Telecom, visiblement las des leçons de Xavier Niel en matière de compétitivité¹. Il y a bien eu quelques mouvements de grève, ça et là, dans le groupe Iliad, ces dernières années comme cela a été le cas au printemps 2012 chez Total Call au Maroc (1 700 employés) sur des questions de conditions de travail et de salaires qui ne dépassent pas les 400 euros avec le même montant pour la partie variable. Mais ils n'ont pas permis de faire avancer beaucoup les choses. Il est facile de faire basculer les communications sur les autres centres d'appel. « La médiatisation est par contre bien plus sensible pour le groupe qui est côté en bourse », ajoute Charles Scaglia.

Côté encadrement, les rémunérations sont moins mirobolantes que celles offertes par la concurrence. En 2002, Cyril Poidatz, le directeur général, gagne 136 785 euros sur l'année ; Olivier Rosenfeld 118 468 euros, Michaël Boukobza 51 222 euros ; Frank Brunel 52 335 euros et Rani Assaf 125 650 euros. Mais, en contrepartie, les plans de stocks options sont généreux. Ils font la fortune des intéressés. Au 12 décembre 2003, alors qu'Iliad s'apprête à entrer en bourse, Rani Assaf détient 1,15 million d'actions du groupe (2,4 % du capital), tout comme Antoine Levavasseur, tandis que le reste de l'équipe dirigeante possède 952 000 titres (2 %) chacun.

Il y a de quoi motiver les équipes. Xavier Niel se plaît souvent à confier à ses interlocuteurs qu'il est sans doute l'un des seuls chefs d'entreprise dont la fille du standard paie l'impôt sur la fortune... Pour le patron d'Iliad, la réceptionniste est un symbole de l'esprit maison. Elle sait beaucoup de choses : le défilé des gens importants ; les documents secrets... Cependant, elle ne dira rien car elle travaille dans le groupe depuis plus de dix ans, dit-il. « Free, c'est comme une famille. Quand vous en faites partie, vous n'avez pas envie d'étaler vos histoires en dehors », explique-t-il à une journaliste des *Échos* dans un reportage paru le 10 janvier 2012.

1. Audition devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, le 28 février 2012. Total Call est en fait implanté à Casablanca.

— Xavier Niel se targue, pour sa part, d'avoir un salaire 20 à 30 fois inférieur à celui de ses concurrents au même poste. Ce qui ne manque pas de faire bondir ces derniers. « *Monsieur Niel se paie 173 000 euros mais, selon ce qui a été publié par Iliad, il a touché 14 millions de dividendes l'an dernier* », relève Stéphane Richard, le PDG d'Orange, en février 2012, devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, quelques jours après l'audition du fondateur de Free. « *Donc c'est sûr que pour lui, le salaire est plutôt de l'argent de poche. Et en ce qui concerne la détention de l'entreprise par les salariés, il y a certes un peu plus de 65 % du capital qui appartient aux salariés mais 62 % à lui.* »

— Ce groupe est un cas d'école. « *Ce qui est impressionnant, c'est qu'Iliad est une petite machine au regard de la taille de l'entreprise, les dirigeants sont peu nombreux* », analyse Geoffroy Roux de Bézieux, le PDG de Virgin Mobile France¹. « *C'est sa force. C'est ce qui a permis la surprise du lancement de Free Mobile. Mais c'est aussi une faiblesse. C'est une des raisons des difficultés rencontrées dans le mobile. Pour l'ADSL, Iliad a tout inventé. Il a tout fait en interne. Pour le mobile, il arrive sur un marché ultra-mûr et il a aussi tout fait en interne avec la même équipe. Il n'a pas cherché à débaucher des talents. Mais le mobile, contrairement à ce que l'on croit, ce n'est pas tout à fait le fixe. Résultat, il a fait plein de choses qui n'étaient pas à la hauteur des enjeux.* »

— Mais l'une des grandes chances d'Iliad est de pouvoir compter sur des clients très compréhensifs...

1. Entretien avec l'auteur, le 10 avril 2012.

L'ODYSSÉE D'ILIAD

L'histoire de Free, le fournisseur d'accès Internet (FAI) lancé dans les premiers mois de 1999, est celle d'une aventure technologique mais aussi d'un lien incroyable créé avec ses abonnés qui vont l'accompagner tout au long de son développement. Auto-baptisés « Freenautes », et organisés en communauté via l'Association des Utilisateurs de Free (ADUF), ces utilisateurs se comportent comme le ferait un véritable fan-club, commentant les moindres initiatives de l'opérateur sur des sites dédiés comme Univers Freebox, Freenews, etc. Ce qui représente autant d'économies pour le budget publicitaire du groupe.

La première offre mise sur le marché brille par sa simplicité. Il n'y a pas d'abonnement. L'utilisateur paie la communication téléphonique liée à la durée de sa connexion au tarif local Internet à France Télécom qui reverse ensuite environ 98 % du chiffre d'affaires généré à Free. Le mot « gratuit » s'inscrit durablement dans l'esprit du public à cette occasion. Il colle désormais à la marque. Le groupe se montre d'ailleurs très sourcilleux de l'utilisation par d'autres entreprises de cet adjectif usuel de la langue anglaise qui veut pourtant dire aussi « libre »...

Xavier Niel n'entend pas s'arrêter en si bon chemin. Il rêve de mettre sur le marché une boîte donnant accès en même temps au téléphone, à l'Internet et à la télévision. C'est ce que l'on appelle le *triple play*. Il faut pour cela un modem d'un genre nouveau,

plus abouti que les boîtiers électroniques alors disponibles pour faire communiquer entre elles des machines numériques (ordinateurs, etc.) à travers des réseaux analogiques qu'ils soient téléphoniques, électriques ou radios.

Le patron d'Iliad part faire la tournée des équipementiers américains avec Michaël Boukobza, son bras droit, et Rani Assaf, son directeur technique. Celui dont Xavier Niel, cité par l'hebdomadaire *Le Point*, le 27 décembre 2011, dit : « *Quand Rani dit quelque chose, on se couche tous, moi le premier.* » Les trois hommes font chou blanc. L'objet est introuvable. Qu'à cela ne tienne, on va l'inventer ! Aux sceptiques qui lui conseillent d'attendre encore, Xavier Niel répond qu'il fait ce qu'il veut de son argent.

En décembre 2000, alors que commencent le déploiement du réseau de télécommunications du groupe et l'interconnexion avec le réseau de France Télécom, le projet de recherche et développement Freebox, du nom d'un paquet de cigarettes commercialisé en Amérique du sud, est lancé. Il est confié à une entité à part, dénommée Freebox SA. C'est un État dans l'État, le noyau dur du groupe. Le cerveau d'où sortent toutes les innovations. Où les équipements de transmission et de réception de l'Internet haut débit sont développés en interne.

Ceux qui « s'inquiètent », au début, de la pérennité et de la fiabilité de Free dès qu'il y a le moindre pépin technique sont vite rassurés. Le petit nouveau est là pour durer. Et il a l'agressivité dans son ADN. Free développe un DSLAM (*Digital subscriber line access multiplex* ou Multiplex d'accès à la ligne d'abonné numérique). Ce boîtier permet d'intégrer la traditionnelle ligne de cuivre qui se faufile jusque chez l'abonné final au réseau internet en traitant le flux d'informations par un modem (modulateur-démodulateur) qui sert à convertir les données numériques de l'ordinateur en signal modulé transmissible par un réseau analogique comme une ligne téléphonique, et réciproquement. Le groupe explique que l'assocation de ces deux fonctionnalités lui permet d'utiliser pleinement les technologies de l'ADSL et ADSL + 2 et de fournir à ses abon-

nés un débit théorique très important tout en limitant les déperditions de débit sur longue distance.

C'est l'un des éléments clés du modèle économique qu'Iliad est en train de mettre en place. L'investissement dans la recherche et le développement d'équipements et de logiciels positionne Free comme l'un des opérateurs les plus en pointe sur la mise en œuvre de solutions technologiques innovantes. Le groupe devient, au fil du temps, un interlocuteur reconnu de tous les grands équipementiers mondiaux, les Intel, Cisco et autres Alcatel-Lucent. Son image de marque est telle dans l'Hexagone que les meilleurs techniciens français se battent pour rejoindre ses équipes.

Avec l'irruption d'Internet dans le quotidien des Français, le nombre de fournisseurs d'accès se multiplie. Sans parler des opérateurs indépendants de couverture locale, figurent dans cet univers prometteur des concurrents aux appuis particulièrement solides comme Wanadoo, du groupe France Télécom ; Club Internet, soutenu par l'Allemand T-Online après avoir été créé par Lagardère ; l'Italien Tiscali ; LDCom ou le câblo-opérateur Noos. Mais la star du marché s'appelle, à l'époque, AOL France, filiale commune du géant américain America Online et de Vivendi qui en détient 55 % du capital suite au rachat des parts détenus jusque-là par le groupe d'édition allemand Bertelsmann.

Après avoir inondé l'Hexagone de ses CD contenant son logiciel propriétaire, AOL tient le haut du pavé depuis le lancement, en août 2000 d'une offre à bas débit illimité à 99 francs (15 euros) par mois pour un abonnement minimum de deux ans. Son précédent tarif illimité était de 249 francs par mois. Le succès de l'offre illimitée est immense, mais sa viabilité technique, et plus encore, économique vont vite être intenables.

AOL a du mal à gérer sa croissance. Il accumule les problèmes de trafic, d'engorgements et de connexions. Sans parler d'erreurs de facturations... L'opérateur est contraint de se déjuger, deux ans plus tard, auprès de ses clients en remontant son prix de 15 à 25 euros, perdant une grande partie du bénéfice de son opération de séduction du marché.

Free continue, pour sa part, son bonhomme de chemin. En avril 2001, il lance une offre forfaitaire à bas débit plafonnée à 50 heures au prix mensuel de 14,94 euros. À cette date-là, soit 24 mois après son lancement, la filiale d'Iliad se targue déjà d'être rentable. Le nom de Free éclipse désormais celui de sa maison mère Iliad.

Le 1^{er} novembre 2002, la Freebox fait son apparition dans l'Hexagone. Au départ, seul l'accès à l'Internet illimité est proposé mais avec le haut débit. À 29,99 euros par mois, c'est le prix d'abonnement le plus bas pratiqué parmi les grands pays voisins. Sans frais d'accès, ni engagement de durée ! Le séisme est d'autant plus grand qu'au même moment, l'abonné de Wanadoo (France Télécom) paie 75,72 euros pour le prix du modem et l'ouverture de la ligne avec un abonnement mensuel de 45,42 euros.

C'est un coup de tonnerre dans le secteur ! Sur les seuls deux derniers mois de 2002, Iliad enregistre près de 100 000 abonnements. « *J'ai vécu ce que vivent les opérateurs mobiles aujourd'hui quand Free est arrivé sur le marché de l'ADSL avec son offre à 29,99 euros. C'était une bombe !* », raconte Marie-Christine Levet, alors dirigeante de Club Internet et qui siège aujourd'hui au conseil d'administration d'Iliad¹. « *À l'époque, l'ADSL était très cher. Il y avait des frais de services, il fallait payer le modem, etc. Chez Club Internet, nous avions été les premiers à vouloir démocratiser le marché en offrant le modem aux abonnés. On sentait bien que l'ADSL allait changer complètement les mœurs et la consommation d'Internet à l'origine très lent. Mais nous avions encore un tarif de 45 euros par mois et faisions payer les frais de mise en service. Nous avons donc subi la déferlante Free et le prix de 29,99 euros s'est imposé à tous. On entendait le même discours qu'aujourd'hui selon lequel Free détruisait de la valeur mais, mine de rien, la société a trouvé son modèle. C'est ce qui a permis à la France de rattraper son retard dans le haut débit et d'avoir le haut débit le moins cher au monde. C'est aussi ce qui a entraîné une consolidation du secteur. Seuls ceux qui avaient les reins solides ont pu résister.* »

1. Entretien avec l'auteur, le 26 mars 2012.

Diffusé par France 5, en novembre 2002, le documentaire « *Dans la vie d'un patron* » capte la réaction de Stéphane Treppoz, le PDG d'AOL, le jour même de l'annonce de Free. Le dirigeant est proprement abasourdi. « *Quel cauchemar, ce truc !* », dit-il en s'interrogeant sur l'équation économique « *pas évidente* » de l'offre de son concurrent. Pour AOL, qui commercialise un abonnement similaire à 45 euros par mois, le compte est vite fait. Si sa société s'aligne, elle perd 30 % de son chiffre d'affaires. Soit un milliard d'euros. Impossible. « *Ce n'est pas parce que quelqu'un saute d'une failaise que je dois forcément le suivre* », dit-il aux journalistes lors d'une conférence téléphonique.

Aujourd'hui, Free et Xavier Niel sont toujours là. Plus AOL ! Après avoir trop tardé à se lancer dans l'ADSL, rechigné à abandonner son modèle d'accès à ses services via des logiciels propriétaires et à offrir une « Box » ADSL et téléphone, la filiale de Vivendi et America Online a cédé ses activités de fournisseur d'accès à Internet (FAI) à Neuf Cegetel, en 2006.

Tous les acteurs du secteur se trouvent obligés d'aligner leurs offres et leurs prix sur le nouveau venu. « *Quand tous les opérateurs dépensaient des fortunes en marketing pour attirer les abonnés, Free a eu une approche très pragmatique en misant tout sur les prix et l'innovation technologique et en équilibrant ce modèle avec des coûts structurels très faibles* », continue Marie Christine Levet, l'ancienne dirigeante de Club-Internet. « *Il y a deux personnes au marketing chez Free quand il y en a une centaine chez les concurrents. Xavier Niel a su imposer la marque par le simple bouche à oreilles en mariant une excellence technique et un marketing intuitif. Sa force, c'est de savoir garder un modèle très simple. Avec une seule offre quand les autres acteurs du secteur affichent des offres très complexes avec des équipes pléthoriques pour les gérer.* »

Pour ajouter à l'outrage, Iliad ne manque pas de glosser sur la concurrence à travers des campagnes de publicité humoristiques. Après le slogan « *Ce qui est bien quand c'est gratuit, c'est qu'on ne paye pas !* » qui accompagne l'arrivée de Free.fr, la campagne de spots

publicitaires Crétin.fr conçue, en 2002, par Publicis Dialog pour la Freebox ne manque pas de mettre les rieurs du côté du nouveau venu.

Est mis en scène un fournisseur d'accès imaginaire où il ne fait pas bon d'être abonné avec des clients empêtrés dans des câbles, avec des services limités à la plus simple expression et des collections de factures... et, comme *gimmick* final « *crétin.fr; essayez-le, ou sinon chez Free...* ». Pas besoin d'être un initié pour comprendre le message. D'autant qu'après un intermède tout aussi décalé réalisé par l'agence publicitaire CLM-BBDO sur le thème « *On n'avait pas vu une offre comme ça depuis très longtemps* », Rodolphe, le « geek » allumé cher aux concepteurs de Saatchi & Saatchi, revient à la charge avec le slogan à double sens, « *Il a Free, il a tout compris* »... Chez Iliad dont le budget publicitaire est ridicule par rapport à celui de ses concurrents (34 millions contre 78 millions pour Orange et 128 millions pour Neuf Cegetel en 2006), la provocation est une seconde nature.

L'équation économique de Free ? Il y a sa technologie propre mais aussi et surtout son investissement dans le dégroupage de la boucle locale, une opération technique qui permet à l'opérateur de maîtriser l'accès à l'abonné et de s'affranchir en grande partie de la dépendance du réseau physique de France Télécom. Dénommée option 5, l'offre de gros proposée par l'opérateur historique et dont le prix (25 euros par ligne) est fixé par le gouvernement ne rapporte pas grand-chose voire coûte de l'argent à ceux qui y ont recours. Alors que l'option alternative des lignes dégroupées (option 1) permet à ses promoteurs de dégager une dizaine d'euros par client.

Dans le document de base déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), le 15 décembre 2003, en vue de l'introduction en bourse de la société, les responsables d'Iliad soulignent combien le dégroupage est stratégique pour l'offre ADSL car il autorise la gestion de bout en bout des infrastructures jusqu'au client final et, donc, d'offrir à la fois des tarifs attrayants et une offre différenciée.

Ce dégroupage constitue aussi un élément « déterminant » de rentabilité par la marge élevée qu'il permet de dégager. Les charges récurrentes payées à France Télécom résultent essentiellement de la location de certains équipements permettant la liaison entre le modem de l'abonné et le DSLAM correspondant du groupe. Après avoir investi 22 millions dans le dégroupage en 2002 et 80 millions en 2003, Iliad compte d'ailleurs sur l'argent levé sur le marché boursier pour y consacrer, encore, entre 100 et 120 millions supplémentaires.

Alors que la fin du monopole et l'ouverture du marché des télécos qui en découle créent un formidable appel d'air traduit par l'irruption de quelque cent vingt opérateurs de toutes tailles, Iliad ne cesse de se renforcer dans ce secteur. Fin 2001, le groupe reprend One.Tel. Placé en redressement judiciaire suite aux difficultés de sa maison mère australienne, cet opérateur de télécommunications fixes compte alors 480 000 clients inscrits dont 180 000 actifs avec 30 millions de francs de pertes pour un chiffre d'affaires de 38 millions cette année-là. Rapidement restructurée dans le giron d'Iliad, la société retrouve le chemin de la rentabilité, une fois son offre repositionnée avec une politique tarifaire agressive dans le but d'accroître sa part de marché.

Pendant un temps, Iliad étudie aussi le dossier 9 Télécom, la filiale française lourdement déficitaire (200 millions d'euros de pertes pour un chiffre d'affaires de 183 millions en 2001) de Telecom Italia tombée finalement, durant l'été 2002, dans le giron de LDCom. Le groupe repasse finalement à l'achat, début 2003, avec la reprise pour 800 000 euros de Kertel (20 millions de chiffre d'affaires). C'est le deuxième acteur français des cartes d'appel prépayées avec 3 millions d'unités vendues en 2001 et un réseau de distribution de qualité via notamment un accord exclusif avec La Poste pour la recharge des cartes mobiles. Cette transaction marque la fin des ambitions de Pinault-Printemps-Redoute (PPR), le vendeur, dans le monde des télécos. Le puissant groupe PPR laisse dans cette aventure 132 millions d'euros entre 1998 et 2001. C'est dire si les places sont chères et la lutte sévère dans le secteur...

Entre Free, Club Internet (29,99 euros), 9 Télécom (28 euros) et Tele2 (24,95 euros), Wanadoo, la filiale de France Télécom, se fait tailler des croupières. Sa part de marché tombe rapidement de 70 à 57 %. Au point que, pour endiguer l'hémorragie, l'opérateur s'escrime à convaincre les pouvoirs publics de l'autoriser à baisser ses tarifs Internet et à réintégrer en son sein sa filiale.

Le feu vert est donné fin 2003. Wanadoo, dont le nom va peu à peu disparaître pour laisser place à celui d'Orange, nom de l'opérateur britannique racheté par France Télécom, quitte la Bourse en février 2004. France Télécom débourse 3,9 milliards d'euros pour racheter les 29 % du capital de Wanadoo répartis dans le public. La transaction qui se fait, au choix des actionnaires, en liquide (8,86 euros) ou sous la forme d'un échange d'actions fait tousser les petits porteurs. Et pour cause ! Le titre Wanadoo a été introduit en bourse au prix de 19 euros, trois ans plus tôt, en juillet 2000... France Télécom recrée toutefois par cette opération un grand groupe intégré et peut faire jouer désormais les synergies avec ses activités de téléphonie mobile commercialisées sous la marque Orange. En septembre 2004, il lance la contre-attaque avec sa Livebox. Deux ans après la Freebox et la Neufbox de 9 Télécom.

À une époque où les boutiques de téléphones mobiles se multiplient en France, Free fait le pari inverse. L'opérateur n'a pas de point de vente. On joint son service d'assistance commerciale et technique via ses seules plates-formes téléphoniques. Comme en témoignent les mouvements de grève chez Total Call et les tensions enregistrées aux centres de Vitry-sur-Seine (sept cents personnes) et Colombes (sept cents personnes) dédiés à Free Mobile, le système atteint parfois ses limites.

«Le groupe a toujours une vision très techno du marché», analyse Édouard Barreiro, chez UFC Que choisir. «Il pense qu'offrir une technologie de pointe suffit et il a totalement négligé la relation client. C'est cela le modèle Free : je fais un prix bas aux consommateurs, je leur offre ce qui apparaît la meilleure technologie mais derrière, les services peinent à suivre. Et c'est, en cela, tout l'historique des litiges avec l'UFC Que Choisir. Nous avons été obligés d'accompagner les consommateurs

qui étaient mécontents du service. Dès qu'il y avait le moindre problème, Free était aux abonnés absents.»

«Sa technique est d'engranger des abonnements indépendamment de sa capacité à servir les consommateurs, que l'on parle du service en lui-même ou de la hotline complètement sous-dimensionnée», ajoute Alain Bazot, le président et directeur des publications UFC. «En fait, Free engrange des abonnés pour dégager une masse de revenus lui permettant, d'une certaine façon, de couvrir ses investissements. Le consommateur finance un réseau qu'il ne peut pas totalement utiliser.»

En ce début de XXI^e siècle, les procédures menées par l'association de défense des consommateurs contre les contrats proposés par les fournisseurs d'accès à Internet pour clauses illicites et abusives s'accumulent. C'est une guérilla permanente contre les acteurs du secteur. L'UFC s'attaque aussi, avec de nombreux succès à la clé, à d'autres procédés comme la facturation des services d'assistance technique.

Free n'y échappe pas. La facturation de la prestation d'assistance téléphonique de 0,34 euro la minute en sus du prix de la communication avec la hotline fait l'objet d'une procédure en cours à la suite d'une assignation devant le TGI de Paris en octobre 2009. En 2011, la filiale d'Iliad est condamnée à 50 000 euros de dommages et intérêts par le Tribunal de grande instance pour pratique commerciale illicite concernant une option de son forfait Triple Play, dénommée «Service Plus», pré-cochée en ligne, et dont les caractéristiques (prix de 9,99 euros par mois et durée d'engagement de douze mois) ne sont pas portées à la connaissance de la clientèle.

De même, devant la juridiction pénale, le fournisseur d'accès à Internet est condamné, en février 2012, suite à une plainte déposée en décembre 2006, à 100 000 euros d'amendes et 40 000 euros au titre de préjudice collectif au bénéfice de l'UFC pour publicité mensongère et tromperie sur la qualité d'une prestation de service de la Freebox à la suite de dysfonctionnements dont sont victimes certains clients. Qui, contraints par la société de résilier

leurs abonnements, se voient ponctionner sur leurs comptes bancaires l'équivalent de deux à trois mois d'abonnement et menacer par des sociétés de recouvrement aux méthodes agressives pour les mauvais payeurs !

Ces différends judiciaires n'entraînent pas pour autant la marche en avant d'Iliad. Quelques mois après avoir offert à ses abonnés le téléphone sur ADSL avec des appels locaux et nationaux gratuits, Xavier Niel concrétise entièrement son rêve le 1er décembre 2003. La télévision fait son entrée dans la Freebox. Le groupe peut se targuer d'être l'un des premiers à proposer un service « triple play » cumulant, pour le prix de 29,99 euros, le téléphone, l'Internet et l'accès à plus d'une centaine de chaînes de télé.

Les câblo-opérateurs et les bouquets satellitaires dont il vient occuper le terrain n'accueillent pas l'intrus les bras ouverts. Un contentieux s'ouvre avec les groupes TF1 et M6 qu'Iliad assigne devant le Conseil de la concurrence faute de pouvoir obtenir des conditions contractuelles et tarifaires pour inclure leurs chaînes à l'offre de sa Freebox. Sa demande est rejetée quelques mois plus tard, le gendarme de la concurrence ne jugeant pas cruciale pour « un offreur de télévision payante tel Free » la diffusion de deux chaînes accessibles gratuitement par voie hertzienne terrestre pour la plupart des téléspectateurs. L'affaire se complique d'autant plus que TPS, le bouquet de télévisions payantes contrôlé conjointement par TF1 et M6, lance, à l'inverse, une « sommation interpellative », en juin 2005, pour avoir sa place dans l'offre de Free. C'est le premier choc avec le groupe Bouygues, propriétaire de TF1.

Xavier Niel affronte Patrick Le Lay, alors tout puissant patron de la chaîne de télévision, qui ne passe pas spécialement pour un tendre. Le Breton n'apprécie pas l'insolence et la provocation dont peut faire preuve parfois Michaël Boukobza. « Je vais vous clouer au mur dans le sang », se serait un jour énervé Patrick Le Lay¹ devant l'intéressé qui reconnaît ne pas « résister devant le plaisir de faire un

bon mot ». Xavier Niel, est parfois obligé de calmer son jeune pou-
lain. Finalement, TF1 et M6 rejoignent Freebox TV, le 5 janvier 2007.

À fin 2003, la palette commerciale de Free est complète. Elle se compose de trois offres : l'« accès sans abonnement », le « forfait 50 heures » à 14,94 euros par mois et le forfait « Free haut débit » à 29,99 euros. « Xavier Niel a été innovant tant sur le plan technique avec l'idée géniale du « triple play » qu'en matière commerciale. Non seulement, il a fixé un tarif très bas mais il n'y a jamais touché et n'a eu de cesse, dans le même temps, d'offrir des services complémentaires à ses clients. Ce qui les a fidélisés. Or pour un opérateur de télécoms, le pire c'est le départ d'un abonné. Pour le récupérer, cela coûte très cher ! », explique Dominique Roux, l'ancien membre de l'ART¹.

Le succès de Free ne se dément pas. Le chiffre des 485 000 abonnés est atteint à la fin de l'année 2003. En 2004, le cap du million est franchi ; celui des deux millions est dépassé en 2006 (2,27 millions) et celui des trois millions tutoyé en 2007. La barre des quatre millions explose en 2009 (4,4 millions). Le chiffre d'affaires d'Iliad qui était de 80,8 millions d'euros en 2001 dépasse le milliard (1,2 milliard) en 2007 pour atteindre les 2 milliards en 2010. Dans l'intervalle, le bénéfice net a grimpé de 11 millions en 2001 à 313 millions d'euros en 2010.

2003 est l'année d'une première grande consécration avec l'emménagement de toutes les entités du groupe, jusque-là réparties dans la région parisienne, au numéro 8 de la rue de la Ville-l'Évêque dans le 8^e arrondissement. Avec surtout la préparation de l'introduction en bourse à la fin de cette même année. Et les premières apparitions médiatiques de Xavier Niel...

Dans sa note de présentation aux investisseurs, Iliad peut se targuer d'être devenu le deuxième fournisseur d'accès à Internet en France avec environ 18 % de parts de marché de l'accès bas débit au 30 septembre 2003 et 14,3 % sur l'ADSL à la même date ;

1. *Les Échos*, 7 septembre 2005.

1. Entretien avec l'auteur, le 1^{er} mars 2012.

d'être l'acteur principal du dégroupage de la boucle locale et de posséder un opérateur de téléphonie fixe au travers de ses filiales One.Tel et Kertel.

Le pôle Internet qui englobe aussi Online, un acteur majeur du secteur de l'hébergement Internet non-dédié de sites professionnels, représente 64 % des 202,6 millions d'euros de chiffre d'affaires affiché par Iliad sur les neuf premiers mois de 2003 et contribue à 56 % des 36,2 millions du résultat d'exploitation dégagé sur la période. La téléphonie fixe (180 000 clients en 2003) qui compte aussi l'activité de terminaison d'appels de Kedra s'avère plus rentable : elle contribue à 28 % du chiffre d'affaires et 36 % du résultat. Le pôle « Autres services » qui comprend l'annuaire électronique inversé Annu (Minitel et téléphone) et les services internet de contenu Société SA, le site d'information sur les sociétés, et Assunet, le courtier d'assurances en ligne représente 8 % du chiffre d'affaires et autant du résultat.

Reconnaissance suprême, l'appel au marché prend la forme d'une augmentation de capital par l'émission en numéraire de 5 millions d'actions nouvelles représentant 9,5 % du capital et la cession de 1 million de titres (1,9 % du capital) détenus par plusieurs fonds d'investissements de Goldman Sachs. La fourchette indicative de prix d'introduction évolue entre 14 et 16,3 euros. La Société Générale est la banque chargée de l'introduction.

Pour l'occasion, Euronext déroge à ses règles en matière de flottant et de capitalisation pour permettre à Iliad d'accéder au Premier Marché de la Bourse de Paris, la cour des grands par rapport au « deuxième marché » ou au « marché libre », ex « hors côte ». Après la folie de l'an 2000 qui a vu l'introduction de 83 sociétés dont celles de Libertysurf, Wanadoo et autres Selftrade, la place de Paris sort de trois ans de disette. Ceci explique sa souple réglementation alors que la valorisation du nouveau venu n'atteint pas le milliard d'euros requis et que la part du capital mise sur le marché est loin des 25 % demandés.

Le 29 janvier 2004, le prix d'introduction est finalement arrêté à 16,30 euros. C'est le haut de la fourchette. L'opération a reçu un accueil très favorable tant auprès des particuliers que des investisseurs institutionnels. La demande globale est supérieure à 25 fois le nombre d'actions mises à disposition du marché. Le montant global de l'opération se chiffre à 104,3 millions d'euros dont 81,5 millions d'argent frais pour Iliad par souscription à l'augmentation de capital avant l'exercice de surallocation, le reste revenant au cédant Goldman Sachs. Le flottant négociable représente 13,3 % du capital.

Pour sa première journée de cotation boursière, l'action grimpe de 30 % à 21,25 euros. Ce qui valorise Iliad aux alentours de 950 millions d'euros. En février de la même année 2004, devant le succès et une demande grandissante, l'option de surallocation est exercée en totalité portant l'augmentation de capital à 95 millions d'euros et le flottant à 14,6 %. Le titre réalise un parcours quasi sans fautes. Un an plus tard, le 26 janvier 2005, la valeur devient éligible au Service de Règlement Différé (SRD) à Paris, qui permet aux actionnaires de différer le règlement de leurs opérations et de bénéficier de ce fait d'effets de levier. Ce dispositif est réservé aux sociétés inscrites à la cotation officielle de la Bourse de Paris, affichant une capitalisation boursière supérieure au milliard d'euros avec un volume d'échanges quotidiens dépassant le million d'euros.

Toute cette opération sera montée conformément à la réglementation en vigueur, en présentant au public à l'épargne duquel on fait appel un document complet d'information validé par les autorités publiques de régulation (aujourd'hui l'AMF), connu sous le nom de « Document de référence ».

Tout document de référence présenté par un candidat à une introduction boursière se doit d'inclure une analyse des risques à venir pouvant menacer le développement de la société. C'est, généralement, un exercice convenu. Pour Iliad y sont ainsi évoquées, entre autres, les difficultés à prévoir la croissance et la rentabilité futures alors que l'activité du groupe est liée au développement du nombre d'utilisateurs de l'Internet en France ; sa capacité d'adap-

tation à une forte croissance alors que toutes les équipes techniques, financières et commerciales d'Iliad sont déjà sous pression ou les difficultés à faire évoluer la capacité de la plate-forme d'accès en ligne aux services du groupe avec la croissance du trafic Internet, etc.

Figure aussi, la dépendance d'Iliad à l'égard de ses dirigeants et collaborateurs clés ainsi que de son actionnaire principal, Xavier Niel. Les investisseurs ne vont pas tarder à s'en rendre compte : ce risque est bien réel.

ROXANE, LA RACINE DU MAL

Le coup de tonnerre survient le 27 mai 2004. Au petit matin, les policiers interpellent Xavier Niel qui habite alors avenue Foch, à mi-chemin de la place de l'Étoile et du Bois de Boulogne. Direction les locaux de la PJ de Nanterre pour être interrogé par les hommes de l'Office Central pour la Répression de la Grande Délinquance Financière (OCRGDF) dépendant de la Direction centrale de la police judiciaire.

C'est un correspondant anonyme qui est à l'origine de cette enquête policière. En juillet 2002, il dénonce l'implication de Xavier Niel dans l'industrie du sexe ainsi que dans des opérations de blanchiment de fonds provenant du proxénétisme et de la pédophilie. Les investigations policières ne concluront pas à la constatation des faits délictueux dénoncés mais le mal est fait : les policiers établissent à cette occasion que, à l'époque, parallèlement à son rôle de dirigeant d'Iliad, sans qu'ils concluent à ce stade qu'il s'agisse en soi d'une situation répréhensible pénalement, Xavier Niel détient effectivement, directement ou indirectement, des participations dans des sex-shops et dans des sociétés exploitant des sites Internet de rencontres ou pornographiques.

Une enquête préliminaire est néanmoins ouverte et confiée, ce même mois de juillet 2002, à l'OCRGDF. Au fil des jours, les policiers découvrent que Xavier Niel et Fernand Develter se font remettre des espèces prélevées sur les recettes non déclarées des

établissements dont ils sont actionnaires à Paris (Sylvialise et Lookso) et Strasbourg (Roxane et Selena). Ils soupçonnent que des actes de prostitution sont susceptibles d'avoir été commis dans l'un des sex-shops strasbourgeois. Et que Fernand Develter, en butte à divers contentieux avec l'administration fiscale, a confié à son fils la gestion de ses avoirs à l'étranger, via une société installée aux îles Vierges britanniques. Circonstance aggravante, il aurait corrompu un agent des impôts pour éviter une taxation sur une cession de valeurs mobilières. En l'occurrence, la plus-value dégagée lors de la vente de Worldnet.

En ce 27 mai 2004, ils sont ainsi une dizaine à recevoir la visite de la police, entre Paris et Strasbourg. Véronique, la sœur de Xavier Niel, est aussi inquiétée. Elle figure, en effet, parmi les porteurs de parts de Sylvialise et de Roxane. La jeune femme tombe des nues devant les enquêteurs. Qui la croient d'autant plus que les gérants de ces deux sociétés assurent n'avoir jamais eu affaire à elle, même lors de la vente de leurs titres, et que Fernand Develter détient une procuration sur l'un de ses comptes. Elle sert, en fait, de prête-nom à son frère¹, permettant ainsi à Xavier Niel de ne plus apparaître en nom propre dans ce type d'entreprise en raison de ses fonctions au sein d'Iliad.

Contrairement aux autres, Véronique n'est donc pas présentée au juge de permanence au pôle financier du Tribunal de Paris, ce jour-là. Un certain Renaud Van Ruymbeke, déjà célèbre pour avoir eu à traiter, par le passé, l'affaire du mystérieux décès de Robert Boulin, le ministre du Travail de Valéry Giscard d'Estaing, en 1979, avant d'hériter, en 1991, du dossier Urba, l'officine de financement occulte du Parti socialiste, et de l'affaire des frégates de Taïwan en 2001.

