

# SFR ET NUMERICABLE

## Analyse stratégique

Sous la direction de **Christian Marcon**

Réalisé par Martin **Berthelot**, Emilien **Cunat**, Damien **Fouché**, Antoine **Henry**, Jean-Baptiste **Mac Luckie**, Angèle **Zinssner**

Pôle Information Communication de l'IAE Poitiers  
Année universitaire 2012/2013

# Sommaire

<b>Lexique</b> .....	3
<b>I. Contexte économique</b> .....	4
<b>II. Présentations des acteurs</b> .....	5
<b>a. SFR</b> .....	5
<b>b. Numericable</b> .....	6
<b>c. SWOT des protagonistes</b> .....	7
<b>d. Cartographie des acteurs</b> .....	8
<b>III. Analyse de la stratégie</b> .....	10
<b>a. Contexte structurel et économique</b> .....	10
<b>b. Matrice d'intensité concurrentielle</b> .....	12
<b>IV. Conclusion</b> .....	13
<b>Bibliographie</b> .....	14
<b>Webographie</b> .....	14

# Lexique

Le Haut Débit (HD) : « est aujourd'hui assimilé au débit disponible par un service ADSL, soit entre 512Kbit/s et 25Mbit/s maximum<sup>1</sup> ».

Le Très Haut Débit (THD) : « est défini par un débit de 100 Mbit/s mais il est souvent employé pour désigner un débit supérieur à celui de l'ADSL<sup>2</sup> ».

La fibre optique : « une fibre optique est un fil de verre ou de plastique, plus fin qu'un cheveu, qui conduit la lumière. Le signal lumineux injecté dans la fibre est capable de transporter de grandes quantités de données à la vitesse de la lumière sur plusieurs centaines, voir milliers de kilomètres. Cette technologie est déjà utilisée depuis plus de vingt ans notamment pour le transport de données entre les grandes agglomérations. Son extension jusqu'aux logements va permettre de répondre aux besoins croissants en débits et en services des particuliers et des entreprises<sup>3</sup> ».

Mobile Virtual Network Operator : « opérateur de téléphonie mobile qui ne possède pas de spectre de fréquence propre, et généralement pas non plus d'infrastructure de télécommunication. Il se contente d'acheter des minutes de téléphonie (MOU pour minute of use) à des opérateurs traditionnels qu'il revend ensuite à ses clients<sup>4</sup> ».

V.O.D : Video On Demand ou Vidéo à la Demande

F.A.I : Fournisseur d'Accès à Internet

Câblo-opérateur : « entreprise qui propose d'accéder à la télévision par câble<sup>5</sup> ».

---

<sup>1</sup> Source : <http://www.yvelines.fr/economie-et-emploi/economie/78-numerique/faq-deploiement-du-reseau-de-fibre-optique-dans-les-yvelines/>

<sup>2</sup> Source : <http://www.yvelines.fr/economie-et-emploi/economie/78-numerique/faq-deploiement-du-reseau-de-fibre-optique-dans-les-yvelines/>

<sup>3</sup> Source : <http://www.arcep.fr/index.php?id=11309#ftth01>

<sup>4</sup> Source : [http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/464/41/21/mobile\\_virtual\\_network\\_operator.shtml](http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/464/41/21/mobile_virtual_network_operator.shtml)

<sup>5</sup> Source : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/cablo-operateur/>

# I. Contexte économique

En 2010, le marché français des technologies de l'information et de la communication se montait à 97 milliards d'euros, soit 5% du PIB français<sup>6</sup>. Le marché des télécommunications représentait quant à lui, 45,120 milliards d'euros.

Ce marché est un élément clé pour l'économie et la compétitivité française. En 2012, ce dernier représente 300 000 emplois localisés en France, dont 125 000 directs.

Les télécoms sont également le premier secteur d'investissement privé dans les infrastructures : dans les 15 prochaines années, les opérateurs vont investir près de 100 milliards d'euros<sup>7</sup> dans l'économie.

En moyenne, ce sont plus de 10% du chiffre d'affaires des opérateurs télécoms qui sont réinvestis.

