

**Xavier Niel,**

*Président du conseil d'administration d'Iliad*

# Xavier Niel

## Le rebelle des télécoms

**Fou de technique, Xavier Niel est un entrepreneur new-wave qui bouscule « l'établissement ». Son premier fait d'armes consiste à hacker le Minitel en 1987. Sa dernière insolence date du mois dernier. Il a décoché un coup de sabot, bien senti, dans la fourmilière de la convergence en offrant le premier la télévision sur ADSL. Et ce, en sus du téléphone fixe gratuit et de l'accès Internet illimité à haut débit. Tout cela pour un forfait mensuel inférieur à 30 euros, au plus grand bénéfice des consommateurs... et de son groupe Iliad qui fait son entrée en Bourse. Les dents grincent chez les Titans du village gaulois, les France Télécom, TF1, Vivendi Universal (Cegetel, Canal +) et autres Suez (M6, Noos). Pas étonnant que ce capitaliste bobo de 36 ans, féru d'odyssées noctambules dans les galeries souterraines de Paris, appartienne à la mouvance du « subversif » Réseau Voltaire de Thierry Meyssan...**

Par François Digueneuve

**F**rançois Mitterrand vient d'être élu quand son père lui offre sa première bécane. Un Sinclair ZX 81. On n'appelle pas encore cela un PC, mais un « ordinateur », car il n'y a pas de logiciel préfabriqué. Il faut programmer soi-même, pas à pas, des instructions fastidieuses en langage Basic. Et si cela ne fonctionne pas, impossible de blâmer, à cette époque, Microsoft pour une panne du matériel...

Un an plus tard, c'est le lancement du Minitel. Passionné d'informatique, Xavier a quinze ans en 1982, l'âge acnéique. Il a passé toute son enfance à Créteil et le voilà en train de coupler une scolarité « moyenne » le jour à Saint-Michel de Picpus, dans le XII<sup>e</sup> arrondissement, et la programmation de services Minitel la nuit. Ses nuits vont être courtes pendant quatre ans, 3 à 4 heures de sommeil par jour. Il attribue son vieillissement prématuré à cette période de surmenage.

### Hacker du Minitel

Après avoir décroché un baccalauréat C, il entame une math sup qu'il ne finira pas. Il gagne trop bien sa vie en minitelliste pour trouver une utilité aux études. Plusieurs dizaines de milliers de francs par mois... pour faire tourner les kiosques télématiques libertins de la presse nationale. Il observe... et se dit qu'il peut gagner plus d'argent en montant sa propre boîte. Il rachète des newsletters boursières, détentrices d'un numéro de commission paritaire. Ce numéro

d'agrément est indispensable pour devenir éditeur de services Minitel. Il est à peine majeur, et déjà conscient du Dédale réglementaire français et des lois élémentaires des affaires.

Xavier Niel a les égards du quotidien *Le Monde* en 1987. Car il chaparde les numéros Radiocom 2000 des voitures des collaborateurs du président Mitterrand, dont son fils Jean-Christophe, en piratant le Minitel. Son grand-père, qui loge dans un petit pavillon de banlieue proche de ses parents, est tout ému de découvrir un entrefilet consacré à son petit-fils. Il décèdera d'un cancer quelques jours plus tard. Xavier bascule brutalement de l'adolescence à l'âge adulte : « *C'est un bout de moi qui s'en allait* ».

Quatre ans ont passé. Il revend ses parts à son associé et empoche « *quelques millions de francs* ». Une dizaine de millions, peut-on lire plus tard dans la presse. Xavier n'a pas encore 24 ans, et il projette de s'arrêter définitivement de travailler... Cette pulsion de farniente ne tient que quelques jours : il devient patron et actionnaire à 50 % de Fermic Editions en 1991. Fermic sera le ferment du groupe Iliad.

