

# Compte rendu

## Commission des affaires économiques

Mardi  
28 février 2012  
Séance de 16 heures 15

Compte rendu n° 32

– Audition, ouverte à la presse, de M. Olivier Roussat,  
directeur général de Bouygues Télécom ..... 2

SESSION ORDINAIRE DE 2011-2012

**Présidence**  
**de M. Serge Poignant**  
*Président*

La commission a auditionné **M. Olivier Roussat, directeur général de Bouygues Télécom.**

**M. le président Serge Poignant.** Chers collègues, nous sommes réunis aujourd'hui pour auditionner M. Olivier Roussat, directeur général de Bouygues Télécom. Nous poursuivons ainsi notre tour d'horizon du secteur après avoir auditionné les responsables de Free, France Télécom et SFR et avant de conclure, tout à l'heure, par l'audition du président de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, M. Silicani.

Monsieur le directeur général, pendant longtemps, Bouygues Télécom a été le « petit poucet » de la téléphonie mobile française, avec une part de marché inférieure à 20 %. L'entreprise s'est diversifiée en développant de nouvelles offres sur le segment fixe ou en accueillant plus d'opérateurs virtuels, les MVNO.

Selon certains, l'entrée de Free sur le marché de la téléphonie mobile menace particulièrement Bouygues Télécom. J'imagine que votre intervention répondra à cette question.

J'aimerais que vous nous éclairiez précisément sur l'impact qu'aura la commercialisation des offres de Free mobile à la fois sur votre entreprise et, de façon plus générale, sur le secteur, tant en termes de revenus que d'investissement et d'emploi.

Par ailleurs, Bouygues Télécom héberge de nombreux MVNO, notamment des MVNO dits communautaires spécialisés dans les appels internationaux vers certains pays. Pourriez-vous nous apporter des éléments sur les conséquences qu'auront sur leur activité les nouveaux forfaits de Free ?

**M. Olivier Roussat, directeur général de Bouygues Télécom.** Je vous remercie, monsieur le président, d'avoir invité Bouygues Télécom. Cette audition devant votre commission nous permettra de répondre à vos questions et nous donnera l'occasion d'exposer notre vision du secteur des télécoms en France. Ce secteur est aujourd'hui à la croisée des chemins sur bien des aspects : technologie, concurrence, aménagement du territoire, régulation, tarifs, niveau de service... Sur tous ces sujets, ou presque, des choix très structurants ont été faits dans les années récentes par les pouvoirs publics. D'autres restent à faire et je ne doute pas que le rôle du Parlement sera absolument essentiel. C'est surtout de cela et de Bouygues Télécom dont je souhaiterais pouvoir vous parler.

Toutefois, je me permettrai également de rétablir un certain nombre de vérités sur l'entreprise que je dirige. En effet, le directeur de la stratégie d'un opérateur récemment entré sur le marché mobile, que vous avez auditionné il y a quelques semaines ici même, a profité de l'occasion pour proférer des insinuations et contrevérités sur Bouygues Télécom. La polémique ne m'intéresse pas mais on ne peut pas tout dire ou tout laisser dire.

Bouygues Télécom est née il y a un peu plus de quinze ans. Nous sommes aujourd'hui 9 800 collaborateurs et, dès l'origine, nous avons eu la volonté de nous appuyer sur de très fortes compétences en matière de réseau et d'infrastructures pour lancer des services de communication innovants. C'est notre marque de fabrique et c'est sur cette base que 11,3 millions de clients dans le mobile et 1,2 million de clients dans le fixe nous font confiance.

Je voudrais citer brièvement les trois axes prioritaires de notre stratégie d'entreprise, ce qui fait notre identité.

Notre premier credo, c'est l'innovation, la vraie innovation. Au « coup » marketing et à la communication inutilement agressive, nous avons toujours préféré le lancement de services ayant une vraie valeur ajoutée pour nos clients. Certaines de nos inventions, comme le forfait ou la voix illimitée, que nous avons proposée dès 1999, sont d'ailleurs devenues des standards sur le marché. Nous avons été les premiers à libérer complètement la téléphonie mobile sur les forfaits à moins de vingt-cinq euros en juillet 2011.

Plus récemment, nous avons été les premiers à penser que le marché allait s'organiser en deux parties bien distinctes.

D'un côté, les clients qui veulent pouvoir changer souvent de téléphone et opter pour des appareils haut de gamme, donc coûteux – iphone 4 ou 4S – qui veulent avoir du conseil, une proximité, des contacts en boutique. Pour ces clients-là, nous avons conçu des offres packagées, avec des téléphones subventionnés, un grand soin pour la qualité, quitte à accepter un prix plus élevé.

D'un autre côté, des clients plus autonomes, capables d'acheter seuls sur internet, de se passer d'un service client, et qui souvent disposent déjà de leur téléphone. Ces clients-là, sont plus sensibles au prix, ils ne veulent pas d'appareils subventionnés. Ils ne sont donc pas engagés. Pour eux, nous avons inventé quelque chose de complètement nouveau, commercialisé sous la marque « B&You » dès juillet 2011. Depuis, nous avons été copiés par tous nos concurrents : d'abord par France Télécom qui a commercialisé Sosh, puis par SFR avec les séries Red, et enfin par Free mobile. Dès le mois d'octobre 2011, nous proposons donc une offre en illimité à moins de 25 euros, à peine plus que celle de Free.

Tout cela est assez peu connu, mais il est vrai que, pour ce qui nous concerne, nous n'insultons personne quand nous lançons un nouveau produit ou une nouvelle offre. Ni nos concurrents, ni les clients de nos concurrents...

Dans le fixe, nous avons la même philosophie : nous cherchons à proposer au meilleur prix des services réellement utiles. Nous avons été les premiers en Europe à lancer le *quadruple play* qui est devenu la référence sur le marché français et nous le faisons régulièrement évoluer pour intégrer les services qu'attendent nos clients : appels illimités vers les mobiles, très haut débit, vidéo à la demande et, demain, *cloud gaming* avec la Bbox Sensation qui sera lancée avant l'été et qui sera la plus puissante du marché.

Notre deuxième credo, c'est la maîtrise de notre réseau. Nous sommes en effet persuadés que pour offrir une qualité de service optimale à nos clients, il faut maîtriser nos infrastructures de bout en bout. Du reste, nous n'avons pas vraiment eu le choix, car Bouygues Télécom n'a pas bénéficié à son lancement d'un accord d'itinérance avec l'opérateur historique... Notre part de marché dépendait donc directement de notre capacité de déploiement.

