



# Fusion SFR / Neuf Cegetel

Impact concurrentiel et perspectives  
stratégiques

Brewal Tanguy

2008/2009

## Sommaire

Sommaire .....	2
Introduction.....	3
I- La fusion SFR/Neuf Cegetel et les synergies .....	4
A. SFR et Neuf Cegetel .....	4
B. Un marketing adapté .....	5
C. Les synergies attendues .....	5
II- Impact concurrentiel.....	6
A. Marché grand public .....	6
Marché des FAI.....	6
Marché de la téléphonie .....	6
B. Marché des entreprises.....	7
C. Le déploiement de la fibre optique.....	7
III- Perspectives stratégiques .....	8
A. Le Quadri-Play .....	8
B. Les services de contenu .....	9
C. La fibre optique .....	9
D. Le Google Phone.....	9
Conclusion .....	10
Résumé.....	11
Bibliographie .....	12
Webographie.....	12

## Introduction

C'est en avril 2008 que le ministère de l'économie et des finances a avalisé la fusion entre le groupe de téléphonie SFR et le fournisseur d'accès à Internet (FAI) Neuf Cegetel.

Cette fusion, bien que critiquée par les concurrents, notamment Free, et l'UFC-Que choisir, peut modifier la donne dans le paysage français des télécommunications. En effet, l'impact d'une telle fusion peut être élevé.

Ainsi dans une première partie, il sera étudié la fusion entre SFR et Neuf Cegetel, en particulier le poids que représente la nouvelle entité, les modifications du marketing, et enfin les synergies créées par cette fusion.

Dans une deuxième partie, l'accent sera mis sur l'impact concurrentiel de cette fusion. Nous verrons ce que modifie ce rapprochement sur les marchés grands publics des FAI et de la téléphonie, sur le marché des entreprises, et enfin sur le déploiement de la fibre optique, sujet de préoccupation du gouvernement à l'heure actuelle.

Enfin la troisième et dernière partie s'intéressera aux perspectives stratégiques offertes par la fusion. Nous nous pencherons alors sur les possibilités de SFR dans les offres de quadri-play, les services de contenu, les possibilités offertes par la fibre optique, ainsi que le déjà célèbre Google Phone.

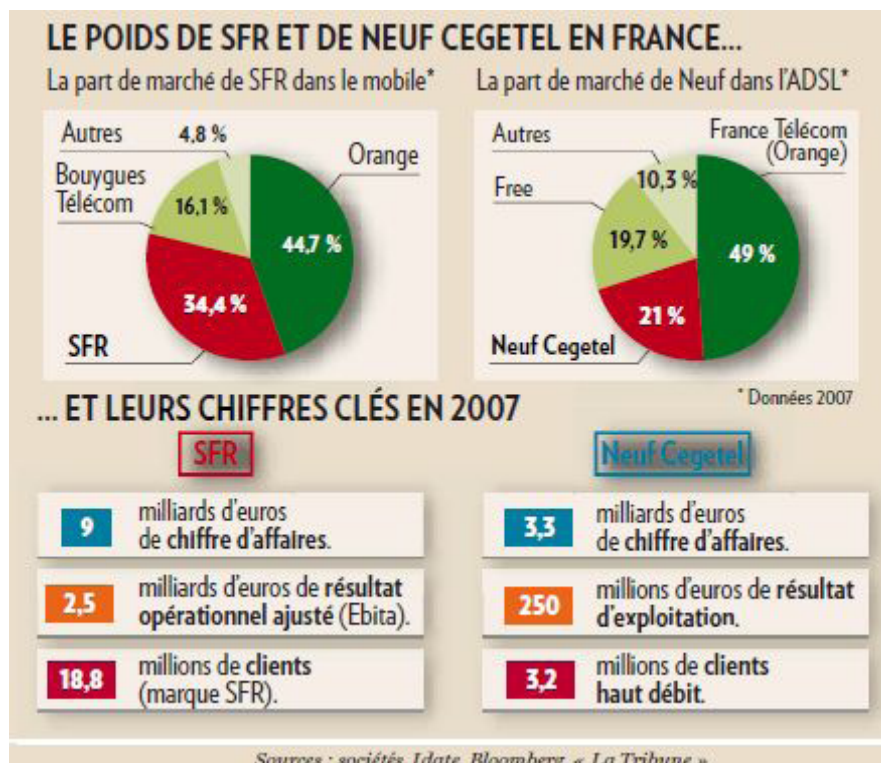
## I- La fusion SFR/Neuf Cegetel et les synergies