### Cochonou de la télématique

Xavier Niel est le benjamin de la demi-douzaine d'entrepreneurs qui doivent leur fortune initiale au

Minitel de rencontres. Les autres s'appellent Louis Roncin (AGL, 3617 VERIE, ex-Direct Finance), Henri de Maublanc (Aquarelle.com, Politel), Thierry Ehrmann (Artprice.com, groupe Le Serveur), Eric Peyre (Jet Multimedia) et Pierre-François Grimaldi (ex-iBazar et iBourse, émigré

### Qui est Xavier Niel ?

Né le 25 août 1967, à Maisons-Alfort. Signe zodiacal : Vierge. Père juriste dans un laboratoire pharmaceutique, mère comptable. Il a deux fils en bas âge, fruits d'une union libre. Serial entrepreneur, il crée sa première affaire à 18 ans et la revend à son associé 5 ans plus tard. Il devient actionnaire d'Iliad (ex-Fermic Editions) dans la foulée. Il co-fonde WorldNet, le premier fournisseur historique d'accès Internet français en 1993, qu'il cède pour une coquette somme au top de la bulle en 2000. Simple bachelier, il s'est entouré de cadres diplômés des grandes écoles de commerce. Début 2004, il fait coter Iliad au Premier Marché, dont il conserve 70% du capital. Cette introduction est pressentie comme l'événement boursier français de l'année dans le secteur des TMT.

en Belgique pour des raisons fiscales).

Avec son allure d'éternel potache, légèrement enveloppé, Xavier pourrait prétendre au rôle principal dans le film *Wayne's World*, en lieu et place de Mike Myers<sup>1</sup>, ou dans *Jackass*, la série-phare de la chaîne musicale MTV. C'est pourtant celui de la bande qui a, sans conteste, le mieux réussi.

De 1991 à 1998, l'entreprise de Xavier Niel a presque tout fait dans le Minitel. Les messageries roses, bien sûr, pour compte de tiers, comme la radio et la presse qui sont friandes de ces compléments de recettes, dès lors qu'elles restent... secrètes. Mais aussi les services météo, les infos boursières, les bases de données en droit social, et l'annuaire inversé. En 1998, le groupe affiche un résultat net de 10 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 46 millions. Xavier aurait pu se laisser envoûter par les sirènes d'une telle rentabilité. Mais le jeune corsaire a du flair. Il cède l'activité canaille à ses animateurs dès 1999. Iliad vendra le reste des activités Minitel, à l'exception du 3617 ANNU, en 2000. Bien lui en a pris car le trafic du Minitel est en déclin constant depuis 1993. Il décroît à un rythme qui s'accélère à plus de 15 % l'an depuis 2000.

### Fil d'Ariane

Dès 1993, Xavier tisse sa toile de reconversion en co-fondant WorldNet, à titre personnel avec Sébastien Socchard. WorldNet, c'est le premier fournisseur historique d'accès Internet (FAI) français. Ce sera également le premier FAI à proposer dès 1995 un forfait temps illimité en France.

Au printemps 1999, Xavier Niel lance un deuxième FAI, Free. Il le crée en dehors de la structure WorldNet car son associé doute de la viabilité du modèle. Free est le premier FAI gratuit du marché français. Gratuit, au sens que l'internaute n'a plus à payer un abonnement d'accès à Internet. Si l'accès est libre, le consommateur continue cependant à payer ses communications téléphoniques au temps passé. Grâce à sa licence d'opérateur téléphonique, Free touche une com-

mission de France Télécom sur les minutes de communication qu'il génère. C'est, en quelque sorte, une réplique du modèle du kiosque sur Minitel, transposé au Net.

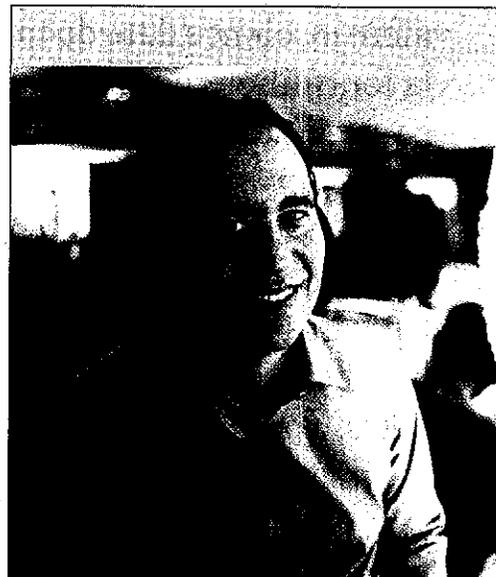
Et c'est là son coup de génie. Sur les 49 millions d'euros de chiffre d'affaires annoncés pour 1999 par Iliad, Free en apporte ainsi 7 millions. Alain Weill, PDG des radios RMC et BFM et administrateur indépendant d'Iliad, apprécie: « *Xavier est un visionnaire. Il a notamment compris qu'il était dans le secteur des télécoms, et pas seulement dans l'Internet.* »