Au bout de 48 heures de garde à vue, tout ce petit monde est mis en examen. Xavier Niel, Fernand Develter ainsi que deux autres personnes sont placés en détention provisoire avec un mandat

1. Extrait des minutes du greffe du Tribunal de Grande Instance de Paris, 11^e chambre, affaire numéro 0220392021, p. 17.

de dépôt. Le premier pour recel d'abus de biens sociaux et proxénétisme. Cette dernière accusation fera l'objet d'un non-lieu le 30 août 2005. Le second pour corruption active, proxénétisme et recel d'abus de biens sociaux. Les autres personnes interpellées sont soit mises sous contrôle judiciaire, soit laissées en liberté.

Le patron d'Iliad se retrouve ainsi écroué à la maison d'arrêt de la Santé, dans le 14^e arrondissement de Paris. Il est installé dans le « quartier des particuliers », plus communément appelé le quartier VIP, une des spécificités de cette prison où sont généralement affectées les personnalités. Il y hérite de la cellule d'Alfred Sirven, un autre « client » du juge Van Ruymbeke, libéré peu de temps avant pour raisons médicales. L'ancien numéro deux du groupe pétrolier Elf Aquitaine, accusé d'avoir mis sur pied un gigantesque réseau de corruption et détourné d'énormes sommes d'argent à l'occasion du financement du groupe textile Bidermann¹ et de l'affaire de la vente de frégates à Taïwan² lui a laissé les mégots de ses cigares.

L'annonce de l'incarcération de Xavier Niel fait grand bruit ! Bien qu'inconnu du grand public, il a droit aux « honneurs » du journal télévisé de TF1, la chaîne propriété du groupe Bouygues... Le patron d'une grande entreprise impliquée dans une affaire de ce type n'est pas un événement banal. Pour la presse, c'est du pain bénit ! Afin d'éviter tout amalgame, Iliad se fend d'un communiqué, dès le 28 mai au matin, le jour même de l'assemblée générale de ses actionnaires. « *Cette procédure judiciaire concerne une affaire privée*

1. De 1989 à 1993, Loïk Le Floch-Prigent, alors PDG de Elf, va engloutir 787 millions d'une filiale de Elf-Gabon en pure perte dans le groupe en difficulté. Alfred Sirven, qui est le maître d'œuvre du montage, est condamné à cinq ans de prison ferme en novembre 2003. Il meurt en février 2005 alors que le Parquet a fait appel.

2. Il s'agit de convaincre, par le biais de sa maîtresse Christine Deviers-Joncour, Roland Dumas, alors ministre des Affaires étrangères de François Mitterrand, d'accepter le contrat de vente de six frégates à Taïwan. Alfred Sirven, en cavale entre 1997 et février 2001, est condamné à quatre ans de prison ferme en 2001 mais la Cour d'appel ramène la peine à trois ans en janvier 2003.

de Monsieur Niel et n'implique aucun autre dirigeant du groupe», précise le document. «*Le conseil d'administration d'Iliad, réuni le 27 mai au soir, a pris connaissance de cette situation et s'est assuré que l'organisation de la société autour de son directeur général, Monsieur Cyril Poidatz, permettait de poursuivre son développement dans le cadre stratégique du groupe.*»

À la Bourse, le titre d'Iliad chute de 10,7 %. Maître Caroline Toby, l'avocate de Xavier Niel, une «pointure» du barreau, ancien membre du Conseil de l'Ordre des Avocats de Paris, se veut rassurante. Son client, dit-elle à l'agence de presse Reuters, nie «*les faits de prostitution*». «*Il était actionnaire du peep-show de Strasbourg mais n'y est pas allé depuis cinq ans et ne s'en occupait pas. Il n'a pas touché un euro provenant de la prostitution*» ajoute-t-elle¹.

Pour calmer l'inquiétude des investisseurs, le groupe Iliad publie, le lendemain, un nouveau communiqué. «*Le conseil d'administration du groupe Iliad, réuni le samedi 29 mai 2004 au soir, a constaté l'empêchement temporaire de son président Xavier Niel. Monsieur Niel ne pouvant exercer momentanément ses fonctions au sein de la société, le conseil a décidé de déléguer temporairement à Monsieur Cyril Poidatz les fonctions de président du Conseil d'Administration. Pendant la durée de l'intérim, Monsieur Cyril Poidatz cumulera les fonctions de président du Conseil d'Administration et de directeur général [...]*». Le lundi, l'action Iliad n'abandonne que 0,5 % sur le marché boursier. Le plus dur est passé. Pas pour Xavier Niel.

C'est, en effet, le temps des explications. Certes non délictueux au départ, ses investissements, mis à jour par les policiers, n'ont rien à voir avec la nouvelle économie mais beaucoup avec le plus vieux métier du monde. Située 49 rue de la Gaîté, à Paris, la société Looksor, dont l'activité remonte à décembre 1985, affiche pour objet social «*la diffusion, la vente, la location, la projection, l'importation et l'exportation d'ouvrages, de gadgets, de films, vidéos et toutes prestations téléphoniques et publicitaires*». En clair, c'est un sex-shop. Qui emploie 3 à 4 personnes et affiche des pertes récurrentes en 2002

(18945 euros) et 2003 (6214 euros). Xavier Niel est sorti de son capital en 2000, mais les enquêteurs relèvent que tous les liens financiers ne sont pas rompus avec lui.

Le nom du fondateur d'Iliad qui détient, en 1997, un tiers des parts de Sylvialise avec sa sœur disparaît aussi du tour de table en 2000. Mais il reste Véronique. La société est d'une tout autre taille que Looksor avec une quarantaine de salariés par an, pour l'essentiel à temps partiel et à durée déterminée. Crée en 1986, elle exploite sous l'enseigne «*New Sex Paradise*» un commerce de sex-shop et de peep-show, installé aussi rue de la Gaîté, avec comme objet social «*la diffusion, la vente, la location, la projection, l'import-export de gadgets, vidéos et spectacles*».

La maison a déjà eu maille à partir avec la Brigade de répression du proxénétisme en mars 2001. Entendu comme simple témoin dans l'affaire, Xavier Niel procède rapidement, à l'époque, à l'éviction des deux gérants en refusant de certifier les comptes annuels et en menaçant de faire nommer un administrateur judiciaire. Ce qui achève de convaincre les deux personnes concernées de céder leurs parts à Véronique Niel au prix officiel de 7300 euros avec un dessous-de-table de 200 000 euros en espèces, partagé entre les deux associés évincés¹. Il faut alors faire vite. Car les deux hommes sont condamnés en mars 2003 par la 12^e chambre du Tribunal correctionnel de Paris aux peines de deux ans d'emprisonnement avec sursis et 15 000 euros d'amende pour proxénétisme aggravé.

Chez Roxane, installée rue du Faubourg-National, à Strasbourg et inscrite au registre du commerce en novembre 1999, la famille Niel, le frère et la sœur, possède la moitié des parts. La société annonce pour objet social «*la création, la production de spectacles, l'achat, la vente et la projection de vidéos, la librairie spécialisée et le commerce d'articles dits « de Paris »*». L'enseigne «*Sex-shop X Live Peep-Show*» résume mieux le type d'activités qui s'y réalise.

1. Extrait des minutes du greffe du Tribunal de Grande Instance de Paris, 11^e chambre, affaire numéro 0220392021, jugement du 27 octobre 2006, p. 16.

1. Citation reprise par LeJournalduNet du 1^{er} juin 2004.

Outre des vendeurs, généralement de sexe masculin, l'établissement emploie dans le cadre de contrats à durée déterminée des jeunes femmes en qualité d'«artistes visuelles». Leurs spectacles diffusés dans trois cabines comportent sept modalités dont le *loving chair* et le spectacle soumission domination... Tout un programme! Le chiffre d'affaires annuel moyen déclaré à l'administration fiscale sur la période 2000-2002 est de 233 000 euros pour un déficit de 25 800 euros.

Enfin, Xavier Niel et Fernand Develter contrôlent un quart des parts chacun dans Selena, la petite sœur strasbourgeoise de Roxane. Les deux hommes ont apporté ensemble une somme de 200 000 euros (1,3 million de francs) portée au crédit de leurs comptes courants. Immatriculée en décembre 1995, la société exploite un sex-shop (vente et projection de films) sans production de spectacle érotique avec des recettes annuelles moyennes de 197 500 euros pour des pertes de 18 000 euros.

À première vue, ce ne sont pas des affaires florissantes. Les enquêteurs en ont rapidement l'explication. Toutes ces sociétés pratiquent, en effet, le «paiement au noir», plus communément appelé «le black». C'est le terme utilisé par le gérant de Sylvialise devant les enquêteurs¹. Les gérants ne déclarent qu'une partie des recettes. Le reste part, en liquide, dans la poche des associés. Chez Sylvialise, les policiers estiment ainsi à 240 000 euros les sommes que récoltent Xavier Niel et Fernand Develter sur la seule période allant du 1^{er} janvier 2003 au 27 avril 2004.

À partir des auditions et des écoutes téléphoniques réalisées par les policiers, il a été permis d'établir que les espèces détournées et remises à chacun s'élevaient à 4 à 5 000 euros par mois; que cette répartition égalitaire avait cependant été reportée dans le temps à la suite de la cession le 24 décembre 2002 des parts par les deux anciens gérants poursuivis pour proxénétisme aggravé; que Xavier Niel avait versé en paiement de ces parts une

1. Extrait des minutes du greffe du Tribunal de Grande Instance de Paris, 11^e chambre, affaire numéro 0220392021, jugement du 27 octobre 2006, p. 17.

somme de 188 667 euros; qu'il avait été remboursé par la suite en percevant l'intégralité des espèces détournées et que ce remboursement avait pris fin en décembre 2003 ou au début de l'année 2004¹.

Chez Looksor, les écoutes téléphoniques mettent en évidence que le gérant donne aussi tous les mois 1 500 euros (10 000 francs) au fondateur d'Iliad au titre du rachat de ses parts dans la société pour un total de 200 000 francs. Non content d'avoir remboursé de la même manière leur mise de fonds de 1,3 million de francs à Xavier Niel et Fernand Develter, le gestionnaire de Selena continue à régler, en dessous-de-table, les deux hommes ainsi que lui-même, portant le total des sommes non déclarées à 400 000 euros entre 2000 et avril 2004.

Les délits commis au sein de la société Roxane sont d'une tout autre ampleur. Les gérants ont recours, eux aussi, aux dessous-de-table pour payer leurs artistes ainsi que pour arrondir leurs fins de mois. Au détriment d'ailleurs de leurs actionnaires parisiens. Mais, surtout, comme l'énonce l'extrait des minutes du Greffe du Tribunal de Grande instance de Paris d'autres «prestations non affichées» sont également en vigueur au «Sex-shop X Live Peep-Show» qui relèvent de faits de proxénétisme.

«*Elles impliquent l'existence de contacts de nature sexuelle et, notamment, la possibilité pour le client de toucher les seins et les fesses des filles grâce à l'aménagement des cabines dont les vitres séparant le podium du siège du client n'excèdent pas un mètre de hauteur*», relèvent les enquêteurs. S'en suivent de nombreux témoignages, particulièrement détaillés et crus, de clients. Le catalogue des prestations s'échelonne entre 20 et 100 euros. Les «artistes visuelles» confirment l'existence de contacts sexuels. Seul le gérant semble contester la gravité, la portée juridique et la multiplicité des «prestations complémentaires», son principal souci étant d'accroître, dit-il, la clientèle et le chiffre d'affaires pour permettre à la société de se maintenir à flot.

1. Extrait des minutes du greffe du Tribunal de Grande Instance de Paris, 11^e chambre, affaire 0220392021, jugement du 27 octobre 2006, p. 17 et 18.

Toute la question est de savoir si Fernand Develter et Xavier Niel sont au courant de ce qui se passe dans l'établissement strasbourgeois... En attendant de pouvoir y répondre formellement, Renaud Van Ruymbeke met les deux hommes en examen pour proxénétisme aggravé et recel d'abus de biens sociaux.

Commencent les interrogatoires plus poussés. Xavier Niel coûte d'entrée et reconnaît avoir touché de l'argent au «noir». Il joue franc jeu et assume tout. Le juge a face à lui une personne semblant avoir compris un certain nombre de choses. Il n'est pas dans le déni. Il veut purger le passé et tourner la page. Mettre fin à ce décalage entre quelqu'un à la tête d'une entreprise comme Iliad et des pratiques antinomiques.

Xavier Niel ne se fait pas prier pour donner sa vision de l'industrie du sexe qui offre «*un retour sur investissement intéressant et non fiscalisé*» et «*de l'argent facile*»¹. «*Ces espèces utilisables instantanément ne donnent pas la même sensation de gain que l'argent que je gagne de façon orthodoxe comme opérateur de télécommunications*», explique-t-il à ses interlocuteurs. C'est le goût de l'interdit, du péché. Le 25 juin 2004, le juge signe une ordonnance de mise en liberté et de placement sous contrôle judiciaire.

Il y a de l'estime entre les deux hommes. Xavier Niel en témoigne. «*Je n'ai jamais oublié ce qu'il m'a dit : «Vous gagnez beaucoup d'argent, vous êtes brillant, mais vous avez franchi la ligne jaune... Essayez de rouler juste dessus, vous irez aussi vite, et on ne pourra rien vous reprocher*», raconte-t-il dans un portrait-entretien paru dans *Le Canard Enchaîné*, le 29 décembre 2010.

Fernand Develter ne sort de prison que le 7 juillet. Alors qu'ils s'interrogent sur l'implication de Xavier Niel dans les activités du «Sex-shop X Live Peep-Show», les enquêteurs relèvent que son associé s'est rendu au moins trois fois à Strasbourg, qu'il a eu accès aux écrans de contrôle de l'établissement et a sollicité, sans succès, une employée du peep-show. Ce que nie formellement l'intéressé.

Il assure ne pas avoir eu connaissance de comportements répréhensibles susceptibles d'y être pratiqués de façon habituelle. D'ailleurs, la consultation occasionnelle d'un écran de contrôle ne l'a pas informé à cet égard. Et s'il a certes sollicité une employée, c'est à la seule fin de déterminer sa réaction. À sa «grande satisfaction», dit-il, elle a rejeté sa demande.

Le juge demeure néanmoins sceptique. Les arguments économiques ne le font pas plus flétrir. Si Fernand Develter n'a pas songé à installer des vitres séparatives complètes dans les cabines du peep-show, explique-t-il, c'est que l'aménagement en place se prête difficilement à des contacts sexuels et que l'heure n'est pas aux investissements.

L'établissement n'est pas suffisamment rentable, selon lui. Il est mal situé, en face d'un arrêt de bus. Ce qui freine les velléités de la clientèle qui craint d'être aperçue des voyageurs. «*Ce magasin était désert, il ne s'y passait rien. Quand il y a du proxénétisme, il y a de l'argent qui rentre. Là pas le moindre retour sur investissement, donc pas de proxénétisme*», résume l'associé de Xavier Niel¹.

Loin de compatir comme le ferait Madame Mado, la mère maquerelle des *Tontons flingueurs*, le film réalisé par Gérard Lautner et Michel Audiard, pour les dialogues, le juge Van Ruymbeke demeure inflexible. Monsieur Fernand est mis en examen pour proxénétisme aggravé et recel d'abus de biens sociaux ainsi que tentative de corruption. Il n'a pas fini de faire parler de lui.

1. *Libération*, 14 septembre 2006.

1. *Libération*, 16 et 17 septembre 2006.

LA COLÈRE DE MONSIEUR FERNAND

Alors que certains spéculent sur une cession de ses parts dans Iliad, Xavier Niel reprend rapidement ses activités dès sa sortie de la prison de la Santé. Une réunion du conseil d'administration d'Iliad se tient le 1^{er} juillet 2004. Sur la proposition du fondateur, il est décidé à l'unanimité de nommer définitivement Cyril Poidatz au poste de président du conseil d'administration et de confier les fonctions de directeur général à Michaël Boukobza. Xavier Niel occupe désormais les fonctions de directeur général délégué en charge de la stratégie et conserve par ailleurs son mandat d'administrateur au sein de la société. Il assure également la fonction de vice-président du conseil d'administration.

L'horizon judiciaire du fondateur d'Iliad commence à se dégager lorsque, le 30 août 2005, Renaud Van Ruymbeke rend un non-lieu sur l'accusation de « proxénétisme aggravé ». La procédure montre, en effet, que Xavier Niel n'est jamais allé à Strasbourg, ne connaît pas les gérants, ne leur a jamais téléphoné et ignorait les faits qui s'y déroulaient. L'ambiguïté des relations qu'il a avec Fernand Develter laissait planer quelques doutes mais durant l'instruction, le juge s'est rendu compte qu'il n'y a pas d'éléments à charge sur le volet de proxénétisme. N'est donc retenu que l'aspect recel d'abus de biens sociaux. Le montant total du délit est estimé à 368 000 euros.

Par rapport à la dénonciation anonyme, l'affaire se dégonfle donc sérieusement. Ce qui fait dire à certains amis de Xavier Niel

qu'on s'est focalisé sur lui à cause de son «éblouissante réussite». «Cela aurait été quelqu'un d'autre, on n'en aurait jamais parlé. Le Minitel rose a rapporté beaucoup d'argent mais l'un des grands bénéficiaires a été France Télécom que jamais personne n'a traité de pornocrate! La malveillance de ses concurrents a été patente», affirme un de ses contemporains.

Longtemps réticent à parler de son arrestation et de son séjour à la prison de la Santé, Xavier Niel se dévoile par petites touches. «Pour moi, le plus dur a été de songer au traumatisme subi par mes enfants», raconte-t-il à l'hebdomadaire *Le Point*¹. «Ce séjour a bien nettoyé mon carnet d'adresses : j'ai perdu des soi-disant amis, mais je me suis beaucoup rapproché de mes parents. Ce qui est difficile à supporter, c'est le doute, le voir s'insinuer dans le regard des autres...» La dérisoire dispute à l'amertume. «La prison, c'était génial. Je dormais douze heures par nuit, j'ai perdu 15 kilos et j'étais tout bronzé. Forcément, je passais mes journées à regarder le soleil par la fenêtre...»

Avec le procès qui s'ouvre à la mi-septembre de cette même année 2006, sonne l'heure de vérité. C'est le grand déballage². Parlant de «dividendes sauvages», le procureur résume : «Le prélevement en espèces est au cœur du projet, la caisse noire est une politique de groupe.» Xavier Niel reconnaît sa faute. «Je savais que ces paiements en espèces provenaient d'un recel d'abus de biens sociaux.» Il assure avoir «soldé» le passé. Avec son look d'étudiant joufflu et ses petites lunettes d'intellectuel, il apparaît comme déplacé dans ce procès.

«D'accord avec l'analyse du parquet», son avocate maître Caroline Toby tente d'expliquer pourquoi, malgré sa réussite, le fondateur d'Iliad a persisté «dans ses déviations» comme s'en étonne Stéphane Hardouin, le représentant du parquet. «Probablement l'ivresse de la transgression», avance-t-elle. «Quand il a lancé Free, Xavier Niel a traîné comme un boulet cette image de "maître du porno", titre d'un article du *Canard Enchaîné*. Au lieu de rompre, il est resté prisonnier de

1. *Le Point*, 23 février 2006.

2. Les citations sont extraites des comptes rendus de *Libération* des 16 et 17 septembre 2006, 22 septembre 2006, 28 et 29 octobre 2006 ainsi que du *Monde* du 22 septembre 2006.

ce système. La justice lui a permis de mettre fin à tout cela.» Elle évoque aussi ses relations avec Fernand Develter, la différence d'âge, un univers nouveau, «le début d'aisance»... «À la recherche d'un père, il va jusqu'au bout de cette relation...»

Xavier Niel confirme à demi-mot. Il était timide à l'époque où il a rencontré Fernand Develter par le biais d'une relation commune¹. L'homme lui en impose. Interrogé sur son besoin d'investir dans un peep-show à Strasbourg, il explique que ce dernier l'a convaincu de l'intérêt de miser sur ce secteur d'activité. Jusqu'à ce qu'un jour, il se demande ce qu'il faisait là et commence à sortir pas à pas de ces affaires. C'est Fernand qui gère et il a le sentiment que l'on fait des choses dans son dos. «Strasbourg, pour moi, c'est loin intellectuellement comme physiquement», assure-t-il. Il a le sentiment que tous ces gens poursuivis le sont à cause des lettres anonymes, à cause de lui. Il dit ressentir de la gêne.

Fernand Develter, lui, est furieux. D'abord d'être le seul poursuivi pour proxénétisme. «Je ne suis pas un enfant de troupe mais pas plus proxénète que Niel. Avec sa fortune, il n'a pas besoin de mettre des filles sur le trottoir et moi non plus», assène-t-il à la barre. «Je ne suis pas un bandit mais pas un saint-bernard non plus.»

Mais sa colère va au-delà. Il en donne les raisons durant le procès. Interrogé par le procureur sur l'origine de ses revenus et notamment sur la provenance d'une somme de 9 200 euros qu'il perçoit mensuellement, il explique qu'elle correspond à l'engagement de Xavier Niel à le payer pendant trente ans en complément de la cession de 14,27 % du capital d'Iliad, réalisée le 13 mars 2002. Il raconte que son ancien associé, désireux de l'évincer, lui a offert un complément de prix.

Le patron d'Iliad n'a pas la même version. Il assure avoir tout «soldé par trois chèques de banque». En plein tribunal, Fernand Develter explose. Il dit «avoir été victime d'une véritable escroquerie». Il affirme s'être rendu compte, après coup, que le prix payé de

1. Notes prises par Renaud Lecadre, journaliste de *Libération*, durant le procès et mises à la disposition de l'auteur.

4,67 euros l'action d'Iliad ne représentait pas la valeur réelle de la société estimée ainsi à 32 millions d'euros. L'associé de Xavier Niel en a d'autant plus gros sur le cœur que, le 28 mars 2002, quelques jours après la vente de ses 980 258 titres dans le cadre d'une réduction de capital, le conseil d'administration d'Iliad, devenu bénéficiaire à hauteur de 11 millions d'euros après avoir accusé des pertes en 1999 et 2000, décide de verser pour 4 millions d'euros de dividendes aux actionnaires... Dont Fernand Develter ne fait plus partie depuis quelques jours, après une cession « coupon attaché ».

Xavier Niel a lui aussi cédé, le 13 mars 2002, 1,1 million d'actions Iliad représentant 16,3 % du capital. La transaction figure dans le document de référence présenté à l'occasion de l'introduction boursière de la société. Mais c'est visiblement pour mieux rebondir. Sa participation dans le capital d'Iliad passe, en effet, de 58,9 % à fin 2001 à 77,9 % au 31 décembre 2002.

Loin d'être confronté à de nombreuses incertitudes, comme certains dirigeants le lui ont fait croire afin de le convaincre de sortir rapidement du capital, continue Fernand Develter, le groupe affronte un avenir radieux. Ce que confirment les 23,8 millions de bénéfices dégagés en 2002. L'introduction en bourse d'Iliad au prix de 16,30 euros par action et la première cotation du titre à 21,25 euros, dix-neuf mois après sa sortie du capital ne font qu'accroître l'ire de l'ancien banquier.

L'accusation d'escroquerie lancée en plein prétoire par l'ancien co-fondateur d'Iliad vaut à Maître Toby d'intervenir pour dénoncer cette « *réécriture de l'histoire* » dans le « *souci d'entraîner Xavier Niel dans sa chute* ». Coupant court à ces « *règlements de comptes postérieurs à l'affaire* », le parquet requiert contre le fondateur d'Iliad, le jeudi 21 septembre 2006, deux ans de prison avec sursis, 375 000 euros d'amende et la confiscation de ses biens à hauteur des détournements pour « *purger le passé sans obérer l'avenir* ». Pour Fernand Develter, il est demandé trois ans de prison dont deux fermes et 500 000 euros d'amende.

Le 27 octobre 2006, à l'heure du verdict, Xavier Niel est condamné à deux ans de prison avec sursis et 250 000 euros d'amende. Une somme en deçà de ce qui était requis. Il doit par ailleurs verser 188 667 euros en réparation du préjudice économique et financier subi par la SARL Sylvialise qui s'était portée partie civile. Relaxé au bénéfice du doute sur le volet de proxénétisme, Fernand Develter récolte deux ans de prison dont 15 mois avec sursis et 250 000 euros d'amende.

« *Je n'ai que honte de ce passé. J'ai fait des bêtises, je les ai payées.* » S'il fait régulièrement repentance¹, Xavier Niel n'en a pas moins la contrition vengeresse. Pour avoir « couvert » avec professionnalisme et assiduité, trop sans doute, son affaire et son procès, Renaud Lecadre, le journaliste d'investigation de *Libération* va rapidement en faire les frais. Cinq plaintes en diffamation sont, en effet, déposées contre lui et son journal dans les semaines et les mois qui suivent le procès. Trois sont le fait de Xavier Niel en tant que personne physique, deux de la société Free en tant que personne morale.

Le fondateur d'Iliad n'apprécie pas du tout le contenu d'un article de présentation de son procès, titré « *Le X, versant obscur du patron de Free* », basé sur l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel du juge Van Ruymbeke que le journaliste s'est procuré. Les comptes rendus des audiences rappelant ses investissements dans des sex-shops et le recours à des caisses noires des actionnaires ne trouvent pas plus grâce aux yeux de Xavier Niel. D'autant plus qu'il est présenté, par erreur, comme étant accusé « *d'abus de biens sociaux* » et non de « *recel d'abus de bien sociaux* ». Pour sa part, Free voit l'utilisation de son nom dans certains articles et faits rapportés comme étant de nature à porter atteinte à l'honneur et à la considération de la société.

Par cinq fois, les plaignants sont déboutés devant le Tribunal de Grande Instance de Paris, 17^e Chambre correctionnelle, Chambre de la Presse. Les juges rappellent, à chaque occasion, que selon

1. Portrait-entretien dans *Ouest-France*, 18 décembre 2009.

l'alinéa 3 de l'article 41 de la loi du 29 juillet 1881 « *ne donneront lieu à aucune action en diffamation, injure ou outrage, ni le compte rendu fidèle fait de bonne foi des débats judiciaires, ni les discours ou écrits produits devant les tribunaux* ».

Ils estiment qu'aucun élément ne permet de penser que le journaliste ait été mû par une animosité personnelle envers la partie civile. Ils soulignent que l'erreur de qualification d'abus de biens sociaux n'émane pas d'un juriste professionnel, ajoutant que la peine pour recel d'abus de biens sociaux étant similaire, l'inexactitude n'est pas de nature à avoir une influence particulière sur la compréhension du litige par les lecteurs de *Libération*.

Quant à Free, il lui est répondu, les deux fois, que « *même si la société pouvait ne pas apprécier de trouver son nom dans les articles litigieux, il était manifeste que ceux-ci rendaient compte d'une affaire judiciaire d'actualité qui ne la concernait pas, à propos de laquelle les lecteurs et internautes comprenaient clairement qu'elle n'était pas impliquée dans les détournements évoqués* ».

« Libé contre Free : 5-0 » titre le journal dans son édition du 16 et 17 mai 2009, après confirmation en appel des relaxes prononcées en première instance. *Libération* récolte, au total, 15 000 euros de dommages et intérêts. « *Porter plainte contre des comptes rendus d'audience de procès, c'est de l'acharnement !* », commente Renaud Lecadre¹.

Le journaliste a même droit à du « rab ». Il est convoqué à titre de témoin au procès pour diffamation intenté par Xavier Niel contre Fernand Develter pour ses propos tenus lors du procès selon lesquels il a été « *victime d'une véritable escroquerie* ». Mêmes causes, mêmes effets. La démarche débouche sur un non-lieu : les déclarations de Fernand Develter sont couvertes par l'immunité de la loi du 29 juillet 1881 et le tribunal n'a pas réservé, sur le moment, l'action en diffamation...

Ces plaintes en rafale contre *Libération* font une victime collatérale en la personne de Vittorio de Filippis, à l'époque directeur

de publication du journal. Xavier Niel et la société Iliad ont, en effet, aussi porté plainte, le 26 janvier 2007, pour diffamation publique à la suite d'un commentaire d'un internaute, sous le pseudonyme d'Yves, sur le site Internet du journal, jugeant la condamnation de l'homme d'affaires trop légère. Sixième procès pour le journal, cela pourrait devenir routinier...

Mais une juge trop zélée fait déraper l'instruction. Car après avoir été entendu le 19 mars 2008 par un officier de police judiciaire, Vittorio de Filippis se voit soupçonné de se soustraire à la justice en ne répondant pas à d'autres convocations... pour la bonne raison qu'il ne les a pas reçues. Les procès-verbaux de non-comparution s'accumulant, la juge d'instruction fait appel au commissariat de la localité où est domicilié le directeur de publication de *Libération* pour remettre une nouvelle convocation à la date du 20 août 2008. En pleines vacances estivales. Le 19 août, l'officier de police judiciaire se heurte à une porte close et à un domicile vide de tout occupant.

Le 20 août, la juge d'instruction délivre alors une commission rogatoire au directoire de la répression de la délinquance qui débouche sur un mandat d'amener. Le 28 novembre 2008, à l'heure du laitier, Vittorio de Filippis est arrêté à son domicile, fouillé au corps en présence de ses deux enfants mineurs de 10 et 14 ans, emmené au commissariat de sa localité avant d'être conduit, menotté, mains dans le dos, pour une première comparution au tribunal de grande instance de Paris. Où après avoir été refouillé au corps par deux fois et placé en cellule d'isolement, il est mis en examen en l'absence de ses avocats que la juge a omis de joindre...

Ce traitement disproportionné avec les faits reprochés ne manque pas de provoquer un tollé dans la presse, la magistrature et au plus haut niveau politique. La juge est désavouée par la justice qui annule, en mai 2009, le mandat d'amener et la mise en examen du directeur de publication de *Libération*. « *Je regrette ce qu'a pu vivre Filippis. Je ne le souhaite à personne* », commente laconiquement Xavier Niel, dans un portrait-entretien publié par le journal *Ouest-France*, le 18 décembre 2008.

1. Entretien avec l'auteur, le 15 mars 2012.

Le fondateur d'Iliad n'en a pas complètement fini avec son passé, avec Fernand Develter et ses accusations d'escroquerie. Trois des enfants de son ancien associé ont, en effet, porté plainte en justice, en avril 2006, pour «*recel d'escroquerie, abus de pouvoir, complicité et recel de ces délits*». En octobre 2006, le juge du pôle financier de Paris, Thomas Cassuto, ouvre donc une information judiciaire.

Parallèlement, le Tribunal de Grande Instance de Paris est saisi en février 2007 par une société baptisée Wal Services, de droit belge, dont les actionnaires sont présentés comme des entités luxembourgeoises. Se joignent à la plainte d'autres porteurs minoritaires, Olivier Chami et Pierre Gohon (1,68 % du capital chacun), sortis du tour de table d'Iliad, respectivement les 18 et 15 mars 2002.

Sont visés nommément les dirigeants du groupe, Xavier Niel, Michaël Boukobza, Cyril Poidatz et Olivier Rosenfeld pour «*vol et violence à l'occasion de l'acquisition de leurs actions en mars 2002 par la société Iliad et Monsieur Niel*». Les plaignants considèrent avoir fait l'objet d'une «véritable contrainte» à consentir à l'offre d'achat qui leur avait été faite, avoir été «*trompés sur la valeur réelle des actions de la société*» et d'avoir été «*privés de la rémunération de leurs actions*».

Wal Services qui possédait 14 % du capital d'Iliad réclame 794 millions d'euros de dommages ou la restitution des actions assortis, dans les deux cas de figure, de 6,1 millions d'euros au titre des dividendes versés sur la période 2001-2005. Olivier Chami, anciennement en charge des partenariats chez Free.fr et Pierre Gohon, ex-responsable technique et co-fondateur de ProXad-Iliad-Free demandent quant à eux 93 millions d'euros chacun ou la restitution de leurs actions avec, dans les deux cas, le versement de 905 646 euros représentant les dividendes versés sur les actions concernées entre 2001 et 2005, intérêts au taux légal non compris.

Selon des propos relayés par *Le Monde*, à l'époque, les dirigeants d'Iliad expliquent que plusieurs tentatives d'arrangement ont été entreprises sans succès avec les intéressés et que ces procédures peuvent dès lors se rattacher, selon eux, à une forme de pression. Le juge Thomas Cassuto classe, en tout cas, le premier dossier en août 2007. Une ordonnance de non-lieu partiel et de requalification est rendue. Les dirigeants d'Iliad bénéficient d'un non-lieu définitif pour les faits dénoncés. Cette même ordonnance prononce, dans la foulée, le renvoi devant le Tribunal Correctionnel, pour faux, usage de faux, tentative d'escroquerie, et dénonciation d'un délit imaginaire, Jean-Christophe et Fernand Develter. Car ce dernier est considéré comme l'instigateur de la plainte et le bénéficiaire économique de la société Wal Services.

Faisant droit à la demande d'Iliad et de ses dirigeants, le Tribunal de Grande Instance de Paris décide, le 22 janvier 2008, de se déclarer incompétent pour la seconde plainte. L'affaire se déplace au Tribunal de Commerce de Paris¹. Le dossier qui est traité une première fois en septembre 2008 traîne en longueur. Le débat tourne essentiellement autour de l'existence légale ou non de Wal Services dont la liquidation a été prononcée puis annulée par un tribunal de Bruxelles en 2006. Les avocats d'Iliad qui contestent cette dernière décision demandent et obtiennent un sursis à statuer du Tribunal de Commerce de Paris en mars 2009.

Le temps porte conseil, dit-on. Miracle, le 23 novembre 2010, Wal Services, Olivier Chami et Pierre Gohon demandent à la sixième chambre du Tribunal de Commerce de Paris de leur donner acte de leur désistement d'instance et d'action et de procéder à la radiation de l'affaire! Ce qui est fait avec l'aval des dirigeants d'Iliad, chacun prenant à sa charge les frais de justice.