### A. SFR et Neuf Cegetel

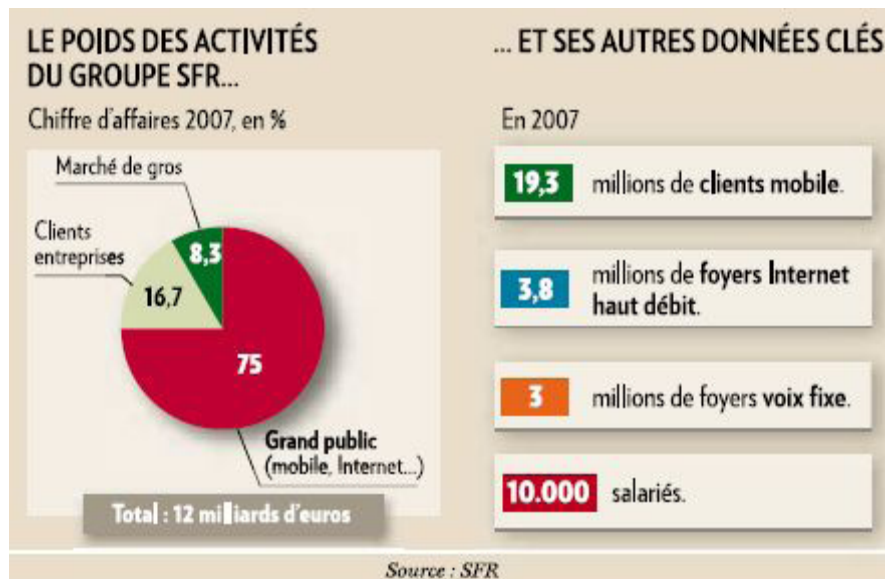
La fusion de SFR et de Neuf-Cegetel, autorisée en avril dernier par Bercy permet de créer un acteur majeur présent dans différents secteurs.

SFR, détenue par Vivendi (56%) et Vodafone (44%), est un des grands acteurs du monde de la téléphonie, derrière Orange, avec 34,4% de part de marché (contre 44,7% pour Orange).

Neuf Cegetel est quand à lui également second sur le marché des FAI haut-débit, avec 21% de part de marché (contre 49% pour Orange).



Cette fusion permet donc à SFR d'être sur le marché de la téléphonie et sur celui du haut-débit, devenant par l'occasion un concurrent à Orange sur tous les mêmes marchés. Le groupe SFR représente alors un chiffre d'affaire de 12 milliards d'euros, généré à 75% par les télécoms grands publics, faisant de SFR « le plus grand opérateur alternatif en Europe, devant des opérateurs historiques comme Belgacom ou Swisscom » selon Frank Esser, le PDG du groupe.



## B. Un marketing adapté



Le nom de SFR a été gardé, gardant de Neuf le nom pour l'offre haut-débit avec la « Neufbox par SFR ». Le logo de SFR a aussi été modifié et le slogan « Le monde est à vous » remplaçant le slogan historique de l'opérateur « Le monde sans-fil est à vous ».

## C. Les synergies attendues

La première raison de toute fusion concerne les synergies qu'elle peut apporter.

Tout d'abord, la fusion apporte à SFR l'ensemble des services possibles par l'ADSL: le haut-débit, la VoIP, l'IPTV. Deuxièmement, l'intégration possible de l'offre 3G dans les offres internet. Les abonnés Neuf Cegetel vont aussi pouvoir profiter du réseau de points de vente de SFR (plus de 800 points de vente). Il faut également rajouter à cela les synergies dans le marketing et la communication.

Vivendi, actionnaire majoritaire de SFR, a par ailleurs chiffré les synergies attendues de la fusion : entre 75 et 100 millions d'euros en 2009, entre 175 et 200 millions d'euros en 2010, puis entre 250 et 300 millions par an à partir de 2011. Ces synergies proviendront, toujours selon Vivendi, « à 20% des revenus (ventes croisées) et à 80% des coûts : marque unique SFR, optimisation des réseaux et des systèmes d'information, économies d'échelle sur les achats, réduction du taux de désabonnement et plan social (450 départs volontaires) ».

## **II- Impact concurrentiel**

Grâce à cette fusion, SFR espère devenir un sérieux concurrent d'Orange sur les marchés des FAI, de la téléphonie fixe et mobile, et des entreprises.

### **A. Marché grand public**

#### ***Marché des FAI***

Neuf Cegetel est actuellement en deuxième position sur le marché des FAI, loin derrière Orange, et un peu en avance sur Free, notamment grâce à une campagne de communication efficace pour la Neufbox, ainsi que le rachat de Club Internet et AOL France.