C'est pourquoi nous sommes avant tout un investisseur de long terme et pas une « entreprise de rendement », comme cela a été dit devant vous il y a quelques semaines... En quinze ans, nous avons investi près de 10 milliards d'euros pour déployer un réseau performant, ce qui représente l'équivalent de trois porte-avions nucléaires – sans les avions

cependant. En 2010, nous avons investi 13,6 % de notre chiffre d'affaires, 21 % en 2011 et, compte tenu du prix des fréquences 4G, nous prévoyons un taux de 33 % en 2012...

Le perfectionnement continu de notre réseau est d'ailleurs notre priorité. Bouygues Télécom dispose d'un réseau de plus de 1 700 sites. Aujourd'hui, il couvre 99 % de la population en 2G et 93 % en 3G+, niveau bien supérieur à nos obligations réglementaires, fixées par notre licence à 99 % en 2G et 75 % en 3G. Et, comme nous voulons faire bénéficier nos clients du meilleur de la technologie, nous allons prochainement lancer le très haut débit mobile – 4G – dans une grande ville française.

Bien entendu, nous investissons également dans le haut et le très haut débit fixe : nos offres ADSL sont accessibles à 78 % de la population et 7 millions de foyers potentiels peuvent accéder au très haut débit par le biais de la Bbox fibre. En outre, nous allons poursuivre nos efforts, en zone très dense, par le biais d'un accord de co-investissement récemment signé avec France Télécom ; il s'ajoute à celui que nous avons conclu avec SFR.

Notre troisième credo, c'est une gestion avancée de nos ressources humaines.

Bouygues Télécom emploie près de 10 000 collaborateurs en France, dont 2 000 conseillers de clientèle qui travaillent dans nos centres de relations clients situés à Meudon, Tours, Strasbourg, Nantes, Bordeaux et Bourges. Et 2 500 conseillers de vente travaillent dans l'une de nos 650 boutiques. À cet égard, je précise à M. Dionis du Séjour dont j'ai vu qu'il avait posé la question au directeur de la stratégie du quatrième opérateur que, pour notre part, nous avons une boutique sur le boulevard de la République à Agen, au numéro 37... Mesdames et messieurs les députés, c'est aussi le cas dans la plupart de vos circonscriptions car nous avons tenté de déployer nos boutiques à moins de vingt minutes de l'habitation de nos clients.

Nos objectifs en matière de ressources humaines visent également à consolider les parcours professionnels de nos collaborateurs par une politique de formation très volontaire – le taux de formation est de 5,27 % de la masse salariale –, à leur offrir les meilleures conditions de travail possible et à leur donner des perspectives de carrière et de rémunération motivantes. Nous avons une politique de ressources humaines très ambitieuse. Nous avons été parmi les premières entreprises françaises à introduire, dès 2009, le CV anonyme pour garantir l'égalité des chances. Je suis particulièrement fier de tout cela et je ne permettrai pas que le dirigeant d'un opérateur, qui jusqu'ici ne s'est guère fait remarquer par sa politique sociale, ironise sur ce sujet ou insulte nos collaborateurs. Nous demandons à être jugés sur pièces : que l'on compare les conditions de travail et de rémunération des collaborateurs de Bouygues Télécom à ceux de Free et nous en reparlerons...

Concernant les rémunérations, il faut être concret : un salarié Bouygues Télécom produit en moyenne 560 000 euros de chiffre d'affaires par an, c'est-à-dire quasiment autant qu'un salarié de Free qui est à l'origine de 493 000 euros de chiffre d'affaires en moyenne. Mais sur cette base à peu près équivalente, nous ne répartissons pas la valeur de la même façon : le coût annuel moyen, charges comprises, d'un salarié de Bouygues Télécom s'élève à 69 000 euros, contre à peine 25 000 euros pour un salarié de Free. Il est vrai que la totalité de nos collaborateurs habitent en France et non à Rabat, au moins pour 40 % d'entre eux.

J'ajouterai, pour finir sur ce sujet, que le directeur de la stratégie de Free s'est moqué de vous, mesdames et messieurs, lorsqu'il s'est complaisamment vanté devant vous de ce que Free était une société différente des autres entreprises car 65 % de son capital appartenait à

ses salariés. Il a oublié de vous dire que, sur les 65 % en question, 62 % étaient sa propriété personnelle, ce qui laisse 3 % aux autres salariés. À l'inverse, 23,3 % du capital du groupe Bouygues est entre les mains de 60 000 de ses salariés, ce qui place ce groupe en tête des entreprises du CAC 40 en termes d'actionnariat salarié.

Je suis fier d'être aujourd'hui à la tête d'une entreprise de 9 800 salariés qui travaillent quotidiennement à la satisfaction de ses clients. C'est d'ailleurs en leur nom que je voudrais vous dire à quel point j'ai été choqué que l'un de nos concurrents, y compris devant vous, se permette à notre égard des propos d'une agressivité tout à fait navrante. Nous ne vendons jamais que des téléphones...

Plus profondément, je crois que la légitimité d'une entreprise ne se décrète pas mais se construit dans le temps. Elle procède de l'importance de ses investissements, de son professionnalisme, de sa capacité à animer le marché et de la qualité de la relation qu'elle entretient avec ses clients et ses partenaires. Et nous n'avons pas à rougir de notre bilan en la matière !

**M. le président Serge Poignant.** Monsieur le directeur général, nous auditionnons tout le monde et la parole est libre. Nous vous écoutons avec le même intérêt que les autres opérateurs auditionnés.

**M. Lionel Tardy.** Monsieur le directeur général, quel sera, à moyen terme, l'impact de l'arrivée de Free pour Bouygues Télécom ? À quel niveau pensez-vous stabiliser votre part de marché, que vous évaluez actuellement à hauteur de 11,3 millions d'abonnés ?

Alors qu'on parle beaucoup de mutualisation avec d'autres opérateurs, et notamment avec SFR, avez-vous des projets en la matière, s'agissant en particulier du déploiement de la 4G ?

Comment analysez-vous l'accord d'itinérance passé entre Free et Orange, concernant notamment la partie data illimité ? Partagez-vous les conclusions particulièrement critiques de SFR ?