Avec l'arrivée de Free et autres LibertySurf, c'est le modèle économique de WorldNet qui est voué à l'échec. Xavier l'a vite capté. Lui et son associé à 50-50 cèdent adroitement WorldNet pour plus de 30 millions d'euros au printemps 2000, au top de la bulle. Il a tout juste l'âge du Christ, et il est déjà centimillionnaire en francs.

### David contre Goliath

Alors que la genèse d'Internet est synonyme du tonneau des Danaïdes pour beaucoup de financeurs, Free devient rentable dès 2001. Free peut même autofinancer le lancement de l'accès Internet à haut débit (ADSL), tout en cassant les prix avec une offre à 29,99 euros par mois à l'automne 2002. Free ajoute à cette offre un service gratuit de téléphonie fixe au milieu de l'été 2003, grâce au modem Freebox. Fin 2003, il inclut - ultime impudence! - plusieurs dizaines de chaînes de télévision gratuites. Le Freeboxer dispose à la fois de l'Internet rapide, du téléphone fixe local et national gratuit et d'un accès à une cinquantaine de chaînes TV<sup>2</sup>; une offre totale, qu'on appelle « triple play », pour un forfait mensuel inférieur à 30 euros<sup>3</sup>.

Les dents grincent chez les France Télécom, TF1, Cegetel, Canal + et autres Noos, pris de vitesse par ce Zéphyr qui les fait tomber de Charybde en Scylla. Les Cassandre brocardent: « *Coup marketing* », « *fuite en avant* », « *esbroufe qui promet plus que ce qu'il peut délivrer* » Sauf que les consommateurs adorent voir le



« *Le rapport qualité-prix, la révolution dans l'offre produit et la récurrence des revenus.* »

Petit Poucet damer rondement le pion des ogres de la forêt de la convergence. La concurrence en est encore péniblement au stade du « one play ». En somme, Iliad est devenu à la convergence ce que M6 incarnait en son temps pour TF1: la petite bête qui monte, qui monte...

### La guerre des « Trois R »

Xavier Niel recourt à la règle des « trois R » pour disséquer le succès de son épopée. Il l'applique à tous les nouveaux produits: « *Le rapport qualité-prix, la révolution dans l'offre produit et la récurrence des revenus.* » Par révolution, il entend une offre fortement différenciée, mais la plus simple possible, et au prix facial le plus bas du marché. Cette « révolution » est un excellent moyen de faire bouler de neige par le bouche à oreille: un marketing viral moins coûteux et plus effi-

« *Xavier a compris qu'il était dans les télécoms, et pas seulement dans l'Internet.* »

cace que les grandes campagnes de publicité. Par récurrence, il désigne les abonnements, plutôt que les ventes à l'acte. Les abonnements sont prélevés avant que les charges correspondantes soient décaissées. Ce « besoin en fonds de roulement » négatif contribue à l'autofinancement des investissements: c'est comparable aux hypermarchés qui ont partiellement financé leurs ouvertures grâce au crédit-fournisseur des industriels de l'agroalimentaire.

Iliad développe en interne ses propres équipements de transmission et de réception ADSL. Sa boîte magique, la Freebox, gère simultanément du trafic de données, de la voix et des contenus audiovisuels. C'est le seul modem grand public qui permette le « triple play » sur le marché français, voire européen. La R&D internalisée lui donne un temps d'avance sur les concurrents. Xavier aborde cependant la technologie comme « *des techniques qui doivent avoir pour seul résultat celui d'augmenter la rentabilité.* » Et non pas comme une prouesse absolue qui est, du coup, souvent déficitaire.

