



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Les vrais gens et le marketing de Free

Après le produit et la concurrence, nous allons terminer cette série d'articles sur la Freebox V6 en évoquant les équipes qui sont derrière. Toute innovation est une aventure humaine et ici, on a sous la dent une entreprise hors norme dotée d'une forte culture et surtout d'une R&D internalisée.

Xavier Niel

A tout seigneur tout honneur, quelques mots au sujet de Xavier Niel, co-fondateur, premier actionnaire, vice-président du conseil d'administration et patron de la stratégie d'Iliad, la maison mère de Free. C'est un patron atypique d'une boîte atypique. Il y a conservé un leadership technologique, en prise directe avec ses développeurs, tout en déléguant la conduite des affaires à son DG, Maxime Lombardini, successeur il y a quelques années de Michael Boukobza. Le président du conseil d'administration d'Iliad est Cyril Poidatz, doté d'un profil plutôt gestionnaire.

Xavier Niel est un leader "produit" pour Free, assisté de Rani Assaf, son Directeur Technique. C'est un passionné de technologie et de nouveaux usages, tant au niveau matériel que logiciels ou contenus. Il se mêle aussi de tous les détails de ce qui se passe dans l'entreprise. C'est un peu le Steve Jobs de Free, la mégalomanie et le mauvais caractère en moins. Et il semble bien plus respectueux des gens que ce dernier. Et petit détail, Steve Jobs est toujours habillé en noir tandis que Xavier Niel arbore généralement une chemise blanche. Très symbolique. *Dark side vs bright side of the same kind of power !*

Jusqu'il y a quelques années, Xavier Niel s'exposait peu dans les médias. On ne le voyait pas dans les conférences. Il travaillait surtout avec les équipes techniques de Free et était en relation directe avec les principales communautés d'utilisateurs de Free, les "Freenautes", sans intermédiaires. Sa faible exposition tenait peut-être à ses ennuis judiciaires en 2004, maintenant derrière lui, à son caractère, et aussi au côté extraverti de Michael Boukobza lorsque ce dernier était DG de Free. Après avoir quitté Free, Michael s'est installé en Israël en 2007 pour y représenter l'actionnaire français Patrick Drahy chez le câblo-opérateur israélien Hot. Il en a terminé de ce côté là et Xavier Niel l'a récemment envoyé jouer le rôle de consultant "nettoyeur" chez "Le Monde", dont il est maintenant le premier actionnaire.



Depuis 2007, Xavier Niel sort donc du bois. On commence à le voir intervenir dans des conférences (voir ces photos aux **Universités d'Été du MEDEF en 2009** ou à **LeWeb 2010**). Il donne des interviews plus régulièrement. Il a du aussi s'investir dans une activité qu'il doit exécuter, le lobbying, afin d'obtenir la quatrième licence mobile. Dernier épisode en date, qui n'est pas de son fait, le déjeuner avec Nicolas Sarkozy du 16 décembre 2010 dont il faisait partie avec quelques acolytes chefs d'entreprise et bloggeurs. Xavier Niel n'a pas sa langue dans la poche et il semble que cela ait été le cas **face au Président** (merci Jean-Michel pour le compte-rendu) !

L'annonce du mardi 14 décembre au Pavillon Gabriel était une forme de révélation. Son style direct et naturel – c'est exactement le même en public et en privé -, sa volonté de déstabiliser l'establishment et les positions acquises de ses concurrents, sa passion et son aisance de façade en font un patron fort sympathique. Il est "hands-on".

Il a certainement aussi une soif de revanche. Face à un establishment dont il se sent étranger. Face aussi aux autres opérateurs télécoms qui ont cherché à lui barrer la route dans l'accès à la quatrième licence mobile. Comme Martin Bouygues qui aurait déclaré en 2008 : *"Si on achète une licence au prix d'un château, c'est pas pour voir débarquer les romanichelles sur la pelouse"* ! Cela génère chez lui une forme d'agressivité autant émotionnelle que sur le business à proprement parler. On pouvait le voir dans son intervention du 14 décembre, surtout au début et à la fin.