Depuis, les plaignants n'ont plus besoin des journalistes pour faire écho de leurs doléances. Fernand Develter se trouve aux abonnés absents. Il a changé de numéro de téléphone et coule des jours paisibles entre la Tunisie et la France. Il ne s'est pas totalement retiré du monde des courses hippiques. Propriétaire

1. Voir rapport financier annuel 2007 d'Iliad déposé à l'AMF.

comblé de « Idéal de L’Iton », un trotteur qui a raflé les premières places dont celle du prix du Président de la République, en 2000, et cumulé plus de 700 000 euros de gains durant sa carrière, il est un peu moins heureux, aujourd’hui, avec « Quid de la Muette ». Xavier, son frère qui a travaillé avec Xavier Niel, attend toujours l’autorisation de son épouse pour pouvoir se libérer un samedi et parler de son ancien collègue de travail. Son téléphone portable sonne désormais dans le vide. Olivier Chami ne répond plus aux mails, car ses « *conseils lui recommandent de ne pas accorder d’interview* ». Pierre Gohon se fait discret.

LE RETOUR D’EDMOND DANTÈS

Xavier Niel se replonge dans les affaires avec un esprit de revanche. C’est Edmond Dantès qui revient sous les traits du comte de Monte-Cristo, le héros du roman d’Alexandre Dumas. Sa vengeance va être sa réussite. Et cette fois-ci, il ne va pas rester totalement en marge du monde des affaires et de la politique. Il a compris qu’il faut se créer des réseaux. Économiques et politiques. Pour lui, c’est devenu une obligation.

Il n’a de cesse dès lors d’enrichir son conseil d’administration de personnalités de premier plan. Lui, le simple bachelier, s’entoure d’ultra-diplômés. Au moment du processus d’introduction en bourse, fin 2003, Iliad ne compte que deux « indépendants »¹. Shahriar Tadjbakhsh, un Américain d’origine iranienne, diplômé de la Northwestern University et de la Harvard Law School, est le représentant à Paris de Goldman Sachs (actionnaire d’Iliad à hauteur de 6,90 %) dont il est *managing director* au sein du département de la banque d’investissements. C’est un spécialiste reconnu des fusions-acquisitions.

1. Un administrateur est réputé être indépendant s’il n’est pas salarié ou exerce des fonctions de direction au sein de la société ; ne pas être mandataire social d’une filiale ; ne pas être client, fournisseur ou banquier d’affaires de la société ; ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ; ne pas avoir été auditeur de la société au cours des cinq années précédentes ; ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans et ne pas représenter un actionnaire important de la société détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote.

L'autre administrateur «historique» s'appelle Alain Weill, présent dans le tour de table à hauteur de 0,20 %. Diplômé de l'Institut Supérieur des Affaires, c'est un professionnel de l'audiovisuel. À l'époque, il est président de Next Radio, propriétaire de RMC (Radio Monte-Carlo) et de BFM, la radio du monde des affaires qu'il a repris à la barre du tribunal de Commerce de Nanterre dans le cadre d'un plan de cession. C'est le personnage qui monte dans le paysage audiovisuel privé français et dans la presse en général comme en témoignent, par la suite, le lancement de la chaîne d'information en continu BFM TV, en novembre 2005, et les rachats successifs du Groupe Tests (*01 Informatique, Micro Hebdo, etc.*) et, en 2008, du quotidien économique *La Tribune* qu'il abandonne au printemps 2010. Il s'avère un allié très fidèle pour Xavier Niel tout au long du développement d'Iliad.

En janvier 2004, François Jerphagnon entre au conseil d'administration au titre de représentant d'Axa Investment Managers Private Equity Europe qui détient 0,65 % du capital d'Iliad. Titulaire d'un Magistère de Finance de l'université Paris-Dauphine, diplômé de l'ENSAE, cet ancien de la Caisse des Dépôts et de la Macif collectionne les mandats dans les conseils de surveillance (Financière Daum, Omnium's, ASD Equity, Riber, Moteurs Baudoin). Il dispose d'un beau carnet d'adresses et offre un gage d'expérience.

La touche «politique» et «médiatique» est apportée, fin juin 2004, par Jean-Louis Missika. Diplômé d'un doctorat en gestion de l'Institut d'Études Politiques de Paris et licencié de philosophie, il est à cette époque à la tête de JML Conseil, société qu'il a créée en 1998, spécialisée en stratégie médias et nouveaux médias ainsi qu'en communication. Il affiche un curriculum vitae bien nourri et de fortes connexions au parti socialiste. Il a débuté sa carrière comme conseiller (1979-1984) de Maurice Ulrich et Pierre Desgraupes, présidents directeurs généraux successifs d'Antenne 2.

Ancien rédacteur en chef de la revue *Médiaspouvoirs*, Jean-Louis Missika a été, entre 1988 et 1991, directeur du service d'informa-

tion de Michel Rocard, alors Premier ministre, puis directeur général des instituts de sondage BVA et Sofres. À la demande de l'autorité de régulation des télécoms, il a réalisé, en 2003, un rapport sur la situation difficile du câble en France que se partagent à l'époque Noos, UPC, NC Numericable et France Télécom Câble. Des concurrents de Free. C'est une recrue d'autant plus intéressante pour Iliad.

En janvier 2007, Jean-Louis Missika est même promu vice-président du conseil d'administration d'Iliad, chargé des relations institutionnelles auprès des élus et collectivités territoriales. Mais il démissionne l'année suivante à la suite de son élection comme conseiller de Paris, sur la liste du maire socialiste Bertrand Delanoë. Il en est, aujourd'hui, l'adjoint en charge de l'innovation, de la recherche et des universités, et refuse de s'exprimer sur son passage chez Iliad.

En février 2006, Xavier Niel attire aussi Dominique Roux. L'homme est un grand spécialiste du monde des télécoms et une sommité universitaire. Docteur ès sciences économiques, docteur ès sciences de gestion, agrégé de sciences de gestion, il a été professeur associé à HEC et à l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP). Il est, depuis 1986, professeur de sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine, après avoir été directeur de l'UFR de sciences des organisations (1988-1993) et membre du conseil d'administration de l'université (1988-1995). Il est aussi fondateur et directeur du Master «gestion des télécommunications et des nouveaux médias» et du Master management global (Magistère) et directeur scientifique de la chaire d'économie numérique.

Celui qui est le père de Valérie Pécresse, femme politique à l'époque députée UMP des Yvelines avant d'être appelée à devenir ministre de Nicolas Sarkozy, connaît très bien Iliad et ses hommes. Il a été le professeur de Michaël Boukobza à Dauphine. Surtout, il a suivi les premiers pas du groupe dans la téléphonie et l'Internet de l'autre côté de la barrière lorsqu'il était membre de l'Autorité de Régulation des Télécommunications (ART).

C'est d'ailleurs la cause de son départ, en mai 2007, suite à l'adoption d'une nouvelle charte de déontologie applicable aux membres et anciens membres de l'autorité de régulation des communications électroniques et des postes qui a succédé à l'ART. Il n'en garde pas moins un contact très amical avec Xavier Niel. Ce dernier coopère ainsi à l'écriture d'un ouvrage sur l'Internet dans la collection « Que sais-je », en 2008, à la demande de Dominique Roux – un concurrent pourtant –, président de Bolloré Télécom.

Signe du changement d'attitude de Xavier Niel vis-à-vis des élites *made in France* et des grands groupes du CAC 40, le successeur de Dominique Roux au conseil d'administration d'Iliad s'appelle Pierre Pringuet. C'est un Polytechnicien du corps des Mines qui est directeur général du groupe de spiritueux Pernod Ricard. Ce responsable a débuté sa carrière dans la fonction publique et a été conseiller technique aux cabinets de Michel Rocard, lorsqu'il était ministre du Plan et de l'Aménagement du territoire puis de l'Agriculture. Chez Pernod Ricard, ce bosseur a gravi tous les échelons dans le sillage de Patrick Ricard.

Peu de temps avant, en février 2007, une première femme fait son entrée au conseil d'administration. Antoinette Willard vient remplacer Shahriar Tadjbakhsh, appelé à d'autres fonctions chez Goldman Sachs au Japon. Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, d'un troisième cycle de gestion de l'université Paris-Dauphine et de Langues O, c'est, elle aussi, une banquière. Après avoir débuté sa carrière au Crédit Lyonnais, elle est passée par la Banque de Gestion Privée (groupe Crédit Agricole) avant d'exercer la fonction de banquier conseil, en charge d'institutions financières françaises, chez Ixis, co-entreprise réunissant la Caisse des dépôts et la Caisse d'Épargne.

Tout comme François Jerphagnon, elle ne siège plus, aujourd'hui, au conseil d'administration d'Iliad qui compte désormais cinq administrateurs « indépendants ». Mais la touche féminine s'est sérieusement renforcée avec l'arrivée, aux côtés d'Alain Weill et de Pierre Pringuet, de trois grandes professionnelles reconnues dans leurs secteurs.

Marie-Christine Levet (HEC, Insead) est une des pionnières du Net, en France qui, après avoir participé au lancement du portail Lycos et dirigé Club-Internet et le groupe Test (01 Net, etc.), se trouve à la tête de Jaïna Capital, la société d'investissement spécialisée dans les nouvelles technologies de Marc Simoncini, le grand complice de Xavier Niel.

Ancienne auditrice au cabinet Salustro Reydel avant d'être directrice financière puis directrice générale déléguée de la chaîne câblée Canal +, Virginie Calmels (diplôme d'études supérieures comptables et financières) préside, depuis 2007, Endemol France, le premier producteur de programmes pour la télévision et les nouveaux médias de l'Hexagone.

« C'est un plaisir d'assister aux conseils d'Iliad, les choses sont faites dans les règles de l'art en matière de gouvernance », raconte celle qui a été promue, en 2012, directrice générale d'Endemol Monde. « Ce sont des réunions, à la fois, très préparées et très cadrées parce que l'équipe est très solide mais en même temps il y a place à la discussion et à l'écoute. Nous sommes tenus au courant des dossiers importants. Nous avons, par exemple, longuement débattu le positionnement prix de la nouvelle Freebox Révolution. Xavier Niel fait confiance à ses administrateurs. Il est à l'écoute des remarques qui peuvent être faites. Il y a une belle dynamique d'entreprise. On est dans une success story, ce qui est bon pour le moral des troupes. C'est un environnement de développement, de conquête et de croissance. Il y a des ondes positives. Avec un esprit très entrepreneurial voire de start-up, même si cela ne l'est plus depuis longtemps, qui casse un peu les codes. »

Autour de la table du conseil d'Iliad, Virginie Calmels côtoie aussi Orla Noonan (HEC, Trinity College de Dublin), secrétaire générale du groupe AB (production audiovisuelle) et présidente de la chaîne de télévision NT1, après avoir été une spécialiste des fusions acquisitions dans le secteur des télécommunications et les médias chez Salomon Brothers.

Après le choc créé par son arrestation, Xavier Niel se fait plus discret que jamais. C'est le programme minimum. En janvier 2005,

Free écrit au président de la République Jacques Chirac, au Premier ministre Jean-Pierre Raffarin et au ministre de l'Industrie Patrick Devedjian pour les «sensibiliser» sur les conséquences d'une hausse de l'abonnement téléphonique comme le réclame France Télécom «sans contrepartie pour les consommateurs». Sans plus.

Seul Michaël Boukobza occupe le terrain. Il ne manque pas d'ironiser sur la nomination, en février 2005, de Thierry Breton, alors patron de France Télécom, comme ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Avec le secteur des télécommunications sous sa tutelle et donc de possibles conflits d'intérêts. À Martin Bouygues qui se porte garant de «l'impartialité» de l'impétrant, en ajoutant que l'on ne peut pas critiquer la classe politique en disant qu'elle n'est faite que de professionnels, le directeur général d'Iliad lui suggère d'autres nominations. «*Un Serge Dassault à la Défense, le patron de Total pour l'Environnement, celui d'Aventis à la Santé, Martin Bouygues à l'Équipement et ainsi de suite...»*¹.

Mais le groupe reste étonnamment muet, dans un premier temps, lorsqu'est publié, au milieu de l'été, un rapport de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) dénonçant une entente entre Orange, SFR et Bouygues Telecom dans la téléphonie mobile sur la période 2000-2002. Commencée en 2001 par une auto-saisine du gendarme français de la concurrence, démarche plutôt rare, l'affaire, qui s'est doublée, en 2002, d'une plainte de l'UFC Que Choisir, débouche sur un raid réalisé l'année suivante chez les trois opérateurs.

La récolte est abondante mettant à jour un «*Yalta des parts de marché*». Selon le rapport des enquêteurs de la DGCCRF, les opérateurs se réunissaient tous les mois pour échanger des données confidentielles afin d'adapter «*leur stratégie commerciale à l'évolution du marché*». «*Il s'agit d'un accord occulte, horizontal, sur longue période*,

qui vise à geler depuis 2000 les parts de marchés vis-à-vis de nouveaux clients», souligne le rapport final.

Présent dans la téléphonie mobile depuis 1985 et les débuts de Radiocom 2000, France Télécom-Orange, qui contrôle près de la moitié du marché, et son grand concurrent, la société française de radiotéléphones SFR (35,8 %), arrivé deux ans plus tard, semblent s'inquiéter de la difficulté de Bouygues Telecom à atteindre un taux de pénétration de 20 %, propre à assurer sa pérennité. Ce qui ne manque pas de sel alors que les deux compères ont tout fait jusque-là pour empêcher le troisième larron de se développer.

Lancé en 1996, Bouygues Telecom n'a bénéficié d'aucune protection particulière à ses débuts. L'Autorité de régulation des télécommunications n'a vu le jour que l'année suivante de son arrivée sur le marché. Et toutes les initiatives commerciales de celui qui aurait dû jouer le rôle de trublion du secteur ont été soigneusement étouffées par ses deux grands rivaux...

La condamnation est sévère. Le Conseil de la concurrence impose aux trois opérateurs une amende record de 534 millions d'euros dont 256 millions pour Orange, 220 millions pour SFR et 58 millions pour Bouygues Telecom. Considérant «infondée», «hors de proportion» et «injuste» l'amende qui leur est imposée, les intéressés font tous appel. Mais la justice confirme leur condamnation en juin 2008. L'UFC Que Choisir chiffre le préjudice subi par les consommateurs à 1,2 milliard d'euros, soit 140 euros par abonné.

L'affaire éclate d'autant plus au mauvais moment pour l'oligopole que l'ARCEP fait le siège de Bruxelles pour convaincre la Commission européenne d'ouvrir plus grand le marché français de la téléphonie mobile. Notamment en donnant un coup de pouce supplémentaire aux opérateurs mobiles virtuels (MVNO) dont la part de marché avec une poignée d'acteurs (Debitel, Breizh Mobile) ne dépasse pas 0,24 % (108 000 abonnés sur un total de 44,4 millions) en septembre 2005, un peu plus d'un an après leur introduction en France. Vieux serpent de mer, l'idée de relancer

1. Chat sur Freenews, le 2 mars 2005.

la concurrence en attribuant une quatrième licence comme il y en a chez nombre de voisins européens ressurgit...

Croyant, peut-être, Xavier Niel fragilisé, Patrick Le Lay, prêt à passer l'éponge sur les différends passés avec les dirigeants d'Iliad, le contacte à cette époque pour lui présenter Olivier Poupart-Lafarge, le directeur financier du groupe Bouygues. L'idée de ce rendez-vous est de parler d'un éventuel rapprochement entre Bouygues Telecom et Free. «*Je n'étais pas rasé et je portais un jean et des baskets*», raconte le fondateur d'Iliad¹. «*Je pense qu'il se demandait comment il allait faire pour me présenter à Martin Bouygues.*» Patrick Le Lay n'a pas dû trouver les bons mots. Les discussions ne vont pas plus loin.

Sollicité plusieurs fois, par la suite, par des repreneurs potentiels comme Numericable, Bolloré et autres, Xavier Niel ne veut pas entendre parler de cession. «*Et moi, je fais quoi si je vends ? Je me balade en Babygro toute la journée ? Cela fait des années que les analystes rêvent que je lâche l'affaire. Rien à foutre. La vie ne se résume pas aux fusions-acquisitions*», dit-il dans un entretien au magazine *Management-Capital* en mars 2008. «*Les bonnes années, je reçois une offre de rachat par semaine. J'écoute poliment car je suis bien élevé. Et je dis non. L'histoire de Free n'est pas terminée.*» Comme il l'affirme devant les caméras de Décideurs TV, la question de l'argent est désormais un problème réglé pour lui. «*Je travaille pour le plaisir, je n'ai pas de goût de luxe*», assure-t-il.

Comme pour définitivement détruire ceux qui spéculent sur une vente d'Iliad, le groupe acquiert Altitude Telecom, en septembre 2005, pour un montant estimé à plusieurs dizaines de millions d'euros. Ce petit opérateur normand (34 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004) détient la seule licence WiMax octroyée par l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP). Acronyme de Worldwide Interoperability for Microwave Access, c'est une technologie qui permet d'accéder à Internet en haut débit par voie hertzienne. Elle est

particulièrement adaptée à la desserte de territoires peu denses ou au contraire à celle des zones urbaines denses pour permettre d'offrir du haut débit nomade.

C'est un joli coup ! Le plus gros, à ce jour, réalisé par Iliad qui décide de céder les activités de services aux entreprises et les réseaux pour les collectivités au fondateur d'Altitude Télécom et de garder la seule activité de fournisseur d'accès à Internet ainsi que la fameuse licence. L'ensemble est rebaptisé IFW, Iliad Free WiMax. Mais cette opération ne fait pas plaisir à tout le monde. Particulièrement à Jacques Veyrat, le patron de Neuf Cegetel qui demande l'abrogation de la licence. À ses yeux, l'acquisition d'Altitude Télécom n'est ni plus ni moins qu'*«une cession déguisée de licence»*.

N'ayant pas réussi à convaincre le régulateur de l'abroger, il saisit le Conseil d'État, en janvier 2006. Pour Xavier Niel, c'est une déclaration de guerre. Furieux que Jacques Veyrat conteste sa licence WiMax, il aurait coupé l'accès aux abonnés de son concurrent, raconte le magazine *Capital*¹. L'année 2006 s'annonce comme celle du choc Iliad-Neuf Cegetel.

1. *L'Express*, 22 décembre 2011.

1. «Xavier Niel, fondateur de Free, le cactus des télécos», *Capital.fr*, le 26 mars 2008.

FRITURES SUR LA LIGNE

Une véritable guérilla ! Free se fait un malin plaisir de dévoiler ses offres avant son concurrent pour lui faire de l'ombre. Il présente ainsi sa nouvelle Freebox haute définition quelques jours avant la sortie de la Neuf box « quadruple play ». Dont la présentation à la presse se fait en présence d'un huissier diligenté par Free pour contrôler que Neuf Cegetel ne gonfle pas ses chiffres en matière de nombre d'abonnés, domaine dans lequel les deux fournisseurs d'accès à Internet se trouvent au coude à coude¹. Ambiance !

Lorsque le Conseil d'État rejette le recours du patron de Neuf Cegetel contre l'acquisition d'Altitude Télécom par Iliad, le 30 juin 2006, en soulignant qu'« *aucune disposition législative ou réglementaire n'interdisait un tel rachat* »², la réaction ne se fait pas attendre. Free, qui a suspendu six mois durant le déploiement du réseau WiMax, évoque « *une procédure délibérément abusive* » et prévient qu'il va en tirer « *les conclusions juridiques qui s'imposent* ».

Quelques jours avant l'introduction en bourse de Neuf Cegetel, Iliad multiplie les annonces, histoire de voler la vedette à son grand

1. « Rifiifi chez les fournisseurs d'accès à Internet », *Le Monde*, 12 mai 2006.

2. Section du contentieux sur le rapport de la 2^e sous-section, séance du 19 juin 2006, lecture du 30 juin 2006, numéro 289564, Société Neuf Telecom SA.

rival. Le groupe lance un vaste plan d'investissement de 1 milliard d'euros dans un réseau de fibre optique destiné au très haut débit et acquiert Citéfibre, l'opérateur parisien de fibre optique, valorisé en bourse 32 millions d'euros mais payé beaucoup moins cher.

Jacques Veyrat commence à faire sérieusement de l'ombre à Xavier Niel. C'est la star du moment, l'étoile montante du secteur. Ce Polytechnicien X-Ponts, passé un temps à la direction du Trésor et au cabinet du centriste Bernard Bosson, alors ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme du gouvernement Balladur, a converti le groupe Louis-Dreyfus, le géant français du négoce (grains, transport maritime, énergie, immobilier) aux télécommunications.

Entré dans la multinationale familiale en 1995, il convainc ses actionnaires d'investir dans un réseau de fibres optiques le long des voies navigables que gère le groupe. L'idée lui vient à l'esprit lorsque l'américain Worldcom demande à une filiale de Louis-Dreyfus Armateurs de lui poser un câble de fibre optique au fond de la Seine. Jacques Veyrat va en installer deux et exploiter le second pour le compte de la maison. Les administrateurs du groupe lui accordent un budget de 50 millions de dollars, pas plus, pour mener à bien cette diversification¹.

Une filiale, baptisée LDCom, voit ainsi le jour trois ans après l'arrivée de Jacques Veyrat. Elle a une clientèle d'entreprises, principalement composée d'opérateurs qui financent, au fur et à mesure, l'extension du réseau. Beaucoup d'acteurs du secteur connaissent des problèmes avec l'éclatement de la bulle Internet et la chute des valeurs technologiques en Bourse, au début des années 2000. Ce qui fait le bonheur de LDCom qui les ramasse les unes après les autres dans son escarcelle.

On le paie même pour le faire ! En 2001, la société prend 50 % de l'opérateur de boucle locale radio Fortel, à la demande de Marine-Wendel, le groupe d'Ernest-Antoine Seillière, en ce temps président du MEDEF. En quête à tout prix d'un partenaire, ce

1. « Le surdoué des télécoms », *L'Expansion*, 1^{er} mai 2006.

dernier accepte d'injecter 130 millions d'euros dans LDCom pour en prendre 10 % du capital aux côtés de Louis-Dreyfus (60 %). L'année suivante, peu de temps après avoir racheté l'opérateur Kaptech (100 millions d'euros de chiffre d'affaires), l'opération se répète avec Belgacom qui abandonne à LDCom sa filiale française et sa clientèle d'entreprises (175 millions d'euros de C.A.) contre 10 % du capital. Les restructurations battent son plein, non sans dégâts sociaux.

Mêmes scénarios, en juin et juillet 2002, avec la reprise de 9 Télécom, troisième opérateur français de téléphonie fixe (183,5 millions d'euros de C.A.), que Telecom Italia abandonne contre 7 % des parts dans LDCom, tandis que Suez apporte sur un plateau Firstmark, le deuxième acteur de la boucle locale en France, moyennant 200 millions et un ticket de 17 % dans le tour de table du repreneur. LDCom adopte désormais le nom commercial de 9 Télécom, plus connu du grand public. Puis, celui de Neuf, en 2004, l'année où le groupe lance une offre ADSL.

En 2005, une nouvelle fusion s'invite au menu avec Cegetel, la filiale téléphonie fixe de SFR (groupe Vivendi) qui prend, à parité avec Louis-Dreyfus, 28 % du capital de la nouvelle entité qui fait bien le nom de Neuf Cegetel. Le chiffre d'affaires de la société est de 1,8 milliard d'euros réalisé pour 48 % avec le grand public, 31 % avec les entreprises et 21 % avec les opérateurs. Avec 1,9 million d'abonnés, la part de marché ADSL de Neuf Cegetel est de 18 %. Son réseau câblé, enrichi par celui de Cegetel qui court le long des voies de chemins de fer, atteint les 45 000 kilomètres.

Accompagnée d'une augmentation de capital, la mise en bourse de 20 % du capital de Neuf Cegetel, le 25 octobre 2006, est un succès. L'offre est souscrite quinze fois alors que le prix de l'action a été fixé à 22,08 euros, soit le haut de la fourchette. Ce qui valorise la société à 4,2 milliards d'euros. SFR en devient le premier actionnaire avec 40 % des parts contre 30 % pour le groupe Louis-Dreyfus. Jacques Veyrat, qui demeure aux manettes, dispose d'une enveloppe de plus de 200 millions d'euros pour financer l'acquisition d'AOL France qui compte 500 000 abonnés

ADSL. Il ambitionne très clairement de détrôner Free pour devenir le deuxième fournisseur d'accès à Internet en France.

L'objectif est atteint, en avril 2007, avec la reprise par Neuf Cegetel de Club Internet (600 000 abonnés) auprès de Deutsche Telekom, pour 465 millions d'euros. Neuf Cegetel a mis le paquet pour l'emporter alors qu'Iliad, aussi sur les rangs, proposait une somme de 380 à 400 millions d'euros. Les 600 000 clients ADSL de Club Internet valent cher. Ce sont eux qui font pencher la balance dans le *mano a mano* opposant Neuf Cegetel (2,17 millions d'abonnés) à Free (2,27 millions d'abonnés) pour se hisser sur la deuxième marche du podium, en France, derrière Orange (5,97 millions d'abonnés).

Certains commencent à trouver que Xavier Niel s'endort un peu sur ses lauriers. « *Chaque fois que Free fait une annonce, cela met tout le monde en ébullition comme s'il allait à chaque fois bouleverser le marché* », juge Édouard Barreiro, chez UFC Que Choisir. « *Mais le sentiment que l'on a, c'est que Free a un peu perdu de sa superbe. D'abord, sur l'Internet fixe, ses prix ont augmenté. Ce n'est plus le leader du marché en termes de tarifs. C'est lui qui a fait exploser le modèle de l'Internet à 30 euros. Il a profité de l'augmentation de la TVA pour commercialiser une box à 37 euros qu'il est en train de généraliser. Sur le plan de l'innovation, il commence à être un peu à la traîne. Certains innovent plus que lui. Il vit un petit peu sur un passé glorieux lié à son arrivée sur le marché de l'ADSL.* »

Xavier Niel a enfourché, en fait, un autre cheval de bataille : la quatrième licence de téléphonie mobile. À l'occasion de la consultation publique lancée par l'ARCEP, le 5 octobre 2006, Iliad exprime pour la première fois son « intérêt », quelques semaines plus tard. Dans un communiqué publié le 17 novembre de la même année, le groupe précise bien que cela ne constitue « *en aucun cas un engagement* ». Il insiste particulièrement sur le fait que « *des aménagements sont à mettre en place pour assurer la viabilité d'un nouvel entrant et ainsi favoriser le développement de la concurrence sur le marché du mobile dans l'intérêt des consommateurs.* »

Cette annonce de candidature est accueillie avec scepticisme. Certains analystes y voient une tactique pour négocier un accord de MVNO (Mobile Virtual Network Operator) dans des conditions tarifaires et techniques optimales. Quelques jours auparavant, Xavier Niel, sorti pour la première fois de son silence depuis ses démêlées avec la justice, explique dans un entretien accordé au journal *Les Échos* que les conditions proposées, à ce jour, par les opérateurs mobile ne « *permettent pas d'engranger une marge, ni d'apporter un réel avantage financier aux consommateurs* »¹. Les spécialistes en déduisent que la balle est dans le camp de France Télécom et SFR...

Erreur d'appréciation ! L'intérêt d'Iliad pour la quatrième licence est bel et bien réel. Lors du lancement de Free Mobile, Xavier Niel raconte que l'offre a été imaginée, en 2007, avec Rani Assaf « *sur un coin de bureau* ». « *On a défini des tarifs et des réseaux* », assure-t-il. Rien n'aurait été changé depuis. Certains proches vont même jusqu'à penser que le fondateur d'Iliad caresse ce projet depuis la création de Free en 2000...

Les marques d'intérêt étant diverses – Noos-Numericable regarde aussi clairement le dossier – l'ARCEP publie un appel à candidature en mars 2007. Les candidats ont jusqu'au 31 juillet pour y répondre. Seul problème, la quatrième licence de troisième génération est proposée aux mêmes conditions financières et techniques que les précédentes, octroyées en 2001 à Orange et SFR et l'année suivante à Bouygues Telecom. À savoir un prix de 619 millions, sans étalement de paiement, plus 1 % du chiffre d'affaires généré par la 3G et un minimum de couverture géographique de 25 % dès le début des opérations. François Loos, alors ministre de l'Industrie, refuse de revoir les conditions pour « *éviter toute inégalité de traitement entre les différents opérateurs* ». Ces derniers laissent déjà entendre qu'en cas contraire, ils se tourneraient vers la justice.

Le débat est ouvert. Iliad qui revendique une remise en cause à la baisse de ces conditions reçoit l'appui de Paul Champsaur, le

1. *Les Échos*, 12 septembre 2006.

président de l'ARCEP, pour qui «*juridiquement le gouvernement a une certaine latitude, par exemple en étalant le paiement de la redevance initiale*». Le Conseil d'État jette un froid, début juillet 2007, en rejetant la requête de Free qui lui demande d'annuler la procédure d'appel et d'enjoindre les pouvoirs publics à revoir le prix d'acquisition de la quatrième licence.

Lorsqu'il dépose sa candidature, le 30 juillet 2007, Iliad réclame toujours «*un aménagement des modalités financières*» qui pourrait se traduire par un paiement annuel de la partie fixe de la redevance. «*À l'heure où les pouvoirs publics au plus haut niveau de l'État ont placé le pouvoir d'achat et l'intérêt des consommateurs au cœur de leurs préoccupations, l'arrivée d'un quatrième opérateur mobile et le développement de la concurrence sur ce marché représente une opportunité unique de concrétiser ces engagements*», explique le fournisseur d'accès à Internet.

Lorsque l'ARCEP publie la liste des candidats, Free, qui estime son investissement dans l'opération entre 1,8 et 1,9 milliard d'euros, licence comprise, se révèle être seul en lice. Numericable n'a finalement pas déposé de dossier. Le gendarme des télécoms n'est décidément pas très heureux avec ses appels d'offres pour la 3G! Le premier du genre qui avait suscité, au départ, une douzaine de candidatures s'est terminé, en 2001, avec deux candidats seulement pour quatre licences disponibles : France Télécom et SFR. L'année suivante, Bouygues Telecom n'a pas eu de concurrents pour l'emporter.

L'arrivée d'un nouvel opérateur ne plaît pas aux acteurs en place. Plus encore que les responsables de France Télécom et de SFR, Martin Bouygues fait un barrage d'enfer. Selon lui, le marché de la téléphonie mobile est «*totallement mature*». «*Il n'y a pas de croissance*», répète-t-il à qui veut l'entendre en ajoutant que l'arrivée d'un quatrième opérateur nécessite des «*investissements considérables*». Il est prêt à tout pour défendre Bouygues Telecom, une diversification contestée par beaucoup d'analystes car jugée peu rentable. C'est son enfant. La pierre qu'il a apportée à l'empire bâti par son père Francis.

Pour preuve, il s'est battu becs et ongles contre Vincent Bolloré lorsque ce dernier a lancé, à l'automne 1997, un raid boursier contre le groupe pour imposer son démantèlement. Avec, au choix, une cession du pôle construction pour financer le développement des nouveaux métiers ou la vente d'une des activités de service. Le combat s'achève un an plus tard par la victoire de Martin et la sortie du capital du «*petit prince du cash-flow*» avec néanmoins un gain de 1,5 milliard de francs à la clé. «*Jusqu'ici, note un de ses administrateurs qui n'est pas de ses amis, Martin était considéré comme l'héritier qui s'était installé dans le fauteuil du père. L'attaque de Bolloré lui a fait l'effet d'une paire de gifles. Il s'est réveillé et a réagi avec la virilité rustique de l'industriel outragé. Vraiment, depuis, ce type a changé.*»¹

Dans sa lutte contre la quatrième licence, Martin Bouygues pense pouvoir compter sur un soutien de poids avec son ami Nicolas Sarkozy, installé à l'Élysée depuis le 16 mai. Il a, en effet, été le témoin du deuxième mariage du nouveau président de la République et il est le parrain de son dernier fils. Seul gros point noir dans son argumentaire, le gendarme des télécoms vient juste de lancer une mise en demeure à Bouygues Telecom qui ne remplit pas ses obligations de couverture avec son réseau 3G. Au 30 avril 2007, ce dernier ne couvre que 12 % de la population française au lieu des 20 % requis...

Dans la torpeur du mois d'août 2007, le ministère de l'Économie et des Finances, à la tête duquel s'est installée Christine Lagarde, entretient l'espoir en se disant favorable au développement de la concurrence dans la téléphonie mobile. Mais en octobre 2007, le verdict de l'ARCEP est cinglant. Iliad est recalé. Les conditions financières requises ne sont pas respectées. «*Le dossier de Free Mobile ne contient pas de tableau décrivant le plan de financement et précisant comment la société compte payer*», s'étonne l'autorité du secteur en ajoutant que ne sont mentionnés «*aucune banque, aucun investisseur*».

1. *Les Dynasties du pouvoir de l'argent*, Gabriel Milesi, Éditions Michel de Maule, 2011.

Xavier Niel est têtu. La rebuffade de l'ARCEP ne refroidit pas sa volonté de décrocher la quatrième licence à des conditions plus souples. Ses arguments commencent à trouver un certain écho. Preuve en est, Christine Albanel, la nouvelle ministre de la Culture, provoque un tollé au sein du gouvernement lorsqu'elle enjoint Free à lutter «*plus activement contre le piratage*» faisant de son «*engagement tangible*» un «*prérequis essentiel*» à l'examen du dossier de la quatrième licence. Ce n'est pas le discours officiel. Bien au contraire! Bercy se dit désormais prêt à envisager un étalement du paiement.

Depuis le printemps, la direction d'Iliad tangue un peu. Après plus de sept années passées aux côtés de Xavier Niel qui le considère comme son fils spirituel, Michaël Boukobza informe le conseil d'administration, début mars 2007, de sa décision de quitter la direction générale d'Iliad d'ici à l'été «*pour se consacrer à des projets personnels*». Fortune faite, l'intéressé veut s'installer en Israël pour y travailler un temps avec l'homme d'affaires français Patrick Drahi, la 73^e fortune française au classement 2011 de *Challenges*, avec 650 millions d'euros.

Actionnaire à hauteur de 30 % de Noos Numericable aux côtés du fonds Cinven (70 %), Patrick Drahi qui est surnommé le «*Zidane du câble*» depuis qu'il a initié le mouvement de concentration dans le câble français¹, a pris, à l'époque, 44 % de la principale société israélienne de télévision par câble. Il a l'ambition de se développer dans le secteur des télécoms avec en ligne de mire l'opérateur mobile israélien Mirs qu'il acquiert, en 2009, auprès de l'américain Motorola.

Certains évoquent un désaccord stratégique entre Xavier Niel et Michaël Boukobza. D'autres analysent le départ de ce dernier comme un désir de connaître d'autres aventures. C'est, en tout cas, un choc pour le fondateur d'Iliad qui n'aime pas qu'on le quitte. Cela éclipse un peu l'arrivée de Maxime Lombardini, un protégé de Patrick Le Lay, débauché de TF1 Production. Autant dire de chez Bouygues, l'ennemi juré!