Un actionnaire institutionnel du groupe poursuit: « *La clé de la rentabilité d'Iliad, c'est qu'il fait la guerre des coûts, et pas la guerre des prix.* » En d'autres termes, c'est en gagnant sur les charges qu'on peut baisser les prix, et non pas l'inverse. Aucune facture n'est réglée si Xavier Niel ne l'a pas approuvée de son sceau personnel: « *Cette bataille se gagne à coups de pièces de un franc.* » Les anecdotes de chasse au gaspi fusent. A la place des coûteuses licences américaines, les logiciels sont développés à partir de Linux qui est gratuit; les multiplexeurs qui augmentent la capacité de la fibre optique viennent de Chine, deux fois moins chère que les Etats-Unis; au lieu de l'eau d'Evian, l'entreprise boit de la Cristalline... Bref, un vrai régime de Spartiates!

### **Ecuries d'Augias**

Iliad suit la même approche économe dans sa croissance externe. Elle rafle le revendeur de services téléphoniques One.Tel à la barre du tribunal de commerce fin 2001... pour l'euro

## “ Iliad fait la guerre des coûts, et pas la guerre des prix. ”

symbolique. Un joli coup: One.Tel, de même que le Phénix, apportera un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros et un bénéfice net de 10 millions aux comptes consolidés de l'année suivante.

Bis repetita au printemps 2003 avec le rachat des cartes téléphoniques prépayées Kertel au groupe Pinault-Printemps-Redoute, sous pression. Iliad récupère ainsi 23 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel avec plus de 3 millions de trésorerie à la clé, pour un prix d'achat... inférieur au million d'euros!

LDCOM lui souffle cependant le rachat de 9 Telecom, également en déconfiture. Iliad connaît lui-même quelques petits revers avec Immobilier.com, Emploi.com et le courtage en ligne Finaction.com. Ces sites sont discrètement liquidés en 2002. Difficile de gagner à tous les coups de sabot...

### **Cheval de Troie**

La botte secrète de la rentabilité d'Iliad, c'est le maillage de son réseau télécom et le dégroupage de la boucle locale. Iliad déploie progressivement un réseau national de fibres optiques en acquérant des droits irrévocables d'usage: 7 000 km depuis 2001. La fibre optique assure la qualité de son débit et réduit drastiquement les coûts d'interconnexion facturés par FranceTélécom. Le dégroupage, appelé « Option 1 », augmente sensiblement les marges du groupe. En gros, les coûts directs d'un abonné dégroupé sont quatre fois inférieurs à ceux d'un abonné non dégroupé. Bien entendu, cela demande des investissements: plus de 125 millions d'euros depuis 2000, et probablement 100 millions supplémentaires sur les deux ans à venir. Cette stratégie entraîne une évolution de la structure des coûts, qui

de variables sont devenus fixes, indépendants de la bande passante utilisée. Si cette mutation augmente en théorie le risque d'entreprise, il accroît fortement sa rentabilité en pratique. Dès le point mort atteint, toute recette additionnelle, c'est directement du bénéfice.

Le Cheval de Troie d'Iliad consiste à engranger le plus grand nombre d'abonnés ADSL avec sa règle des « trois R », y compris des abonnés non dégroupés qu'on nomme « Option 5 ». Car la conquête des parts de marché, c'est maintenant ou jamais dans l'ADSL. Une fois dans la citadelle, Iliad n'a plus qu'à basculer ses abonnés de l'Option 5 vers l'Option 1. Avec un tiers des 485 000 abonnés ADSL en Option 1 le mois dernier, Iliad conserve de la marge sous le sabot. Xavier Niel vise le million d'abonnés d'ici

### **« Iliad » en chiffres**

Créé en 1991, le groupe Iliad est devenu avec Free le deuxième fournisseur d'accès Internet (FAI) en France, avec des parts de marché de 18 % en bas débit et de 15 % en haut débit ADSL. En 1996, le groupe lance le 3617 ANNU, service d'annuaire inversé qui génère le deuxième chiffre d'affaires du Minitel. Iliad exploite également Société.com, concurrent à bas prix d'Infogreffe et autres 3617 VERIF. Afin d'optimiser son réseau télécoms en ajoutant au trafic de données existant (Free), le groupe acquiert une activité voix à la fin de 2001 (One.Tel) et une activité cartes téléphoniques prépayées au début de 2003 (Kertel). Au cours de l'été 2003, Iliad ajoute à son offre Internet ADSL un service national gratuit de téléphonie fixe, grâce au modem Freebox. Fin 2003, il déstabilise le paysage audiovisuel français (PAF) en fournissant l'accès à une cinquantaine de chaînes TV. Toujours grâce à la Freebox, et pour le même forfait mensuel de 29,99 euros. En 2002, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 160 millions d'euros pour un résultat net de 24 millions. Pour 2003, le chiffre d'affaires devrait frôler les 300 millions, avec 520 collaborateurs. On dénombre 3,4 millions de Freenautes début 2004, dont un demi-million d'abonnés ADSL.