Une culture de startup

Xavier Niel a réussi un tour de force consistant à créer un FAI de taille respectable avec près de 5 millions d'abonnés et 2 milliards d'Euros de chiffre d'affaire tout en préservant une culture de startup et en créant un modèle plutôt dans le haut du panier en termes de pratiques sociales. Quelques exemples : des centres d'appels entièrement internalisés alors que chez les autres FAI, ils sont en sous-traitance; une hiérarchie des plus plates, et enfin une politique salariale bien au dessus des pratiques du secteur.

Le groupe Iliad/Free est structuré en une myriade de sociétés que l'on peut regrouper en quatre blocs :

- Il y a d'abord la société Free, une **PME technologique** qui conçoit les Freebox et exploite le réseau ADSL

du groupe sous les marques Free et Alice.

- Une grosse activité **de service client et de déploiement** comprenant quatre call center techniques (Paris, Bordeaux, Marseille, Casablanca) et une armée de techniciens qui interviennent sur site chez les clients ou dans les équipements réseaux (chez France Télécom et pour le déploiement de la fibre optique). Le tout organisé en plusieurs filiales.
- Le reste avec les **fonctions classiques** d'une entreprise : ressources humaines, finance, marketing, juridique. Et qui fonctionne toutefois comme la partie technique avec des ressources très très restreintes par rapport aux autres opérateurs.
- Une myriade de **filiales spécialisées** comme Online.net et Dédibox, des services d'hébergement Internet, Iliad Gaming, une filiale de jeux et paris en ligne créée en mai 2010, et les activités de téléphonie traditionnelle avec One.net et l'annuaire inversé ANNU.

Les anciennes équipes d'Alice ont été intégrées dans la société Free, y compris celles des centres d'appels de Bordeaux et Marseille.

L'équipe de développement de la Freebox

L'équipe technique de la Freebox et de l'exploitation du réseau tient toujours sur un étage au siège près de la Madeleine à Paris. Moins d'une centaine d'ingénieurs conçoivent ainsi la Freebox ainsi que tous les outils serveur et d'administration de l'opérateur. Ils sont jeunes, passionnés et engagés à fond dans leur projet comme dans une startup.

Cette équipe est évidemment en train de s'étoffer avec la préparation des infrastructure pour les services mobiles. Mais cela reste très "*lean and mean*" par rapport à celles d'Orange et de ses filiales, comme en comparaison des divers sous-traitants ayant le même rôle chez SFR et Bouygues Télécom.

Le management de cette équipe reste toujours très "flat". Xavier Niel est de facto le gourou technique en chef et rencontre régulièrement les équipes de développement. Le co-fondateur de Free, Rani Assaf, joue le rôle de Directeur Technique et est actuellement très occupé par le déploiement des infrastructure mobiles. Entre eux deux et les dizaines d'ingénieurs, il n'existe aucun niveau intermédiaire de management. C'est assez incroyable. Et cela fonctionne. C'est presque une forme d'autogestion permanente et rappelle un peu le processus de fonctionnement des projets open source. Certains ingénieurs sont plus seniors ont un peu d'ascendant sur les autres. C'est une sorte de méritocratie technique implicite.

Les développeurs s'appuient sur des briques open source lorsque disponibles. Certains sont même de gros contributeurs au noyau de Linux ou à d'autres briques open source critiques comme dans les stack réseau. On trouve par exemple Christophe Massiot, un ancien de l'équipe du player VLC de l'Ecole Centrale qui travaille toujours sur les aspects réseau et vidéo côté serveur.

L'un des changements récents a été l'adjonction d'un ergonomiste à l'équipe qui s'occupe de la Freebox Player (la set-top-box TV), en complément du designer de l'interface. Ils ont mené de nombreuses études auprès des utilisateurs pour créer la nouvelle interface de la Freebox Player. C'est un changement qui tient compte des lacunes d'interface utilisateur de la Freebox HD (5). Et on voit clairement le résultat de leur travail dans la V6 !



Notons au passage qu'une très grande partie de cette équipe était présente mardi 14 décembre 2010 à la conférence de presse du lancement de la Freebox V6. Xavier Niel en a cité quelques uns dans sa conclusion. C'est ce qui m'a permis de rassembler l'essentiel des informations des précédents articles sur l'architecture interne des Freebox Server et Player.