1. «*Le câble prépare sa revanche*», *Les Échos*, 11 janvier 2007.

Diplômé de Sciences-Po Paris et titulaire d'une maîtrise du droit des affaires et de droit fiscal de Paris I, Maxime Lombardini, qui a participé au lancement du bouquet satellitaire TPS et a géré les productions audiovisuelles du groupe, arrive, à l'âge de 41 ans, au titre de directeur du développement d'Iliad. Avant d'être promu directeur général quelques mois plus tard, à la grande inquiétude des fans de Free. Ces derniers déplorent le départ de Michaël Boukobza et le fait qu'il soit «*remplacé un peu hâtivement par une nouvelle personne par ailleurs issue de TF1, la bête noire de la communauté des "Freenautes"*», peut-on lire alors sur le site de Freenews.

L'hémorragie ne s'arrête pas là. C'est au tour d'Olivier Rosenfeld, autre figure emblématique de la maison, de faire part de sa volonté de partir de chez Free. L'intéressé, qui demeure administrateur et actionnaire d'Iliad avec près de 1 % du capital, indique vouloir «*prendre de la hauteur, tout en gardant contact avec Iliad*». Un temps installé à Rome avant de rejoindre Londres, Olivier Rosenfeld donne surtout l'impression de vouloir profiter de sa fortune et de la vie. À l'image de ses investissements, il butine à droite et à gauche.

Son départ se fait en deux temps. En toute discrétion. Le 6 août 2007, le groupe annonce l'arrivée de Thomas Reynaud comme directeur du développement. Puis, le 28 décembre de la même année, sans que ne soit évoqué le nom d'Olivier Rosenfeld, dans le communiqué, le voilà catapulté directeur financier. Associé en charge du secteur Télécom, Média et Technologies à la Société Générale où il a travaillé pendant dix ans, entre New York et Paris, ce diplômé d'HEC et de la New York University connaît bien le groupe. Il le conseille depuis 2003 : c'est Thomas Reynaud qui a mené à bien l'introduction boursière d'Iliad, en 2004, ainsi qu'une émission d'obligations convertibles, en 2006. Il prend ses fonctions le 1^{er} janvier 2008.

Michaël Boukobza plus Olivier Rosenfeld : deux départs d'éléments clefs en quelques mois, cela fait beaucoup pour Xavier Niel. S'en suit une période de bouderie plus ou moins longue. Elle ne

dure pas très longtemps avec l'ancien directeur financier. En novembre 2009, le fondateur d'Iliad et Olivier Rosenfeld s'associent avec Emmanuel de Buretel, le PDG du label Because, et l'homme d'affaires Alexandre Kartalis pour racheter le catalogue des chansons de Claude François aux fils du chanteur moyennant 5 millions d'euros. Xavier Niel est déjà branché sur le secteur. Il a investi 250 000 euros (20 % du capital), en 2007, dans Deezer, un service d'écoute de musique à la demande sur Internet qui compte 20 millions d'utilisateurs et 1,4 million d'abonnés à la fin de 2011.

L'ensemble des tubes de Cloclo («Alexandrie-Alexandra», «Comme d'habitude», «Magnolia», etc.) génère plusieurs centaines de milliers d'euros de droits d'auteur par an dont 333 000 euros uniquement à l'export. Xavier Niel et Olivier Rosenfeld investissent aussi de concert, en février 2010, dans l'éditeur belge de logiciel libre OpenERP.

Michaël Boukobza fait, lui, sa réapparition officielle aux côtés du fondateur d'Iliad, à l'automne 2010, à l'occasion d'une mission d'audit réalisée au *Monde* dont Xavier Niel vient de prendre le contrôle avec Matthieu Pigasse et Pierre Bergé. Menée sans ménagements, la «pige» de trois mois de l'enfant prodigue ne laisse pas que des bons souvenirs au sein du journal. Mais elle ravit ses commanditaires. Renvoi d'ascenseur, Xavier Niel apporte son soutien financier à la start-up de Michaël Boukobza qui a changé son nom de famille pour celui de Golan.

Ce dernier a, en effet, abandonné Patrick Drahi pour se lancer sous ses propres couleurs dans le secteur de la téléphonie mobile en Israël avec Golan Telecom. En décembre 2010, le fondateur d'Iliad entre à hauteur de 30 % dans le capital de la société, en lice pour décrocher la cinquième licence de troisième génération sur le marché israélien. L'ambition de Michaël Golan en Israël est la même que celle de Xavier Niel en France avec Free Mobile: diviser par deux les tarifs d'abonnements en cours dans le pays. L'investissement total est estimé à 200 millions d'euros dont 73 millions pour la seule licence.

Mais, en avril 2011, les heureux élus sont Mirs, jusque-là opérateur 2G, et Marathon. Mais, faute d'avoir présenté, dans les temps, des garanties financières suffisantes, les deux récipiendaires sont obligés d'abandonner leurs licences. Au grand bénéfice de Golan Télécom qui en hérite en juillet de la même année. Pour beaucoup, l'appui de Xavier Niel s'est avéré décisif pour décrocher le précieux sésame israélien.

Le fondateur d'Iliad n'est décidément pas rancunier. Avec lui, les «ennemis» du jour peuvent devenir rapidement «amis» de demain. Après avoir longtemps guerroyé contre Jacques Veyrat et Neuf Cegetel, voilà que Xavier Niel lui propose un mariage ! Le 8 novembre 2007, le journal *Les Échos* dévoile que Free et son concurrent négocient un rapprochement depuis février 2007 et que les discussions ont avorté, il y a peu, pour des raisons de contrôle managérial.

La valeur boursière de Neuf Cegetel dépasse alors les 7 milliards d'euros contre 3,8 milliards pour Iliad. Cela n'empêche pas Xavier Niel de réclamer non seulement la minorité de blocage mais aussi la gestion du nouvel ensemble qui, avec une part de marché de 42,3 % dans l'ADSL, aurait tutoyé France Télécom (49,3 %), le leader du secteur.

L'affaire capote à la suite du refus de Vivendi qui décide, dans la foulée, de rationaliser ses participations dans le secteur des télécommunications. Le 20 décembre 2007, SFR, qui détient déjà 40,5 % de Neuf Cegetel, annonce le rachat des parts (29,5 %) de Louis-Dreyfus pour 2,1 milliards d'euros et celui du capital restant détenu dans le public et par les salariés pour 2,3 milliards d'euros. Dorénavant contrôlé à hauteur de 56 % par Vivendi et à 44 % par le Britannique Vodafone, le nouvel ensemble, qui marie désormais téléphonie fixe et mobile, pèse alors 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires et devient le premier concurrent de France Télécom avec 26 millions de clients dont 19,3 millions dans le mobile et 3,8 millions dans l'ADSL. Frank Esser, le patron de SFR, en prend seul les commandes.

Tandis que la marque Neuf disparaît rejoignant Wanadoo, Club Internet et bientôt Alice au Panthéon des grands noms des fournisseurs d'accès à Internet, Jacques Veyrat réintègre sa maison mère. Avec un hommage grandiloquent de Xavier Niel qui n'hésite pas à le qualifier de « *De Gaulle des télécoms* » ! « *Il voit les cycles : il a vendu sa société avant l'effondrement des Bourses mondiales* », confie-t-il au magazine *Challenges*, le 28 août 2008. « *Jacques Veyrat est avant tout un financier (ce qu'il déteste que l'on dise de lui) qui sait prendre des risques.* » Le fondateur d'Iliad en arrive même à regretter que son nouvel ami n'ait pas été nommé à la tête de France Télécom pour remplacer Didier Lombard alors que son nom est un moment évoqué au printemps 2009.

Jacques Veyrat, qui a fait gagner au groupe Louis-Dreyfus quelque 2 milliards d'euros de plus-values lors de la revente de Neuf Cegetel, est présenté comme le dauphin désigné de Robert-Louis Dreyfus, l'actionnaire majoritaire de la maison... Plus connu du grand public pour son investissement dans le club de football de l'Olympique de Marseille, « RLD » comme on l'appelle, lutte depuis des années contre une longue maladie. Lorsqu'il décède le 4 juillet 2009, Jacques Veyrat reprend tout naturellement le flambeau. Mais ses relations avec Margarita, la veuve de Robert-Louis Dreyfus, ne cessent de se dégrader. Ce qui débouche sur son départ négocié en avril 2011.

L'homme d'affaires, dont la fortune est estimée à 210 millions d'euros cette année-là par le magazine *Challenges*, ce qui le classe au 202^e rang en France, s'installe à son compte. Il reprend le capital de la holding française Louis-Dreyfus SAS qui détient 39,4 % du fournisseur de gaz et d'électricité Direct Énergie et 50 % de Neoen (énergie solaire) et rebaptise l'ensemble Impala. Et comme Xavier Niel ne semble pouvoir envisager une réconciliation avec quelqu'un sans investissement péculiaire, Jacques Veyrat se voit entraîné par son ancien rival dans l'aventure TVous, la chaîne de la diversité sélectionnée par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel pour faire son entrée avant la fin 2012 sur la TNT (télévision numérique terrestre) gratuite.

Il figure, aujourd'hui, dans l'un des tours de table les plus relevé de la place de Paris, en compagnie de François-Henri Pinault, le PDG du groupe PPR, Jean-Charles Naouri, patron du groupe Casino, Matthieu Pigasse et Xavier Niel (16 %) en soutien de Pascal Houzelot (51 %), un ancien de TF1 à l'origine de Pink TV, la chaîne gay du paysage audiovisuel français.

LES MALHEURS D'« ALICE »

Xavier Niel n'a pas le temps d'épiloguer longtemps sur les départs de Michaël Boukobza et d'Olivier Rosenfeld. Tout comme Maxime Lombardini et Thomas Reynaud, leurs successeurs respectifs à la direction générale et à la direction financière d'Iliad, ne connaissent pas véritablement de période d'essai. L'année 2008 démarre sur les chapeaux de roue !

Le débat sur l'opportunité d'attribuer une quatrième licence de téléphonie mobile de troisième génération prend de l'ampleur au niveau politique. S'y ajoutent les questions sur les choix technologiques en matière de déploiement de réseaux de fibre optique, appelés à convertir l'Hexagone à la transmission de données à très haut débit, et les polémiques sur la meilleure manière de lutter contre le piratage sur Internet.

Mais le dossier le plus chaud qui passionne, à court terme, la profession concerne l'avenir de Liberty Surf Group SAS, le fournisseur d'accès à Internet, plus connu sous sa marque Alice. Telecom Italia, son propriétaire, annonce, en effet, sa mise en vente au mois de janvier. Le dossier est confié à la banque Calyon. Avec ses quelque 900 000 abonnés ADSL, représentant 6 % du marché, c'est le Petit Poucet du secteur, le dernier « indépendant » après la razzia effectuée par Neuf Cegetel depuis 2005.

Ils sont donc nombreux à se pencher sur l'affaire. Numericable et Bouygues Telecom, qui a décidé de se lancer dans le haut débit,

sont les premiers à se manifester. Iliad confirme rapidement son intérêt. Dans l'attente du feu vert des autorités compétentes (concurrence, bourse, etc.) pour son rachat par SFR, Neuf Cegetel se met aussi sur les rangs. Le numéro 2 français des FAI ne veut pas céder sa place de dauphin d'Orange sans combattre. Sa présence dans la course concourt aussi à faire monter les enchères. En mars, à la date limite du dépôt des candidatures, seul Bouygues Telecom n'a pas déposé de dossier.

Incarnée par la jolie mannequin italo-américaine Vanessa Hessler qui fera parler d'elle, en 2011, en prenant publiquement la défense du dictateur libyen Mouammar Kadhafi et de sa famille¹, Alice fait le bonheur de ses 1 400 employés et de ses clients. « C'était de l'assistanat à outrance », reconnaît Christophe Scaglia, le délégué du syndicat CFDT du groupe à l'époque. À se demander si l'actionnaire cherche véritablement à gagner de l'argent. Les comptes de la maison en témoignent. En 2007, Liberty Surf accuse encore une perte opérationnelle de 191 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 394 millions d'euros.

Fidèle à son image de marque de dirigeant privilégiant la croissance interne plutôt que les acquisitions, Xavier Niel calme le jeu. « Nous ne serons peut-être pas les meilleurs d'aujourd'hui », prévient-il, lors de la présentation des résultats de son groupe en ce même mois de mars. En fait, c'est du bluff. Début juin, Free annonce être en « négociations exclusives » pour racheter Alice « pour un maximum de 800 millions d'euros ». L'opération est finalisée le 26 août, moyennant 775 millions d'euros.

C'est cher payé mais cela représente à peu près la même échelle de prix que celui déboursé par Neuf Cegetel pour prendre le contrôle de Club Internet. Grâce à la possibilité de reports des déficits fiscaux accumulés par Liberty Surf Group SAS, Iliad va de surcroît pouvoir économiser quelque 350 millions d'euros d'impôts. Le groupe, qui emprunte 1,2 milliard d'euros auprès d'un syndicat

1. Son entretien dans le magazine italien *Donna e Donna* lui vaudra d'être licencié par Telefónica (*Le Figaro*, 31 octobre 2011).

bancaire pour financer l'opération, récupère enfin sa place de numéro deux dans l'ADSL avec 4 millions d'abonnés (25,5 % de part de marché), loin derrière Orange (7,6 millions) mais devant Neuf Cegetel (3,7 millions)... Le match continue. SFR redeviendra numéro 2 en 2010.

Rapidement, Iliad, qui a cédé, l'année précédente, sa filiale Kertel, spécialisée dans les cartes téléphoniques prépayées, revend Intercall (21 employés, 17,8 millions d'euros de chiffre d'affaires) trouvé dans la corbeille de Liberty Surf. L'acquéreur est la société financière L.R., propriété de Lionel Rozenberg, un vieux compagnon de route de Xavier Niel.

Jusqu'en 2005, Iliad a, en effet, été associé à parité avec ce dernier dans Endeis Telecom, initialement dénommé Télécom SA avant que la raison sociale ne soit changée, à la demande de France Télécom, dans le cadre d'un accord transactionnel conclu le 6 juillet 2004, pour éviter toute confusion de nom. Les pratiques de démarchage commercial de cette société qui exerce une activité dite de « revendeur de minutes » en s'adossant à un opérateur de réseau sont dénoncées par de nombreuses organisations de consommateurs et l'opérateur semi-public, devant le tribunal de commerce de Paris qui déboulera les parties de toutes leurs demandes en juin 2006.

Le plus dur reste à venir pour les employés d'Alice. « Il est clair qu'il y a des drame », prévient Xavier Niel au moment du bouclage de la transaction. La reprise en main ne se fait pas en douceur. « Durant l'été 2008, nous avons eu un premier contact, le comité d'entreprise et les syndicats, avec Cyril Pudatz et Maxime Lombardini, le président et le directeur général d'Iliad », raconte Christophe Scaglia¹. « Ils nous ont dit, en résumé, deux choses : qu'ils étaient bons et que nous étions mauvais puisqu'ils nous rachetaient et qu'ils allaient procéder à un plan social au siège parisien. Ils avaient une totale inexpérience du fonctionnement d'un comité d'entreprise et des organisations syndicales. Cela a été un vrai choc ! Ils n'ont pas fait la part des choses entre les

1. Entretien avec l'auteur, le 18 avril 2012.

décisionnaires de notre société et les salariés. Ils pensaient arriver comme des sauveurs. Ils se sont fait agresser verbalement. »

La purge est sévère. Entre 320 et 340 suppressions de postes sur un total de 390 sont annoncés à Paris. Seuls les centres d'appels de Marseille et Bordeaux qui emploient, à eux deux, un millier de personnes sont épargnés. Le 1^{er} janvier 2009, ils sont intégrés, non pas à Centrapel comme le voudrait la logique, mais à Free SAS qui compte alors 49 employés, tous des « historiques » ayant participé à l'aventure d'Iliad à ses débuts. « *Ils ne voyaient pas l'intérêt d'avoir des représentants du personnel* », continue le délégué CFDT. « *S'il y avait un problème, ils s'adressaient directement aux dirigeants. Cela a créé des tensions énormes. Il y avait un vrai fossé culturel.* »

Tout accaparés qu'ils sont par l'acquisition de Liberty Surf, les dirigeants d'Iliad n'en suivent pas moins les évolutions du dossier de l'attribution de la quatrième licence mobile. C'est un peu les montagnes russes ! Le sujet est évoqué lors de la présentation, fin janvier, du rapport de la « *commission pour la libération de la croissance française* » plus connue sous le nom de son président Jacques Attali. Il est fait état d'une étude montrant que le prix des appels a baissé de seulement 20 % en France contre 57 % au Royaume-Uni qui compte cinq opérateurs de téléphonie mobile.

Quasiment dans la foulée, Bercy saisit le Conseil d'État pour lui demander un avis consultatif sur les modalités d'attribution de la quatrième licence. Ce que ce dernier fait, le mois suivant, en jugeant que l'étalement du paiement de la licence « *ne pose pas de problème de rupture de principe d'égalité* ». La plus haute juridiction administrative française évoque le changement des conditions de marché intervenu depuis le précédent appel d'offres de 2002 et l'intérêt général d'une nouvelle licence pour stimuler la concurrence.

Bruxelles s'en mêle, en mars, avec un appel de Viviane Reding, la Commissaire européenne à la Société de l'information. « *Les consommateurs français grognent et on comprend pourquoi* », dit-elle. Le coût moyen d'un forfait en France est de 23 euros par mois contre

17 euros dans l'Union européenne. Résultat, le taux de pénétration du mobile dans l'Hexagone n'est que de 83 % contre 112 % chez nos voisins...

L'Élysée hésite toujours. On y évoque la possibilité de ne pas attribuer la totalité de la fréquence pour en affecter une partie à Orange et SFR, demandeurs de capacités supplémentaires. Ce scénario de vente à la découpe ne semble pas déplaire à Iliad. « *Les deux solutions ont leur charme* », commente Maxime Lombardini. Matignon demande à l'ARCEP, à la fin du mois d'avril, de lancer une consultation publique sur l'idée de procéder à une vente en bloc ou par lots avec un rapport attendu « au plus tard le 30 septembre ».

Parallèlement, les services du Premier ministre décident de saisir le Conseil de la concurrence sur les freins au développement des opérateurs virtuels et lui demandent de proposer le cas échéant des mesures appropriées. Ces acteurs, qui achètent des minutes de communication mobile à Orange et SFR à un tarif inférieur de 35 à 40 % à leurs prix de vente aux consommateurs pour les commercialiser sous leurs propres marques, ont toujours du mal à percer sur le marché.

Au sein de l'équipe gouvernementale, c'est une véritable partie de tennis. Un double messieurs. À l'Élysée, François Pérol, le secrétaire général adjoint de la présidence de la République, plus particulièrement chargé des dossiers financiers et industriels¹, se montre pragmatique sur la question de la quatrième licence. Frank Suplisson, un temps conseiller technique en charge des nouvelles technologies de Nicolas Sarkozy avant de devenir, fin 2007, le directeur de cabinet d'Éric Besson au Secrétariat d'État chargé de la Prospective, de l'Évaluation des Politiques Publiques et du

1. Ce diplômé d'HEC et de l'ENA prendra, en mars 2009, la présidence de la BPCE, banque née de la fusion des Banques Populaires avec les Caisses d'Épargne, dont il a supervisé le rapprochement à l'Élysée. Ce qui suscitera de fortes réserves.

Développement de l'Économie numérique, y est opposé. Il se trouve sur la même ligne que son ministre pour qui la logique industrielle n'est pas évidente.

À Matignon, Antoine Gosset-Grainville, le directeur adjoint de cabinet de François Fillon en charge des dossiers économiques¹, est très favorable à l'opération. Il n'a pas de mal à convaincre son Premier ministre qui connaît bien le secteur. Il a été ministre des Technologies de l'Information et de la Poste et ministre délégué chargé de la Poste, des Télécommunications et de l'Espace au sein des gouvernements d'Alain Juppé durant la période 1995-1997. Il est convaincu de la nécessité d'instiller plus de concurrence dans la téléphonie mobile.

À Bercy, Stéphane Richard, le directeur de cabinet de la ministre de l'Économie Christine Lagarde, penche lui aussi en faveur d'un quatrième opérateur. Ne serait-ce que parce que cela va procurer une ressource supplémentaire pour le budget de l'État, particulièrement malmené par la crise. Il ne le sait pas encore mais il est en train de se tirer une balle dans le pied. Stéphane Richard va rejoindre France Télécom en septembre 2009, d'abord à la direction de l'international, avant de prendre quasiment dans la foulée la tête des opérations France. Il devient le directeur général du groupe, en mars 2010, alors que la maison est sérieusement secouée à la suite d'une vague de suicides. Il arrive à son sommet en succédant, en février 2011, à Didier Lombard à la présidence de France Télécom, encore détenu à 26,7 % par l'État.

La fonction fait l'homme ! Passé de l'autre côté de la barrière, Stéphane Richard a visiblement oublié le rôle actif qu'il a pris dans l'opération. Il affiche maintenant ouvertement des «doutes» sur l'intérêt d'une quatrième licence. «*C'est, peut-être, une bonne nouvelle à court terme pour le consommateur mais le problème c'est que le consommateur est aussi contribuable. Et pour l'instant, l'arrivée d'un quatrième opérateur, c'est très mauvais pour le contribuable parce que*

1. Il est, aujourd'hui, directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts.

l'État apparaît comme le grand perdant de cette affaire. D'abord, sa participation dans l'entreprise France Télécom a baissé de près de 4 milliards d'euros depuis l'annonce de l'arrivée d'un quatrième opérateur. Et on peut penser que si les marges du secteur baissent, les bases taxables de l'impôt sur les sociétés vont baisser aussi», explique-t-il aux députés lors de son audition devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, le 1^{er} février 2012.

Soutenu par François Pérol, Antoine Gosset-Grainville et Stéphane Richard, que l'on surnomme «les trois mousquetaires», tant leur complicité est forte, le dossier progresse en tout cas à grands pas. Au moment du lancement de Free Mobile, Xavier Niel ne manquera d'ailleurs pas de remercier nommément François Fillon ainsi que le trio, mettant Stéphane Richard dans une situation délicate. Le fondateur d'Iliad assiste aussi, à Matignon, à la remise de la Légion d'Honneur d'Antoine Gosset-Grainville par le Premier ministre, en février 2012, en présence du «Tout-Paris» des affaires, à l'exception notable de Martin Bouygues qui s'est fait excuser. Xavier Niel y focalise l'attention en discutant longuement en aparté avec Stéphane Richard.

Début juin 2008, l'ARCEP lance la consultation publique avec trois types de scénarios. Le premier consiste à attribuer l'ensemble des fréquences à un nouvel entrant selon des modalités comparables au troisième appel à candidature. Le deuxième cas de figure prévoit plusieurs lots dont certains réservés aux nouveaux entrants et d'autres ouverts aux nouveaux entrants ainsi qu'aux opérateurs existants. La troisième solution proposée est une attribution en plusieurs lots ouverts à tous les opérateurs. En septembre, au moment du résultat des courses, ne sont retenus que les deux premiers cas de figure.

Alors que le dossier semble toucher au but, Éric Besson jette un certain froid lors de la présentation du plan «France Numérique 2012» au mois d'octobre. Certes, il annonce qu'un appel à candidatures sera lancé au premier trimestre 2009 mais sur trois critères : le prix, la couverture géographique et les conditions proposées aux opérateurs mobiles virtuels.

Pour ajouter à la cacophonie, le journal *La Tribune* publie une note confidentielle de Matignon à l'Élysée prônant le lancement d'un appel d'offres dès le mois de décembre en réservant, « compromis qui pourrait être privilégié », une partie des fréquences (10 Mhz) à un nouvel opérateur. La publication de la lettre, destinée à une toute petite poignée de personnes, a tout l'air d'une manœuvre pour torpiller le processus en laissant penser que Matignon tente de forcer la main du président de la République.

Tandis que Paul Champsaur, qui s'apprête à quitter la présidence de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, estime que « *Free et Numericable doivent être présents dans le mobile pour pouvoir faire des offres convergentes, car à l'avenir la concurrence se fera entre opérateurs intégrés fixe-mobile* »¹, son successeur s'active déjà dans les coulisses.

Comme dans le roman d'Alexandre Dumas, il y a, en effet, un quatrième mousquetaire dans cette histoire. Il s'appelle Jean-Claude Mallet. C'est lui qui va accélérer le mouvement. C'est un nouveau venu dans le secteur. Ce normalien, agrégé de lettres modernes et énarque, est un spécialiste des questions militaires, ancien secrétaire général de la défense nationale (SGDN). À la demande de Nicolas Sarkozy, il préside, en 2007, la Commission du Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale qui présente son rapport en juin 2008. Il reste en stand-by jusqu'en octobre, afin de permettre l'articulation avec la Loi de programmation militaire. Alors que son nom est proposé en Conseil des ministres, en décembre, pour la présidence de l'ARCEP, il commence à se pencher sur les dossiers et à préparer les auditions devant le Sénat et l'Assemblée nationale appelés à avaliser sa nomination.

« *Il y avait un certain nombre de décisions stratégiques en suspens* », raconte-t-il². « *La première, c'était la quatrième licence et la seconde, l'attribution des fréquences mobiles de quatrième génération. Deux gros chantiers en plus de celui concernant la fibre. Il y avait besoin de définir*

très vite une stratégie. La question de la quatrième licence était gelée depuis un certain temps parce que tout le monde pensait que Nicolas Sarkozy y était opposé. J'ai demandé à Claude Guéant, alors secrétaire général de l'Élysée, de poser le dossier sur la table. »

Il se trouve que se tient un comité interministériel, le 12 janvier 2009, pour faire le point sur le développement de l'économie numérique. La question de l'approbation de la quatrième licence est rajoutée discrètement au menu du jour. « *C'était une affaire très sensible, nous l'avons donc tenue secrète, ne serait-ce que pour éviter des déliés d'initiés* », continue Jean-Claude Mallet. « *Nicolas Sarkozy a accepté de laisser l'ARCEP mettre sur pied un nouvel appel d'offres. Au sortir de la réunion, le Premier ministre a donc pu annoncer la décision prise sur la quatrième licence.* »

L'effet de surprise est total. Éric Besson, qui participe à la réunion, n'a pas été tenu informé du dernier développement. L'un des participants le voit sursauter physiquement quand le Premier ministre annonce son arbitrage de dernière minute. Les trois grands opérateurs, qui pensaient l'affaire mise sous le boisseau, tombent eux aussi des nues. En Bourse, leurs titres accusent le coup. L'action de Bouygues chute de 7,2 %, celle de Vivendi de 4,2 % et celle de France Télécom de 3,1 %. « *Nous saluons la dé-marche volontariste et pro-concurrentielle du gouvernement et de l'ARCEP* », commente de son côté Maxime Lombardini, chez Free.

Chez France Télécom, Didier Lombard est furieux. Cet X-Télécom, qui a fait l'essentiel de sa carrière dans le secteur avant de rejoindre l'opérateur semi-public, en 2003, comme directeur général avant de succéder à Thierry Breton comme PDG, affirmait encore en décembre que la quatrième licence était « *enterrée* ». Selon *Le Canard Enchaîné* du 10 décembre 2008, il fondait alors « *de grands espoirs sur la prochaine nomination d'un régulateur amical* ». Jean-Claude Mallet est « *un patriote plus soucieux de soutenir les champions nationaux que de dopé la concurrence* », disait-il.

Certains analystes politiques évoquent un coup de force de François Fillon face à Nicolas Sarkozy. « *On a prêté des intentions*

1. Entretien dans *Les Echos*, 24 décembre.

2. Entretien avec l'auteur, le 27 avril 2012.

au président de la République. On a dit qu'il y était opposé. Je n'en ai aucune idée », assure Antoine Gosset-Grainville¹. « *Pour qui connaît le mode de fonctionnement gouvernemental de la V^e République, personne ne peut douter que si le Premier ministre a fait cette annonce, c'est qu'il avait, au minimum, un "tubil obstat" du président de la République. S'il y était vraiment opposé, il l'aurait bloqué.* »

L'offre se présente sous la forme de trois lots de 5 MHz de fréquence, soit un tiers de ce que détiennent Orange, SFR et Bouygues Telecom. L'un des lots est réservé à un nouvel entrant. François Fillon explique qu'il est favorable à plus de concurrence « *sans déstabiliser et en permettant aux opérateurs existants d'obtenir une partie des lots* ». Iliad, qui revendiquait initialement 10 MHz, se montre compréhensif et explique qu'un lot de 5 MHz suffit pour construire un réseau national. « *Il ne s'agit pas d'une licence au rabais* », se défend pour sa part le gendarme des télécoms.

Devant l'Assemblée nationale, Luc Chatel qui a récupéré les dossiers d'Éric Besson, devenu ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire, précise, début février, les conditions d'attribution. Par « *souci d'équité* » avec les opérateurs existants, le prix de la licence correspondra au tiers du prix accordé précédemment, 619 millions d'euros, soit de l'ordre de 206 millions pour un tiers des fréquences attribuées. Un décret doit paraître au *Journal Officiel* avant la fin mars.

Le choix du quatrième opérateur se fera sur des critères de crédibilité en matière financière, d'offres de services et de tarifs, de couverture du territoire, d'emploi et d'ouverture du réseau aux opérateurs virtuels. Le nouveau venu aura le droit d'acheter de la capacité sur le réseau de ses trois grands concurrents pendant six ans dès lors que le sien couvre 25 % de la population. Il est prévu que les deux autres blocs de 5 MHz soient attribués dans une seconde phase.

L'ARCEP se met donc au travail pour établir un cahier des charges rigoureux. Elle s'attache à mettre en place des contraintes

¹. Entretien avec l'auteur, le 27 avril 2012.

et des règles très strictes. Jean-Claude Mallet va à la rencontre des acteurs du secteur. Notamment les candidats potentiels au rang desquels figurent aussi Virgin Télécom-Numericable et Bolloré Télécom. Les dirigeants d'Iliad l'impressionnent. « *J'ai trouvé en Xavier Niel et son équipe des gens byzantins, passionnés par ce qu'ils faisaient, extrêmement branchés sur l'économie numérique* », dit-il. « *Il fallait que l'ARCEP favorise des acteurs ayant des visions prospectives et qui soient présents sur le mobile et sur le fixe, au moment où la frontière s'estompe entre les deux, pour pouvoir jouer un rôle au niveau européen.* »

Mais l'appel d'offres tarde à être lancé. Le dossier semble de nouveau bloqué à l'Élysée qui souhaite, dit-on, reprendre la main. Didier Lombard (France Télécom), Jean-Bernard Lévy (Vivendi-SFR) et Martin Bouygues (Bouygues Telecom) font le siège des pouvoirs publics. Ils rappellent qu'à l'époque le prix qui leur avait été demandé avait été présenté comme un « *ticket d'entrée* » et n'était en rien corrélé à des critères de fréquences. Ils soulignent aussi qu'avec un volant de clientèle de 4 millions de foyers, Free ne peut pas véritablement être présenté comme un « *nouvel entrant* ».

DE L'USAGE DE BAKCHICH

Iliad ne reste pas les bras croisés. Le groupe engage le cabinet Boury, spécialisé dans le lobbying et les affaires publiques, pour organiser des rencontres avec les parlementaires impliqués dans le secteur des nouvelles technologies. Chez Free, il y a comme une répartition des rôles. C'est « *good cop / bad cop* ». Maxime Lombardini joue les diplomates, Xavier Niel donne dans la dissuasion. Loin de ménager le gouvernement, il dénonce ouvertement la loi Hadopi contre le piratage sur Internet qu'il qualifie de « *bêtise* », lors d'une conférence de presse, en mars 2009. « *C'est n'importe quoi !* », s'emporte-t-il contre l'idée de couper la connexion Internet aux pirates pris sur le fait. « *Pourquoi pas couper l'électricité ou enlever l'ordinateur ?* » s'indigne-t-il¹.

Depuis quelque temps, Xavier Niel multiplie les investissements, sur ses propres deniers, dans des sites d'information en ligne d'opposition. Il commence avec Mediapart, lancé en mars 2008, qui se présente comme un grand pourfendeur du pouvoir personnel de Nicolas Sarkozy. Financé à hauteur de 1,3 million d'euros par ses fondateurs au rang desquels figurent les anciens responsables du journal *Le Monde*, Edwy Plenel et Laurent Mauduit, le site lève 1,7 million d'euros auprès de soutiens extérieurs. Le fondateur d'Iliad se montre très généreux. Il apporte 100 000 euros, ce qui en fait le plus gros contributeur de la « so-

1. Voir la vidéo sur www.dailymotion.com/video/x8qo7z.

ciété des amis de Mediapart» qui réunit en tout 500 000 euros. Il remettra au pot la même somme dans un second temps.

Nicolas Beau, le directeur de la rédaction de Bakchich, un site satirique traversant de grosses difficultés financières, bénéficie aussi des largesses de Xavier Niel. Cet ancien journaliste du *Monde* et du *Canard Enchaîné* sourit encore à l'évocation du mail qu'il reçoit de ce dernier au cours de l'été 2008. «*Je ne le connaissais absolument pas*, raconte-t-il¹. «*Son message commençait par "Votre site est rafraîchissant", ce qui n'était pas vraiment le terme approprié pour le qualifier. Il se proposait de m'aider. Nous nous sommes retrouvés à déjeuner, quelques jours plus tard, à la brasserie La Lorraine, dans le 17^e arrondissement de Paris. Le repas terminé, Xavier Niel m'a demandé combien d'argent il me manquait. Je lui ai dit : 300 000 euros. Vous les aurez demain m'a-t-il répondu.*»

Le fondateur d'Iliad remet par deux fois la main au portefeuille en faveur de Bakchich. Une fois pour donner 50 000 euros, une autre pour en ressortir 300 000 euros. Il ne s'est jamais montré aussi prodigue dans ses investissements dans la presse en ligne ! Il convainc aussi son ami Marc Simoncini d'apporter 150 000 euros au site. «*Sans jamais intervenir sur le contenu ! assure Nicolas Beau. C'était moitié du mécénat, moitié une arme de dissuasion médiatique, en pleine bagarre pour décrocher la quatrième licence de téléphonie mobile. Il a tout fait pour nous faire vivre alors que l'on était mal vu du Bakchich est placé en liquidation judiciaire, le 26 janvier 2011.*

Le portefeuille médiatique de Xavier Niel ne cesse de s'enrichir au fil du temps. Il apporte son écot à *Terra Economica*, un site doublé d'un journal papier, spécialisé dans le développement durable, et à Owni, créé pour mener le combat contre la loi Hadopi. Le fondateur d'Iliad qui a désormais mis sur pied un fonds d'investissement euros dans *Électron Libre*.

