

# Michel Combes, Président SFR Group



Michel Combes, président du groupe SFR a introduit la journée NPA en exposant sa vision de la convergence et en rappelant la stratégie de son groupe.

## **La convergence est une nécessité**

La convergence est aujourd'hui une nécessité et prend racine dans une histoire longue marquée par l'émergence puis la puissance acquise par les géants du net, « les GAFAN ». Au départ, les opérateurs télécoms et les géants du net étaient des partenaires apportant ensemble au public le « meilleur des deux mondes » pour reprendre le thème général de cette journée. Les opérateurs apportaient les réseaux alors que les seconds inventaient de nouveaux modèles économiques adaptés au numérique. Cela bénéficiait directement aux premiers qui trouvaient de nouveaux débouchés. Mais rapidement, une seconde phase s'est ouverte, marquée par une concurrence frontale. Le modèle OTT, symbolisé par le succès des messageries instantanées, a conduit à une destruction de valeur pour les opérateurs. Le néerlandais KPN par exemple a perdu jusqu'à 20% de son chiffre d'affaires à cause de nouveaux services comme What's App. Puis iTunes est arrivé, lancé par Apple, introduisant un modèle de lien direct avec le client final au détriment de l'opérateur. Cette rivalité a été exacerbée par des distorsions de concurrence insupportables dans les domaines de la régulation, de la fiscalité ou de la protection des données. L'utilisation des réseaux des opérateurs par les acteurs numériques, sans aucun investissement dans les infrastructures n'est pas un modèle tenable.

Dès lors, l'alternative pour les opérateurs est simple : soit se cantonner aux réseaux pour devenir de simples gestionnaires et fournisseurs d'accès, soit recréer de la valeur en devenant pourvoyeurs de services. Devenir à leur tour « de nouveaux GAFAs ». Les conditions sont aujourd'hui réunies pour choisir ce second modèle. Très haut débit, généralisation des smartphones..., la situation a évolué très rapidement, tant dans la technologie que sur les usages et le rapprochement des cultures. La convergence est devenue une évidence. Les opérateurs peuvent et doivent apporter aux médias, aux contenus, aux services, la puissance qui est la leur en termes de distribution.

Fort de ce constat, SFR a identifié trois grands modèles de convergence à l'œuvre aux Etats-Unis. Le « hedging » ou la couverture des risques, symbolisé par le rachat de NBCUniversal par Comcast, et permettant à l'opérateur d'occuper des positions dans les deux mondes pour observer et suivre le déplacement de la valeur ajoutée. Le rapprochement entre AT&T et DirecTV illustre lui un modèle plus classique d'extension du portefeuille de services de l'opérateur grâce à la distribution de contenus audiovisuels, y compris sur l'OTT. Enfin, Verizon a pour sa part changé son modèle en profondeur en rachetant AOL (une offre a également été déposée pour Yahoo !) afin d'acquérir de nouvelles compétences dans la publicité adressée. Verizon a repris à son compte le vieux rêve des opérateurs de pouvoir pénétrer le marché de l'advertising. Et il a raison, « il n'y a aucune raison de laisser cette valeur aux GAFAs ». BT au Royaume-Uni a également été une source d'inspiration pour SFR avec une vraie admiration pour la capacité de l'opérateur britannique à se réinventer en investissant massivement dans les contenus puis en se développant sur le mobile.

## **Un modèle vertueux pour le groupe SFR**

L'environnement est désormais favorable. SFR a l'ambition, grâce à la convergence, de devenir « le premier GAFAs européen ». Le triangle vertueux est constitué de trois sommets : l'accès, à la fois dans le fixe et le mobile, qui reste le métier de base de SFR ; les contenus et les services numériques ; la publicité adressée avec le regroupement de l'ensemble des régies du groupe, télévision, presse et digitale.

La première priorité a donc été de relancer les investissements dans les réseaux, délaissés par les précédentes équipes, tant dans la 4G que dans la fibre. Cela reste la priorité des prochains mois.

Concernant les contenus, plébiscités par les clients du groupe, l'arrivée d'Alain Weill au sein du groupe SFR a permis d'apporter outre des actifs importants une « capacité extraordinaire d'édition de chaînes de télévision ». SFR va pouvoir lancer pas moins de dix chaînes différentes sur les thématiques de l'information (information générale, locale, sportive, économique, internationale) et du sport (BFM Sports sera lancée le 7 juin puis les cinq chaînes SFR Sports à la mi-août). « C'est du jamais vu ». Il convient d'ajouter des marques presse très puissantes, que SFR va accompagner sur le numérique et exposer à plus de 18 millions de clients, des contenus premium à commencer par les droits sur le football anglais, et également de « l'entertainment » avec Zive, qui avec plus d'un million de clients est désormais le premier service SVoD en France.

Pour la publicité, SFR s'est inspiré de l'expérience américaine de CVC (Cablevision Systems) qui a introduit de la publicité adressée en télévision. Michel Combes a rappelé les particularités américaines qui permettent à un opérateur de gérer une partie de l'inventaire publicitaire sur les différents marchés locaux. Ainsi, aux Etats-Unis les revenus des opérateurs proviennent de l'accès mais également de la publicité. La situation est différente en France et c'est une des raisons ayant conduit SFR à rentrer dans les contenus. Certaines briques technologiques utilisées par CVC seront déployées en France et utilisées pour monétiser les contenus édités et distribués par l'opérateur. L'autre intérêt est celui de la maîtrise des données individuelles des clients. Il est beaucoup plus facile de demander et d'obtenir de l'opt-in dans le domaine des contenus que dans celui de l'accès.

Ce cercle vertueux, mêlant l'accès, les contenus et la publicité, est porté par une caractéristique essentielle du groupe SFR : l'ouverture. Michel Combes a insisté sur le fait que les services et les contenus de son groupe étaient ouverts à tous. Le modèle de rétention des clients à tout prix grâce aux contenus est révolu. Le modèle de l'auto-distribution, utilisé par le groupe Canal+ est dépassé. De même, SFR ne reprendra pas le modèle fermé des GAFAs qui enferment leurs clients dans des silos hermétiques. Chacun, quel que soit son fournisseur d'accès pourra bénéficier de SFR Sports par exemple. Les négociations pour la reprise des chaînes par les opérateurs se poursuivent et avancent dans le bon sens. Autre élément d'ouverture, SFR Presse.

L'application, disponible pour tous les abonnés SFR est une vraie réussite selon Michel Combes. En quatre semaines il y a eu 2,5 millions de téléchargements, et plus de la moitié des clients ayant téléchargé ont utilisé l'application. Un million de journaux ont été téléchargés. SFR va ouvrir l'application aux titres de presse qui n'appartiennent pas au groupe. Plusieurs ont déjà fait la demande et l'intégration est en cours. Pour Michel Combes, SFR Presse offre une exposition extraordinaire pour la presse. Le modèle est bon, monétisé par la publicité. Et concernant la polémique sur la TVA, Michel Combes rappelle que SFR respecte les règles fiscales : la TVA est liée aux contenus. Le principe est le même que pour la distribution des chaînes de télévision.

Michel Combes a conclu son intervention en indiquant que le retour sur investissement après l'opération de rachat d'Altice média était attendu de manière immédiate. D'ores et déjà, la société génère de l'EBITDA seule, « en stand alone ». Et ce parce que la stratégie a été bonne avec une restructuration conduite alors que la société était encore en dehors du groupe, avant l'intégration.