Free a beau développer sa box et ses logiciels en interne, il fait appel à de nombreux fournisseurs ou partenaires pour créer son offre :

- A l'étranger, il y a Intel, Marvell, Broadcom, Texas Instruments, Unihan, Gemtek, Philips, Adobe et Apple. Et probablement quelques autres fournisseurs de composants (tuner TNT, etc).
- En France, nous avons ST Microelectronics, Movea, Gameloft, AlloCine, Philippe Starck, Canal+, les autres chaînes TV et offreurs de VOD.
- Et puis UPS, pour les livraisons des box à domicile, en plus des points de distribution de Kiala.

Le lancement de la Freebox n'est qu'un début. Tous les FAI sont devenus des éditeurs de logiciels dans les faits. Ils doivent mettre à jour régulièrement leur offre de logiciels à la fois sur la partie serveur et services en ligne et sur la partie set-top-box. Des mises à jour du firmware et du logiciel des Freebox Player et Server sont donc anticipables après les premières livraisons en janvier 2011.

Rien que dans les commentaires des trois articles précédents, j'ai pu rassembler une petite liste de courses de besoins exprimés par les utilisateurs potentiels de la V6, certains concernent le matériel, et beaucoup, la partie logicielle :

- Un accessoire de réception de télécommande infrarouge USB et le support logiciel associé, pour permettre le support des télécommandes universelles.
- Détailler la compatibilité ou coexistence entre les Freeplugs V5 et V6.
- L'intégration d'une offre Femtocell.

- Le lien avec AlloCiné et d'autres bases de contenus sur l'ensemble du guide de programme TV.
- Le support complet de Flash 10 et Java voire de Silverlight dans le navigateur.
- L'ajout de fonctions de recommandation dans la VOD.
- La création d'un SDK pour développer en natif C++/OpenGL.
- Le support du nouveau standard HbbTV.
- Une option de désactivation de la fonction Wifi.
- Le support d'Apple Airplay.
- L'ajout de l'interface de la Freebox Player sur PC en mode Web ou natif.
- Et j'aimerais bien que la Freebox sache lire les fichiers de Windows Media Center... 😊

Et ce n'est qu'un début ! Les équipes de développement de Free ont donc beaucoup de travail en perspective, en plus de celui consistant à fiabiliser la plateforme entièrement nouvelle pour une set-top-box. C'est le premier déploiement mondial chez un FAI du processeur Sodaville dans une set-top-box !

Opérations Clients

C'est le gros des troupes de Free avec plus de 4000 personnes gérées par **Angélique Berge** (*ci-dessous, après la conférence de presse du 14 décembre*), depuis 11 ans chez Free.

L'effectif principal d'Iliad est réparti dans ses centres d'appels. Il s'agit uniquement de support technique. Il n'y a pas de centre d'appel "commercial" ou d'appels sortants. Le principe consiste à pousser les clients à tout faire en ligne. Lorsque ce n'est pas possible, cela revient à identifier via le support technique où et comment améliorer les applications en ligne ! Etonnant. Cela ne fonctionnera peut-être pas de la même manière dans le mobile. A contrario, un opérateur comme SFR fait énormément d'appels sortants pour promouvoir son offre ADSL comme mobile. Il est bien plus agressif commercialement.



Les équipes se décomposent dans les métiers suivants :

- Les équipes des **centres d'appels techniques** qui sont situées à Paris (Centrapel), Marseille (Free), Bordeaux (Free) et Casablanca (Total Call). Les Centres d'Appel de Marseille et Bordeaux sont issus de l'acquisition de l'opérateur Alice, c'est pour cela qu'ils sont dans l'entité Free. Ces centres d'appel représentent environ 3000 personnes dont 10% et quelques sont au siège d'Iliad, près de la Madeleine, ce qui leur permet d'être proche des équipes produits qui développent la Freebox et les services. De manière assez traditionnelle, il y a des experts techniques (niveau 2), à raison de un pour 25 personnes réceptionnant

des appels. Environ un manager par 20 conseillers et un responsable de plateau pour cinq équipes.