Quelles actions comptez-vous mener pour conserver les clients actuellement sous engagement ?

Éric Besson a constitué un groupe de travail, auquel participent d'ailleurs des parlementaires, dont la mission consiste à établir un bilan du programme « zones blanches » et à vérifier la cohérence entre les chiffres de couverture du territoire en téléphonie mobile fournis par les opérateurs et l'ARCEP, et la couverture réelle. Quel est votre taux de couverture, à ce jour ?

Enfin, quel est votre avis sur la fiscalité des télécoms et du numérique ?

**Mme Corinne Erhel.** L'arrivée de Free Mobile a bouleversé le paysage du mobile en France, du fait d'une politique de communication fracassante et de prix très attractifs. Ce lancement a néanmoins suscité un certain nombre de polémiques, la première portant sur la couverture de Free Mobile. Je crois savoir que vous avez fait procéder à des mesures. Si tel est bien le cas, quels en ont été les résultats ? Comment expliquez-vous les éventuels décalages constatés ? SFR s'est exprimé sur ce point, la semaine dernière. Qu'attendez-vous de l'intervention de l'ARCEP, et notamment de l'audit actuellement effectué, et des mesures demandées par M. Besson à l'ANFR ?

MM. Esser et Richard ont tenu à souligner leurs inquiétudes quant aux hauts niveaux d'asymétrie exigés par Free concernant la terminaison d'appel SMS. Quel est votre sentiment ? Vous-même, alors que vous étiez nouvel entrant, aviez bénéficié d'une asymétrie. Quelle différence faites-vous avec le niveau proposé aujourd'hui ?

Vous souhaitez accélérer vos investissements dans la 4G pour contrer les offres de Free et développer un nouveau marché. Pouvez-vous préciser votre calendrier d'investissement ?

Sur la couverture mobile, un quotidien économique annonçait ce matin qu'un certain nombre d'opérateurs pourraient réduire leurs investissements dans les zones dites moins couvertes. Cela a-t-il un lien avec la polémique actuelle ? Confirmez-vous cette information ?

**M. Jean Dionis du Séjour.** À l'origine, le marché du mobile était très stable. Trois opérateurs se partageaient le marché : Orange à hauteur de 45 %, SFR de 35 % et Bouygues Télécom de 15 % à 17 % suivant les années. Votre part était assez faible mais la rentabilité était forte. Aujourd'hui, cette part est appelée à diminuer avec l'arrivée du quatrième opérateur et tous les analystes s'accordent à prédire une baisse de rentabilité du secteur. Quelle est la stratégie du groupe Bouygues dans cette perspective ? Avez-vous l'intention de rester durablement sur ce marché ?

Par ailleurs, qu'avez-vous fait à Free pour être à ce point leur tête de turc ? Peut-être y avait-il de la déception amoureuse dans la violence des propos de M. Niel ...

**M. Daniel Paul.** Comment a été vécue par Bouygues Télécom l'arrivée du quatrième opérateur ? On le sait, plusieurs responsables de votre entreprise ont en effet cherché à freiner – voire à empêcher – cette opération. Bouygues Télécom met-elle tout en œuvre pour permettre une exécution rapide des demandes ? Vous aviez anticipé l'arrivée de Free en créant, comme les autres opérateurs, une sous-marque – « B&You ». Dans la lettre que vous avez envoyée aux membres de cette commission, vous vous êtes d'ailleurs présenté comme étant précurseur de la commercialisation sur internet de forfaits à bas coût. Cette déclinaison *low cost* a-t-elle permis à Bouygues de mieux absorber le choc Free ? Surtout, pourquoi avoir aligné les prix de B&You sur ceux de Free après l'arrivée du nouvel opérateur ? Manifestement, cette baisse importante de vos tarifs ne remet pas en cause votre modèle économique. Est-ce à dire que les prix antérieurs étaient surdimensionnés ?

Votre brusque revirement tarifaire a donné le sentiment aux abonnés que les prix qu'ils ont acquittés pendant toutes ces années ne correspondaient peut-être pas à des coûts de production réels. Qu'en est-il réellement ? Les marges et le taux de profit du groupe Bouygues ne sont pas malmenés par la politique de l'actuel gouvernement – et pas seulement dans le domaine des télécoms. Comment allez-vous cependant réagir à l'augmentation de la TVA due à l'instauration de la TVA sociale ? Allez-vous la répercuter sur les clients comme il en a été question l'an passé lorsque les opérateurs voulaient se décharger sur les clients de la hausse de la TVA due à la partie audiovisuelle de leurs activités ?

Enfin, Bouygues Télécom a pratiqué, comme tous les autres opérateurs, une politique d'externalisation – recours massif à la sous-traitance pour les centres d'appel et délocalisation. Quelle voie allez-vous suivre dans les prochaines années ? Quelle est votre stratégie globale ? Vous qui faites de votre réseau de boutiques et de collaborateurs un argument concurrentiel face à Free, pensez-vous augmenter votre effectif général ou le réduire ? Que comptez-vous entreprendre en matière de conditions de travail, particulièrement dans les centres d'appel où

l'organisation taylorienne du travail entraîne de graves conséquences sur la santé des salariés ?

**Mme Laure de La Raudière.** Monsieur le directeur général, l'arrivée de Bouygues Télécom avait jeté un pavé dans la mare de SFR et de France Télécom. Vous aviez lancé le forfait mobile, jouant ainsi le rôle d'agitateur public. Aujourd'hui, aviez-vous anticipé l'agressivité commerciale de Free ? Quelle riposte avez-vous prévue ? S'agit-il simplement d'une baisse des prix en faveur de vos clients actuels ? Avez-vous d'ores et déjà des résultats ? Quelle est votre stratégie à plus long terme ?

Nous avons lu dans la presse que vous commencez à travailler sur la 4G avec Ericsson. Où en êtes-vous ? Quel est votre calendrier de déploiement ? L'arrivée de Free Mobile change-t-elle ce calendrier ? Qu'en est-il de vos engagements pris dans le cadre de la troisième génération ? Quelle est votre estimation de l'évolution du marché avec en particulier le développement du concept *machine to machine* ?

Enfin, comment vivez-vous la pénurie annoncée d'adresses IPv4 ? Quelle est votre stratégie au regard de la norme IPv6 ?