deux ans, dont 60 % dégroupés. C'est dire le potentiel de croissance des résultats, si la feuille de route est respectée.

### Talon d'Achille

Le bât blesse à deux endroits, qui peuvent éventuellement ralentir la progression de la bête. L'un est lié au flou juridique qui entoure la législation française sur la diffusion de contenus audiovisuels, en voie d'harmonisation au niveau européen. L'Assemblée nationale examinera ce mois-ci en première lecture le projet de loi, dit « paquet télécom ». L'autorité de régulation à laquelle sera soumise l'offre audiovisuelle ADSL n'est pas encore gravée dans le marbre. Il n'est donc pas exclu que la diffusion de cette offre soit bridée par le législateur. Ou qu'elle soit endiguée par des contraintes de propriété intellectuelle des droits audiovisuels<sup>5</sup>.

L'autre concerne le service d'assistance téléphonique de Free, qui est perfectible. C'est l'envers de la médaille d'une forte croissance. Le chiffre d'affaires d'Iliad a été multiplié par quatre entre 2000 et 2002. Pour 2003, l'augmentation de l'activité excède les 80 %. Conscient de l'enjeu, Xavier Niel a cependant pris le Minotaure à bras-le-corps. Hors de question de sous-traiter le centre d'appels à un pays francophone émergent,

pour des raisons de qualité. Les hotliners sont passés de moins de 150 personnes au début de l'année à près de 350 fin 2003 : ce sont les deux-tiers de l'effectif global du groupe. Et une deuxième plate-forme de taille identique est en construction au siège même de l'entreprise.

### Toison d'or

Le buzz autour d'Iliad atteint, à l'échelle gauloise, la fébrilité qui entoure la prochaine entrée en Bourse de Google aux Etats-Unis. Le marché parisien, affamé par trois ans de disette, espère bien se revitaminer. Bousculade au portillon...

Goldman Sachs est entrée à hauteur de 5 % du capital de Free sur la base d'une estimation de près de 300 millions d'euros à l'été 2000. Quelques semaines avant, la prestigieuse banque d'affaires américaine, en compagnie du Gotha de la Nouvelle Economie, tirait un trait sur la débâcle de Boo.com : 150 millions d'euros carbonisés en treize mois. Atmosphère enfumée...

Six mois plus tard, Iliad augmente son capital par apport de 14 % des actions de Free. Le groupe ne vaut plus alors... qu'une dizaine de millions d'euros : Iliad a inscrit un déficit de 18 millions d'euros sur un chiffre d'affaires de 42 millions en 2000. Turbulence passagère...

En 2001, le chiffre d'affaires bondit à 81 millions d'euros : l'entreprise repasse au vert avec un bénéfice net de 11 millions. Au printemps 2002, Iliad réduit son capital d'un tiers sur une valorisation de 32 millions d'euros. Interrogation légitime...

En 2002, le chiffre d'affaires double encore à 160 millions avec un résultat net de 24 millions. En 2003, l'activité dépassera les 290 millions. L'introduction en Bourse d'Iliad valorise aujourd'hui 100 % du capital dans une fourchette de 670 à 780 millions d'euros, avant une augmentation de capital de 82 à 95 millions. En deux ans, la valeur pour les actionnaires s'est ainsi appréciée de plus de vingt fois. Pactole assuré...

La valorisation d'Iliad extériorise un multiple de l'ordre de 2,5 fois le chiffre d'affaires 2003. Calculé sur l'activité attendue en 2004 par la banque introductrice, c'est moins de deux ans de chiffre d'affaires. C'est meilleur marché que le leader Wanadoo qui capitalise 2,7 années de chiffre d'affaires estimé pour 2004. On est loin des années folles où des Deutsche Bank et Europ@web pouvaient mettre en Bourse, sans ciller, un LibertySurf au prix de... cinq siècles de chiffre d'affaires!