Mais SFR compte tirer un avantage de cette fusion en pouvant utiliser son réseau de point de vente pour les offres ADSL. Orange ne serait plus alors le seul gros du marché à posséder une couche service plus développée dans son réseau, grâce à ses points de vente.

#### ***Marché de la téléphonie***

La fusion avec Neuf Cegetel fait espérer à SFR la migration des abonnés Neuf qui utilisent un autre opérateur de téléphonie vers eux. Actuellement 35% des abonnés Neuf Cegetel sont également clients chez SFR.

De même, SFR espère voir la migration des clients SFR qui utilisent un autre FAI vers l'offre Neufbox.

Impact à ce niveau sur la concurrence se joue notamment sur Free et Bouygues, Free ne disposant pas de service de téléphonie fixe 3G (malgré les recommandations de l'ARCEP en ce sens), et Bouygues lançant seulement maintenant son offre Internet, alors que les nouveaux entrants peinent face au trio de tête, comme peut le montrer la Darty Box..

De plus, SFR dispose du dispositif de clé 3G, en étant le premier à avoir sorti les offres 3G/3G+ sur les mini-pc (ASUS EeePc), et possède donc la structure et les compétences de Neuf dans le domaine du haut-débit, permettant de rivaliser avec Orange.

SFR lance donc également les forfaits « Illimythics famille » permettant la communication illimitée vers 4 numéros SFR et la Neufbox familiale, permettant d'inciter la migration vers les offres SFR ou Neufbox. Mais tout comme avec Orange, nous ne sommes pas encore avec des offres « quadri-play », regroupant Internet, Télévision, Téléphonie fixe, et Téléphonie mobile. En effet, la clé 3G de SFR ne sera disponible actuellement que pour palier à des problèmes de connexion, et ne permettant que de pouvoir surfer sur Internet et consulter son webmail, mais permettant un service après-vente efficace, car le dépannage est gratuit et intervient au bout de 48 heures avec le prêt de la clé 3G.

- ⇒ Il est important de noter que sur les marchés des FAI et de la téléphonie, la fusion entre SFR et Neuf Cegetel permet alors à SFR de se rapprocher de l'opérateur historique, sans doute au détriment de Free et Bouygues, par le biais des rendements d'adoption, risquant de rendre ces marchés en situation de duopole, en rajoutant à cela que les possibles offres entre le haut-débit et la téléphonie peuvent augmenter le « switching cost », affirmant encore plus une hypothèse de duopole si Free et Bouygues ne peuvent contrer.

## **B. Marché des entreprises**

Les entreprises représentent environ 15% du chiffre d'affaire des opérateurs de téléphonie mobile, avec des flottes pouvant atteindre plusieurs milliers de terminaux pour les grands groupes. Le marché est marqué par des contrats de long terme, avec des coûts de sortie élevés, mais le fait que les entreprises demandent à leur nouvel opérateur de payer les coûts de sortie montrent bien la nature hyper-concurrentiel de ce secteur.

La fusion des entités dédiées aux entreprises de SFR et Neuf Cegetel, qui dominait le marché avec Orange, donne la création de SFR Business Team. Avec un chiffre d'affaire de 2 milliards d'euros pour 2007, et 20% de part de marché, faisant du groupe le premier opérateur alternatif fixe et mobile dans le secteur des entreprises, SFR espère obtenir 25% du marché d'ici les 5 prochaines années, en combinant les offres fixe, mobile et internet. En effet la fusion permet la mise en commun des services de VoIP et de réseaux de données de Neuf Cegetel avec les offres fixes, mobiles et 3G/3G+ de SFR. SFR Business Team espère donc obtenir ici un avantage concurrentiel de la combinaison des compétences de Neuf Cegetel et SFR dans le secteur des entreprises.

Mais Orange et SFR Business Team ne sont pas les seuls acteurs de ce secteur. En effet, Bouygues Telecom a également annoncé des offres de convergence fixe-mobile et internet. Bouygues peut ici rivaliser avec SFR et Orange car il a signé un accord pour racheter en gros des capacités ADSL avec Neuf Cegetel il y a un an pour ses offres d'accès internet et est depuis l'été dernier propriétaire d'une partie de son réseau.