**M. François Brottes.** Monsieur le directeur général, j'ai moi aussi le souvenir de votre entrée en fanfare sur le marché des télécoms et je ne me rappelle pas de mots extrêmement tendres de la part de Martin Bouygues à l'égard des deux opérateurs « historiques » du mobile. La tendresse n'était pas au rendez-vous ! D'autres semblent s'être inspirés de la jurisprudence que vous avez créée.

Quelles sont les synergies de Bouygues Télécom avec les autres activités du groupe ? Bien qu'opérateur plus modeste, il est le seul, en effet, à s'inscrire dans un tel contexte et peut avoir, à ce titre, intérêt à poursuivre dans ce domaine.

Enfin, les choses se sont-elles apaisées sur le terrain de l'implantation des antennes relais ?

**M. Daniel Fasquelle.** En 2010, la DGCCRF a fait l'objet de 16 800 réclamations dans le domaine de la téléphonie mobile, soit 18 % du total des plaintes. Le projet de loi que j'ai eu la chance de rapporter et qui, après avoir été adopté en première lecture ici et au Sénat, ne sera malheureusement pas définitivement voté d'ici à la fin de cette législature, comporte un certain nombre d'avancées que vous pourriez mettre en œuvre. Elles portent sur les ventes couplées : douze ou vingt-quatre mois d'engagement avec ou sans terminal. Et aujourd'hui, je suis préoccupé par les trente-six mois avec crédit à la consommation proposés par Free. Je crains qu'en termes de liberté du consommateur, nous soyons davantage en train de régresser que de progresser. Quelles mesures prévoyez-vous pour rendre le consommateur plus libre ?

Il en est de même s'agissant de renouvellement ou de réengagement. Des systèmes sont en effet mis en place pour garder prisonnier les consommateurs. Que pouvez-vous faire pour leur donner plus de liberté ? Proposez-vous des avancées pour débloquer les cartes SIM et permettre aux clients de changer plus facilement d'opérateurs ? Sur les chocs de facturation, notamment en cas de séjour à l'étranger, quels dispositifs d'alerte, voire de blocage, suggérez-vous ? Avez-vous une politique en matière d'offres personnalisées afin de permettre aux consommateurs de faire évoluer leur forfait lorsque celui-ci n'est plus adapté à leurs besoins ?

Député d'une circonscription rurale du Pas-de-Calais, je constate qu'un certain nombre de mes administrés n'ont toujours pas un accès normal à la téléphonie mobile, qui est pourtant devenu un bien de première nécessité. Quelle est votre politique en matière de réseau ? Quelles actions pouvez-vous mener avec les autres opérateurs pour faire en sorte que tous les Français aient enfin normalement accès à la téléphonie mobile ?

**Mme Frédérique Massat.** Monsieur le directeur général, quelles marges dégagez-vous ? Un opérateur nous a parlé de 35 % ; un autre de 20 %. Un dernier nous a dit qu'avec un forfait à deux euros, il faisait encore de la marge...

Avez-vous perdu des clients avec l'arrivée de Free ? Certains journaux évoquent la perte de 300 000 abonnés. Est-ce exact ? Vous avez procédé à la baisse de vos tarifs – 25 euros de moins sur un forfait à 69,90, ce n'est pas négligeable. N'allez-vous pas être confronté à un problème de crédibilité par rapport à votre clientèle quand on voit à quel point vous êtes en mesure de baisser vos tarifs alors qu'un nouvel opérateur arrive sur le marché ?

Enfin, l'UFC-Que choisir a mis en demeure les opérateurs français de réviser leur offre mobile en supprimant nombre de clauses abusives et pratiques commerciales trompeuses, telles l'utilisation du terme « illimité ». Quelle a été votre réponse ?

**M. Alain Suguenot.** Actuellement, 1,120 million de clients ont choisi la Bbox – réseau ADSL, câble ou fibre optique. Mais vous n'exploitez pas votre propre réseau de télédistribution : c'est Numericable qui s'en charge. Quels sont projets en la matière et s'agissant plus particulièrement de la fibre ? Selon Free Mobinaute, 15 % des clients de Bouygues Télécom auraient été impactés par l'intervention de Free mobile. Un sondage fait apparaître que Free aurait pris 3 % de parts de marché aux autres opérateurs – 1 % chacun.

Enfin, est-il possible selon vous de financer la fréquence 4G à deux euros par mois ?

**Mme Pascale Got.** Monsieur le directeur général, on entend dire que les salariés de votre société pourraient subir les conséquences de la guerre des tarifs lancée par Free, tant en termes de revenus que d'emploi. Qu'en est-il ?

**M. Jean-Claude Flory.** La concurrence qui semble se faire jour, au moins verbalement, a-t-elle un impact direct sur les prix, d'autant que ces derniers sont supérieurs en France à ceux constatés dans d'autres pays européens ? Cela permettra-t-il d'avoir une meilleure lisibilité de l'offre globale – on compte quelque 1 000 offres différentes ?

En avril dernier, vous avez passé un accord avec Axione afin de permettre un accès à votre offre *triple play* ADSL. Il concernait douze départements ruraux. Cet accord a-t-il été mis en œuvre sans difficulté technique particulière ? Quelle est l'évolution du nombre d'abonnés sur ces territoires ?

**M. Michel Lefait.** J'ai lu dans la presse que le réseau 4G LTE de Bouygues Télécom sera déployé par l'opérateur suédois Ericsson avec lequel vous avez déjà travaillé par le passé. Ce partenariat s'effectue cependant au détriment du groupe français Alcatel-Lucent. En quoi consiste exactement cette coopération ?

Par ailleurs, la qualité de votre service client a été plusieurs fois récompensée. Vous avez notamment obtenu le premier prix du Podium de la relation client dans le secteur de la téléphonie mobile selon le baromètre TNS Sofres, et ce pour la quatrième année consécutive. Face notamment à la montée en puissance de l'opérateur Free, votre stratégie consistera-t-elle



à jouer davantage sur les prix ou à continuer de développer et de mettre en valeur votre service clients ?

**M. Jean-Pierre Nicolas.** C'est la qualité de votre service clients qui vous a permis de développer vos parts de marché. Mais que va-t-il se passer avec l'arrivée de Free ? La qualité de votre service clientèle ne va-t-elle pas en subir les conséquences ? N'allez-vous pas être amené à externaliser un certain nombre de collaborateurs ? Allez-vous vous orienter davantage vers la formule B&You ? Quelle stratégie envisagez-vous en matière de relations humaines ?