### A Free Man

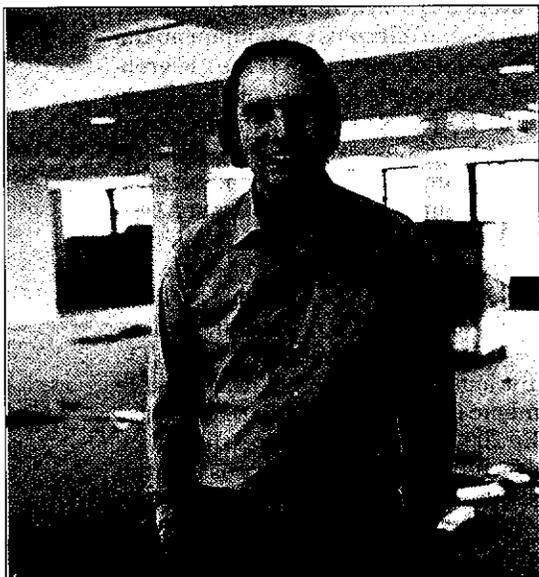
Xavier Niel est un homme libre. Son patrimoine dépasse ce que les gestionnaires de fortune suisses surnomment, dans l'indépendance des confidences privées, le « Fuck You Money ». (C'est lorsque vous avez mis assez d'argent de côté pour envoyer pâturer ailleurs qui bon vous semble...)

Avec la vente de WorldNet en 2000, la réduction de capital de 2002 et les dividendes versés par Iliad ces deux dernières années, Xavier Niel a sécurisé en dehors de son outil de travail 27 millions d'euros, avant fiscalité. Actionnaire à 70 % après l'augmentation de capital, sa participation dans Iliad représente entre 520 et 610 millions d'euros supplémentaires. Cela le classe dans les 40 premières fortunes professionnelles françaises, tous secteurs confondus. Dans les télécoms, Xavier Niel se retrouve en deuxième position, si l'on considère les Bouygues, par ailleurs actionnaire de TF1, comme appartenant exclusivement à ce secteur.

Cette sécurité financière procure une certaine liberté de mouvements, un grand confort de pensées et d'actions. Voire une clarté et une limpidité dans la vision qui n'est plus embrumée par les contingences quotidiennes.

La thésaurisation n'est cependant pas ce qui l'intéresse. D'ailleurs, il ne vend aucune de ses actions lors de la mise en Bourse. « L'argent, c'est fait pour

« Envoyer pâturer  
ailleurs qui  
bon vous semble. »



« L'argent, c'est fait pour investir. C'est un moyen de créer des emplois, d'alimenter la croissance économique, de bâtir l'avenir. »

investir. C'est un moyen de créer des emplois, d'alimenter la croissance économique, de bâtir l'avenir. Le capital n'est pas fait pour être épargné de façon stérile, sous un matelas. » Ni fait pour être, apparemment, consommé: Xavier Niel n'est que simple locataire de son logement parisien et n'a pas de résidence secondaire.

Sa passion, c'est son groupe. Quand on a scruté le personnage, droit dans les yeux, on le croit: « *Ce job, c'est un énorme jeu... où je refuse de perdre.* » Fonder et développer sa propre affaire, c'est « *le casino avec moins de risques, le Loto avec plus de chances.* » Quand on le questionne sur le désaccord avec TF1, qui refuse d'être diffusée sur la Freebox: « *On ne peut que gagner, car on n'a rien à perdre.* »

### « Vie publique, vie privée »

Bien que présent chaque jour dans l'entreprise, Xavier a pris du recul depuis qu'il est père. Il s'emploie le matin à l'éducation de ses deux fils en bas âge. Sa femme, juriste en entreprise, prend le relais l'après-midi.