1. Entretien avec l'auteur, le 21 mars 2012.

Il se recentre un peu politiquement, par la suite, en s'invitant dans le capital d'Atlantico, un site d'information qui se veut l'équivalent de Mediapart, à droite de l'échiquier. C'est Marc Simoncini qui l'y entraîne. «*Je trouve qu'il y avait un déficit d'offre dans ce domaine*», raconte Charles Beigbeder qui a créé une structure ad hoc baptisée Free Minds¹ dont Xavier Niel tout comme Marc Simoncini détiennent 17 % des parts. «*Cela représente quelques centaines de milliers d'euros tous ensemble. C'est petit pour lui.*» Mais ce n'est qu'un début. D'autres développements sont en vue avec un projet d'investissement dans des lettres confidentielles en ligne.

Kima Ventures apporte aussi 160 000 euros à *Causeur*, un mensuel doublé d'un site, lancé par la journaliste Élisabeth Lévy qui lutte contre la pensée unique. Sollicité par Laurent Mauduit pour participer, éventuellement, à une autre augmentation de capital de Mediapart, peu de temps après l'attribution de sa licence de téléphonie mobile, Xavier Niel prend désormais ses distances avec ce site. «*Cette fois, je passe mon tour !*», répond-il au journaliste².

Il y a plusieurs versions pour expliquer cette forme de «mécénat». Alain Weill, le patron de NextRadioTV et administrateur d'Iliad, assure que son ami qui l'a aidé un temps à financer *La Tribune* est «généreux» et qu'il «cherche à être utile». «*Xavier a toujours apprécié les contre-pouvoirs dans le monde économique comme dans la presse*, commente Jérémie Berrebi, le fondateur du site de boutiques en ligne Zlio qui est son associé dans Kima Ventures³. Ni de droite, ni de gauche, il craint pour la démocratie et veut aider les médias à prendre le virage numérique.»

«*J'investis dans la presse d'opinion car je crois que la France a besoin de conserver une presse indépendante...*», explique l'intéressé dans un entretien accordé aux *Échos*⁴. Qui a une version moins soft lorsqu'il

1. Free Minds détient 40 % d'Atlantico.

2. Entretien avec l'auteur, le 24 mai 2012.

3. *L'Express*, le 24 septembre 2010.

4. *Les Échos*, le 18 octobre 2010.

est interrogé sur le sujet par Éric Fottorino, alors président du directoire du *Monde* : « *Quand les journalistes m'emmènent, je prends une participation dans leur canard et ensuite ils me foutent la paix.* »¹

Le 29 avril 2009, alors que Jean-Claude Mallet est contraint de démissionner de la présidence de l'ARCEP, pour des raisons de santé, l'appel d'offres n'est toujours pas lancé. Nommé le 8 mai, son remplaçant s'appelle Jean-Ludovic Silicani. Ingénieur des Mines, il est sorti de l'ENA, en 1980, au rang de major de la promotion Voltaire. La fameuse ! Celle qui compte dans ses rangs François Hollande, l'actuel président de la République, Ségolène Royal, sa compagne de l'époque, Dominique de Villepin, l'ancien Premier ministre de Jacques Chirac, Henri de Castries, le patron du groupe d'assurance Axa, et quelques autres responsables du monde politique et des affaires de premier plan.

Le nouveau gendarme des télécoms connaît une carrière électorale pour un haut fonctionnaire. Il passe successivement à l'Agence Nationale de Valorisation de la Recherche (ANVAR), au ministère de la Culture, à la Bibliothèque nationale de France et au cabinet de Simone Veil, avant de devenir un spécialiste de la réforme de l'État puis de la fonction publique. Il connaît doublement le secteur. Au Conseil d'État, il a été rapporteur, en 2003, du rapport sur les projets de loi relatif aux communications électroniques et aux services de communication audiovisuels. Il a aussi présidé le Conseil Supérieur de la Propriété Littéraire et Artistique. Certains le cataloguent de ce fait comme un opposant déclaré de Free.

Mais ce fort en thèmes est lui aussi conquis par Xavier Niel. « *Il y a décidément une étonnante fascination de la haute administration pour le self-made-man ! ironise un concurrent d'Iliad. C'est sans doute l'atelier qui a créé sa boîte à 20 ans.* »

Par sécurité, le gouvernement demande à la Commission des participations et transferts, chargée d'évaluer les actifs de l'État, de vérifier que le montant de la licence « *correspond clairement à*

1. *Un si petit Monde*, Odile Benyahia-Kouider, Fayard, 2012, p. 136.

l'évaluation de la quatrième licence ». Il s'agit d'être « *absolument inattaquable sur ce point* », prévient Luc Chatel. Mi-juin, la Commission revoit le prix de la licence à la hausse à 240 millions d'euros.

Cela ne calme pas l'irritation des opérateurs en place. Leur valorisation va de 1,3 milliard pour Orange, à 400 millions pour Bouygues, tandis que SFR évoque une fourchette de 450 à 500 millions d'euros. « *Le principe d'équité serait violé* », tonne-t-on chez France Télécom qui menace de porter plainte à Bruxelles au motif que le « *rabais* » consenti constituerait une aide d'État.

Du côté des candidats potentiels, l'affaire ne suscite pas de remous. « *La bausse de la redevance ne change pas grand-chose par rapport à un investissement global de 1 milliard d'euros* », relativise Geoffroy Roux de Bézieux, le patron de Virgin Mobile qui a annoncé, quelques semaines auparavant, étudier le dossier « *assez sérieusement* »¹. « *Le prix a été un peu augmenté, on ne va pas vous dire qu'on est heureux qu'il augmente mais cela ne remet pas en cause le projet* », dit-on chez Iliad.

Parti en vacances, le 30 juillet 2009, Jean-Ludovic Silicani reçoit un coup de téléphone, le lendemain, de Jean-Paul Faugère, le directeur de cabinet de François Fillon. Les deux hommes font un dernier point. Le décret et l'arrêté lançant l'appel à candidatures pour la quatrième licence mobile sont publiés le 1^{er} août au *Journal Officiel*. Les postulants ont jusqu'au 29 octobre pour déposer leurs dossiers.

« *Fillon a fait adopter le texte en Conseil des ministres en vitesse pendant que Sarko était sorti répondre à un appel ! Et il a signé le décret en profitant de son malaise vagal* », rigole Xavier Niel dans un portrait-entretien paru dans *Le Canard Enchaîné*, le 29 décembre 2010. Le

1. Entretien avec l'auteur, le 10 avril 2012. Lancé en France en avril 2006, Virgin Mobile France est la division française de Virgin Mobile, filiale du groupe britannique Virgin, créé par Richard Branson. La marque qui s'est hissée au quatrième rang du secteur est commercialisée dans l'Hexagone par Omea Telecom, joint-venture réunissant Virgin et Carphone Warehouse.

fondateur d'Iliad fait référence à l'évanouissement et à l'hospitalisation du président de la République, au Val de Grâce, le 26 juillet, à la suite d'un footing dans le parc du château de Versailles.

« *La perspective de l'octroi d'une quatrième licence était prévue par les textes* », insiste Antoine Gosset-Grainville pour tenter de tordre le cou à la rumeur d'un profond désaccord entre l'Élysée et Matignon. « *Ce n'était pas une décision du gouvernement Fillon. La vraie décision aurait été de ne pas l'accorder. D'une certaine manière, François Fillon a décidé de laisser les choses se dérouler. Les débats intenses au sein du gouvernement tout au long de l'année 2008 n'ont pas mis en évidence de raisons sectorielles, économiques ou budgétaires qui auraient justifié de revenir sur cette programmation. Le dossier a été validé par le Conseil d'État. Et aucun recours n'a prospéré.* »

France Télécom confirme sa décision de saisir la Commission européenne. L'affaire n'est pas facile à plaider. Dans un cas similaire, Bruxelles a débouté, en 2006, l'opérateur allemand T-Mobile, et son concurrent espagnol Telefonica, qui contestaient la décision du gouvernement tchèque d'attribuer, l'année précédente, une troisième licence 3G au Britannique Vodafone pour 66 millions d'euros, alors qu'ils avaient dû payer 115 millions en 2001.

La Commission avait répondu que « *l'octroi à un prix inférieur [...] ne constituait pas une aide d'État* » ; qu'il n'y avait eu « *aucune discrimination à l'égard des deux opérateurs* » et que « *la baisse de prix entre 2001 et 2005* ». La démarche française va connaître le même sort. Après une première notification de « *rejet administratif* » en juin 2010, Bruxelles valide, en effet, l'attribution de la quatrième licence mobile à Free, en mai 2011.

Martin Bouygues tente, d'abord, de convaincre Xavier Niel de ne pas se lancer dans l'aventure. Sans succès. « *Voyant qu'il ne m'avait pas convaincu, il m'a demandé de dégager* », raconte l'intéressé¹. La rencontre ne dure, en effet, que quelques minutes. Bouygues

1. *L'Express*, 22 décembre 2011.

ne désarme pas pour autant et dépose deux recours devant le Conseil d'État : le premier sur le prix de la licence, le second pour annuler la procédure de candidature. Ils seront tous les deux rejetés, en octobre 2010.

Sur le plan personnel, les deux hommes portent désormais leurs différends sur la place publique. Ils ne correspondent plus que par avocats interposés. Xavier Niel se lâche un jour au micro de BFM. « *Malheureusement, nos concurrents ne sont pas capables d'intervenir. Le seul qui est capable de bouger, c'est France Télécom, c'est dire si tous les autres sont mauvais... On invente, les autres copient. Je qualifie ces acteurs de parasites, mais c'est mon avis. Ça me vaudra une mise en examen.* »

Bien vu ! Se sentant visé, Bouygues porte plainte, fin 2010. Réponse du berger à la bergère, Iliad fait à son tour appel à la justice en exhumant une vieille interview de Martin Bouygues dans *Les Échos*, datant de 2008, dans laquelle Free est traitée de « *coucou* ». « *Free est bien plus profitable que Bouygues Telecom, explique le PDG du groupe éponyme. Si l'on veut plus de concurrence et faire baisser les prix pour le consommateur, Free serait donc déjà bien inspiré de réduire ses marges sur l'ADSL avant de penser à venir sur le mobile.* » La justice renvoie les deux rivaux dos à dos en les condamnant à l'euro symbolique.

France Télécom bénéficie aussi de quelques amabilités du même genre. En mars 2009, c'est même un feu d'artifice ! Ouvert par Maxime Lombardini dans les colonnes des *Échos* où il ironise sur la politique d'innovation d'Orange. « *C'est un comble quand on a copié le "triple play" et la Freebox avec deux ans de retard et en allant jusqu'à imiter son nom*, dit-il. *Ce sont les cerveaux qui produisent l'innovation, pas le carnet de chèques.* » Quelques jours plus tard, lors de la présentation des résultats annuels, Xavier Niel ajoute une « *petite* » couche en traitant son grand rival de « *délinquant multi-récidiviste* »¹.

1. Compte rendu sur lexpansion.lexpress.fr, 19 mars 2009.

Histoire de calmer le jeu, les deux parties signent un armistice, en août 2010, le deuxième du genre¹. Free abandonne la plainte déposée auprès de la Cour européenne de justice contre Orange pour obstruction au déploiement de l'ADSL, entre 2000 et 2005, pour laquelle il demandait 50 millions d'euros de dédommagements. France Télécom retire sa plainte pour diffamation. Pour nombre d'observateurs, l'arrivée de Stéphane Richard aux commandes de l'opérateur n'est pas étrangère à cette volonté d'apaisement.

Cela tourne même à la franche collaboration, en mars 2011, lorsqu'après avoir longtemps refusé toute négociation, Orange conclut un accord d'itinérance avec Free sur son réseau 3G. Au même titre que SFR et Bouygues Telecom, l'opérateur s'était pourtant élevé, un an auparavant, avec vigueur contre l'avis du Conseil de la concurrence souhaitant que Free bénéficie rapidement d'une prestation d'itinérance sur l'un des réseaux en place, non seulement sur la 2G (comme la loi les obligeait) mais aussi pour la 3G, compte tenu du succès des smartphones et des clefs 3G. En fait, il semble que l'ARCEP a « tordu le bras » de France Télécom en conditionnant son feu vert au lancement d'une offre « quadruple play » par Orange à un accord d'itinérance avec Free.

À l'approche de la date fatidique du dépôt des candidatures, la liste des prétendants ne cesse de se réduire. Début septembre, Bolloré Télécom ne juge « pas raisonnable » de se « lancer seul ». Quelques jours après, c'est au tour de Kertel, le spécialiste des cartes prépayées de jeter l'éponge. Puis d'Orascom, propriété d'un homme d'affaires égyptien qui a discuté partenariats avec Free, Bolloré, Virgin et Numericable, après avoir tenté de racheter Bouygues Telecom deux ans auparavant.

Vivendi-SFR décide à son tour de porter plainte à Bruxelles. Jean-Bernard Lévy, son PDG, s'étonne tout haut de l'intérêt d'avoir un quatrième opérateur « alors que dans plusieurs pays on passe de quatre à trois et non l'inverse ». Martin Bouygues s'interroge, à

1. *La Tribune*, 16 août 2010.

juste titre, sur l'intérêt d'être un proche du président de la République. « Il y a plus d'inconvénients que d'avantages », répond-il¹. « Avec la suppression de la pub, j'ai eu la double peine : non seulement TF1 a été taxé mais aussi Bouygues Telecom. Je ne suis pas sûr, non plus, que la création d'un quatrième réseau téléphonique soit un cadeau pour Bouygues. » Depuis le 1^{er} janvier 2009, le gouvernement a instauré une taxe de 0,75 % sur le chiffre d'affaires publicitaire des chaînes privées et de 0,9 % sur les recettes des opérateurs télécoms pour compenser la suppression de la publicité après 20 heures sur les chaînes publiques de France Télévision.

Martin Bouygues n'est pas le seul à avoir des états d'âme. Nicolas Sarkozy éteint les siens devant les députés UMP qu'il reçoit à l'Élysée, mi-septembre. « Je suis assez sceptique et réservé sur le choix du quatrième opérateur mobile, le prix le plus bas n'étant pas forcément le meilleur », leur dit-il. On prête à François Fillon de lui avoir répondu : « Monsieur le Président, les trois opérateurs dont vous parlez, ce sont bien ceux dont vous disiez, il y a trois mois, qu'ils se gavent ? » Mais désormais, l'opération est difficile à bloquer. Il ne s'agit pas d'enchères mais d'un « concours de beauté ». Les candidats doivent préciser leur plan prévisionnel de déploiement du réseau, la date d'ouverture prévue, les caractéristiques commerciales du projet, etc.

Xavier Niel occupe le terrain. Il ne lâche rien. « Il a une vision très claire de ce qu'il veut », relève Virginie Calmels qui a suivi de près le dossier en tant qu'administratrice d'Iliad. « Je connais peu de leaders qui soient faciles. C'est antinomique. On ne peut pas être l'ami de tout le monde lorsqu'on est décideur, parce que par nature on va prendre des décisions qui fâchent. Il est très au clair dans sa tête sur ce qu'il fait. Il y va avec courage et détermination. On ne peut pas dire que la quatrième licence a été un chemin pavé de roses. Cela a été un vrai combat. À aucun moment, il n'a douté alors que les indicateurs n'étaient pas au vert ».

Début septembre, Xavier Niel participe à l'université d'été du MEDEF, organisé sur le campus de HEC à Jouy-en-Josas dans

1. *Les Dynasties...*, op. cit.

l'ouest de la région parisienne. Interviewé par Twideco' TV, il positive. « *On en a marre de la crise, on en a marre de la pandémie grippale et on a envie de créer des entreprises qui fonctionnent dans lesquelles les gens se sentent bien* », dit-il, très heureux d'avoir été invité par l'organisation patronale. « *C'est assez plaisant, on est bien accueilli par les gens du MEDEF, c'est une image plutôt jeune, plus jeune qu'on ne le pense [...] ça bouge, c'est dynamique.* »

La démonstration de force intervient, début octobre, à l'occasion du dixième anniversaire de Free. D'habitude très regardant sur les dépenses, Iliad ne lésine pas cette fois-ci pour fêter l'événement. Le groupe, qui se classe désormais au cinquante-cinquième rang français avec plus de 4 000 salariés et un chiffre d'affaires de près de 2 milliards d'euros, loue le Palais omnisports de Paris Bercy et invite 10 000 personnes. Avec au programme les chanteurs Raphael, Stephan Eicher, Louis Bertignac, Cali, etc. Le show est animé par Virginie Efira, la comédienne et présentatrice de télévision passée par M6, TF1 et Canal +, qui réussit à faire monter Xavier Niel sur scène. Le « boss » commence à prendre goût aux lumières.

À quelques jours du dépôt des candidatures, le ciel se dégage totalement pour Free. Virgin Mobile et Numericable qui font équipe annoncent leur retrait de la course. « *Nous avons étudié le dossier assez sérieusement pendant six mois et avions entamé des discussions avec des banques conseil et TDF* », explique Geoffroy Roux de Bézieux¹. « *Nous avons reculé pour plusieurs raisons dont la première tient à la grande difficulté opérationnelle à déployer un réseau, notamment dans les grandes villes.* »

Entre le principe de précaution et l'inquiétude générale, justifiée ou non, vis-à-vis des rayonnements électromagnétiques, les antennes de téléphonie mobile n'ont plus bonne presse. Une centaine de communes a déjà gelé l'installation de nouvelles antennes sur leur territoire, la plus en pointe étant Paris où se démontent désormais plus d'antennes qu'il ne s'en déploie. Cela impose

1. Entretien avec l'auteur, le 10 avril 2012.

aux opérateurs un processus très long de contacts avec les syndics d'immeubles, le voisinage, etc.

« *La deuxième incertitude, résolue depuis, concernait l'absence d'accord d'itinérance avec un opérateur existant pour ce qui était de la 3G* », continue le patron de Virgin Mobile. « *Sans roaming, l'offre de Free, qui a finalement pu conclure un accord avec Orange, ne valait rien.* » Tout nouveau venu doit, soit investir dans un réseau très dense avec des zones très compactes, soit avoir recours à une couverture « *en peau de léopard* » comme l'appellent d'une manière imagée les professionnels. Cela a été le choix de Free Mobile qui s'appuie de ce fait en grande partie sur le réseau d'Orange. Cela coûte beaucoup plus cher et se traduit pour les clients par des changements perpétuels de réseaux avec des coupures de liaisons et une forte consommation des batteries de leurs téléphones.

« *Ces trois problèmes débouchaient sur une incertitude financière forte. Nous risquions de nous transformer en super MVNO en payant, en plus, 240 millions le prix de la licence avec l'obligation de déployer un réseau. Donc, nous n'y sommes pas allés*, résume Geoffroy Roux de Bézieux. *L'histoire n'est pas terminée mais quand on voit les problèmes de déploiement d'antennes que connaît Free, nous n'avons pas de regrets sur ce plan-là.* » Virgin Mobile se console avec l'achat quasi simultané de Télé 2 Mobile et de ses 361 000 abonnés pour 56 millions d'euros.

Le 28 octobre, Iliad dépose les cinq caisses de son dossier à l'ouverture des bureaux de l'ARCEP, à 9 h 30, avec un jour d'avance. Seul en piste, il peut espérer être rapidement fixé sur ses chances. Quelques jours avant, Jean-Ludovic Silicani, le gendarme des télécoms, a laissé entendre que s'il y avait un candidat unique, une décision intervientrait avant Noël. Et, le 18 décembre, le verdict tombe effectivement : Free Mobile va voir le jour. Ses offres sont jugées « *globalement simples, lisibles et homogènes* » par l'ARCEP.

Iliad retient Nokia Siemens Network pour construire son réseau 3G moyennant un contrat estimé à 250 millions d'euros. Le groupe chiffre son investissement total à 1 milliard d'euros. Le nouvel entrant, qui vise une part de marché de 10 à 15 % à l'horizon

2015-2020, laisse entrevoir un tarif d'entrée de gamme inférieur à 20 euros incluant plus de trois heures de communication et SMS illimités. Il évoque la mise sur pied d'un réseau de 420 boutiques d'ici à 2018 et l'équilibre opérationnel cinq ans après le lancement de son offre, annoncée pour les premiers jours de 2012.

Très vite accusé, au mieux de consumérisme aveugle, au pire de complaisance, Jean-Ludovic Silicani se défend. « *Quand je suis arrivé à l'ARCEP, en mai 2009, je n'avais jamais rencontré les dirigeants de Free* », raconte-t-il¹. « *J'ai trouvé ce dossier et je l'ai géré en toute impartialité. L'Autorité a tout fait pour vérifier que d'autres acteurs, comme Virgin ou Bolloré Télécom, n'étaient pas intéressés. Certains ont réfléchi mais sans se décider. C'est donc qu'il y avait un vrai risque, que seul Free a osé prendre.* »

Son prédécesseur se trouve sur la même ligne. « *On connaissait les forces et les faiblesses de Free mais il fallait leur donner leur chance* », dit Jean-Claude Mallet qui a rejoint, depuis, le Conseil d'État. « *Ce sont des chevaux-légers. Est-ce qu'ils ont les reins solides ? On verra. Il y en a qui détruisent de la valeur, d'autres qui la stérilisent. Personne ne peut imaginer si in fine ce sera une opération gagnante-gagnante. On peut faire de la théorie. Ce qui est sûr, c'est que les arguments des opposants n'étaient pas très convaincants.* »

L'année se termine décidément mal pour Didier Lombard. Après le tollé suscité par ses propos sur la vague de suicides qui secoue France Télécom – en septembre, il a parlé de « mode » – voilà qu'il hérite d'un nouveau concurrent. Et, pour ajouter à l'injure, il se fait taper sur les doigts par l'ARCEP, ce même mois 3G ! Tout comme SFR, Orange ne couvre que 84 % de la population au lieu des 98 % prévus. Ce qui vaut aux deux opérateurs faute est essentiellement liée aux délais pris par les fournisseurs pour fournir le matériel. *Annus horribilis !*

1. *Le Figaro*, 24 et 25 mars 2012.

LE TICKET « BNP »

« *Est-ce que vous me prendriez avec vous ?* » Lorsqu'il reçoit ce courrier électronique de Xavier Niel, dans la journée du 12 mai 2010, Matthieu Pigasse ne montre pas d'hésitation. Il répond dans la seconde : « *avec plaisir !* »¹. La veille, le jeune directeur général délégué de la banque Lazard, et Pierre Bergé, à la fois mécène et homme d'affaires, ont présenté une offre conjointe de reprise du journal *Le Monde* à Louis Schweitzer, le président du Conseil de surveillance. Ils ont appris à cette occasion que Claude Perdriel, le patron du *Nouvel Observateur*, déjà actionnaire du quotidien de l'après-midi à hauteur de 1,75 %, venait juste de les devancer... et que l'information était en passe d'être officialisée.

Grâce à une « fuite » bien orchestrée par les soins de l'ambitieux banquier, *Le Figaro* dévoile aussi dans son article daté du 12 mai l'intérêt affiché du duo Bergé-Pigasse pour *Le Monde*. La bataille de la communication ne fait que commencer. C'est ainsi, en tout cas, que Xavier Niel apprend la nouvelle et décide de prendre contact sur le champ avec Matthieu Pigasse.

Cela fait quelques mois que le fondateur d'Iliad caresse l'idée d'investir dans la presse. Son nom a déjà été cité au rang des sauveteurs potentiels de *La Tribune*, en passe d'être lâchée par son ami Alain Weill, et comme un des éventuels acquéreurs du *Parisien*, un temps mis sur le marché par le groupe Amaury.

1. Entretien avec l'auteur, le 30 avril 2012.

Depuis l'accord de partenariat conclu, par son intermédiaire, dans le domaine des jeux en ligne avec Alexandre Dreyfus, le créateur de Chilipoker.com, Xavier Niel entretient des relations d'affaires mais aussi amicales avec le banquier de Lazard, d'un an son cadet. Qui accueille d'autant plus positivement sa requête que son duo avec Pierre Bergé est un peu limité sur le plan financier et très marqué politiquement à gauche.

Diplômé de sciences politiques et de l'ENA, Matthieu Pigasse, qui a commencé sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances à la direction du Trésor, a très vite abandonné, en effet, son costume de haut fonctionnaire. Il rejoint, en 1998, le cabinet de Dominique Strauss-Kahn comme conseiller technique avant d'être promu directeur adjoint de celui de Laurent Fabius lorsque ce dernier arrive à Bercy en 2000. Il y attrape le goût du pouvoir et le virus de la politique.

Même s'il passe dans le secteur privé, en 2002, comme associé-gérant de la banque Lazard où il réalise une carrière éclair, il reste proche du parti socialiste. Il est, tour à tour, conseiller de Ségolène Royal lors de sa quête élyséenne en 2007 et soutien affiché de DSK avant que ce dernier ne trébuche dans sa course à l'investiture socialiste pour l'élection présidentielle de 2012 à la suite de ses mésaventures new-yorkaises.

Matthieu Pigasse est aussi un accro de la presse. C'est dans les gènes. Son père Jean-Daniel a été directeur de *La Manche Libre*, un hebdomadaire régional bas normand. Son oncle Jean-Paul a dirigé les rédactions des *Échos* et de *L'Express* et son frère Nicolas, a co-fondé le magazine people *Public*. «*Dans la famille, l'erreur statistique, c'est moi!*», dit-il à l'envi.

C'est un «*bug*» qu'il tente de réparer à sa manière. Très capitaliste. En 2005, c'est lui qui organise ainsi la reprise du journal *Libération* par Édouard de Rothschild, membre de la famille des célèbres banquiers, concurrents de Lazard. En 2007, il se met sur le milieu des affaires, à la présidence du Conseil de surveillance

du *Monde*. Sans succès. En 2009, il prend le contrôle de l'hebdomadaire culturel et politique *Les Inrockuptibles*, créé en 1986. Cela apporte une petite touche «branchée» à son image de financier, premier de la classe.

Mais ce Citizen Kane en herbe n'est pas loin d'avoir atteint ses limites financières. S'il n'est pas dans le besoin, Matthieu Pigasse ne figure pas encore dans le top 500 des fortunes françaises du magazine *Challenges*. Il ne peut acquérir d'autres titres de presse tout seul. Il mobilise pour ce faire son ami Pascal Houzelot, un ancien de TF1 qui a fondé en 2004 Pink TV, une chaîne de télévision à péage, destinée à un public homosexuel, pour le mettre en contact avec Pierre Bergé aux poches plus profondes.

Pygmalion du peintre Bernard Buffet, puis du couturier Yves Saint-Laurent qui partagent successivement sa vie et participent à l'établissement de sa fortune, estimée à 100 millions d'euros par le magazine *Challenges* ce qui en fait la 321^e fortune française, ce dernier est un personnage atypique mélangeant esthétisme, volonté de reconnaissance et goût du pouvoir. C'est un homme qui n'hésite pas à mettre son argent au service de bonnes causes comme la lutte contre le sida mais qui défend aussi très chèrement ses intérêts. La vente au prix fort (3,6 milliards de francs ou 550 millions d'euros, soit trente fois les bénéfices de l'époque) de l'entreprise Yves Saint-Laurent au groupe public Sanofi, en 1993, à l'époque où François Mitterrand occupe l'Élysée, fera couler beaucoup d'encre sur fond de soupçons de favoritisme politique et d'un délit d'initié relevé par la Commission des opérations de bourse¹.

1. Soupçonné d'avoir vendu à plusieurs banques quelque cent vingt mille titres, Yves Saint-Laurent, entre juillet et septembre 1992, avant la publication de résultats décevants, Pierre Bergé se voit condamné par la COB, l'ancêtre de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), à régler une sanction pécuniaire de 3 millions de francs. La condamnation est confirmée en appel, en 1994, mais l'amende réduite à 1 million de francs. L'année suivante, Pierre Bergé est blanchi totalement, le juge considérant que la preuve de l'intention frauduleuse n'a pu être apportée et que la vente s'est faite hors bourse, sans léser les petits actionnaires. Source : *Pierre Bergé, le faiseur d'étoiles*, Béatrice Peyrani, Éditions Pygmalion, 2011.

Sur le plan politique, ses détracteurs voient en lui la caricature même de la gauche caviar. Président des Amis de l'Institut François Mitterrand, Pierre Bergé est le premier des « Mitterrandolâtres ». Longtemps compagnon de balade de l'ancien président de la République, il s'est engagé par la suite aux côtés de Ségolène Royal. Apprenti-journaliste dans sa jeunesse, il a une vision militante de la presse. Il lance ainsi le magazine *Globe*, en 1987, dans le seul objectif de soutenir la candidature de François Mitterrand, en 1988, pour son second mandat. Le journal qui bénéficie, un temps, du soutien des officines de fausses factures du parti socialiste, comme le dévoile le journaliste-écrivain Jean Montaldo dans son livre *Mitterrand et les 40 voleurs*¹, met la clé sous la porte en 1994, peu de temps avant le départ de l'hôte de l'Élysée. Après avoir financé le lancement de *Courrier International*, en 1990, l'un de ses rares succès dans le secteur, Pierre Bergé participe aussi aux coûteuses aventures du magazine gay *Tétu* et de Pink TV.

Le duo Pigasse-Bergé s'intéresse, dans un premier temps, au dossier de *La Tribune* mais les résultats du quotidien économique rebutent les deux hommes. Qui se prennent à rêver tout haut du *Monde*. « Nous étions désolés de le voir partir à l'étranger soit en Espagne, soit en Italie », raconte le jeune loup de la finance, alors qu'en ce début 2010 les noms des groupes de presse Prisa, l'éditeur du quotidien *El País*, et *L'Espresso* dont le navire amiral est *La Repubblica* figurent au rang des repreneurs potentiels les plus souvent cités. Après une rapide étude du dossier par Jean-Francis Bretelle, son homme de confiance qui avalise les chiffres et les simulations du quotidien, Pierre Bergé donne très vite son feu vert à l'opération.

Organisée rapidement par Matthieu Pigasse, la rencontre Niel-Bergé se passe au mieux. Les trois hommes se voient comme très complémentaires. Le fondateur d'Iliad a tout pour plaire à ses nouveaux associés. D'abord, il est riche, très riche. Ensuite, il possède une compétence hors norme dans le numérique alors que

1. *Mitterrand et les 40 voleurs...*, Jean Montaldo, Albin Michel, 1994.

LeMonde.fr, l'édition digitale du journal, s'annonce comme stratégique pour l'avenir. « On s'est adjoint quelqu'un de non marqué tandis que Pierre Bergé et moi risquons d'être considérés comme des politiques », ajoute aussi Matthieu Pigasse, particulièrement visé alors qu'on le soupçonne de vouloir apporter *Le Monde* sur un plateau à DSK en vue des présidentielles de 2012². Ce qui a le don de le faire bondir. « C'est faux ! Il n'y a qu'une personne qui raconte cela, c'est Nicolas Sarkozy, assure-t-il. Je ne suis pas au service de Dominique Strauss-Kahn. »

La personnalité de Xavier Niel, dont l'arrivée aux côtés de Pierre Bergé et Matthieu Pigasse est officialisée le 28 mai, ne semble pas choquer non plus les gens du *Monde*. Des précautions ont été prises. Le fondateur d'Iliad n'assiste pas à la première réunion avec la société des rédacteurs. « Nous avons informé la SRM de sa présence à nos côtés. Les réactions ont été neutres, interrogatives alors qu'à l'extérieur le ton était plus hostile », rapporte le banquier de chez Lazard. La société des rédacteurs est d'autant plus bienveillante qu'elle doute jusque-là des capacités financières du couple Pigasse-Bergé et craint une opération de bricolage.

La rencontre Niel-Schweitzer, qui se déroule dans les locaux de la banque Lazard, se passe aussi très bien. « J'ai trouvé quelqu'un d'extrêmement séduisant, avec une extraordinaire vitalité et beaucoup d'intelligence », raconte celui qui préside alors le Conseil de surveillance². « Il m'a affirmé qu'il n'avait pas de position ni d'engagement politique arrêtés, sujet très sensible pour *Le Monde*. Un personnage apolitique, ayant des ressources illimitées, a été un atout important de l'offre Bergé-Niel-Pigasse, de même que son enthousiasme entrepreneurial. À l'époque, le trio s'était engagé à maintenir la direction existante. Il y avait une vraie opération de séduction. »

Les trois hommes jettent les bases de leur association. Pour compenser le déséquilibre financier existant entre eux, ils optent pour la création d'une société en commandite co-contrôlée de manière strictement égale. Il y a un commanditaire qui est Pierre

2. Entretien avec l'auteur, le 2 mai 2012.

Bergé et deux commandités, Xavier Niel et Matthieu Pigasse, disposant des mêmes droits. Présenté par ses détracteurs comme le « pique-assiette » de la bande, le jeune banquier assure qu'il n'y a eu aucun financement entre associés et que le fondateur d'Iliad ne lui a pas prêté un euro.

Conseillé par Bruno Cavalier du cabinet d'avocats Racine, le trio BNP – comme on l'appelle désormais – est bien organisé. Il est assisté par deux proches de Pierre Bergé en la personne de Jean-François Bretelle et Jacques Rosselin, le fondateur de *Courrier International*, tandis que Matthieu Pigasse délègue Louis Dreyfus, le directeur général des *Inrockuptibles*. Fils de l'ancien ministre socialiste Toni Dreyfus, c'est un homme qui connaît bien la presse pour avoir dirigé auparavant *Le Nouvel Observateur* et *Libération*.

La situation n'est pas brillante. Malgré une importante restructuration menée en 2008, *Le Monde* ne peut plus échapper à une recapitalisation. Le groupe qui a emprunté 25 millions d'euros auprès de BNP Paribas et Natixis, en mars 2009, en apportant en gage l'hebdomadaire de télévision *Télérama*, doit régler cette somme avant mars 2011. Il lui faut aussi lever de nouveaux fonds comme il s'y est engagé auprès de ses banquiers. D'autant que d'autres créanciers frappent à sa porte, notamment les détenteurs d'obligations remboursables en action (ORA) pour un montant total de 70 millions d'euros.