**Mme Geneviève Fioraso.** L'innovation peut constituer un moyen de faire face à l'arrivée d'un nouveau concurrent. Quelle est votre stratégie en la matière ? Avez-vous des partenariats avec des laboratoires publics ou d'autres entreprises ? Si oui, lesquels ? Comment utilisez-vous le crédit impôt recherche ? Est-il géré par le service financier ou par celui de R&D de Bouygues ? Quel est le lien de Bouygues Télécom avec les autres activités du groupe, notamment dans le domaine du bâtiment intelligent, de l'efficacité énergétique ou des *smart grids*.

**Mme Marie-Lou Marcel.** Nous avons été nombreux à lire le courrier que vous nous avez adressé et qui faisait apparaître que le groupe Bouygues se plaçait en tête des entreprises du CAC 40 s'agissant de l'actionnariat salarié. Vous avez indiqué que 23,4 % du capital de Bouygues SA étaient détenus par 60 000 collaborateurs. Quelle est la part de capital détenue par les 9 800 salariés de Bouygues Télécom ?

Trois jours après le lancement de la première offre de Free Mobile, vous avez été le dernier des grands opérateurs à réagir et à mettre à jour votre offre à bas coût. Quels sont les résultats de cette nouvelle politique tarifaire ? Comment s'est comportée votre clientèle durant tout ce temps ? Comment comptez-vous continuer à investir dans les infrastructures pour les prochaines années ?

**M. Olivier Roussat.** Je tiens d'abord à préciser que, nos résultats devant être publiés demain matin, je ne suis pas autorisé à vous faire part dès aujourd'hui de certaines données financières.

Un grand nombre de vos questions tournent autour de la notion de réseau. Entendons-nous donc d'abord sur les termes. Un des critères primordiaux dans le choix d'un opérateur de téléphonie mobile est qu'il couvre tous les endroits où l'on est susceptible de se rendre. Voilà pourquoi l'on a toujours poussé les opérateurs existants à investir lourdement dans leur réseau – celui de Bouygues Télécom est constitué de 17 000 sites. L'importance de ce critère est telle que, pour ce qui est de la 3G, notre couverture atteint déjà 93 % de la population alors que nos engagements ne nous obligent qu'à 75 %, et que nous irons encore plus loin en 2012. Pour ce qui est de la 2G, nous couvrons 99 % de la population. Bouygues Télécom est par ailleurs le meilleur opérateur pour ce qui est de la couverture 3G+ en zones blanches, puisque nous avons ouvert cent sites en 3G+ fin décembre contre quarante-deux pour Orange et SFR. Si nous nous attachons à couvrir toutes les zones, y compris les moins rentables, en 3G+, c'est parce que nos clients attendent de nous de pouvoir utiliser leurs smartphones partout, à Paris comme au fin fond de l'Allier.

La concurrence par les infrastructures était donc jusqu'à maintenant le fondement de la stratégie de déploiement de chacun des opérateurs. Elle demande énormément d'argent parce qu'il faut s'installer partout. Sur les 17 000 sites de Bouygues Télécom, 2 000 n'ont

aucune justification financière – mais les clients ne comprendraient pas qu'on n'y soit pas. Si l'on permet donc à un acteur entrant sur le marché d'utiliser la couverture des autres, il est absolument nécessaire de s'assurer que ce n'est que provisoire et qu'un jour il disposera de son propre réseau, sans filet de sécurité pour chaque commune qu'il aura négligée. C'est le principe même de cette concurrence par les infrastructures posée en dogme au niveau européen et pratiquée en France depuis quinze ans, qui explique d'ailleurs pourquoi Bouygues Télécom n'avait pas eu droit à l'itinérance en arrivant sur le marché en mai 1996.

Le modèle de Free repose sur l'idée simple qu'il est plus intéressant d'utiliser de façon marginale le réseau d'un autre que de déployer le sien propre. Lors de son audition par votre commission, M. Niel s'est déclaré favorable au partage de points hauts – des points dont on lui refuserait l'accès. Pourtant, en février 2010, nous avons fourni à Iliad la liste des 6 700 sites sur lesquels nous avons déjà installé la 3G. En juillet de la même année, nous avons communiqué la liste des 1 072 pylônes, propriété de Bouygues Télécom, qui font partie de la convention d'accueil signée avec le groupe Iliad. Il n'y a qu'à les choisir, ils sont utilisables. Nous louons par ailleurs 3 100 sites à TDF, qui représentent 25 % du territoire français. Ils sont tout aussi disponibles pour Iliad, qui a passé une convention avec TDF : il lui suffit de passer commande. Enfin, Franck Esser a offert à Free l'accès à 1 800 pylônes. Bref, il y a 6 000 sites sur lesquels le groupe Iliad n'a besoin que de trois signatures pour installer la 3G : difficile d'appeler cela un refus de partager ! Mais à la date du 13 février, Free n'avait ouvert que 978 sites.

Est-ce à dire qu'il soit techniquement très compliqué de déployer un site, en tout cas pour un nouvel entrant ? Voilà le principe : un site GSM, autrement dit 2G, ce sont trois antennes reliées chacune par un fil à un équipement électronique qui s'appelle une baie. Pour en faire un site UMTS, c'est-à-dire 3G, il faut poser à côté trois antennes UMTS – qui ont des fréquences différentes du GSM – reliées chacune par un fil à une autre baie. C'est ce que fait Bouygues, et c'est ce qu'il suffirait à Free de faire. Peut-être est-ce alors très compliqué d'un point de vue administratif, avec toutes les procédures à suivre ? Mais cela n'a pas empêché Bouygues Télécom d'ouvrir 2 600 sites pour la seule année 2011 – et encore n'est-ce pas notre record ! Au total, nous avons déjà 10 600 sites en 3G. Lorsqu'on a la volonté de s'imposer par la qualité de son infrastructure, c'est donc possible – et encore plus lorsqu'on a accès à un parc de 6 000 points hauts.

Quel pourrait alors être l'intérêt de ne pas déployer son réseau ? – parce que mettre vingt-quatre mois à installer 978 sites, cela ne s'appelle pas déployer un réseau... C'est très simple : on ne mobilise pas d'argent pour l'investissement. Lorsqu'on fait des offres à prix trop bas, on ne génère tout simplement pas assez d'argent pour mettre en place une couverture nationale. Bouygues Télécom, lui, investit chaque année depuis sa création plus de 500 millions d'euros dans son réseau mobile – il y a eu un pic à un milliard, et ce sera 600 millions l'année prochaine.