## **C. Le déploiement de la fibre optique**

Le déploiement de la fibre optique est un sujet d'actualité très important. Effectivement, la fibre optique permet le très haut-débit. Mais l'intérêt principal pour les FAI alternatifs, est que France Telecom perdrait son infrastructure essentielle, la boucle locale. Cette modification de la couche infrastructure du réseau change la donne au niveau concurrentiel.

Fin septembre, Orange et SFR (qui représentent à eux deux 70% de part de marché) ont signé un accord sur le déploiement de la fibre optique, critiqué par Free. L'ARCEP a rendu publique ses déclarations début octobre, avec un opérateur par immeuble, un point de

mutualisation sur le domaine public et la pose de fibres supplémentaires à la demande d'un opérateur et financée par ce dernier.

Grâce au déploiement de la fibre optique, SFR peut espérer se rapprocher encore un peu plus de la position de France Telecom qui perd ici sa facilité essentielle.

### **III- Perspectives stratégiques**

Grâce à cette fusion, SFR a plusieurs axes stratégiques à développer pour pouvoir rivaliser de plus en plus avec Orange. En effet, en couvrant les mêmes marchés qu'Orange, SFR se pose comme le plus gros « challenger » de l'opérateur historique, et les stratégies adoptées iront plutôt en ce sens, car même si maintenant, Bouygues Telecom joue dans les mêmes marchés, la base installée et les parts de marché sont faibles pour inquiéter réellement SFR et Orange.

Ces perspectives d'évolution se situent principalement dans quatre points clés : le quadri-play, les services de contenu, la fibre optique, et enfin le « GooglePhone ».

#### **A. Le Quadri-Play**

En devenant un FAI en plus d'être un opérateur de téléphonie, SFR pourrait se lancer dans les offres quadri-play, c'est-à-dire les offres regroupant Internet, téléphonie fixe, téléphonie mobile, et télévision. Ce bundling permettrait de faire migrer les clients Internet vers la téléphonie mobile, et les clients mobiles, vers les offres Internet, car seulement 35% des abonnés Neuf sont aussi clients de SFR.

Mais pour pouvoir conquérir un marché plus large, SFR peut, comme elle le fait actuellement, effectuer un type de versionning, proche de la discrimination tarifaire, en proposant des offres Single/Double/Triple/Quadri-play. Etant déjà précurseur dans l'utilisation de la clé 3G et de la connexion Internet par cette clé à partir des premiers mini-pc comme les EeePc d'Asus.

SFR continue également ses efforts dans la technologie 4G, car si elle peut continuer de sortir des produits et offres nouveaux avant Orange, cela lui donne un avantage pour augmenter ses parts de marché et lutter plus efficacement contre Orange.



## **B. Les services de contenu**

Comme dit précédemment, Vivendi est l'actionnaire majoritaire de SFR. Mais Vivendi possède également Canal+, Universal Music Group, et Activision.

Bien que SFR cherche à établir des partenariats pour la fourniture de contenu, l'exclusivité serait ici un bon avantage pour SFR. En effet, pour le contenu visuel (films, séries, sports, documentaires,...), Canal+ achète des droits et possède également ses propres productions ; pour la musique, le catalogue d'Universal Music Group est un des plus important, et est déjà disponible pour les clients Neuf ; enfin Activision qui est un éditeur de jeu vidéo pourrait être impliqué dans des offres spécifiques.

Cette idée d'exclusivité permettrait à Vivendi de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur, de la production de contenu à la diffusion sur IP ou téléphonie mobile, car la TVIP (Télévision par internet) est un enjeu important dans l'offre de services internet, mais également bientôt sur mobile avec l'entrée des smart-phones auprès du grand public.

## **C. La fibre optique**

Avec le déploiement de la fibre optique, nous verrons sans doute l'arrivée de nouveaux services numériques permis par cette connexion très haut-débit.

L'enjeu du déploiement de la fibre optique n'est pas seulement le fait de ne plus être dépendant de France Telecom pour la boucle locale, mais la recherche de nouveaux services (HD, sécurité, contenu stocké sur serveur, Web 3.0, ...) liée aux possibilités offertes par le très haut-débit. En ce sens, SFR a une carte à jouer dans la recherche et la fourniture de nouveaux services, car l'innovation pourra permettre de gagner de nouvelles parts de marché.

## **D. Le Google Phone**

SFR est l'opérateur qui proposera à partir du printemps 2009, le HTC disposant de la plateforme développée par Google, Android, et surnommé « Google Phone ». Ce téléphone est posé comme le concurrent de l'iPhone d'Apple, distribué en France par Orange. Cet élément renforce encore plus la lutte entre SFR et Orange.