Frappé par la crise économique internationale qui n'épargne pas la presse, tant au niveau des ventes que des recettes publicitaires, *Le Monde* est étranglé par sa dette. Le groupe n'a pas fini de payer ce que certains appellent « sa période de folie des grandeurs ». Celle où, entre 1994 et 2007, sous la double houlette de Jean-Marie Colombani, son directeur de la publicité, et d'Alain Minc, l'omniprésent président du Conseil de surveillance, le groupe s'est installé dans son luxueux siège du boulevard Blanqui au loyer démesuré de plus de 8 millions d'euros l'an et s'est lancé dans une politique de croissance externe tous azimuts.

Avec les acquisitions du groupe Le Midi Libre, de *Courrier International* et des Publications de la Vie Catholique, propriétaires notamment de l'hebdomadaire *La Vie*, de *Télérama*, de Fleurus Presse, le chiffre d'affaires de l'ensemble est ainsi passé de 172 millions d'euros en 2004 à 631 millions en 2006. Mais les pertes accumulées en cinq ans atteignent les 150 millions d'euros. Il a fallu procéder à une première opération de recapitalisation de 50 millions d'euros, en 2005, qui a vu les entrées dans le tour de table du groupe Lagardère à hauteur de 17,2 %, de l'Espagnol Prisa (15 %) et de l'Italien *La Stampa* (2,9 %).

Ajoutée à la participation du même groupe Lagardère (34 %) dans Le Monde Interactif, la filiale qui gère le site Internet *LeMonde.fr*, depuis 1999, c'est une nouvelle entaille dans la sacro-sainte indépendance politique et financière du journal établie à l'origine par Hubert Beuve-Méry, son fondateur, en décembre 1944. Au fil des ans, les responsables du groupe ont dû faire preuve de beaucoup d'ingéniosité, pour réussir à ce que les salariés gardent le contrôle du *Monde*. Le point de non-retour est proche. Contrôlé à 52 % par les actionnaires internes (société des rédacteurs du *Monde*, société des personnels de PVC, Association Hubert Beuve-Méry, etc.) et à 48 % par les actionnaires externes (InvestMonde, Le Monde entreprises, société des lecteurs), « Le Monde et Partenaires Associés » (LMPA) ne détient déjà plus que 60,4 % du « *Monde* SA ».

Les têtes commencent à tomber. Celle de Jean-Marie Colombani dont le mandat n'est pas renouvelé en mai 2007, roule la première. Celle d'Alain Minc, à qui il est, de surcroît, reproché sa « proximité affichée » avec Nicolas Sarkozy dont il est devenu un conseiller de l'ombre, suit peu de temps après. La Société des rédacteurs du *Monde* (SRM) est d'autant plus remontée contre lui qu'il est jugé comme le premier responsable de la dégradation de la situation financière du groupe. Il négocie un sursis pour ne partir qu'en mars 2008 mais sa tentative d'ouvrir tout grand les portes du *Monde* à l'Espagnol Prisa et Lagardère, à la fin de 2007, précipitent les événements.

Cela fait un moment que Juan Luis Cebrián, le patron de Promotora de Informaciones Sociedad Anonima (Prisa), rêve d'accroître ses parts au capital du *Monde* dont, alors jeune journaliste, il s'est inspiré pour lancer *El País*, le 4 mai 1976, quelques mois après la mort du général Franco. Tout comme Arnaud Lagardère, non content d'ajouter le quotidien de l'après-midi à un groupe qui comprend Europe 1 et une collection de titres de premier plan comme *Le Journal du Dimanche*, *Elle* et *Paris Match*, il attend aussi le moment de prendre, seul, les rennes du très rentable *Monde Interactif*.

*«Avant de partir, j'ai suggéré de séparer le contrôle éditorial du journal du contrôle capitaliste, sachant qu'il y avait autour de la table Lagardère et Prisa qui étaient prêts à accepter un accord de ce type et à donner beaucoup plus de droits aux journalistes que Niel, Pigasse et Bergé ne leur en ont donné plus tard», explique Alain Minc¹. «Je les avais prévenus qu'ils n'échapperait pas à cette évolution. Il fallait négocier plus tôt avec des capitalistes, sans avoir la pression du tribunal de commerce, le dos au mur; au bord du dépôt de bilan. J'avais prévenu que la capacité d'imposer des concessions à des capitalistes en faveur du *Monde* se réduirait dans le temps.»*

L'idée de donner plus de poids à Arnaud Lagardère, qui se présente comme «le frère» de Nicolas Sarkozy, agit comme un chiffon rouge au *Monde*. Alain Minc est débarqué sans ménagement de la présidence du Conseil de surveillance, le 11 février 2008. Il en garde une certaine amertume et défend son bilan. «Je leur ai amené 200 millions d'euros», se remémore-t-il. «Cela a donné aux journalistes le sentiment qu'ils étaient indestructibles. Le seul reproche que l'on peut nous faire à Jean-Marie Colombani et à moi, c'est d'avoir «crucifié» la Presse de la Vie catholique au profit du *Monde*, de nous être comportés comme un fonds de private equity en vendant la plupart des actifs pour faire vivre la maison mère. C'est ce qui a fait vivre Le *Monde* pendant trois ans. Le seul reproche intelligent que je me fais c'est d'avoir maintenu, à force d'habileté, les journalistes dans un état de vie artificielle pendant dix ans qui leur a interdit de comprendre la réalité.»

1. Entretien avec l'auteur, le 5 juin 2012.

LA CONQUÊTE DU «MONDE»

Après quelques ultimes rebondissements, la direction du *Monde* se stabilise. Éric Fottorino, le directeur de la rédaction qui a remplacé Jean-Marie Colombani comme directeur du journal, en juin 2007, s'installe le 25 janvier 2008 au poste de président du directoire du groupe. Autant écrivain que journaliste, au point de se voir reprocher par certains des siens de privilégier sa brillante carrière littéraire à la direction du journal, il donne l'impression d'un personnage un peu lunaire.

Cet amoureux de la «petite reine», qui arrive en bicyclette au bureau est très éloigné du petit monde politico-média que fréquenté par son prédécesseur. Mais il peut dérouter parfois, comme lorsqu'après avoir promis le changement à sa rédaction, il réclame, à peine nommé, le même salaire que son prédécesseur Jean-Marie Colombani, pourtant amplement critiqué pour son trop grand train de vie¹.

Il s'adjoint un gestionnaire en la personne de David Guiraud, le directeur général du groupe *Les Échos*, contraint au départ après le rachat du titre par Bernard Arnault. La présidence du Conseil de surveillance est confiée à Louis Schweitzer, un proche de Laurent Fabius dont il a été directeur de cabinet avant de faire carrière chez Renault où il a terminé comme PDG. Retraité,

1. Voir «*Le Monde*: polémique sur les salaires des dirigeants», *Le Point*.fr, 29 novembre 2007.

l'homme collectionne, depuis, les présidences dont celle de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE).

La nouvelle équipe connaît des débuts difficiles, inaugurés par l'annonce d'un plan social. S'il rapporte 90 millions d'euros dont 53 millions vont au désendettement, le désengagement du groupe Le Midi Libre, décidé durant l'été 2007 et réalisé à la fin de cette même année, ne résout pas tous les problèmes. Hors gains exceptionnels, les pertes sur l'exercice atteignent 20 millions d'euros contre un déficit de 14,3 millions en 2006. Il faut dégager 15 millions d'euros d'économies dans les deux ans qui viennent et notamment réduire la masse salariale de 9,4 millions en année pleine.

Cela passe par 130 suppressions d'emplois sur un total de 580 à la société éditrice du Monde (le groupe emploie 1 600 personnes) dont les deux tiers au sein de la rédaction. S'y ajoute la cession d'entités déficitaires ou non stratégiques comme Fleurus Presse, le réseau de librairies religieuses La Procure, etc. Il est aussi prévu une forte baisse de la pagination, à raison de mille pages par an. L'idée de déménager est envisagée mais le bail signé avec la Deutsche Bank court jusqu'en 2016.

La pilule passe mal mais en dépit de plusieurs jours de grève et de non-parution du journal pour protester contre les réductions d'effectifs, l'objectif, légèrement revu à la baisse, est atteint. Début juillet, on compte 107 départs volontaires dont 61 journalistes. Cela représente une économie plus importante que prévue de 11 millions d'euros. Malgré un résultat d'exploitation positif de 2,2 millions d'euros, les comptes 2009 laissent néanmoins apparaître une perte nette de 25 millions pour un chiffre d'affaires de 390 millions d'euros.

L'heure de la recapitalisation a sonné en cette année 2010. Après avoir été abandonné en cours de route par BNP Paribas, le dossier est confié à la banque Calyon qui ouvre une *data room* en mai pour permettre aux candidats d'étudier les comptes. L'ensemble est

valorisé 140 millions d'euros dont 10 millions pour le journal et 67 millions pour Le Monde Interactif. Les besoins en capitaux du groupe sont estimés d'abord à 50 millions avant d'être revus à la hausse par la suite, entre 80 et 100 millions d'euros, car l'imprimerie a un besoin urgent d'être modernisée.

Les candidats ayant la surface suffisante ne se pressent pas au portillon. Même dans la presse, les philanthropes se font rares. «*On s'est retrouvé confronté à d'énormes difficultés pour trouver des investisseurs crédibles sur le plan financier*» raconte un dirigeant de l'époque. «*Ce fut un vrai feuilleton.*»

Louis Schweitzer et Éric Fottorino se tournent d'abord vers l'étranger, l'Espagne et l'Italie, pour trouver des investisseurs. C'est une idée que caresse le président du directoire depuis le jour de sa nomination. «*J'échafaudais le scénario d'un groupe de presse européen composé d'actionnaires étrangers qui ne se mêleraient pas de la scène politique française*», raconte le journaliste dans son livre *Mon tour du «Monde»*, paru chez Gallimard en 2012. À partir du mois de janvier, les deux hommes multiplient les déplacements à Rome et à Madrid.

Cette fois-ci, Juan Luis Cebrián fait partie des premières personnes sollicitées. Il est bien évidemment intéressé mais le groupe dont il est le PDG, depuis 2008, peu de temps après la mort de son fondateur, Jésus Polanco, sans doute l'homme le plus puissant d'Espagne après le généralissime Francisco Franco, ne se trouve pas dans une meilleure situation que *Le Monde*. Endetté à hauteur de 5 milliards d'euros, à la suite d'une série d'erreurs stratégiques, Prisa est en passe de tomber dans les mains d'investisseurs américains au premier rang desquels figure Nicolas Berggruen, un milliardaire excentrique sans domicile fixe, comme l'a ainsi baptisé le *Wall Street Journal*, en référence au fait qu'il a vendu toutes ses propriétés et vit désormais à l'hôtel¹. La recapitalisation du *Monde* n'arrive pas au meilleur moment pour lui.

1. «*The Homeless Billionaire*», le *Wall Street Journal*, 19 mai 2008.

L'hypothèse d'une montée au capital, en parallèle, de *L'Espresso*, l'empire italien de l'homme d'affaires Carlo de Benedetti, est un scénario un temps sérieusement évoqué. Certains voient les deux partenaires grimper jusqu'à 51 %. Un accord est même annoncé pour le 9 avril. Mais les discussions s'enlisent. « Nous avons été approchés par *Le Monde* qui nous a demandé si nous étions intéressés et nous regardons le dossier depuis quelques semaines comme de nombreux autres », reconnaît un porte-parole de *L'Espresso*, début juin. « Nous déciderons de déposer une offre ou non après nous être fait une idée. »

Le 8 juin, Éric Fottorino et Louis Schweitzer se rendent en Italie dans l'espoir de décrocher un accord. Le verdict est négatif. Le lendemain, le groupe italien, engagé lui-même dans un vaste plan de restructuration, annonce qu'il a « décide de ne pas déposer d'offre ». « Je savais depuis le premier jour que Rodolfo De Benedetti empêcherait son père d'aller dans le capital du *Monde* », dit Alain Minc, toujours présent dans le dossier au titre de conseiller très proche de Juan Luis Cebrián. « J'ai dit à Louis Schweitzer qu'il perdait son temps. On ne m'a pas cru. Ils ont perdu du temps dans une solution qui était illusoire. »

Un jour avant, le Suisse Ringier (*Le Temps*, *Blick*, etc.), qui avait demandé, officiellement, le 28 mai à avoir accès au dossier, a jeté, lui aussi, l'éponge. « En raison du délai particulièrement court imposé par *Le Monde* pour énoncer une offre, il n'a pas été possible de mener ni des négociations, ni une analyse approfondie de ses forces et de ses faiblesses », explique-t-il dans un communiqué. Le calendrier initial prévoit, en effet, une remise des offres fermes le 11 juin.

Alors que Prisa demande un délai de grâce jusqu'en septembre, la date butoir est repoussée au 21 juin. Le grand oral des candidats devant les sociétés de personnel actionnaires est prévu le 25 juin tandis que le Conseil de surveillance est appelé à se prononcer trois jours plus tard. L'heureux élu devra verser 10 millions d'euros pour entrer en négociations exclusives, argent qui permettra au groupe de passer les échéances difficiles de juillet, notamment le paiement des charges sociales et des loyers.

Le trio BNP mène, lui, son bonhomme de chemin. Le 2 juin, il confirme sa candidature dans une lettre d'intention adressée à Louis Schweitzer. « Nous – entrepreneur dans l'Internet et les télécoms, banquier conseil, créateur d'entreprises et mécène – n'avons ni la même activité ni la même sensibilité mais nous avons en commun une volonté, une conviction et un projet pour ce groupe qui appartient à notre patrimoine commun et incarne un journalisme libre, exigeant, soucieux d'exactitude, porteur de sens, écrivent-ils. L'indépendance est d'abord éditoriale [...]. Elle constitue le bien le plus précieux pour l'avenir [...]. Un avenir qui doit s'inscrire dans l'autonomie à l'égard de tous les pouvoirs et non l'appartenance à un camp. »

Pierre Bergé, Xavier Niel et Matthieu Pigasse se disent prêts à mettre « entre 80 et 100 millions » sur la table. « Notre engagement s'inscrit dans la durée : ainsi nous nous donnons cinq ans pour mettre en œuvre le projet industriel », ajoutent les trois hommes qui déclarent leur soutien à l'équipe dirigeante en place. Ils s'engagent à travailler à une charte éditoriale avec les sociétés de rédacteurs qui sera « sanctuarisée dans les statuts » du groupe et à maintenir le droit de veto des journalistes du *Monde* sur la nomination de leur directeur qui devra recueillir un minimum de 60 % des voix.

Des actionnaires rêvés ! Voilà un trio au portefeuille rebondi qui affiche une âme de philanthropes ! À ceux qui soulèvent devant lui le problème de l'imprimerie qui pourrait alourdir la note de 30 à 40 millions de plus, Xavier Niel répond benoîtement que ce n'est pas un problème : « 35 millions, c'est la variation de ma fortune personnelle en une journée en bourse », dit-il¹. « Je crois que venir au secours du *Monde* l'amusait beaucoup », raconte un ancien administrateur du journal. Cela le posait vis-à-vis de l'establishment et cela ne lui coûtait pas cher ». Quant à Pierre Bergé il s'engage à soutenir financièrement le « pôle d'indépendance » du *Monde* pour remonter à 34 %, soit la minorité de blocage, sa participation appelée à tomber à 20,5 % après l'opération de recapitalisation.

1. Entretien avec Louis Schweitzer, 2 mai 2012.

Ce qui fait dire à certains que les journalistes se sont laissés «acheter». «Bergé ne nous a fait aucun cadeau sur le plan financier, c'est une présentation qui a été faite dans l'intention de nous nuire!», dénonce Adrien de Tricornot, l'ancien président de la société des rédacteurs du *Monde*¹. «Il a versé 10 millions d'euros, soit le tiers environ de son investissement total dans l'opération, à une structure qui s'appelle *Le Monde indépendant*. C'est une société en commandite simple. Il en est le commanditaire et le bénéficiaire. Pour notre part, nous gérons ses titres et ses droits de vote via une petite SARL dénommée "la société du pôle indépendant" contrôlée par le "pôle indépendant" et dont Gilles van Kotte est le représentant. C'est ce qui nous permet d'avoir un droit de blocage au Conseil de surveillance.»²

Cette campagne de charme ne plaît pas à tout le monde. Notamment à Nicolas Sarkozy qui n'a toujours pas digéré l'échec du scénario d'une reprise par le duo Lagardère-Prisa, fin 2007. C'est une époque où le président de la République se fait fort de rationaliser la presse française en poussant aussi au rachat des *Échos* par Bernard Arnault en dépit de l'opposition de ses journalistes. Eric Fottorino en a un double aperçu lors d'un coup de téléphone, le 30 mai, un samedi, et d'un rendez-vous à l'Élysée, le 7 juin.

Le président de la République est très remonté contre le trio BNP, notamment contre «Niels», le «pornographe». Il laisse très clairement entendre que si les acquéreurs du *Monde* sont des financiers, il ne faudra pas compter sur l'argent des contribuables pour le dossier industriel. «Reprendre *Le Monde*, c'est racheter un actif et un passif», explique Nicolas Sarkozy à Éric Fottorino³.

1. Entretien avec l'auteur, le 26 mars 2012. Adrien de Tricornot était vice-président de la SRM à l'époque de la reprise du *Monde* par le trio BNP. Élu à la présidence par la suite, il a été remplacé en juin 2012 par Alain Beuve-Méry, descendant du fondateur du *Monde*.

2. Le «pôle indépendant» réunit via un pacte d'actionnaires la SRM, les représentants de *La Vie Catholique* - *Télérama*, les lecteurs du *Monde*, plus les petits actionnaires cadres, employés, fonds commun de placement, *Courrier international*, etc. Ce pôle contrôle 33,34 % du capital et un tiers des sièges au conseil de surveillance. Gilles van Kote, l'ancien président de la société des rédacteurs du *Monde* en est le représentant avec cinq autres personnes.

3. *Mon tour du «Monde»*, Éric Fottorino, Gallimard, 2012.

«Dans le passif, il y a une imprimerie. Niels a de l'argent, il doit assumer son risque [...]. Si Perdriel se rapproche du *Monde*, au moins cela peut-il avoir un sens industriel. Ce serait plus justifiable pour le contribuable de constituer un grand groupe de presse français, même s'il se situait à gauche.»

La contre-offensive d'Alain Minc est plus insidieuse encore. Le conseiller de Nicolas Sarkozy et de Prisa est un ami très proche de Pierre Bergé. Il a notamment été la cheville ouvrière de la vente de Yves Saint-Laurent à Sanofi. Il partage les mêmes locaux que Jean-Francis Bretelle, avenue George V, et les trois hommes sont associés dans une société d'investissement baptisée Oléron Participations. «J'ai dit à Pierre Bergé : puisque vous voulez faire une fondation en soutien des journalistes vous devriez la créer et dire "je garantis les droits des journalistes quel que soit le repreneur" sans vous mêler d'une des offres. Vous serez d'autant plus la conscience du journal que vous ne vous lierez pas à l'un ou l'autre des offreurs», raconte Alain Minc. «Il m'a répondu : je leur ai donné ma parole, je la respecterai.»

Parti le premier dans la course au rachat du *Monde* où il dispose d'un fort capital sympathie, Claude Perdriel patine. Le prix a changé. Il n'est plus question de 50 millions comme initialement évoqué et ses moyens financiers bien que confortables (170 millions d'euros selon l'estimation du magazine *Challenges*) ne sont pas illimités. Il travaille sur un tour de table de 80 millions d'euros et évoque la vente de tableaux voir la mise en hypothèque de son hôtel particulier ainsi que l'arrivée de partenaires minoritaires dont un mystérieux industriel.

Le report de la date de remise des offres au 21 juin est clairement destiné à lui donner encore du temps. Les responsables du *Monde* tiennent à avoir au moins deux candidats en lice. «En maintenant sa candidature, Claude Perdriel nous a permis de bien négocier avec le trio BNP», reconnaît Adrien de Tricornot. «Il nous a grandement aidés. Il a été très précieux. Il a montré son attachement au journal. Cela a été un grand monsieur de A jusqu'à Z.»

Le 16 juin, la rumeur se confirme. Orange est de la partie. L'opérateur apporterait entre 20 et 25 millions d'euros et prendrait

16 à 17 % du *Monde*. Il rachèterait aussi les 34 % de Lagardère dans Le Monde Interactif, portant le total de son investissement entre 50 et 60 millions. Après les pressions effectuées par l'hôte de l'Élysée, l'arrivée aux côtés de Claude Perdriel d'un groupe ayant l'État au rang de ses actionnaires fait mauvais effet. Nombreux sont ceux qui y voient un partenaire «téléphoné» par le président de la République.

Les dénégations des intéressés n'y font rien. «*L'idée que je suis soutenu par Nicolas Sarkozy me semble insultante. Je n'ai rien contre lui mais depuis quarante-cinq ans l'indépendance des journaux que j'ai dirigés a toujours été totale à l'égard des pouvoirs quels qu'ils soient*», déplore le propriétaire du *Nouvel Observateur*. «*Nous sommes motivés par une logique économique et industrielle*», se défend Stéphane Richard, le patron d'Orange¹. «*Je sais qu'on y voit une intervention d'en haut. C'est faux!*»

L'annonce de la participation à l'opération à hauteur d'environ 35 % de Prisa derrière lequel se retrouve Alain Minc finit de convaincre les détracteurs du trio baptisé «POP» pour Perdriel-Orange-Prisa. Qui a peut-être le tort aussi de parler franc, d'évoquer le départ volontaire de 110 à 120 personnes et de vouloir étendre la clause de cession aux cadres et employés. Le fait que Claude Perdriel se propose de prendre la présidence du Conseil de surveillance et de placer Denis Olivennes, son bras droit, à la tête du directoire pèse aussi défavorablement alors qu'en face le trio BNP s'est engagé à laisser l'équipe en place. Même Louis Schweitzer est assuré de garder sa présidence.

Le 25 juin, le jour du grand oral tourne au *one-man-show*. Xavier Niel fait de l'avis de tous «*un grand numéro*» lors de ses auditions dans l'auditorium du boulevard Blanqui devant le comité d'entreprise et la société des rédacteurs. «*Il a été éblouissant, convaincant, respirant l'intelligence et la clarté*», se souvient un journaliste. Il rattrape la prestation, jugée «*mauvaise*», d'un Matthieu Pigasse arrivé, très agité, le matin même de New York.

1. Entretien paru dans le *Journal du Dimanche*, 19 juin 2010.

Il évite tous les écueils, élude les sujets qui fâchent, parle de ses activités philanthropiques avec la Fondation Free contre la fracture numérique et se prononce même contre l'héritage. Une prise de position surprenante dès lors que plusieurs de ses sociétés, dont «NJJ Holding» au capital de 81 millions d'euros, mêlent les initiales de la famille avec celle de ses deux fils, par ailleurs détenteurs de 49 999 parts chacun de «Sons», une autre holding d'investissements au capital de 100 000 euros et dans laquelle leur père ne détiennent que deux parts¹.

Sa performance fait d'autant meilleur effet que la présentation réalisée auparavant par l'équipe Perdriel-Richard-Cebrián s'avère catastrophique. Le patron du *Nouvel Obs* et celui d'Orange se retrouvent sur la défensive dès lors qu'ils sont interrogés sur une éventuelle intervention de l'Élysée dans leur association. Le pire est atteint lorsque le patron de Prisa contredit ses partenaires en se prononçant pour une parution le matin du *Monde*. «*Cela a été monté trop rapidement, reconnaît Alain Minc. Ils n'ont pas eu le temps de discuter de sujets majeurs dont l'un porte sur la question du passage au matin. Cela aurait été discuté tranquillement, le point de vue de Cebrián aurait prévalu parce qu'il connaît la presse quotidienne un peu plus que Perdriel. Je pense que Le Monde n'échappera pas à un passage au matin.*»

Le vote ne prête pas, en tout cas, à confusion. Le trio BNP, pour lequel Éric Fottorino s'est prononcé officiellement, recueille 90,84 % des voix de la société des rédacteurs du *Monde*, 82,5 % de celles du Monde Interactif et 94,9 % de la société des cadres. Des scores à la soviétique pour cet assemblage «assez curieux» comme le qualifie l'ancien banquier Antoine Bernheim. «*Les sociétés se sont massivement exprimées en faveur d'une offre qui assurera la pérennité financière du groupe Le Monde tout en sauvegardant son indépendance éditoriale*», souligne un communiqué maison. «*On s'attendait à ce que le trio BNP gagne mais pas avec une telle marge*», commente Louis Schweitzer.

1. Extraits du registre du commerce et des sociétés au 1^{er} avril 2012. Greffe du Tribunal de Commerce de Paris.

Défait, le patron du *Nouvel Observateur* maintient dans un premier temps son offre alors que le Conseil de surveillance où l'unanimité est loin de régner sur le choix des repreneurs doit à son tour se prononcer. Mais le jour dit, il la retire sous la pression des responsables du groupe. Xavier Niel peut être aux anges. Le voilà, lui le réprouvé, bientôt propriétaire du *Monde*.

NETTOYAGE AU « BAZOOKA »

La lune de miel ne dure pas longtemps. Le groupe entre désormais en négociations exclusives avec le trio BNP qui commence à faire entendre une tout autre musique. Les trois repreneurs se sont réparti les tâches. Matthieu Pigasse est chargé, en bon banquier, du « bouclage » de la transaction. Xavier Niel se concentre sur les chiffres et la gestion du *Monde* tandis que Pierre Bergé s'implique dans la partie éditoriale. Il organise désormais, tous les jeudis, une réunion avec les responsables du quotidien au siège de sa fondation.

Difficile, en cet été 2010, de parler stratégie. Éric Fottorino et David Guiraud sont confrontés à des interlocuteurs distraits. Lorsqu'ils ne sèchent pas purement et simplement ce rendez-vous hebdomadaire, Xavier Niel et Matthieu Pigasse sont le plus souvent plongés sur leurs téléphones portables à lire leurs messages. L'ambiance est sensiblement en train de changer.

Matthieu Pigasse est le premier à porter le fer. Avant même de savoir qui serait les repreneurs, l'équipe de direction du *Monde* a négocié avec les détenteurs d'obligations remboursables en actions (ORA) l'abandon de la moitié de leurs créances (soit 35 millions d'euros) contre le paiement en liquide du solde à l'occasion de l'augmentation de capital. L'homme de la banque Lazard voit les choses tout autrement. Il réclame un rééchelonnement du remboursement qui représente une grosse sortie de cash pour les trois investisseurs. Jusqu'au bout, il tente d'imposer aussi que l'opéra-

tion se fasse sans clause de garantie solidaire, ni taux d'intérêt nominal. Ce que les «orataires» refusent. Il n'en arrache pas moins, au bouclage de l'opération, le 2 novembre, un délai de cinq ans pour régler les créances.

Le contrat de recapitalisation prévoit, par ailleurs, 110 millions d'apports, ce qui est la valeur estimée de l'entreprise. Les nouveaux copropriétaires acceptent que les deux tiers de l'opération se fassent sous la forme de souscription d'actions et qu'un tiers prenne la forme d'un apport en compte-courant du fait du problème représenté par la restructuration de l'imprimerie.

À l'issue de l'opération, la société Le Monde Libre (LML) contrôlée par le trio BNP détient 64,5 % du groupe à travers la société Le Monde SA (LMSA). Ce pourcentage est ramené à 60 % afin de permettre au Pôle d'indépendance de détenir une minorité de blocage de 33,34 %. Ce dernier reçoit, pour ce faire, les 10 millions d'euros promis par Pierre Bergé. Dans le même temps, le groupe Lagardère exerce son droit de retrait en cédant ses parts (17,5 % de LMSA) pour 3,8 millions d'euros, moyennant une moins-value de 33 millions, suivi dans sa démarche par le groupe Nouvel Observateur (1,75 %) et La Stampa (2,9 %).

Seul Prisa, dont la participation est diluée mécaniquement de 15 à 4,65 % à la suite de l'augmentation de capital, crée la surprise. Les Espagnols décident non seulement de demeurer actionnaires mais aussi de s'inviter dans Le Monde Libre dont ils vont détenir 20 % du capital en apportant leurs actions existantes et une soultre de 8 millions d'euros. L'opération est bouclée en mars 2011, permettant à LML de contrôler 64,20 % de Le Monde SA.

«Les Espagnols avaient un droit juridique qui pouvait bloquer le processus au titre de leur position précédente d'actionnaire», explique Alain Minc. «Ils pouvaient sortir mais je les ai poussés à rester parce que la vie est longue, que c'est un groupe de presse et que les autres sont des capitalistes. On ne sait pas ce que cela deviendra dans cinq ou dix ans...» Après l'échec de leur offre conjointe avec Perdriel et Orange, Prisa dispose, en effet, d'une arme de dissuasion massive. Il peut faire

échouer la recapitalisation du *Monde* en refusant de résilier le pacte d'actionnaires signé avec le groupe en 2005. Ce qui est un aller simple pour le tribunal de commerce et une procédure de redressement judiciaire.

Juan Luis Cebrián n'a donc de cesse de faire monter les enchères en réclamant notamment un droit de veto sur le budget ainsi que de premier et de deuxième refus sur la nomination du président du directoire et celle du directeur du journal. Finalement un compromis est trouvé, donnant à Prisa des droits sur le vote du budget et la nomination du président du directoire.

Le trio BNP n'a pas d'autre choix que d'accepter les conditions espagnoles. «Ils étaient là. Ils avaient une option. Nous n'avons pas pu la contrer», reconnaît Matthieu Pigasse. «Ce ne sont pas des actionnaires de même nature que nous mais nous menons des opérations ensemble comme le lancement d'un supplément Europe avec des annonceurs communs et l'organisation de forums El País-Le Monde.»

La pilule est néanmoins difficile à avaler pour les journalistes qui organisent un baroud d'honneur, en avril 2011, au moment du vote sur la cooptation de Nicolas Berggruen au Conseil de surveillance. Considérant que le groupe Prisa a subi «un désaveu clair» en juin 2010 à l'occasion de rejet de son offre de rachat et qu'il s'est «livré à un chantage» en menaçant de faire échouer l'opération de recapitalisation en novembre 2010, le Conseil de gérance de la société des rédacteurs du *Monde* mandatera son représentant au Conseil de surveillance pour qu'il exprime un vote négatif à l'encontre de l'investisseur. «Fors l'honneur»...

L'arrivée d'un quatrième partenaire présente au moins l'avantage d'alléger la note finale pour Pierre Bergé, Xavier Niel et Matthieu Pigasse. Au bout du compte, l'opération s'avère plutôt une bonne affaire comparée aux 240 millions d'euros payés par Bernard Arnault pour prendre le contrôle, trois ans auparavant, du groupe Les Échos. Sans parler des 40 millions payés par le patron de LVMH à Alain Weill pour qu'il lui reprenne *La Tribune* afin d'être en règle avec les autorités de la concurrence.

En ce 2 novembre 2010, *Le Monde* tourne une page de son histoire. Des plus maladroitement pour ce qui est d'Éric Fottorino. «Messieurs Pierre Bergé, Xavier Niel et Matthieu Pigasse sont officiellement devenus actionnaires majoritaires du groupe [...]. Ainsi s'achève un processus de recapitalisation engagé dès la fin 2009 sous la houlette du président du Conseil de surveillance Louis Schweitzer», écrit le président du directoire dans un éditorial du journal daté du 4 novembre. «Avant de tourner une page, il faut s'assurer de l'avoir bien lue. Surtout, si le passé, aussi brillant soit-il, se soldé par un échec économique et financier. Et par quelques écarts éditoriaux qui n'ont pas été pour rien dans les crises successives du Monde. Ce n'est pas injurier notre histoire collective que d'en dresser le bilan critique.»

Le message passe très mal auprès d'une grande partie de la rédaction. «Nous sommes nombreux à avoir été heurtés par ton éditorial [...]», lui répondent 76 journalistes dans une lettre ouverte. «Chacun a son jugement sur le journal et les choix qui ont pu être faits. Mais nous pensons que nous avons tout à perdre à dénigrer ainsi notre histoire commune. Crois-tu que nous ayons été si mauvais pendant vingt-cinq ans et si bon après ? Nous pensons au contraire qu'il y a une certaine noblesse à assumer ce qui est notre passé à tous et auquel tu as largement participé puisque tu faisais alors déjà partie de la hiérarchie du journal. Il est dommage, alors qu'une page se tourne en effet que nous ajoutions des ratures inutiles aux chapitres passés.»

Cette polémique est une aubaine pour les nouveaux propriétaires qui n'en demandaient pas tant ! S'ils veulent un autre argument pour se séparer du président du directoire, le blog de Renaud Revel peut aussi les conforter dans leur position. Le journaliste y rapporte la réaction de Jean-Marie Colombani qui renvoie le compliment à son successeur. «Éric Fottorino règne depuis trois ans et demi. Trois ans et demi, c'est en général suffisant pour dresser un bilan. Celui-ci porte un nom : la faillite !»

De premiers différends se font rapidement jour autour des comptes du groupe qui semblent inquiéter les repreneurs. «Durant la période de "due diligence", les livres leur ont été ouverts,

s'étonne Louis Schweitzer. *Le Monde* est une petite entreprise, sa comptabilité est assez simple, il n'y a pas de travaux en cours. Tout cela était transparent.»

Xavier Niel évoque devant ses interlocuteurs l'arrivée imminente de «son fils spirituel», son *cost cutter* en chef, un certain Michaël Boukobza qui l'a quitté, dit-il, pour trouver son bonheur en Israël et qui accepte de prêter son concours pour auditer la gestion du *Monde*. La durée de sa mission est de trois mois. Mathieu Pigasse, qui revendique aussi ce choix, délègue pour sa part Louis Dreyfus. Tel qu'il est présenté, l'objectif fixé aux deux hommes est d'aider le groupe à mettre en place un système de contrôle et à renégocier ses contrats avec les fournisseurs.

Arrivé mi-novembre, Michaël Boukobza prend le pouvoir en trois jours. Il donne des instructions pour changer l'organisation avec des méthodes très dures, sans se soucier d'éventuels déliés d'entrave. Il gère l'entreprise en direct. Il remet en cause le montant du loyer en menaçant d'arrêter de payer. Ce qui sera fait pendant quelques mois, le temps d'épuiser la caution bancaire. Mais sans succès car la Deutsche Bank, imperturbable, ne veut rien entendre et s'en tient au bail initial. Celui qui est désormais baptisé en interne «Bazooka» veut aussi renégocier l'abonnement du journal avec l'Agence France Presse. «L'Agence France Palestine, comme on l'appelle en Israël», aurait-il dit, aux responsables de l'AFP quelque peu interloqués¹...