Cette itinérance a-t-elle été choisie ou subie ? J'affirme qu'elle a été choisie – et nous y reviendrons à propos des différentiels de prix des SMS. Le fait est que pour bâtir un réseau de qualité, il faut beaucoup de sites. Quand on entre sur le marché, on ne peut évidemment pas déployer tout un réseau d'un seul coup. Les clients passent donc de vos zones propres à votre zone d'itinérance, ce qui présente un inconvénient majeur : la communication coupe, ce qu'ils n'apprécient pas du tout, surtout s'ils ont noté que cela se produit toujours au même endroit. C'est ce qui s'est passé en Grande-Bretagne au début des années 2000 lors de l'arrivée de Hutchison sur le marché.

Il y a deux façons d'éviter ce phénomène. On peut continuer à investir, pour augmenter le nombre de ses sites et réduire sa zone d'itinérance. Mais on peut aussi réduire la couverture de ses sites, voire carrément l'annuler, afin que le client ne sorte jamais de la zone d'itinérance... Il est en effet techniquement possible de faire en sorte que le site émette, qu'il soit mesuré dans un flux radio, mais qu'on ne puisse jamais l'utiliser. Cela s'appelle barrer un site. Dès lors, il faut s'entendre sur la définition de la couverture : est-ce un site allumé ou un site utilisable ? Pour ce que nous en avons compris depuis quinze ans, si le législateur a voulu que nous installions des réseaux, ce n'était pas pour la joie de voir des pylônes de 45 mètres à la sortie des communes mais pour pouvoir les utiliser. Aujourd'hui, un nouveau concept est en train de s'introduire : celui de sites qui n'ont aucun usage.

Lors de l'audition du quatrième opérateur, il a été dit que nous avons envoyé des huissiers en Bretagne pour procéder à des contrôles. C'est faux. Ce n'est tout simplement pas notre travail – en revanche, nous nous devons de savoir où en est la concurrence : nous sommes donc amenés à mesurer la couverture des autres opérateurs, dans l'objectif de les dépasser. Bref, c'est de l'ARCEP, l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, que dépendent les contrôles dont il a été question. C'est à elle de s'assurer que les opérateurs remplissent leurs engagements. Celui du quatrième opérateur était de couvrir 27 % de la population française hors itinérance. Or, j'ai lu dans la presse que 90 % de son trafic passait par le réseau d'Orange. Il ne faut pas être grand mathématicien pour comprendre que dans ce cas, il ne peut pas couvrir un quart de la population française, sauf à imaginer que tous les habitants d'une ville se mettent à ne téléphoner que sur Free mobile sans jamais sortir de leur commune !

Si Free donc ne veut pas connaître les mêmes problèmes de qualité que Hutchison, qui avaient gravement pesé sur son développement commercial, il lui est plus simple finalement de couper ses sites. Cela lui permet de se prévaloir de l'excellente qualité du réseau Orange. Le problème, pour nous, n'est pas tant le respect par Free de la réglementation – c'est à l'ARCEP d'y veiller – que le fonctionnement d'ensemble du marché. Accepter un réseau au rabais, fait sans les investissements nécessaires, c'est accepter une distorsion de concurrence nuisible au marché. L'ARCEP doit bientôt déterminer si Free couvre effectivement 27 % de la population. Cette décision sera d'une importance cruciale : les vrais-faux réseaux seront admis ou non. Les clients veulent pouvoir téléphoner partout – et le courrier que nous recevons des députés montre bien l'importance que leurs administrés attachent à ce sujet. Vous devez donc vous interroger sur la notion de couverture. Ce n'est pas un cas d'école, c'est une décision structurante pour le futur, et nous avons vu l'attention que vous portiez à l'aménagement numérique du territoire au moment des appels d'offres pour les fréquences 4G.

Nous sommes réellement à la croisée des chemins et je suis heureux que vous puissiez poser ces questions directement au gendarme des télécoms tout à l'heure. L'ARCEP doit dire si oui ou non 27 % du trafic du quatrième opérateur passent sur son réseau propre : si ce n'est pas le cas, la couverture n'est pas ce qu'elle devrait être. Et, au cas où 90 % du trafic se feraient réellement chez son opérateur d'itinérance, elle doit dire si elle considère qu'il a quand même rempli ses obligations. Conclure à l'affirmative serait lourd de conséquences.

Ce qui m'amène à votre question sur les différentiels de terminaisons SMS. Il a été déclaré devant votre commission que Bouygues Télécom en bénéficiait depuis son lancement. Le différentiel qui a existé en notre faveur s'est monté durant trente-huit mois à 0,5 centime, soit 17 % de la valeur d'un SMS, et durant dix mois à 0,2 centime, soit 8 % de cette valeur. Ainsi ce différentiel apportait-il à Bouygues 40 centimes par mois et par client en 2008. Mais

à l'époque, on envoyait une centaine de SMS par mois, contre mille pour un adolescent d'aujourd'hui. Si Free obtient donc le différentiel qu'il demande – 1,35 centime, soit 90 % de la valeur du SMS – il faudra lui verser pratiquement dix euros par mois et par client ! Il serait tout à fait inacceptable que l'ARCEP prenne une telle décision.

Pour ce qui est du niveau des marges, les chiffres qui vous ont été donnés par les trois autres opérateurs lors de leur audition reposaient tous sur des indicateurs différents : excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires, résultat d'exploitation avant impôts ou résultat net. Mais dans tous les cas, c'est nous qui avons les marges les moins élevées. Par rapport au résultat net par exemple, nous sommes à 8 %. Même si l'on vous a dit que nous nous étions gavés, 8 % est le plus mauvais chiffre du secteur ! Bizarrement, l'acteur le plus profitable, et de très loin, est celui qui a jeté l'opprobre sur tous les autres, avec une rentabilité analogue à celle d'un groupe du luxe...