SFR a donc choisi de subventionner le Google Phone, pour attirer de nouveaux clients vers ses offres de téléphonie mobile, mais l'enjeu supplémentaire va être d'attirer ces clients vers les offres haut-débits du groupe.

## Conclusion

Cette fusion entre SFR et Vivendi a pour but de créer un véritable concurrent à l'opérateur historique en étant en concurrence sur les mêmes marchés.

SFR peut donc tirer avantage de sa position de bon second dans le secteur de la téléphonie mobile (34% de part de marché, avec Orange à 44% et Bouygues à 16%) pour améliorer la position de la Neufbox (21% de part de marché, contre 49% pour Orange et 19% pour Free).

SFR a donc une carte à jouer pour concurrencer efficacement Orange, sans doute au détriment des autres opérateurs, car le groupe dispose de sérieux soutiens et est sur le point d'avoir, sans doute, un statut d'innovateur depuis le lancement de la clé 3G, avantage qui pourra sans doute lui permettre de se rapprocher d'Orange.

## Résumé

**D**ans la première partie, nous pouvons voir que cette fusion entre SFR et Neuf Cegetel donne dans les chiffres (12 milliards d'euros de chiffre d'affaire, 19,3 millions de clients mobiles, 3,8 millions de clients ADSL) une entité devenu le premier opérateur alternatif en Europe. Grâce à des synergies importantes dues à la marque unique SFR, l'optimisation des réseaux et des systèmes d'information, les économies d'échelle sur les achats, la réduction du taux de désabonnement et un plan social ; le groupe va avoir des moyens financiers issus de cette fusion (300 millions d'euros par an à partir de 2011) lui permettant de concurrencer Orange.

La deuxième partie nous montre que l'importance prise par SFR risque de provoquer un duopole sur les marchés grands publics des FAI et de la téléphonie, car Free ne dispose par d'offre de téléphonie, et Bouygues n'est pas assez grand pour être inquiétant. SFR va aussi tenter de prendre un avantage concurrentiel sur le marché des entreprises avec SFR Business Team, en combinant les savoir-faire de SFR et Neuf, car le marché est en pleine croissance. Enfin la présence de SFR sur le marché de l'Internet lui permet d'être un acteur du déploiement de la fibre optique, modifiant la couche infrastructure des réseaux télécoms français, et faisant perdre à l'opérateur historique sa facilité essentielle.

La troisième partie donne des pistes stratégiques de développement pour SFR, pour proposer des offres internet avec une convergence fixe-mobile, et de tenter de prendre l'avantage dans ce domaine sur Orange, de pouvoir profiter des filiales de Vivendi pour proposer du contenu, de rechercher de nouveaux services avec l'arrivée de la fibre optique, car il s'agit d'un enjeu important dans le sens où il faut réfléchir sur les services de demain, et enfin profiter du Google Phone pour toujours tenter d'augmenter sa base installée dans la téléphonie et les services Internet, et contrer Orange sur ce marché une fois de plus.

## Bibliographie

**Audovisuel; Vivendi est présent sur toute la chaîne de valeur du secteur**, 25 octobre 2008, Le Journal des Finances

**SFR va défier Orange sur l'ensemble du marché français**, Delphine Cuny, 30 septembre 2008, La Tribune

**Le nouvel SFR se met en ordre de bataille pour contrer Orange**, Guillaume De Calignon, 30 septembre 2008, Les Echos

**SFR à J - 7 d'un big bang commercial pour défier Orange**, Delphine Cuny , 22 septembre 2008, La Tribune

**Economie des réseaux**, Nicolas Curien, collection Repères, La Découverte, 2005

## Webographie

**Fibre optique : l'Arcep édicte les principes de mutualisation**, 10 octobre 2008, Le Monde.fr

**La direction du "nouvel SFR" peaufine son image**, Philippe Guerrier, 30 septembre 2008, VNUNet France

**Les professionnels, une clientèle choyée par les opérateurs**, C.Chevalier, 22 octobre 2008, Les Echos.fr

**Fibre optique : les règles du jeu sont fixées**, Arnaud Devillard, 10 octobre 2008, Les Actualités de 01Net

**Le nouvel SFR détaille sa feuille de route**, Olivier Chicheportiche, 30 septembre 2008, Silicon.fr

**SFR et Neuf Cegetel fusionnent leurs offres entreprises**, Gilbert Kallenborn, 29 septembre 2008, Les Actualités de 01Net

**Vivendi veut faire des économies avec la marque unique SFR**, 2 septembre 2008, Stratégies Newsletter