«C'était plus qu'un audit, c'était une mission gestionnaire», estime Louis Schweitzer. «Il y a eu des problèmes avec David Guiraud car Michaël Boukobza ne donnait pas seulement des conseils mais des instructions directes. Il avait des pratiques de gestion peut-être très en cours dans les jeunes entreprises mais *Le Monde* est une vieille dame. Il mettait beaucoup de brutalité personnelle dans sa gestion des relations humaines. Ce qui a été une source de tensions violentes avec le directoire.»

1. Voir «Au train où va *Le Monde*», *Libération*, 10 décembre 2010; «Chamboule-tout au *Monde*», *Le Point*, 8 décembre 2010.

Avec la claire intention de mettre l'équipe de direction en difficulté et faire croire qu'elle vit grand train des informations sur la gabegie régnant au *Monde* fuitent de toutes parts. Est ainsi évoquée l'existence d'une flotte d'une quarantaine de voitures de fonction et d'une propriété en région parisienne. La réalité est plus prosaïque. Trouvé dans les actifs des *Publications de la Vie Catholique*, le château est en fait une bâtie située dans l'Oise, mise en vente depuis plusieurs années et dont les repreneurs connaissent l'existence dès l'origine. Quant aux véhicules, essentiellement des Citroën C3, C4 et C5 (et une Golf pour David Guiraud), ils sont destinés pour une bonne part aux inspecteurs des ventes du journal et à certains services de la maison. Le reste de la flotte entre dans le cadre d'avantages en nature figurant dans le contrat de travail de plusieurs cadres.

C'est le cas de celui de Jean-Luc Pelatti, le responsable des services généraux. «*J'ai été invité à déjeuner, un jour, par Michaël Boukobza et Louis Dreyfus qui, après avoir tourné un moment autour du pot, m'ont annoncé qu'ils allaient me retirer ma voiture de fonction*, raconte celui qui préside aussi, alors, la société des cadres du *Monde*¹. *J'ai refusé parce que cet avantage en nature figurait dans mon contrat de travail depuis dix ans sauf s'ils le compensaient par une augmentation salariale. Cela a débouché sur une séparation à l'amiable.*»

Mesquinerie suprême, Éric Fottorino et David Guiraud sont invités à partager un même bureau. C'est la pratique en cours chez Iliad, mais pas au *Monde* comme dans l'ensemble de la presse où la gestion ne cohabite pas avec l'information. Michaël Boukobza semble penser qu'un journal peut se gérer comme un centre d'appel et que les recettes d'un gestionnaire de bande passante sont vécues en interne. «*Il y avait la possibilité de faire des efforts, Le Monde n'était pas un modèle de gestion mais ce n'était pas tragique. Là, on a eu recours à la caricature en laissant entendre qu'il y avait de la gabegie!*», dénonce pour sa part le président du Conseil de surveillance. Hormis un coup de rabot sur leurs notes de frais, les journalistes sont épargnés. C'est le personnel administratif qui souffre le plus. Toute réserve de sa part est prise comme une preuve de mauvaise volonté. Même les syndicats de la maison semblent tétanisés. Ils font preuve d'une surprenante passivité.

«*Il y avait la possibilité de faire des efforts, Le Monde n'était pas un modèle de gestion mais ce n'était pas tragique. Là, on a eu recours à la caricature en laissant entendre qu'il y avait de la gabegie!*», dénonce pour sa part le président du Conseil de surveillance. Hormis un coup de rabot sur leurs notes de frais, les journalistes sont épargnés. C'est le personnel administratif qui souffre le plus. Toute réserve de sa part est prise comme une preuve de mauvaise volonté. Même les syndicats de la maison semblent tétanisés. Ils font preuve d'une surprenante passivité.

Le clash avec l'équipe dirigeante ne tarde pas. David Guiraud, Éric Fottorino et Louis Schweitzer ont une réunion très déplaisante au siège d'Iliad avec Matthieu Pigasse et Xavier Niel. Lorsque le sujet Boukobza arrive sur la table, son protecteur répond abruptement que le journal perd 10 000 euros par jour et que le fait d'avoir une entreprise perdant de l'argent l'empêche de dormir. Il n'est plus question d'aisance financière et des 35 millions représentant la variation de la fortune du fondateur d'Iliad en une journée. Les trois hommes sont fermement invités à revoir leur copie de budget pour 2011 et de leur présenter un projet équilibré après un exercice 2010 dont les pertes devraient avoisiner les 20 millions d'euros. L'opération séduction est bel et bien terminée...

Le trio BNP n'a pas d'états d'âme. «*Nous avons toujours été clairs, nous étions convaincus que Le Monde était géré n'importe comment*», résume Matthieu Pigasse. «*Que les personnes concernées ne l'aient pas compris, c'est possible. Il n'y avait pas de synergies au sein du groupe et le contrôle de gestion était inexistant.*» Le régime imposé par le duo Boukobza-Dreyfus vise à dégager 15 millions d'euros d'économies de fonctionnement...

Le 7 décembre, Éric Fottorino fait une autre erreur en écrivant un mail à Louis Dreyfus dans lequel il dit se sentir «déçu» et «trahi» par les nouveaux actionnaires dont les agissements sont «*ressentis par le management du Monde comme du harcèlement moral*». Il accuse le destinataire de sa missive et Michaël Boukobza

1. Entretien avec l'auteur, le 20 avril 2012.

« de déposséder le directoire de toute fonction de gestion, de négocier un budget sans son aval, de mettre en œuvre des restructurations qui l'exposent ». La parution de cette lettre dans la presse, le lendemain de son envoi, scelle son sort. Le 10 décembre, le trio BNP lui met le marché dans la main : il démissionne, il négocie un départ ou il est révoqué.

Cela fait quelque temps que Xavier Niel rêve quasiment tout haut de mettre à sa place un jeune directeur de moins de quarante ans qui coucherait sur la moquette de son bureau, travaillerait comme une bête 24 h sur 24 et secouerait violemment la maison. Les nouveaux opérateurs du *Monde* envisagent aussi depuis quelque temps d'introduire un nouveau gestionnaire à la place ou en complément de David Guiraud. Il s'agit en l'occurrence de Louis Dreyfus. Avec les derniers développements, les jours du président du directoire et de son bras droit sont plus que jamais comptés.

Louis Schweitzer est à peine mieux traité. Durant les semaines qui précédent le Conseil de surveillance du 15 décembre qui doit accueillir de nouveaux membres, il fait face à des interlocuteurs fuyants lorsqu'il leur parle de gouvernance. À l'origine, on lui a assuré qu'il garderait sa présidence. Mais quelques jours avant la réunion, il reçoit un coup de téléphone assez gêné de Xavier Niel et Matthieu Pigasse. Les deux hommes lui expliquent que Pierre Bergé, pour des raisons de santé, désire assumer au plus vite le poste de président. Il n'y aura pas de période de transition. La passation de pouvoir est programmée le jour même de l'installation du nouveau Conseil de surveillance. Louis Schweitzer est invité à demeurer comme simple membre.

Le 15 décembre, la crise est à son paroxysme. Un départ a été conclu dans la nuit avec David Guiraud dans le cadre d'un licenciement négocié. Le sort du président du directoire ne tient plus qu'à un fil. Il tente de résister aux pressions destinées à le faire partir mais il s'est isolé de la rédaction, ces dernières semaines. Le ton monte avec Xavier Niel qui n'aime pas qu'on lui résiste. L'altercation entre les deux hommes s'entend jusque dans les couloirs du journal. Curieusement, Éric Fottorino n'évoque pas la scène dans son livre sur ses années au *Monde*.

« J'avais indiqué à Éric Fottorino que si on le traitait comme David Guiraud, je démissionnerais », raconte Louis Schweitzer. « Or dans les jours précédents la réunion du nouveau Conseil de surveillance, la tension est montée jusqu'au matin même du conseil où Xavier Niel a traité Fottorino de « nuisible » avec une brutalité extrême, et l'a viré. À la suite de cela, j'ai présenté ma démission au Conseil de surveillance motivé par la conduite des nouveaux propriétaires vis-à-vis du directoire. Cela allait très clairement contre les engagements pris. »

Promus au Conseil de surveillance par les nouveaux propriétaires, Nicole Notat, l'ancienne secrétaire générale de la CFDT, Laure Adler, l'ancienne collaboratrice de François Mitterrand, l'économiste Daniel Cohen, Louis Gautier, un ancien conseiller défense de Lionel Jospin, Bernard-Henri Lévy et Antoine Bernheim, l'ancien banquier de chez Lazard, tout juste remercié par l'assureur italien Generali, se retrouvent aux premières loges d'un mélodrame. Après le départ spectaculaire et immédiat de Louis Schweitzer, la tension monte encore d'un cran avec la révocation d'Éric Fottorino de la présidence du directoire. Les échanges verbaux sont tendus.

« Tous me sacrifierent sans trop de peine. Quelques balbutiements, une légère pâleur aux joues, des airs fuyants, trahirent à peine leur trouble » raconte Éric Fottorino, en décrivant les lunettes en forme de cœur de Laure Adler, les paroles embarrassées de BHL, l'expression absente de Nicole Notat et le malaise de Daniel Cohen¹. Pas de quoi gâcher pour autant totalement le bonheur des intéressés et de Pierre Bergé, le premier, qui reçoit son bâton de maréchal : il devient président du Conseil de surveillance. Pour couronner le tout, Jean-Francis Bretelle, son homme de confiance, récupère le siège abandonné par Louis Schweitzer.

Pour la première fois, un directeur du *Monde* est remercié sans l'aval de la rédaction. La règle interne qui prévoyait un vote d'au moins 60 % de l'assemblée des journalistes n'a plus cours avec les nouveaux propriétaires. Pas sûr que cela aurait changé le résultat

1. *Mon tour du Monde*, op. cit.

final. La SDM se contente de prendre « acte » de la révocation d'Éric Fottorino ainsi que de son départ programmé de la direction du journal. Rappelant que ces derniers points ne figuraient pas à l'ordre du jour du Conseil de surveillance, elle se contente seulement de demander que de « *telles procédures ne soient plus appliquées à l'avenir et dans ces conditions* ». Elle remercie, enfin, Éric Fottorino d'avoir aidé le groupe et le journal à traverser une période mouvementée. C'est le minimum syndical « *C'est une histoire entre lui et les nouveaux actionnaires* », se justifie Adrien de Tricornot.

Pour beaucoup d'observateurs, le scénario était écrit d'avance malgré toutes les promesses initiales des repreneurs. « *Ils ont tenu un discours qui ne pouvait qu'être faux quand on connaissait la situation du Monde, cela ne me choque pas* », analyse Alain Minc. « *Tout repreneur est appelé à mentir. Surtout sur les besoins, les réductions d'effectifs, le respect des statuts en place, etc. Ils ont été cyniques. Ceux qui ont été naïfs, ce sont les journalistes. Qu'ils aient approuvé à 90 % l'offre du trio BNP témoigne d'un manque total de lucidité. Tout comme Éric Fottorino et Louis Schweitzer ont fait preuve d'un manque de lucidité en voulant croire qu'ils resteraient en place. C'était une vision angélique.* »

Louis Dreyfus récupère non pas le titre de David Guiraud mais celui d'Éric Fottorino de président du directoire. Il y a inversion hiérarchique à la tête du *Monde*. La gestion prime désormais sur l'information. C'est une première dans l'histoire du quotidien. Le poste de directeur de la publication n'est plus dévolu au directeur du journal.

Mais promis juré, la nomination de ce dernier va se faire dans la concertation. D'ailleurs, un comité de sélection est formé, constitué de Pierre Bergé, Louis Dreyfus et Gilles van Kote, encore président de la société des rédacteurs. Le processus prévoit l'audition des candidats qu'ils viennent de l'intérieur ou l'extérieur du *Monde* avant que des « recommandations » ne soient soumises à un comité élargi comprenant les trois principaux actionnaires,

des représentants de la SRM et Louis Dreyfus. L'heureux élu devra recevoir ensuite l'aval du Conseil de surveillance et être adoubé par plus de 60 % des voix de la société des rédacteurs.

Prestigieux, le poste suscite des convoitises. Même au sein du quotidien où Sylvie Kauffmann, la directrice de la rédaction, s'avère pourtant le choix naturel, les ambitions se réveillent. Parmi les treize journalistes en lice le 10 janvier, à la date de clôture du dépôt des candidatures, six travaillent au sein du groupe. « *Dès que l'on montre des signes de division, ils en profitent* », déplore Adrien de Tricornot. En fait, le trio BNP a une idée en tête. Il veut mettre en place un quadragénaire. Quelqu'un de prêt à dormir sur la moquette, comme en rêve Xavier Niel...

Tout le profil de Nicolas Demorand, ancien élève de Normale Sup, agrégé de lettres modernes, qui après avoir travaillé treize ans à Radio France et collaboré aux *Inrockuptibles* est arrivé depuis peu à Europe 1. Seul problème, il n'est pas du tout assuré de recueillir l'assentiment de 60 % des journalistes. L'intéressé, qui est sollicité au même moment pour prendre la direction de *Libération*, préfère ne pas prendre le risque d'un refus. Ce sera, peut-être, pour une prochaine fois.

Le grand oral des candidats passé, vient l'heure de la sélection. Sylvie Kauffmann n'ayant pas l'heure de plaisir aux nouveaux propriétaires du *Monde* qui estiment qu'elle a « fait campagne » contre eux, le compromis se porte rapidement sur Erik Izraelewicz. Ce diplômé d'HEC est un ancien du journal dont il a été rédacteur en chef avant de diriger les rédactions des quotidiens économiques *Les Échos* et *La Tribune*. Devant le jury, il s'est prononcé en faveur d'une parution du journal le matin, d'un renforcement de l'investigation et d'une fusion des rédactions du journal et du site Internet.

Son seul nom est proposé le 7 février alors que tout le monde s'attendait à une *short list* d'au moins trois à quatre personnes dont ceux de Sylvie Kauffmann et d'Arnaud Leparmetier, un quadra maison qui a été chef du service international puis chef du service

France Europe avant d'être chargé du suivi de l'Élysée. Malgré cette entorse à l'esprit de concertation tant vanté au départ, Erik Izraelewicz est adoubé, trois jours plus tard, par 74,2 % des membres de la SRM. « *On peut penser ce que l'on veut, nous avons choisi la meilleure des solutions*, assure le banquier de chez Lazard. *Cela a été le choix de l'apaisement et du consensus.* » Image de ce retour à la normalité, Louis Dreyfus et Erik Izraelewicz disposent de bureaux séparés...

L'apaisement ne va pas durer longtemps. La rédaction va connaître une petite poussée de fièvre à l'occasion du 30^e anniversaire de l'accession de François Mitterrand à la présidence de la République. Le traitement de l'événement, dans le numéro du 10 mai, fait bondir Pierre Bergé qui ne tarde pas à faire savoir par mail, « son profond désaccord » à Erik Izraelewicz. Évoquant une tribune libre¹, il parle d'un « *article immonde, à charge, digne d'un brûlot d'extrême-droite* », « *une honte qui n'aurait jamais dû être publiée* ». « *Je le prends comme un acte anti-Bergé pour marquer l'indépendance du journal vis-à-vis d'un actionnaire* », ajoute-t-il en disant regretter s'être « *embarqué dans cette aventure* ». « *Payer sans avoir de pouvoir est une drôle de formule à laquelle j'aurais dû réfléchir* », conclut le texte, adressé en copie à Xavier Niel, Matthieu Pigasse, Louis Dreyfus, Jean-Francis Bretelle et Gilles Van Kote.

La publication de cette correspondance privée par Electron Libre, un temps financé par le fondateur d'Iliad, crée une certaine sensation. Tout au long du bras de fer entre Xavier Niel et l'ancienne direction du groupe, ce site a été en pointe pour relayer les « découvertes » de Michaël Boukobza. Et certains se demandent s'ils n'assistent pas à un premier règlement de comptes entre actionnaires. Ce qui fait presque passer au second plan la « sortie »

1. Les exégètes pensent qu'il s'agit d'un article de François Cusset, historien des idées, titré « Critique des années Mitterrand ». D'autres expliquent l'ire du d'une photo de l'ancien président socialiste avec son ami René Bousquet, ex-la rafle du Vel'd'Hiv.

intempestive de Pierre Bergé qui semble bénéficier en la matière d'une certaine mansuétude au sein de son journal¹.

C'est à ce jour, la seule fausse note enregistrée sur la question de l'indépendance éditoriale, à en croire les intéressés. « *Ils sont tous très conscients du risque d'image qu'il y aurait à intervenir sur le contenu et respectent leurs engagements en matière d'éthique*, assure Adrien de Tricornot. *Cela leur reviendrait sinon dans la figure comme un boomerang. Que cela soit à l'occasion du lancement de Free Mobile ou sur le traitement de la campagne présidentielle, il n'y a eu aucune pression de Xavier Niel sur le contenu éditorial. Il est suffisamment intelligent pour ne pas tenter quoi ce soit.* »

Le calme revenu, la nouvelle équipe a commencé à appliquer son programme. L'année 2011 a ainsi vu un renforcement de l'offre éditoriale du journal le week-end ; le rachat des parts de Lagardère dans Le Monde Interactif² ; le lancement d'un nouveau site d'information en association avec le Huffington Post, une plateforme de blogs qui connaît un grand succès aux États-Unis, et le coup d'envoi de la restructuration de l'imprimerie d'Ivry. Après quatre jours consécutifs de grève des ouvriers du Livre, un accord est ainsi conclu pour le maintien de 83 postes sur 243 et d'une rotative sur trois, une partie de l'impression étant décentralisée en province.

L'heure est au renouvellement des équipes. Ouverte pour une période de six mois après le rachat du groupe par le trio BNP, la clause de cession, close début juillet, a vu 86 départs dont 16 à *Courrier International*, 19 à *Télérama* et 35 au *Monde* dont plusieurs grandes signatures dont celles de Patrice Claude, Véronique Maurus, Robert Solé, Jean-Jacques Bozonnet, Jean-Pierre Tuquoi... Tous ces journalistes ont été rem-

1. Ceux-là même qui estimaient que « *les prises de position publiques d'Alain Minc étaient de nature à jeter un doute sur l'indépendance et la crédibilité des publications du groupe* » ne semblent pas avoir été troublés par la présence et les déclarations de Pierre Bergé place de la Bastille le soir de l'élection de François Hollande à la présidence de la République.

2. Ce dernier qui comprend le *Monde.fr* et le *Post.fr* affiche alors 6,2 millions de visiteurs uniques.

placés et beaucoup de personnes en situation précaire ont été titularisées.

En plein redressement, les comptes du groupe ne devraient bientôt plus hanter les nuits de Xavier Niel. *Le Monde* a enrayé la chute de ses ventes et la diffusion payée a progressé de 2 % à 292 062 exemplaires en 2011. À 6,1 millions d'euros, le résultat d'exploitation, encore négatif de 2 millions d'euros en 2010, s'affiche positif pour la première fois depuis longtemps avec un chiffre d'affaires en recul de 1 % à 373 millions d'euros.

De quoi recevoir le quitus de Louis Schweitzer. «*Je dois dire qu'ils ont très bien géré Le Monde*», reconnaît l'ancien président du Conseil de surveillance, peu rancunier malgré son éviction. «*Les résultats financiers ne sont pas ceux qui avaient été annoncés mais à l'époque on nous parlait de résultats confondants. L'indépendance du journal me paraît assurée, ce qui est le point central. Rétrospectivement, le choix du trio BNP était le bon choix pour le bien du Monde. Si Claude Perdriel avait bénéficié de 300 millions d'euros, je ne dirais pas cela.*»

Insidieusement, le pouvoir a basculé en faveur de Xavier Niel. Ce que semble corroborer le changement d'attitude de Matthieu Pigasse, tenté désormais, selon la rumeur, d'adosser son magazine *Les Inrockuptibles* au journal *Libération*. «*Il a été un très bon banquier d'affaires, je pense seulement qu'à l'arrivée, il ne pouvait pas être la figure emblématique*», commente Alain Minc. «*Quand vous êtes dans une alliance capitaliste, la prime va à celui qui a le plus d'argent et à celui qui a le plus d'expérience. Dans le trio, il y en a un qui a cent fois plus d'argent que les autres, c'est Xavier Niel. Donc, le rapport de force ne pouvait que pencher en sa faveur.*»

Champion du *Monde*, le fondateur d'Iliad qui n'a pas encore adopté le style policé du journal demeure un challenger dans l'âme. Comme en témoigne l'incroyable lancement de Free Mobile, Xavier Niel n'a pas fini de régler ses comptes...

LE GRAND SHOW

Chemise blanche à col ouvert, pantalon noir, Xavier Niel se promène de long en large sur l'estrade. Ses mains ne cessent de s'agiter comme pour rythmer ses propos. Imposant, l'homme joue aussi de son physique. Il y a de l'agressivité dans l'air. Derrière lui, les graphiques comparatifs se succèdent sur un écran géant. «*Pigeons*», «*arnques*», «*escroquerie majeure*», «*rackets*», «*vaches à lait*»... Pendant près de quarante minutes, les commentaires accusateurs tombent en rafale contre les trois principaux opérateurs français de téléphonie mobile. Avec pour témoins, 400 journalistes réunis dans une salle du nouveau siège du groupe, mariant le moderne et l'ancien autour d'un hôtel particulier, situé au cœur de Paris à deux pas de l'église de la Madeleine.

À en croire le fondateur d'Iliad, la maison mère de Free, dont le discours de bateleur semble surtout destiné aux quelque 600 000 personnes suivant sa prestation télévisée en direct, sur Internet, l'heure de la «libération» est arrivée. «*Il y aura un avant et un après 10 janvier 2012*», lance-t-il en présentant les tarifs que sa société s'apprête à lancer, ce jour-là.

Depuis que l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), le gendarme du secteur, lui a attribué la quatrième licence d'exploitation d'un réseau de téléphonie mobile, fin 2009, Xavier Niel est attendu au tournant. Bravache, il s'est engagé à «*diviser par deux*» la facture mobile des

placés et beaucoup de personnes en situation précaire ont été titularisées.

En plein redressement, les comptes du groupe ne devraient bientôt plus hanter les nuits de Xavier Niel. *Le Monde* a enrayé la chute de ses ventes et la diffusion payée a progressé de 2% à 292 062 exemplaires en 2011. À 6,1 millions d'euros, le résultat d'exploitation, encore négatif de 2 millions d'euros en 2010, s'affiche positif pour la première fois depuis longtemps avec un chiffre d'affaires en recul de 1% à 373 millions d'euros.

De quoi recevoir le quitus de Louis Schweitzer. «*Je dois dire qu'ils ont très bien géré Le Monde*», reconnaît l'ancien président du Conseil de surveillance, peu rancunier malgré son éviction. «*Les résultats financiers ne sont pas ceux qui avaient été annoncés mais à l'époque on nous parlait de résultats confondants. L'indépendance du journal me paraît assurée, ce qui est le point central. Rétrospectivement, le choix du trio BNP était le bon choix pour le bien du Monde. Si Claude Perdriel avait bénéficié de 300 millions d'euros, je ne dirais pas cela.*»

Insidieusement, le pouvoir a basculé en faveur de Xavier Niel. Ce que semble corroborer le changement d'attitude de Matthieu Pigasse, tenté désormais, selon la rumeur, d'adosser son magazine *Les Inrockuptibles* au journal *Libération*. «*Il a été un très bon banquier d'affaires, je pense seulement qu'à l'arrivée, il ne pouvait pas être la figure emblématique*», commente Alain Minc. «*Quand vous êtes dans une alliance capitaliste, la prime va à celui qui a le plus d'argent et à celui qui a le plus d'expérience. Dans le trio, il y en a un qui a cent fois plus d'argent que les autres, c'est Xavier Niel. Donc, le rapport de force ne pouvait que pencher en sa faveur.*»

Champion du *Monde*, le fondateur d'Iliad qui n'a pas encore adopté le style policé du journal demeure un challenger dans l'âme. Comme en témoigne l'incroyable lancement de Free Mobile, Xavier Niel n'a pas fini de régler ses comptes...

LE GRAND SHOW

Chemise blanche à col ouvert, pantalon noir, Xavier Niel se promène de long en large sur l'estrade. Ses mains ne cessent de s'agiter comme pour rythmer ses propos. Imposant, l'homme joue aussi de son physique. Il y a de l'agressivité dans l'air. Derrière lui, les graphiques comparatifs se succèdent sur un écran géant. «*Pigeons*», «*arnaques*», «*escroquerie majeure*», «*rackets*», «*vaches à lait*»... Pendant près de quarante minutes, les commentaires accusateurs tombent en rafale contre les trois principaux opérateurs français de téléphonie mobile. Avec pour témoins, 400 journalistes réunis dans une salle du nouveau siège du groupe, mariant le moderne et l'ancien autour d'un hôtel particulier, situé au cœur de Paris à deux pas de l'église de la Madeleine.

À en croire le fondateur d'Iliad, la maison mère de Free, dont le discours de bateleur semble surtout destiné aux quelque 600 000 personnes suivant sa prestation télévisée en direct, sur Internet, l'heure de la «libération» est arrivée. «*Il y aura un avant et un après 10 janvier 2012*», lance-t-il en présentant les tarifs que sa société s'apprête à lancer, ce jour-là.

Depuis que l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), le gendarme du secteur, lui a attribué la quatrième licence d'exploitation d'un réseau de téléphonie mobile, fin 2009, Xavier Niel est attendu au tournant. Braquant, il s'est engagé à «*diviser par deux*» la facture mobile des vache, il s'est engagé à «*diviser par deux*» la facture mobile des vache,

Français et, dans le même temps, à « *réduire le train de vie des opérateurs* ». Comme il l'a fait, en 2002, en lançant la première offre « triple play » réunissant, dans la même boîte, téléphone fixe et accès à Internet illimités ainsi que la télévision pour 29,99 euros par mois.

Pour Free Mobile, la date butoir du lancement a été fixée au 12 janvier 2012 par l'ARCEP. L'ultime feu vert à l'opération a été donné le 13 décembre 2011. Ce jour-là, Xavier Niel inaugure son compte Twitter avec un premier message. *The rocket is on the launch pad* (« la fusée est sur sa rampe de lancement ») peuvent lire ses 34 984 suiveurs sur ce réseau social et de microblogage. Le « buzz » est lancé. Toutes sortes de rumeurs sur les prix comme sur la forme que prendra l'événement gagnent la presse, l'Internet et les sites réunissant les fans de Free.

Les « geeks », comme s'appellent ces passionnés de nouvelles technologies, rivalisent d'idées. Est même évoquée un temps la recomposition, pour la circonstance, du groupe de rock français Téléphone, séparé depuis le 21 avril 1986. Louis Bertignac, l'un de ses leaders, a bien animé la fête géante organisée, fin 2009, pour 10 000 personnes au Palais des sports de Paris-Bercy à l'occasion des dix ans de Free. Alors, pourquoi pas ?

L'espoir des fans de Téléphone sera déçu mais les professionnels estiment qu'avec tout le bruit qui a accompagné le lancement de son offre, le futur opérateur mobile, sans doute inspiré par les méthodes d'Apple en la matière, a bénéficié d'une campagne de publicité gratuite d'une valeur d'au moins 8 millions d'euros. Incontestablement, un cas d'école pour les prochains manuels de marketing. C'est une autre spécialité maison : faire parler de soi à bon compte.

Le 9 janvier, nouveau *tweet* de Xavier Niel : « les sanglots longs des violons de l'automne bercent mon cœur d'une langueur monotone ». Le même vers du poème « Chanson d'automne » de Paul Verlaine diffusé le 5 juin 1944, sur les ondes de Radio Londres, pour annoncer le débarquement des Alliés en Normandie... Le jour tant attendu est donc arrivé. La fameuse fusée va décoller !



Et les inconditionnels de Free se voient offrir un ticket pour un voyage au septième ciel. S'il refuse les pratiques de la concurrence, qu'il qualifie de « couscous-boulettes », consistant à subventionner l'achat des téléphones en liant leurs fournitures aux abonnements, le nouveau venu fait exploser tous les repères du secteur. Sans engagements sur la durée, il offre un forfait illimité (appels, messages, Internet), y compris vers l'étranger, à 19,99 euros par mois et à 15,99 euros pour ceux déjà abonnés à la Freebox, terminal non compris. Une gageure quand on sait que les deux tiers des Français paient leurs abonnements largement plus de 20 euros !

Les « petits utilisateurs » et les personnes à faibles revenus se voient même proposer un tarif mensuel de 2 euros pour 1 heure de communication et 60 SMS. Contre environ 10 euros pour le forfait RSA (revenu de solidarité active) des autres opérateurs ! « *Et on fait de la marge avec ! C'est vous dire à quel point on a fait payer les plus démunis !* », dénonce un Xavier Niel, plus remonté que jamais, qui offre même gracieusement ce forfait aux utilisateurs de la Freebox. C'est Robin des Bois détroussant les riches au profit des pauvres. En fait, Free Mobile peut espérer générer des profits sur ce créneau avec les dépassements forfaitaires.

« Free contre tous ». En noir et blanc, avec un son rappelant les débuts du cinéma parlant et des commentaires tout aussi agressifs à l'encontre des trois opérateurs en place, « condamnés à 534 millions d'euros pour entente fin 2005 », le film introductif à la conférence de presse de ce 10 janvier 2012 donne le ton. Cela fait des semaines que Xavier Niel répète son show avec un petit cercle d'initiés. « *L'oligopole* » est à la fête. « *Vous avez besoin de donner une leçon à votre opérateur* », lance le patron d'Iliad à l'adresse de son public. « *Vous avez deux solutions : ou vous allez chez Free, ou vous l'appelez pour demander le même tarif. On vous laisse le choix des armes. Mais signifiez-leur tout de suite que vous avez compris ce qu'ils ont fait.* »

Xavier Niel, qui n'en est pas à une provocation près, envoie le même jour un camion publicitaire se garer en bas du siège de Bouygues Telecom. Sur ses flancs, une affiche proclame : « *Nous ne*



sommes pas des romanichels.» C'est une réponse aux propos prêtés, quelque temps auparavant, par *Le Canard Enchaîné* à Martin Bouygues. Évoquant les nouveaux venus dans la téléphonie mobile, dont Free mais aussi les opérateurs virtuels qui achètent des forfaits à Orange et SFR¹ pour les revendre sous leur propre marque, ce dernier a lâché un jour : «*Je n'ai pas l'intention de laisser les romanichels venir sur les pelouses de mon château!*»

Les spécialistes ont pu suivre le compte à rebours de l'excursion, caché sur le site Internet mobile.free.fr : 1. «*Ca y est : on barnache les chevaux aux roulettes*» ; 2. «*Update : la caravane se met en route vers le château*» ; 3. «*Le château est enfin en vue mais on n'aperçoit pas encore bien les pelouses*» ; 4. «*Ab, elles ont l'air bien entretenues les pelouses... Demain, journée portes ouvertes au château.*»²

L'invite publique à demander des comptes à la concurrence n'est pas du goût des intéressés, déjà assommés par les annonces tarifaires du nouveau venu. «*J'ai été étonné de l'agressivité de Free Mobile*», convient Frank Esser, alors PDG de SFR³. Se nourrir sur la bête ? Olivier Roussat, le PDG de Bouygues Telecom, s'en défend d'une manière virulente en renvoyant la balle à l'accusateur. La marge nette de son groupe, dit-il, n'est que de 8 % contre 12 % pour celle d'Iliad. «*L'acteur le plus profitable du secteur est celui qui a lancé l'opprobre sur tous les autres ! Il a une profitabilité analogue à celle d'un groupe de luxe*», lâche-t-il, le 28 février, devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale.

1. Bouygues Telecom a longtemps refusé d'ouvrir son réseau aux MVNO, préférant passer des partenariats de licences de marques afin de mieux segmenter son offre et de toucher de nouveaux clients. Des accords ont ainsi été signés, en 2004, avec Universal Music et, en 2006, avec TF1, une société sœur. En 2009, Bouygues Telecom a toutefois changé son fusil d'épaule et commencé à ouvrir son réseau à des opérateurs virtuels comme Simyo, A-Mobile du groupe Auchan ou par la suite Lycamobile. Au 30 septembre 2011, l'opérateur annonce qu'en plus des plus de 11 millions de clients qu'il possède, il permet à 1,3 million de clients actifs de MVNO de transiter sur son réseau.

2. Numerama.com, 11 janvier 2012.

3. Intervention devant les députés, le 22 février 2012.

Dérapage verbal ? «*Je crois assez peu à la maladresse de langage, il y a beaucoup d'intelligence derrière*, estime Virginie Calmels, administratrice d'Iliad. *Il sait très bien quel est l'impact de ses déclarations en matière de communication. C'est une approche de businessman et un positionnement marketing. On a affaire à quelqu'un qui est extrêmement pragmatique, qui sait parfaitement où il va et qui a un discours plus anglo-saxon que français. On en revient à la comparaison avec Steve Jobs. Il prend peu de gants, il appelle un chat un chat et il est plus direct que l'establishment français n'a l'habitude de l'être. Il bouge les lignes, il secoue un peu tout le monde.*»

«*On voulait à tout prix intéresser les Français. Et la veille, on se dit : est-ce que notre offre est si intéressante que cela ?*», raconte Xavier Niel dans un entretien paru dans *Le Point* le 6 septembre 2012. «*Du coup, on a peut-être été un peu lourds. Je ne pense pas à l'utilisation du mot "pigeon". Mais peut-être ai-je trop personnalisé les choses.*» L'effet est en tout cas réussi. «*Je n'ai pas l'habitude d'insulter ni les clients, ni les concurrents, même pour faire du "buzz"...* Personne ne sort gagnant de ce show indigne qui a noyé les Français dans une désinformation que je regrette», déplore Stéphane Richard, le PDG de France Télécom-Orange dans les colonnes du *Journal du Dimanche*. «*Cela a provoqué dans nos boutiques une vague de comportements agressifs et d'incivilité. Je reproche surtout à Xavier Niel de laisser entendre que les télécoms sont une industrie sans valeur, que n'importe qui peut lancer une offre. Elle nécessite beaucoup d'investissements, de compétences. Nos amis de Free ne vont pas tarder à s'en rendre compte... Nous ne sommes qu'au début du match.*»

Propos prémonitoires. Réservée aux trois premiers millions d'abonnés – palier fixé par Xavier Niel pour juger la viabilité du modèle économique – Free croule sous la demande. Toutes les cartes se trouvent rebattues dans le monde de la téléphonie mobile qui compte encore 35 opérateurs. Orange, le leader du secteur avec jusque-là 27 millions d'abonnés, soit 40 % de part de marché, perd 615 000 clients sur les trois premiers mois de 2012 ! Bouygues enregistre, dans le même temps, 210 000 défections sur un total de 9,1 millions.