J'en viens au thème de l'innovation. Lorsque nous avons imaginé B&You, lancée en juillet dernier, nous voulions qu'elle soit la plus performante des offres sans mobile. Nous avons donc modifié nos tarifs successivement à l'arrivée de Sosh, d'Orange, en octobre, puis de Red de SFR et de Free mobile. Nous sommes déterminés à ce que B&You demeure la meilleure réponse, et cela nous réussit : bien que je ne puisse pas communiquer de chiffres avant demain matin, sachez que B&You a réussi à séduire de très nombreux clients.

Dans un marché tel que le nôtre en tout cas, s'il est une chose que nous ne ferons pas, c'est ralentir nos efforts d'innovation. Vous avez demandé par quel biais nous gérons notre recherche-développement : nous avons créé une petite structure à cet effet, Bouygues Télécom Initiatives. En effet, une entreprise de dix mille personnes est déjà bien trop grosse pour innover en permanence : la technostucture étouffera un grand nombre d'idées. Cette petite structure sur le côté donc, qui m'est rattachée directement, nous assure d'être capables d'innover sans cesse. Nous sommes en relations avec de multiples *start-ups* et avons déjà traité 333 dossiers. Nous les aidons de différentes façons : par du co-développement, en leur achetant un projet, en entrant dans leur capital... Nous avons ainsi permis à une société française en pointe dans le domaine de la compression, c'est-à-dire de l'optimisation du trafic, de faire des tests grandeur nature. Elle peut dorénavant vendre son produit à l'extérieur.

Toujours dans cet esprit d'innovation, nous lancerons au printemps notre nouvelle Bbox Sensation qui sera dotée du WiFi le plus efficace qui soit et de possibilités de console de jeux uniques en France, et même en Europe. Elle proposera par ailleurs, et cela rejoint votre question sur nos interfaces avec le reste du groupe, le catalogue de vidéo à la demande le plus large du marché – car il est dans le sens de l'histoire que la consommation soit de plus en plus dématérialisée. Ce catalogue a été conçu avec TF1, qui a passé des accords avec l'ensemble des studios. Il n'y aura ainsi plus qu'un seul point d'entrée au lieu de dix portails différents.

Nous avons un credo : que nos innovations soient utiles. Il y en a dont on ne parle pas, comme la télécommande gyroscopique par exemple, parce que cela ne sert à rien. La seule chose qui compte est que n'importe qui, de sept à soixante-dix-sept ans, trouve nos télécommandes simples et fluides. Bref, notre stratégie d'innovation, c'est d'en faire toujours plus, qu'il s'agisse des produits ou des services. Nous sommes par exemple allés chercher aux États-Unis une société qui a conçu une mécanique d'assurance très particulière. Lorsqu'un client qui a souscrit au service perd son téléphone, on peut donc lui restituer bien sûr un appareil équivalent, mais surtout avec tout son contenu : photos, SMS...

Pour ce qui est du 4G, nous avons acquis pour plus de 900 millions d'euros de spectre. Nous sommes en effet profondément convaincus qu'il faut aller vers toujours plus de mobilité, de qualité du réseau et de services : nous n'en sommes qu'au début de l'histoire... Il faut savoir qu'un forfait de 3 giga-octets de transferts de données, souvent dit en France « illimité », ne correspond qu'au plus petit forfait en Suède ! Au Japon, on en est maintenant à 7 giga-octets... Tout cela va exploser. Les petites machines que l'on met dans les mains de nos clients sont sans cesse plus perfectionnées, avec des écrans toujours meilleurs, capables de donner accès à internet absolument partout. Un téléphone tel que le mien avait un processeur il y a un an, il en aura huit l'année prochaine – il sera plus puissant que n'importe quel PC dans cette salle ! C'est pour cette raison que nous avons investi dans la 4G et que nous développerons encore plus notre réseau mobile en 2012 qu'en 2011. Nous croyons que la différence se fera par la qualité et qu'il est essentiel de posséder son infrastructure, qu'on ne peut être dans la main de quelqu'un d'autre en la matière.

À propos de la notion d'illimité justement, le courrier que nous avons reçu d'UFC-Que Choisir pour B&You n'avait pas pour objet de clarifier le terme « illimité ». La définition que nous en donnions a été considérée comme pleinement satisfaisante : il s'agissait de la voix, pas du transfert de données, puisqu'en la matière le forfait affichait clairement la limite de 3 giga-octets. UFC-Que Choisir a simplement demandé que B&You, qui a été conçue comme une offre purement internet, puisse délivrer une facture papier.

Vous m'avez aussi interrogé sur l'accord que nous avons signé avec Axione, filiale de Bouygues Bâtiment. Cet accord nous permet d'accéder à 6 millions de foyers, 4 500 communes et 280 000 entreprises. En effet, bien qu'étant les derniers arrivants sur le marché du fixe, nous souhaitons pouvoir desservir au plus vite le plus grand nombre de clients possible, après France Télécom évidemment. Dans le domaine du fixe, nous avons signé en novembre 2010 un premier accord de co-investissement avec SFR, qui nous permettait de couvrir trois millions de foyers en zone très dense. Auparavant, nous avons beaucoup œuvré, malheureusement sans succès, pour qu'il n'y ait en France qu'un seul réseau de fibre optique. En effet, sa capacité est infinie : installer quatre prises de fibre optique par appartement, c'est juste dépenser quatre fois trop d'argent ! Quoi qu'il en soit, grâce à cet accord, il n'y a que trois réseaux en zone très dense – ce qui fait toujours deux de trop. Nous avons aussi signé un accord en janvier avec France Télécom concernant les zones moyennement denses, et un autre pour pouvoir joindre en zone très dense 1,7 million de foyers qui n'étaient pas couverts par notre accord avec SFR. Avec 4,7 millions de foyers en zone très dense, nous sommes ainsi devenus le deuxième opérateur de fibre optique derrière France Télécom. Longtemps, Bouygues Télécom a donné l'image de ne pas s'intéresser à la fibre. Les temps ont changé...

Nous avons aussi passé dès 2009 un accord avec Numericable qui nous permet d'utiliser leur infrastructure pour apporter le très haut débit internet sans travaux à 8 millions de foyers. Cet accord nous ouvre des perspectives de progression extrêmement intéressantes. En effet, le développement de la fibre optique est freiné par l'obligation de tirer un nouveau fil dans les appartements alors que le câble, dans la plupart des cas, est déjà déployé.