- Un **back-office sédentaire** de 120 personnes réparti dans toute la France qui gère les incidents de mise en route des lignes et les fameux GAMOT avec France Télécom. Avec les techniciens de dépannage, ils identifient d'où viennent les problèmes de ligne, notamment lors de l'activation ou d'un déménagement. Lorsqu'ils envoient un GAMOT (demande de vérification chez France Télécom), 93% seraient justifiées par une défaillance du côté de l'opérateur historique, et dans le reste environ 3% sont liées à des erreurs chez Free.
- Les 800 **techniciens de dépannage** intégrés dans la filiale Protelco qui interviennent chez les clients lorsqu'un problème survient lors de la mise en route d'une ligne, ou plus tard. Ils sont répartis dans toute la France et n'ont pas de bureau.
- Les équipes de **déploiement du réseau** qui gèrent les NRA (Nœuds de Raccordement d'Abonnés), les NRO (Nœuds de Raccordements Optiques) et les DSLAM (Digital Subscriber Line Access Multiplexer), soient 150 personnes. Ils sont également répartis dans toute la France.

Autre caractéristique, les équipes sont un exemple de diversité avec 24 nationalités représentées. Mais il n'y a que 15% de femmes, du fait de leur faible représentation démographique dans ces métiers techniques. On en trouve plus en proportion dans les métiers de management.

98% de ces équipes sont des collaborateurs de Iliad ou de ses filiales, ce qui n'est pas le cas des autres opérateurs. L'avantage ? Un sentiment d'appartenance à l'entreprise bien plus fort, impactant positivement la motivation et la performance. Cela permet aussi de gérer des mobilités internes. Angélique Berge met ainsi en évidence quelques mouvements issus du Centre d'Appel : le webmaster de Free, le webdesigner de la Freebox, les équipes de déploiement du réseau ADSL et fibre tout comme des développeurs. Ce sont surtout des valeurs d'exemple car la mobilité d'un bloc de plus de 4000 personnes vers le reste qui en fait à peine quelques centaines est mécaniquement limitée. La conséquence est en tout cas un turn over très faible dans les équipes d'Angélique Berge, de moins de 5%. Et il est encore moindre dans le reste du groupe.

Ce faible taux est aussi attribuable à des niveaux de salaire supérieurs à la moyenne des centres d'appels. Les techniciens ont un fixe d'environ 1500€ (qui a été récemment augmenté) et un variable qui peut aller jusqu'à 1250€. Celui-ci est conditionné par un grand nombre de paramètres individuels et collectifs : l'assiduité et la ponctualité, la productivité en temps de communication, la pertinence et la fiabilité des remontées, la qualité de la relation client évaluée par écoutes en différé et par enquêtes de satisfaction client (avec une part sur la moyenne de l'équipe, d'une vingtaine de personnes), et le taux de ré-appel des clients (il vaut mieux qu'il soit faible).

L'ensemble de ces pratiques sociales a débouché sur l'attribution à Free du "Prix des meilleures pratiques sociales" des centres d'appel en 2006 et 2007 au SECA (Salon Européen des Centres d'Appels). Et alors que la hotline de Free avait plutôt mauvaise réputation il y a quelques années, elle s'est améliorée selon de nombreuses enquêtes. Mais les nouveaux opérateurs comme Bouygues Télécom obtiennent de meilleurs résultats (cf les **temps d'attente en 2006**, et l'**enquête FAI de 60 Millions de Consommateurs**). Au final, c'est le churn qui donne un bon verdict et celui de Free est **le plus faible du marché**. Dans les 18 mois qui se sont écoulés, Free a à la fois perdu et gagné peu d'abonnés par rapport à ses concurrents.

Avec le lancement de la V6, toutes les équipes de la relation client sont en branle-bas de combat. La confidentialité sur la V6 était telle que personne dans les centres d'appels n'avait d'idée exacte de ce que la Freebox Révolution allait contenir exactement. Ils l'ont découvert en même temps que les clients en regardant

en direct (ou pas) les vidéos streamées de l'annonce et les informations publiées à ce moment là. Plus de 4000 personnes doivent donc être formées d'ici le 3 janvier au pas de charge. Au milieu des fêtes de fin d'année !

Marketing

Pour une boîte de cette taille là, le marketing est lilliputien. Plus d'un VC ou d'un consultant – moi compris – aurait vilipendé l'entrepreneur qui lui aurait présenté un business plan de FAI avec un si faible investissement en marketing en année 3. Et là, nous sommes huit ans après la création de la Freebox !