Il assure la présidence du conseil d'administration d'Iliad, et conserve, gaulien, ses domaines réservés: la vision stratégique, le marketing, la technique et le support (hotline). Il est flanqué d'une flopée de 6 directeurs généraux, la plupart diplômés des écoles et certains formés dans des banques d'affaires. La hiérarchie reste cependant plate dans l'entreprise: un seul niveau intermédiaire entre les soutiers d'en bas et la direction générale étoilée. Les directeurs généraux possèdent 12 % du capital et se répartissent stock options et autres goodies sur 3 % de plus. En contrepartie, leurs rémunérations salariales sont en dessous du marché.

Xavier Niel ne recherche pas la médiatisation personnelle, car « *elle fausse les rapports humains.* » Il se découvre ces derniers temps de (trop) nombreux « amis » dont il ne soupçonnait même pas l'existence. Et les compliments lui

**« On ne peut que gagner car on n'a rien à perdre. »**

“ **Quand je vois la droite, je me sens à gauche. Quand j'entends la gauche, je me considère de droite.** ”

donnent carrément les mains moites.

C'est parce qu'il n'aime pas les feux de la rampe qu'il pratique, en loisir depuis l'adolescence, les virées nocturnes dans le monde des ténèbres. Une fois par semaine, il déambule, tel Orphée, dans les catacombes et carrières souterraines qui font de la capitale un véritable gruyère. La visite non guidée des entrailles de Paris est dangereuse, avec des culs de fosse de 5 à 30 mètres. C'est d'ailleurs interdit depuis un arrêté préfectoral de 1955.

### « Tout le monde en parle »

Face occultée de sa vie publique, Xavier Niel est membre du Réseau Voltaire, présidé par Thierry Meyssan. Meyssan a échafaudé la thèse homérique sur l'absence du quatrième avion écrasé sur le Pentagone le 11 septembre 2001. Xavier assume cette singulière appartenance et l'éclaire dans son contexte: « *Je respecte les causes qu'il défend, bien que je ne sois pas toujours d'accord avec lui. Toute restriction de la liberté d'expression me choque. On doit pouvoir s'exprimer librement sur n'importe quel sujet, quitte à en supporter les conséquences devant la justice.* »

Malgré les stigmates libertaires du Réseau Voltaire, Xavier Niel ne se définit pas sur l'échiquier politique: « *Je n'apprécie pas les extrémismes. Quand je vois la droite, je me sens à gauche. Et quand j'entends la gauche, je me considère de droite. Est-ce que cela fait de moi un centriste? Certainement pas, car le centre est un ventre mou.* » Autrement dit, il est ailleurs.



En lançant la télévision sur ADSL, il a ouvert la boîte de Pandore. Cet esprit frondeur expose les cyclopes de la convergence au supplice de Tantale.

Il déplore la fracture numérique. Et admoneste les pouvoirs publics de n'avoir pas généralisé l'accès Internet à tous les enfants de plus de 12 ans: « *Internet, c'est la plus grande bibliothèque du monde au bout des doigts! Et cela coûte moins cher que l'Education nationale...* »

En lançant la télévision sur ADSL, Xavier Niel a ouvert la boîte de Pandore. Toujours en avance d'un à deux coups, cet esprit frondeur expose les cyclopes de la convergence au supplice de Tantale. Heureux qui, comme Ulysse...

<sup>1</sup> Mike Myers est plus connu pour ses interprétations dans « Austin Powers ».

<sup>2</sup> Début 2004, TF1 et M6, qui représentent à elles deux une part d'audience nationale de 44 % pour 2003, n'avaient pas signé d'accord de diffusion avec Free. ILIAD a saisi le Conseil de la concurrence le 28 novembre 2003 à l'encontre de France Télécom, TF1 et M6 pour abus de position dominante.

<sup>3</sup> Quarante pourcent des chaînes sont gratuites. Le reste est vendu soit par bouquet, soit à l'unité sans durée d'engagement.

<sup>4</sup> Le dégroupage permet à un opérateur extérieur à France Télécom de maîtriser l'intégralité de la boucle locale. La boucle locale est le circuit physique du réseau téléphonique, constitué d'une paire de fils de cuivre torsadés. La boucle locale, aussi appelée le « dernier kilomètre », relie la prise téléphonique de l'abonné et le central téléphonique de France Télécom le plus proche.

<sup>5</sup> Source : Document de base AMF du 15 décembre 2003, pages 61, 65 à 67, 72.