Chez SFR (21,4 millions d'abonnés), l'hémorragie touche globalement 620 000 clients sur la période et coûte son poste à son PDG. Le départ de Franck Esser est annoncé à la fin du mois de mars, après douze années passées aux manettes de l'opérateur, longtemps qualifié comme le plus rentable d'Europe. Jean-Bernard Lévy, le président de Vivendi, la maison mère de SFR, ne lui survit que quelques mois. Il s'agit de rassurer les marchés financiers et de montrer que le groupe va pouvoir amortir les 8 milliards d'euros dépensés un an auparavant pour racheter les 44 % des parts détenues par le Britannique Vodafone dans SFR. Sur les trois premiers mois de l'année 2012, le titre de Vivendi a perdu plus de 18 % de sa valeur quand le CAC 40, l'indice regroupant les quarante plus grosses sociétés de la place de Paris, progressait dans le même temps de 8,4 %.

Alors qu'il assure l'intérim chez SFR, Jean-Bernard Lévy est débarqué, à son tour, fin juin, par son conseil d'administration. Annoncée peu de temps après le départ de Franck Esser, l'arrivée chez SFR de Michel Combes, patron de l'opérateur britannique Vodafone Europe, n'est plus d'actualité. Le groupe est en plein désarroi. Ses actionnaires envisagent désormais de scinder ses activités entre les médias (Canal +), les jeux vidéos (Activision Blizzard), la musique (Universal Music) et les télécoms. Les rênes de SFR sont confiées à Stéphane Roussel, le directeur des ressources humaines de Vivendi. À charge pour ce diplômé de l'École des Psychologues Praticiens de Paris de remettre de l'ordre dans la maison.

La perte de clientèle touche aussi les MVNO pour un total de 90 000 abonnés alors qu'ils en recrutaient jusque-là entre 600 000 et 900 000 par trimestre en 2011. Leur part de marché revient à 11,5 % (7,5 millions de clients) contre 11,43 % à la fin de 2011. Leur amertume est d'autant plus grande que Free s'était engagé à leur ouvrir son réseau avec des tarifs fondés sur les coûts de production. Or, selon Alternative mobile, l'association qui réunit la profession, les prix qui leur sont proposés sont nettement supérieurs à l'offre de détail. Ce qui contraint l'ARCEP à se saisir du dossier.

Pour tenter d'arrêter l'hémorragie, les opérateurs sont condamnés à revoir leurs offres à la baisse. B & You, la marque 100 % Internet de Bouygues Telecom, s'aligne sur celle de Free Mobile avec un forfait illimité à 19,99 euros par mois. Sosh, filiale à bas coûts d'Orange, et Red, celle équivalente de SFR, en font de même... De leurs côtés, les maisons mères misent sur l'innovation technologique pour se différencier du nouveau venu. Forts de leurs licences 4G, la quatrième génération de réseaux mobiles qui va permettre le « très haut débit mobile », soit des transmissions de données à des débits théoriques supérieurs à 100 Mbits/seconde¹, Orange, Bouygues et SFR décident d'accélérer le déploiement effectif de leurs réseaux pour offrir à leurs abonnés d'accéder à Internet sur leurs smartphones dans les mêmes conditions que sur un ordinateur personnel.

Les opérateurs virtuels tentent aussi de réagir. La Poste Mobile (550 000 clients) revoit ses prix à la baisse. Virgin Mobile, le premier des MVNO avec 1,9 million d'abonnés, contre-attaque avec des mini-forfaits mais aussi le lancement d'une « box » offrant téléphone fixe, mobile, télévision et accès à Internet.

1. L'ouverture de la procédure d'attribution des licences a été lancée en juin 2011 par le gouvernement. Après examen des candidatures, l'ARCEP a noté les opérateurs en fonction des critères établis puis a attribué les fréquences à chacun. Un calendrier de déploiement doit être respecté pour que 90 % de la population bénéficie du réseau 4G d'ici à 2023 ans et 99,6 % d'ici à 2026.

Tous les opérateurs ont dû assurer le paiement immédiat de leurs licences. Le premier appel d'offres pour la bande fréquence des 2600 MHz a vu Bouygues Telecom obtenir 15 MHz duplex pour 228 millions d'euros, Free Mobile, 20 MHz duplex pour 271 millions d'euros, Orange 20 MHz duplex pour 287 millions d'euros et SFR 15 MHz duplex pour 150 millions. Le second appel d'offres 4G pour la bande des 800 MHz, libérée par l'arrêt de la télévision hertzienne analogique, a vu Bouygues Telecom obtenir 10 MHz duplex pour 683 millions d'euros, Orange 10 MHz duplex pour 891 millions, SFR 10 MHz duplex via deux blocs de 5 MHz duplex pour 1 milliard, Free Mobile n'obtenant pas de fréquences dans cette bande mais ayant un accès d'itinérance sur le réseau de l'État. Les deux appels d'offres ont rapporté 3,5 milliards d'euros aux caisses de SFR. Les deux appels d'offres ont rapporté 3,5 milliards d'euros aux caisses de l'État.

« Maintenant que le marché de la téléphonie mobile est très fortement concurrentiel, il y a très clairement des opportunités sur le fixe qui est une vache à lait pour Free et sur l'ADSL où les prix ont remonté depuis le 1^{er} janvier 2011, sans que personne ne proteste. Ce qui est le signe économique d'un oligopole », estime Geoffroy Roux de Bézieux, le PDG de Virgin Mobile France¹. Résolu à se consacrer entièrement à cette bataille, le dirigeant abandonne dans la foulée plusieurs de ses mandats au sein du MEDEF, le patronat français, dont la présidence de l'UNEDIC, l'organisation en charge de la gestion de l'assurance chômage qui est dirigée par les partenaires sociaux, patronat et syndicats.

La bagarre se déplace vers le « quadruple play », nouvelle arme de fidéélisation pour les opérateurs qui relancent la guerre des prix. Dans la foulée de Numericable qui a lancé sa box Internet le 16 janvier, moyennant 54,90 euros par mois, Bouygues Telecom annonce l'arrivée prochaine de sa box « Sensation », histoire de gonfler son volume de clientèle (1,3 million) dans l'accès à l'Internet haut débit. L'opérateur s'offre, début mai, pour une quarantaine de millions d'euros, les activités télécoms du groupe d'électroménager Darty qui compte 300 000 abonnés de téléphonie fixe via sa DartyBox et 40 000 abonnés mobile. Coup double, Darty commercialise désormais les offres de Bouygues Telecom dans ses 226 magasins. Orange laisse entrevoir, pour sa part, l'arrivée d'une nouvelle version de sa « Livebox » et SFR évoque une relance de sa box « Évolution ».

Plus que la perte de clients, proportionnellement gérable, le plus gros de l'impact est lié à l'obligation de s'aligner sur les tarifs de Free Mobile. Les trois grands opérateurs prévoient tous une chute de leurs recettes (20 milliards d'euros au total), une baisse des résultats et des dividendes. Sur les trois premiers mois de 2012, France Télécom accuse ainsi une diminution de son chiffre d'affaires de 2,7 % à 10,9 milliards d'euros et un recul de sa rentabilité opérationnelle de 8,1 % à 3,4 milliards d'euros. « Le choc a été

violent, plus violent qu'on aurait pu l'anticiper », commente Gervais Pellissier, le directeur financier du groupe lors de la présentation des résultats trimestriels. Pour reconquérir ses clients, Orange décide de baisser l'ensemble de ses tarifs de 20 %.

Chez SFR, les revenus sur les trois premiers mois de l'année sont en baisse de 4,2 % à 2,9 milliards d'euros. Ils fléchissent de 3 % à 1,36 milliard d'euros chez Bouygues Telecom au premier trimestre et de 7 % à 2,7 milliards d'euros sur le semestre. Le résultat net sur six mois est divisé de moitié à 92 millions. « Je suis surpris de la réaction d'étonnement de certains opérateurs en place face à l'offre de Free Mobile », répond en écho Jean-Ludovic Silicani, le gendarme des télécoms¹. « L'essentiel du projet du troisième opérateur était décrit dans la licence accordée à Free qui figurait sur le site Internet de l'ARCEP depuis le mois de janvier 2010 ».

Des plans drastiques de réduction des coûts s'annoncent au menu. À raison de 300 millions d'euros par an chez Bouygues Telecom qui engage un plan de départ volontaire portant sur 556 postes sur un effectif total de 9870 personnes. Chez SFR, les syndicats craignent la suppression d'un millier d'emplois dans le cadre d'un plan d'économies d'un milliard d'euro attendu en novembre 2012. Faisant sienne certaines estimations, Jean-Ludovic Silicani chiffre jusqu'à 10 000 le nombre d'emplois qui pourraient être supprimés par la profession². « Sur un total de 150 000, cela représente 6 %, c'est-à-dire moins que les départs à la retraite de ce secteur », tempère-t-il. « Et, dans le même temps, l'écosystème numérique va créer beaucoup de postes. Le solde sera sûrement nettement positif. »

Ces estimations sont loin de faire l'unanimité. Certains les jugent clairement sous-évaluées en ajoutant quelque 20 000 suppressions d'emplois supplémentaires du côté des sous-traitants, centres d'appels et équipementiers. Car le plus facile pour un opérateur est de mettre fin à des prestations de services externes. On arriverait, en tout, selon certains, à 30 000 emplois menacés

1. Entretien avec l'auteur, le 10 avril 2012.

1. Entretien avec l'auteur, le 23 mai 2012.
2. *Le Figaro*, 24 et 25 mars 2012.

sur des effectifs totaux d'environ 300 000. Ce qui fait 10% ! Le syndicat Force ouvrière s'en émeut et Jean-Claude Mailly, son secrétaire général, écrit au gendarme des télécoms, avec copie au Premier ministre, pour attirer son attention «*sur l'impact de la 4^e licence de téléphonie mobile sur le secteur*».

Devenu ministre du Redressement productif après l'élection de François Hollande, Arnaud Montebourg change de ton. Celui qui avait été l'un des premiers à saluer l'arrivée de Free Mobile en estimant que Xavier Niel avait fait «*plus pour le pouvoir d'achat des Français que Nicolas Sarkozy en cinq ans*», s'en prend désormais à l'ARCEP accusée d'avoir privilégié le consommateur au détriment de l'emploi. «*Comment donc avons-nous trouvé le génie de mener la concurrence du marché à un tel point qu'il s'autodétruit ?*», tonne-t-il dans un entretien paru dans le magazine *Challenges* en juin 2012. Le débat est particulièrement animé. Dans une «tribune libre» parue dans *Les Échos*, le 22 juin 2012, Xavier Niel déplore les réflexions «*simples voire simplistes*» sur les effets négatifs supposés d'un quatrième opérateur sur l'emploi et les investissements.

«*Quand un emploi est détruit dans les télécoms, il s'en crée cinq dans l'économie numérique. Car plus les réseaux deviennent efficaces, plus cela accroît la productivité des autres secteurs économiques. Nous avons donc tout intérêt à avoir un secteur des télécoms le plus dynamique possible*», répond aussi le président de l'ARCEP à ses détracteurs¹. D'autant que, selon les chiffres des opérateurs, la masse salariale ne représente que 10% de leurs coûts (environ 20% chez France Télécom, 6% chez SFR et Free, 10% chez Bouygues Telecom). Ce n'est donc pas une «variable d'ajustement» importante.

«*Ces restructurations sont en partie dues à l'effet Free, en partie aussi parce que la réorganisation du secteur aurait dû être faite avant*», reconnaît Geoffroy Roux de Bézieux, très sceptique sur la seconde partie du scénario développé par le président de l'ARCEP. Scénario voulant qu'à plus long terme, grâce à cette concurrence exacerbée, les opérateurs vont être obligés de surinvestir dans des technologies

1. Entretien avec l'auteur, le 23 mai 2012.

nouvelles et notamment de développer le très haut débit mobile plus vite que prévu. Ce qui débouchera sur des investissements en termes d'emplois et développera un écosystème avec de nouvelles start-up, etc. «*Quand j'ai commencé dans le métier, tous mes fournisseurs industriels étaient européens [Matra, Sagem, Alcatel, etc.] mais aujourd'hui nous enrichissons surtout Google, Samsung et Apple*», souligne le patron de Virgin Mobile France.

Les concurrents de Free parlent de destruction de valeur et de menaces sur les investissements de l'ensemble du secteur. «*Je ne pense pas que, lorsque les prix des automobiles ont baissé de 60% aux États-Unis, dans les années 20, grâce à Ford, il y ait eu beaucoup d'économistes qui ont parlé de destruction de valeur !*», rappelle Jean-Ludovic Silicani. «*C'est le pouvoir d'achat des Américains qui a augmenté. En France, depuis 1996, les prix ont baissé de 15% dans le secteur des télécommunications alors que, dans le même temps, le chiffre d'affaires a doublé. Cela s'est produit parce qu'il y a eu une animation concurrentielle suffisante. Mais ça n'a pas empêché les investissements d'atteindre le niveau record de 8 milliards d'euros en 2011.*»

Pour l'avenir, l'ARCEP mise sur le maintien du rythme actuel des «investissements physiques», soit 6 milliards d'euros par an. L'estimation faite par la Fédération française des télécoms est similaire. Ce niveau permettrait, en quinze ans, à la fois de réaliser les nouveaux réseaux (fibre optique et 4G mobile) mais aussi d'achever et d'optimiser les réseaux existants. Par rapport au total des investissements physiques et immatériels (achats de fréquences) de 2011, il existe de surcroît une «marge de manœuvre» d'au moins 1,5 milliard d'euros par an puisqu'il n'y aura sans doute plus d'achat de fréquences d'ici à 2020, selon les spécialistes.

L'épisode n'en écorne pas moins l'aura du gendarme des télécoms, ouvertement accusé d'avoir privilégié le pouvoir d'achat au détriment de la sauvegarde de l'emploi.

LA TOURMENTE PARFAITE

La bronca qu'il a créée fait le bonheur de Xavier Niel. « Jamais dans le monde un opérateur n'a gagné aussi de clients en aussi peu de temps », se félicite le patron d'Iliad, le 8 mars 2012, à l'occasion de la publication des résultats annuels de son groupe. En moins d'un trimestre, Free Mobile a enregistré 2,6 millions d'abonnés, soit 4 % du marché. L'offre à 19,99 euros par mois a eu autant de succès que celle à 2 euros.

Cette spectaculaire percée rejaillit sur les abonnements de la Freebox avec 192 000 nouvelles recrues sur le trimestre. À la fin juin, le gain de clientèle atteint les 334 000. Ce qui permet à Free de reprendre à SFR la place de numéro 1 des opérateurs fixes dans l'Hexagone. Sur les trois premiers mois de 2012, Iliad affiche un bond du 29 % à 696 millions de son chiffre d'affaires dont 560 millions dans le fixe et 97,5 millions d'euros dans le mobile. Au premier semestre, ses revenus s'établissent à près de 1,5 milliard (40 %) avec un résultat net en chute de 45 % à 80 millions du fait des investissements dans la téléphonie mobile.

« Comme il l'a fait avec l'Internet, Xavier Niel est en train de bouleverser le système établi et de révolutionner le monde des télécommunications. Grâce à lui, la France détient, aujourd'hui, deux records du monde : plus de tarifs les plus bas dans le haut débit comme dans la téléphonie mobile ! Ce qui est étrange, c'est que ses concurrents dans d'horribles marges n'ont pas bougé... Et ils pleurent maintenant », commente,

admiratif, l'universitaire Dominique Roux¹. Rares sont les chefs d'entreprise à pouvoir se vanter de provoquer deux ruptures sur les mêmes marchés en l'espace de dix ans !

Car, passé l'effet d'annonce, le succès de Free Mobile ne se dément pas. La barre du million d'abonnés est atteinte en une dizaine de jours, selon certaines estimations. Celle des 2 millions en moins de deux mois. Si un léger reflux se fait sentir depuis la mi-mars avec l'apparition de premiers gros problèmes techniques, l'opérateur gagne encore 1 million d'abonnés entre avril et juin. Xavier Niel rêve tout haut d'atteindre les 10 à 20 millions de clients d'ici à quelques années !

« Nous avons des amoureux transis qui nous aiment bien mais aussi nous châtiennent bien », résume, un brin attendri, le fondateur d'Iliad devant la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale qui l'auditionne quinze jours après le lancement de Free Mobile. Une fois encore, il peut compter sur son armée d'inconditionnels !

Pourtant, délais de livraison et difficultés pour activer les puces des téléphones (cartes SIM), coupures de réseau, problèmes de portabilité (conservation du numéro précédent) sans parler des difficultés pour joindre au téléphone les centres d'appel de la maison, ont de quoi rebouter les candidats au transfert. « Les premiers jours, nous avons été débordés par le succès, nous avons reçu trois à quatre millions de demandes d'information. On ne peut pas répondre à un tel volume. Nous en attendions plutôt quelques milliers », reconnaît Xavier Niel devant les députés.

L'afflux est d'autant plus difficile à gérer que, culte du secret oblige, les salariés ne sont prévenus qu'au dernier moment. « Nous avons commencé à recevoir des appels alors que nous ne connaissions pas le produit et que nous avions zéro information », raconte Charles Scaglia, délégué central syndical CFDT chez Free SAS². C'est à chaque fois la même chose ! Pour la Freebox Revolution, lancée le 14 décembre 2010,

nous avons appris la nouvelle le jour même de la conférence de presse de Xavier Niel alors que nous étions réunis en comité d'entreprise. Quand on est à l'intérieur, on se demande parfois comment cela marche. »

Cela provoque des tensions au sein des deux centres d'appel de Free Mobile, récemment installés à Colombes et Vitry, où un millier de postes a été créé. Le personnel se plaint d'être mal traité. Les licenciements se font en public et à voix haute. Des portes claquent. Les échos en sont répercutés dans la presse. Ce qui n'est pas du meilleur effet. « Iliad est loin d'être le champion du dialogue social », déplore Laurence Barma, secrétaire fédérale CFDT de la branche télécommunications !

« Il y a beaucoup de similitudes entre l'entrée de Free sur le marché de la téléphonie fixe et sur celui du mobile », analyse Édouard Barreiro, responsable des études chez UFC Que Choisir, l'organisation de défense des consommateurs². « Il est entré avec des prix bas de manière très violente et a engrangé beaucoup d'abonnements. Et dans les deux cas, il a du mal à servir les consommateurs. Il y a plus que les pannes ponctuelles qui ont été très médiatisées. Trois mois après le lancement de l'offre, il y avait des abonnés à Free Mobile qui n'arrivaient pas à avoir de service entre 18 heures et 20 heures aux heures de pointe. C'est encore un problème de sous-dimensionnement. On peut ajouter que l'entrée sur le marché mobile de Free a aussi été marquée par une petite déception. Il n'y avait aucune innovation d'usages. Il offre, certes moins cher, quelque chose de très semblable à ce que proposent déjà Bouygues et dans une moindre mesure Orange, avec leurs filiales dites low cost B & You et Sosh. »

Le service connaît, en effet, quelques gros problèmes. Pour bénéficier d'une licence de téléphonie mobile, Iliad s'est engagé auprès du gendarme des télécoms à couvrir au moins 27 % de la population française avec son propre réseau d'antennes, au « jour J ». Mais confronté à un afflux inattendu de trafic, Free

1. Entretien avec l'auteur, le 1^{er} mars 2012.

2. Entretien avec l'auteur, le 18 avril 2012.

1. Entretien avec l'auteur, le 6 avril 2012.

2. Entretien avec l'auteur, le 22 mars 2012.

de la couverture, est soupçonné d'avoir réduit rapidement la voilure de son réseau pour éviter un crash technique.

Les offres à 2 euros de Free Mobile ont notamment amené les gens à s'offrir un second abonnement et à ressortir leurs vieux téléphones portables utilisant le réseau 2G¹ dont ne dispose pas le nouvel entrant. Ce qui reporte le poids du trafic sur Orange. Au point que ce dernier menace, le 24 mars, en plein week-end, de suspendre son contrat d'itinérance si les incidents commencent à affecter la qualité de service de ses abonnés.

La concurrence accuse même Free Mobile de s'appuyer essentiellement sur le réseau de son rival. Pour sa défense, l'intéressé évoque sa difficulté à trouver des sites. Ce qui fait bondir Olivier Roussat, le patron de Bouygues Telecom. « *En juillet 2010, nous avons communiqué une liste de 1 072 pylônes sur lesquels nous avions signé une convention d'accueil avec Iliad pour être capable de déployer des sites s'il le souhaitait* », dit-il². « *Nous louons à TDF 3 100 sites couvrant 25 % du territoire français : ils sont aussi disponibles pour le groupe Iliad. Enfin, SFR a donné une liste de 1 800 pylônes offerts à Free. Cela fait au total 6 000 sites sur lesquels Iliad était capable d'installer la 3G. Or, à la date du 13 février, il avait seulement 978 sites ouverts ! L'intérêt de ne pas déployer son réseau, c'est de ne pas mobiliser de cash pour investir. Ce n'est pas avec des prix bas que vous générerez du cash nécessaire pour une couverture nationale. L'itinérance a été choisie, pas subie !* »

S'il reconnaît que le réseau parisien est « exécrable », Xavier Niel affirme remplir ses obligations avec 1 000 antennes en activité et 5 000 en commande. Quelque 170 millions ont déjà été consacrés à l'opération, dit-il, et 400 millions d'euros d'investissements

1. La technologie 2G, qui a marqué le passage de l'analogique – premiers téléphones portables – vers le numérique, offre un débit moyen de 9,6 Kbits/seconde. Elle a permis, par exemple, les premiers envois de MMS – photos, sons – alors que la génération 1G n'autorisait que l'envoi de SMS. Avec un débit moyen de 384 Kbits/seconde, la technologie 3G a ouvert la porte à des usages multimédias tels que la transmission de vidéo ou l'accès à Internet.

2. Audition devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, le 28 février 2012.

ont été engagés auprès des fournisseurs. Devant l'ARCEP, le groupe s'est engagé à atteindre une couverture de 75 % de la population au 10 janvier 2015 et de 90 % au 10 janvier 2018. « *Le seul modèle viable, c'est de déployer notre réseau en propre et nous avons la volonté d'arriver à une couverture significativement supérieure à 90 % de la population parce que c'est là que l'on capte la totalité de la chaîne de valeur et que l'on commence à gagner de l'argent* », assure-t-il, d'ailleurs, lors de son audition à l'Assemblée nationale.

Histoire de clore le débat, Iliad prévient, le 8 mars 2012, dans un communiqué¹, qu'« *à compter de ce jour, Free attaquera en justice toute personne dénigrant la réalité de sa couverture ou de ses investissements* ». « *Depuis le 10 janvier, le marché français du mobile est concurrentiel et les Français s'en réjouissent, il faut l'accepter* », conclut le texte du groupe. Les défenseurs de Free ne manquent d'ailleurs pas de rappeler les ennuis qu'ont connus la plupart des opérateurs à leurs débuts, renvoyant au blocage total du réseau de Bouygues Telecom, le 7 novembre 2004, qui nécessitera 24 heures avant d'être résolue². Ou le rappel à l'ordre de l'ARCEP, à l'été 2007, au même Bouygues Telecom, en retard sur le déploiement de son réseau 3G. Sans parler de la panne géante qu'a connu Orange le 6 juillet 2012 qui a privé 30 millions de personnes de toute communication : les abonnés et clients d'Orange mais aussi ceux de nombreux autres opérateurs utilisant son réseau... au rang desquels Free Mobile.

Dans un rapport rendu à Éric Besson, le ministre de l'Industrie, qui le lui a demandé, l'Agence nationale des fréquences (AFNR) donne quitus à l'opérateur du respect de ses obligations réglementaires. Elle estime que, quatre mois après son lancement, le réseau de Free Mobile a « *le potentiel de couvrir 30,8 % de la population métropolitaine* » pour ajouter dans la foulée que « *la plus grande part des appels... apparaît prise en charge par Orange* ». Et cette situation

Ensuite, « Free Mobile », sur le site Iliad.fr.

1. « Le réseau Free Mobile »,
2. Il a estimé son manque à gagner à plus de 20 millions d'euros

2. L'opérateur a estimé que Tekelec avait de trouver un accord à l'amiable et a assigné son équipementier Tekelec avant de trouver un accord à l'amiable avec lui en 2007.

est «susceptible de perdurer jusqu'à ce que le réseau atteigne une couverture comparable à celle de son partenaire d'itinérance dans les zones principales de séjour de ses abonnés». France Télécom n'a donc pas fini de partager son réseau!

Un bel imbroglio! Dans une campagne de publicité, parue dans la presse, SFR ironise : «*On ne peut pas être un bon pro sans avoir un bon réseau*» ou «*Chez nous, les boutiques sont comme notre réseau : elles couvrent toute la France.*» Même si Iliad a changé de stratégie et commencé à se rapprocher de ses clients en ouvrant des points de vente, il ne compte, au premier semestre 2012, qu'une petite dizaine de boutiques sur la centaine annoncée en France. Le groupe s'est toutefois offert un navire amiral, au rez-de-chaussée de son siège parisien, avec un Free Center d'une surface de 640 m² tout droit inspiré des Apple Stores. Sa conception a été confiée à l'architecte Jean-Michel Wilmotte, un ami de Xavier Niel.

La polémique éclabousse aussi France Télécom. Les syndicats CFE-CGC de SFR et Bouygues Telecom saisissent le Conseil de la concurrence. Ils estiment que le contrat conclu avec France Télécom va au-delà d'un simple accord commercial et conduit à une concertation pour éliminer les MVNO et de mettre en difficulté leurs entreprises respectives. «*Si on accepte qu'on puisse construire un réseau au rabais sans faire les investissements qui sont nécessaires, il y a une véritable distorsion de concurrence*», approuve Olivier Roussat. Certains voient dans tout cela les prémisses d'un rapprochement entre les deux opérateurs.

«*Les conditions de ce contrat ont été âprement négociées*», se défend Stéphane Richard, le PDG de France Télécom¹. «*C'est tellement vrai que Monsieur Niel a dit qu'Orange n'était pas le mieux disant financièrement mais qu'il l'a choisi parce que c'était le meilleur réseau. Nous avons défendu les intérêts d'Orange et nous avons fait œuvre utile pour le secteur et le consommateur en débloquant cet accès. Ce ne sont pas les conditions du contrat d'itinérance qui permettent à Free de faire les offres qu'il fait. Voilà la réalité!*»

1. Audition devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, le 1^{er} février 2012.

L'affaire qui devait rapporter à France Télécom entre 1 et 1,5 milliard d'euros sur six ans s'annonce en tout cas plus rentable que prévu. Gervais Pellissier, chez France Télécom, évoque «*des revenus substantiellement plus élevés qui devraient dépasser le milliard d'euros en trois ans*». De quoi compenser partiellement le recul de l'activité dans le mobile.

Très remonté contre l'accord «très avantageux» liant Orange et Free Mobile, Jean-Bernard Lévy, encore président de Vivendi-SFR, dénonce une stratégie du «coucou», cet oiseau dont la femelle a la fâcheuse habitude de pondre ses œufs dans le nid des autres. La réponse prendra la forme d'une plainte au Tribunal de Commerce de Paris pour «concurrence déloyale» à l'encontre de SFR pour sa politique de subventions de téléphones mobiles, vendus à des prix attractifs. Selon Xavier Niel, cité par le magazine *Capital* qui dévoile sa démarche, le 19 juillet 2012, c'est «*une façon de faire du crédit à la consommation déguisé... sans se soumettre aux contraintes légales*».

Martin Bouygues tente, lui, de porter l'affaire au niveau politique. Dans une lettre envoyée aux parlementaires, le 10 juillet 2012, il leur demande d'agir pour que le contrat d'itinérance 3G, qui permet à Free Mobile d'utiliser le réseau d'Orange, ne soit pas renouvelé à l'échéance de 2018 et que ce contrat ne puisse être étendu à la technologie 4G. Le tollé est d'autant plus fort du côté des trois grands du secteur que Xavier Niel, non content de les critiquer durement, veut leur imposer de participer fortement au financement de Free Mobile par le biais des terminaisons d'appel.

Le modèle économique du secteur veut, en effet, que chaque opérateur paie des frais d'interconnexion à son concurrent quand un de ses clients passe une communication ou envoie un texto qui emprunte le réseau de ce dernier. Si, généralement, les tarifs pratiqués sont similaires entre acteurs ayant sensiblement le même poids, la règle établie par l'ARCEP veut que tout nouvel entrant bénéficie d'une terminaison d'appel asymétrique, afin d'équilibrer un tant soit peu les échanges.

C'est ainsi qu'en 2002, au moment des débuts de Bouygues Telecom dans la 3G, les frais d'interconnexion pour un appel vocal étaient de 20,12 centimes la minute pour Orange et SFR et de 27,49 centimes pour le petit nouveau. L'écart et les prix se sont réduits au fil du temps jusqu'à ce que, à dater du 1^{er} juillet 2011, Bouygues Telecom paie le même tarif que ses deux concurrents. À savoir 1,5 centime jusqu'au 1^{er} juillet 2012, 1 centime jusqu'au 31 décembre 2012 et 0,8 centime à dater du 1^{er} janvier 2013.

À Free Mobile qui réclamait de recevoir 3,4 centimes la minute, l'ARCEP a attribué 2,4 centimes pour les six premiers mois de 2012 ; 1,6 centime pour le second semestre et 1,1 centime l'année suivante. Pour ce qui est des SMS, les responsables d'Iliad demandent 2,85 centimes par texto, soit 1,35 centime de plus que ce que les autres se paient entre eux. « *Ce niveau-là est totalement inadmissible et injustifié car il revient à faire financer par les autres opérateurs le développement de Free. Cela reviendrait pour un usager moyen du forfait à 19,99 euros à ce que nous et les autres opérateurs le financions à hauteur de presque 10 euros !* », s'insurge Stéphane Richard, le PDG de France-Télécom-Orange¹. Qui, avant même que l'ARCEP ne tranche sur le sujet, provoque une nouvelle fois le trouble parmi ses concurrents en concluant, avant l'été, un accord avec Free sur le prix de ses SMS, sans en dévoiler pour autant le montant...

La question de la portabilité est l'occasion d'une autre partie de ping-pong avec le secteur et Éric Besson, alors ministre de l'Industrie. Réunissant tous les opérateurs, le Groupement d'intérêt économique entité de gestion de la portabilité (GIEEGP) qui assure le transfert des numéros de téléphone des particuliers quand ils changent d'opérateur mobile est débordé lui aussi par le succès de Free Mobile. Il se voit contraint de gérer, du jour au lendemain, quelque 45 000 dossiers contre 20 000 en moyenne. Sur les trois premiers mois de l'année, il y aura ainsi 2,6 millions

1. Audition devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, 1^{er} février 2012.

de demandes contre 1 million au cours du quatrième trimestre 2011 ! Se sont ajoutés 900 000 nouveaux clients, portant à 69,5 millions le nombre de clients mobile en France, soit un taux de pénétration de 106,5 %.

Résultat, la clientèle se plaint. « *Trois semaines sans action sur la portabilité, cela fait des centaines de milliers d'abo en attente d'une SIM : agissez plus, parlez moins* », écrit en abrégé Xavier Niel sur son compte Twitter après avoir auparavant demandé au ministre de « *faire son job !* ». Ce à quoi ce dernier répond, dans un style tout aussi télégraphique, avoir « *mis en place l'ens. des cond. nécessaires* » pour permettre à Free de se lancer dans le mobile, énumérant « *les fréquences réservées, le prix de la licence trois fois moins cher, le droit à l'itinérance et la portabilité du numéro* »...

« *Tous les moyens sont bons pour discréditer le petit nouveau !* », répond Xavier Niel devant les députés. « *Monsieur Besson se croit encore salarié du groupe Vivendi (la maison mère de SFR), il a oublié l'intérêt collectif* »¹, ajoute-t-il, le 8 mars, devant les journalistes lors de la présentation des résultats annuels d'Iliad pour l'exercice 2011. « *Il a toujours été contre la quatrième licence. Le président et le gouvernement ont tout fait pour permettre l'arrivée d'un quatrième opérateur, c'est une mesure d'intérêt général qui rend du pouvoir d'achat aux Français.* »

Du jour où leur patron est entré dans le tour de table du *Monde*, Iliad et ses responsables ont changé de statut vis-à-vis des pouvoirs publics. Après sa passe d'armes avec le patron de Free Mobile, Éric Besson n'a pas d'autre choix que de prendre sa plus belle plume pour demander aux opérateurs mobiles, membres du GIE portabilité, de prendre des mesures « dans les plus brefs délais » pour porter la capacité effective de la plate-forme à 80 000 numéros portés par jour.

1. Avant de se consacrer entièrement à la politique au Parti socialiste puis au côté de Nicolas Sarkozy, Éric Besson a été, entre 1995 et 2001, chargé de mission puis délégué général de la Fondation de la Générale des Eaux devenue Fondation Vivendi dont la mission est de lutter contre la pauvreté, l'exclusion et le chômage.

— C'est la tourmente parfaite ! En moins de trois mois, le secteur de la téléphonie mobile se retrouve sens dessus dessous. Avec Xavier Niel à la manœuvre, seul contre tous. C'est sa posture préférée. Une véritable marque de fabrique !

Il n'a sans doute pas fini de surprendre et de continuer à jouer les francs-tireurs. Via son fonds Kirma, il poursuit ses investissements dans des start-up de l'Internet, en France et à l'étranger. Intérieurement, il semble estimer ne pas avoir reçu les signes de reconnaissance qu'il mérite. Dans un entretien au journal *Le Point*¹, il parle notamment de Légion d'honneur. Surtout, Xavier Niel ne paraît pas rassasié. Il a encore faim. Plus que jamais.

BIBLIOGRAPHIE

Un si petit Monde, Odile Benyahia-Kouider, Fayard, 2012.

Mon tour du « Monde », Éric Fottorino, Gallimard, 2012.

Les dynasties du pouvoir de l'argent, Gabriel Milesi, Éditions Michel de Maule, 2011.

Mitterrand et les 40 voleurs..., Jean Montaldo, Albin Michel, 1994.

Le dossier noir du Minitel russe, Denis Perier, Albin Michel, 1988.

Pierre Bergé, le faiseur d'étoiles, Béatrice Peyrani, Éditions Pygmalion, 2011.

Le Minitel, Jean-Yves Rincé, Que sais-je ?, PUF, 1990.

Les 100 mots de l'Internet avec Xavier Niel, Dominique Roux, Que sais-je ?, PUF, 2008.

1. « Les confessions de l'incroyable Monsieur Niel », *Le Point*, 6 septembre 2012.