L'équipe marketing de Free se résume en effet à Christophe Rieunier et à deux collaborateurs issus de l'acquisition d'Alice en 2008, plus la responsable des relations presse Isabelle Audap. Et cette dernière travaille sans faire appel à une agence de relations publiques ! Incroyable. Elle doit crouler sous les demandes ! Le tout sous la supervision étroite de Xavier Niel qui là aussi jette son dévolu et œil de Lynx sur la communication et le marketing de Free.

Comment qualifier le marketing de Free ?

Côté message, il se focalise sur un pricing simplifié et un positionnement d'offre comme étant la plus complète ("*Il a Free et il a tout compris*"). Avec la Freebox V6, Free fait le pari que l'innovation permettra de regagner des parts de marché et d'éviter de stopper l'hémorragie des clients d'Alice. Sachant que côté prix, cela se complique un peu. C'est un sacré risque marketing. Le débat restera ouvert longtemps, surtout tant que Orange et Bouygues Télécom n'auront pas mis à jour leur offre.

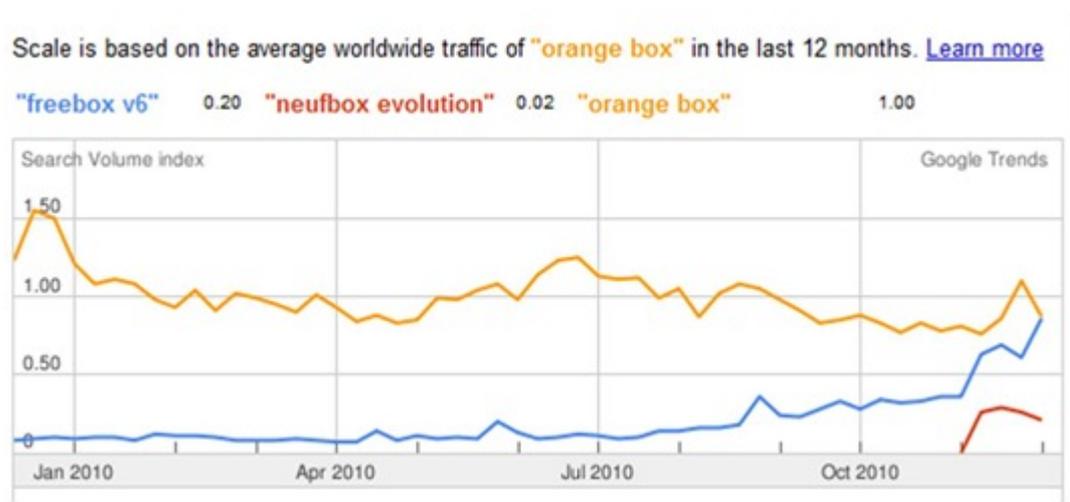
D'un point de vue opérationnel, le marketing se focalise essentiellement sur les relations presse et avec les communautés (on dirait "le buzz"), sur un site web et sur de la publicité (surtout d'affichage). Comme la Freebox n'est pas distribuée dans le commerce, il n'y a pas de "retail marketing", pas de formation de forces de ventes, pas de PLV (outils de Promotion sur Lieu de Vente), pas de boutiques. Tout est extrêmement simplifié. Le principal outil de vente est donc le site web de Free. Il n'était pas très bien construit il y a quelques années, surtout pour les abonnés existant (plusieurs manières de se logger) mais il s'est grandement simplifié depuis. Le site fait partie intégrante du produit "Freebox".

Le lancement du 14 décembre était une exception à ce dispositif avec un événement terrain rassemblant 250 personnes au Pavillon Gabriel (*ci-dessous*).



La gestion du secret avant le lancement avait été très rigoureuse et encore plus que chez Apple, pourtant un

exemple de paranoïa dans le secteur des loisirs numériques. Très peu de collaborateurs de Free à part les développeurs étaient au courant des caractéristiques de la Freebox V6. Certains intervenants externes disposaient d'une information partielle, voire en partie faussée pour pister les fuites. Le but étant de générer un effet de surprise maximum au moment du lancement. Le résultat a été de ce point de vue là à la hauteur des espérances. Un petit tour sur Google Trends montre que le buzz a bien fonctionné de manière ascendante depuis plus d'un an pour culminer avec l'annonce. Le buzz sur l'offre de SFR a connu un pic juste avant, pendant et un peu après son lancement en novembre 2010. Mais pas de la même ampleur. Il faut dire que le nom de code de la SFR Neufbox Evolution avant son lancement, MarsAttack, n'était pas connu du grand public. Plein d'autres analyses de tendance doivent pouvoir être réalisables en exploitant ce qui se dit sur Internet (*Errata: l'appellation Orange Box est approximative dans le chart Google Trends ci-dessous, mais on obtient un résultat similaire avec LiveBox*).