Pour en finir avec vos questions sur l'innovation, nous travaillons beaucoup avec le CEA, le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, qui dispose d'un très grand nombre de brevets dans des domaines inimaginables et est extrêmement performant notamment dans les nanotechnologies. Nous avons d'excellentes relations avec eux et les mettons en contact, par le biais de Bouygues Télécom Initiatives, avec de nombreuses petites *start-ups* afin de mieux valoriser les brevets existants. Enfin, nous utilisons bien sûr le crédit impôt recherche. Je n'ai pas de chiffres en tête, mais je vous les ferai parvenir.

Pour ce qui est de la facturation du transfert de données à l'étranger, nous avons été les premiers à interdire l'utilisation en itinérance de nos petites clefs 3G. Pourquoi nous priver d'un chiffre d'affaires supplémentaire ? Parce que personne ne peut imaginer que passer une semaine à New York avec un téléphone lui coûtera un loyer. En coupant cet accès, nous évitons de mauvaises surprises à nos clients. Et nous évitons du même coup des impayés et des clients mécontents qui nous quittent. S'ils le désirent, nous pouvons rétablir le service, mais après leur avoir expliqué ce que coûte l'itinérance de données. Nous avons été les premiers à appliquer ce système.

Pour ce qui est des engagements d'abonnement, toutes nos offres proposent depuis plus d'un an – ce qui n'aide pas à la simplification – tous les cas de figure : des tarifs sur douze mois ou sur vingt-quatre, avec ou sans mobile. Le lancement de B&You nous a permis de faire comprendre aux consommateurs et aux pouvoirs publics le prix d'un mobile. En publiant nos prix de revient sur le site – nos contrats avec les fabricants nous interdisaient de communiquer le prix coûtant, mais il est quasiment identique – nous avons appris aux Français qu'un iPhone coûtait 603,25 euros TTC sans marge, et un Samsung Galaxy S2 506 euros. Mais dans leur esprit, cela ne devrait pas dépasser 49 euros ! Pour leur proposer à ce prix, il faut donc bien rattraper la différence quelque part... Faut-il dès lors attraper les clients avec un crédit à la consommation ? Je ne le crois pas, pour la bonne raison que les Français ont parfaitement compris tout l'avantage du dispositif Chatel, surtout depuis l'épisode de la hausse de la TVA en janvier de l'année passée. Nous avons alors été les premiers à décider de ne pas répercuter la hausse, suivis au bout de trois semaines par Orange et SFR. Faut-il en tirer des conclusions pour la prochaine hausse, je ne sais... Quoi qu'il en soit, les clients, qui changent de mobile tous les vingt et un mois parce que c'est un produit à la mode et qui évolue vite, ont compris qu'avec le dispositif Chatel, on avait inventé le crédit qui ne se rembourse pas : au treizième mois, on peut arrêter son abonnement moyennant le quart des sommes restant dues... Imaginez qu'on achète un frigo chez Darty avec un crédit de vingt-quatre mois et qu'au bout de treize, on décide de ne plus verser que les quatre dernières mensualités ! Bref, la loi Chatel est infiniment plus avantageuse qu'un crédit à la consommation. Pour la même raison, l'abonnement de trente-six mois paraît une aberration.

Enfin, vous m'avez interrogé sur notre stratégie de relations clients. Il se trouve que nous avons procédé à des enquêtes de satisfaction auprès de nos propres collaborateurs. Les sondages, bien sûr anonymes, ont révélé que 95 % d'entre eux étaient fiers de travailler chez Bouygues Télécom et 69 % satisfaits de leur rémunération. C'est que nous avons une culture extrêmement forte, tournée vers le service de nos clients. L'arrivée de Free ne doit pas nous entraîner vers le bas. Nous maintiendrons la qualité de nos services. Si la relation clients était une question d'argent, Orange serait numéro un et SFR deuxième. Si nous sommes les premiers depuis cinq années consécutives, c'est que les femmes et les hommes qui travaillent chez nous ont chevillée au corps la volonté de servir. C'est une question de management et de culture au sein de l'entreprise.

**M. François Brottes.** Vous avez émis des accusations assez graves contre l'ARCEP en dénonçant son incompetence dans l'affaire de la fibre – et ce n'est pas la première fois qu'elle, ou son prédécesseur, se trompe, l'échec de la boucle locale radio l'a montré. J'y souscris : il n'est effectivement pas la peine d'installer quatre réseaux pour avoir le même service qu'avec un seul ! Et cela réduit d'autant la couverture du reste du territoire. Mais si l'ARCEP ne mesure pas l'utilisation que Free fait de son propre réseau, l'opérateur d'itinérance est-il capable de le faire ? Autrement dit, peut-il savoir si Free utilise un réseau ou l'autre ? Bref, Orange est-il le complice du refus de Free de déployer un réseau actif ?

**M. Olivier Roussat.** D'abord, je n'ai pas parlé d'incompétence de l'ARCEP ! Ensuite, il est effectivement possible pour l'opérateur hôte de connaître exactement les parts de trafic. Stéphane Richard l'a d'ailleurs dit, en précisant qu'il ne pouvait pas communiquer les chiffres pour des raisons de confidentialité de l'accord. Mais techniquement, c'est possible.

**M. le président Serge Poignant.** Merci beaucoup, monsieur le directeur général. Je suis heureux que la Commission ait pu entendre l'ensemble des opérateurs et que chacun ait pu s'exprimer en toute liberté.



## **Membres présents ou excusés**

### **Commission des affaires économiques**

Réunion du mardi 28 février 2012 à 16 h 15

*Présents.* - M. François Brottes, M. Jean-Michel Couve, M. Jean Dionis du Séjour, M. William Dumas, Mme Corinne Erhel, M. Daniel Fasquelle, Mme Geneviève Fioraso, M. Jean-Louis Gagnaire, Mme Pascale Got, M. Jean-Pierre Grand, M. Jean Grellier, Mme Laure de La Raudière, M. Michel Lefait, Mme Marie-Lou Marcel, Mme Frédérique Massat, M. Jean-Marie Morisset, M. Jean-Pierre Nicolas, M. Serge Poignant, M. Jean Proriol, M. Alain Suguenot, M. Lionel Tardy

*Excusés.* - M. Bernard Brochand, Mme Anne Grommerch, M. Louis Guédon, M. Jacques Le Guen, Mme Annick Le Loch, M. Michel Piron, M. François Pupponi, M. Michel Raison

*Assistaient également à la réunion.* - M. Jean-Claude Flory, M. Daniel Paul