La couverture presse ou communautaire du lancement a été très large et plutôt positive. Citons en particulier celle du site **Freenews**, le comparatif de **Clubic** ou le regard envieux d'un site web américain, **Business Insider**, car ce que l'on a pour 36€ par mois avec la Freebox V6 est largement supérieur à toute offre d'opérateur américain. Il y a aussi un reportage de Capital (M6) en cours de finalisation, en plus de nombreuses sorties TV/radio de Xavier Niel le jour et le lendemain du lancement. La différence avec Apple se situe dans l'après-annonce. Les équipes de Free étaient très ouvertes pour parler du produit et de l'offre après coup, avec un niveau de détails incroyable (quand on pose les bonnes questions...).

Au passage, la rumeur de vente de deux millions de Freebox V6, dont 400000 nouveaux abonnés en un jour est infondée. Avec une base installée de plus de 4,5 millions d'abonnés, il serait délirant d'avoir un tiers de cette base souhaitant mettre à jour en 24h et encore moins 400000 des 1,6 millions de nouveaux abonnés haut débit annuels en France (source : **ARCEP**) se ruant sur cette nouvelle offre. Il faudra attendre les résultats trimestriels de Q1 2011 d'Iliad, fin avril 2011, ainsi que les rapports de l'ARCEP pour voir si le lancement a réussi à faire remonter la part de marché de Free.

Making of de ces articles et suite

Je dois signaler que j'ai régulièrement apporté des corrections à mes trois précédents articles sur la Freebox V6, notamment sur les couts comparés entre dégroupé et non dégroupé, dans le tableau de comparaison avec SFR, dans les enjeux de réduction des pertes d'abonnés avec Alice, une précision sur la différence entre le Sodaville CE4150 qui a été choisi par Free et le CE4100 de base, souvent cité (puissance graphique double). Et puis des corrections, non terminées, de diverses fautes de frappe.

Cette série d'article a été rendue possible par la grande disponibilité et l'ouverture des équipes de Free que je

remercie au passage. Vous vous demandez peut-être pourquoi je n'ai pas apporté le même soin à la **couverture du lancement de la SFR Neufbox Evolution**. Un article, certes long, face à quatre longs articles. C'est trop injuste ! Dans le cas de SFR, je n'ai pas été invité à l'annonce presse. Après coup, j'ai visité le showroom de la rue Tronchet. J'avais demandé à le faire avec quelqu'un de l'équipe produit de SFR. Mais la visite n'a pu se faire qu'avec un (très sympathique et bien informé) attaché de presse de l'agence OpinionValley et un démonstrateur sur place. Les développements logiciels étant réalisés par WyPlay, qui est basé à Marseille, il était plus difficile d'obtenir des informations. Je les avais bien rencontrés à l'**IBC d'Amsterdam** en septembre 2010 mais ils se devaient alors de préserver la confidentialité de leur travail pour SFR. Bref, avec une conception produit internalisée, il est plus facile d'aller à la pêche aux informations que dans le cas contraire.

Il semblerait que je doive attendre mon retour du CES de Las Vegas après le 11 janvier pour pouvoir enfin tester chez moi une Freebox V6. Je serais alors en pleine rédaction de mon gros pavé de l'année, le Rapport CES (cf **le 2010**). Si le temps le permet, je compilerai mes tests et les quatre posts sur le lancement dans un PDF, en les mettant à jour au passage.

Tous les articles de cette série sur le lancement de la Freebox Révolution (V6)

- 1 – **Les entrailles de la Freebox 6** (46, 13576)
- 2 – **Les logiciels et contenus de la Freebox 6** (30, 11698)
- 3 – **La concurrence de la Freebox 6 et ses enjeux** (24, 3873)
- 4 – **Les vrais gens et le marketing de Free** (9, 2182)

Cet article a été publié le 17 décembre 2010 et édité en PDF le 19 mars 2024.
(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>