En France, ce marché est représenté par quatre grands acteurs présents aussi bien au niveau national qu'international. Il s'agit d'Orange, SFR, Bouygues et Iliad. C'est un marché très concurrentiel qui demande de lourds investissements. En effet, nous pouvons distinguer deux défis majeurs et ce pour les quinze prochaines années :

D'une part, le développement du très haut débit fixe qui représente un coût de déploiement de la fibre sur 15 ans de 21 à 30 milliards d'euros, et d'autre part, le déploiement du très haut débit mobile, avec des investissements d'environ 10 milliards d'euros dans les 5 prochaines années.

Enfin, 60 milliards € devraient être investis dans l'entretien du parc télécom actuel.

De nouveaux entrants font leur apparition sur le marché qui se segmente toujours plus. Ce sont des entreprises comme : China Telecom, Liberty Global<sup>8</sup>...

Il paraît inévitable d'avoir une masse critique<sup>9</sup> pour devenir un acteur influent dans ce secteur. Sur le marché européen, on assiste actuellement à une concentration des sociétés de télécoms et des réseaux. Par exemple, Orange a vendu sa filiale suisse à Apax<sup>10</sup> en février 2012, tandis que l'américain Liberty Global rachète des câblo-opérateurs principalement en Belgique et en Allemagne<sup>11</sup>.

C'est dans ce contexte qu'une rumeur émerge, celle d'une potentielle fusion entre le câblo-opérateur Numericable et le fournisseur d'accès Internet SFR.

---

<sup>6</sup> Source : [http://www.fftelecoms.org/sites/default/files/contenus\\_lies/120131ffteconomiedestlcoms2011vcompletevsent.pdf](http://www.fftelecoms.org/sites/default/files/contenus_lies/120131ffteconomiedestlcoms2011vcompletevsent.pdf)

<sup>7</sup> Source : [http://www.fftelecoms.org/sites/default/files/contenus\\_lies/120131ffteconomiedestlcoms2011vcompletevsent.pdf](http://www.fftelecoms.org/sites/default/files/contenus_lies/120131ffteconomiedestlcoms2011vcompletevsent.pdf)

<sup>8</sup> Liberty Global : société américaine, créée en 2005, spécialisée dans la fibre.

<sup>9</sup> Masse critique : taille minimale qu'une entreprise doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché sans subir de handicap concurrentiel notable. Source : <http://www.edubourse.com/lexique/masse-critique.php>

<sup>10</sup> Apax : société d'investissement française

<sup>11</sup> Courant 2007 et 2009

## II. Présentations des acteurs

### a. SFR

SFR, Société Française du Radiotéléphone, a été créée en février 1987. L'opérateur de télécommunication est l'un des pionniers en France. C'est une Société Anonyme, filiale du groupe Vivendi depuis 2011. Cette acquisition a eu lieu après le rachat des parts de Vodafone par Vivendi, pour 7,95 milliards d'euros<sup>12</sup>.

SFR est un fournisseur d'accès à Internet qui propose à ses abonnés des services comme l'ADSL, la téléphonie mobile, ainsi que la télévision par Internet.

Concernant son intégration dans le groupe Vivendi, SFR représente 42 % du chiffre d'affaires total de ce dernier et 32 % de son résultat opérationnel. SFR s'inscrit dans la stratégie de développement international des télécommunications de Vivendi. En effet, Vivendi possède une branche de son activité de télécommunication au Brésil, avec GVT, ainsi qu'au Maroc, avec Maroc Telecom.

Concernant les personnalités clés de la société SFR, et par extension de Vivendi, on note la présence de Jean-René Fourtou, Président du Conseil de surveillance de Vivendi et de Stéphane Roussel, Président de SFR. Un personnage clé par rapport à l'avenir de SFR est Vincent Bolloré, il détient 4,4 % du capital de Vivendi. Ce dernier détient également Canal+ (concurrent de Numericable). Enfin, Michel Combes conseille (en tant qu'ancien Président Directeur Général de SFR) le groupe ainsi que les actionnaires Numericable dans le cadre d'une potentielle fusion entre les deux entités.

#### Nombre abonnés SFR

Abonnés	2011
Clients mobiles	21 millions
Abonnés Triple Play	16 millions
Clients téléphonie fixe (offre Internet haut débit et fixe)	5 millions

Concernant la situation économique de SFR, depuis son rachat en 2011, la société a perdu 3 milliards en termes de valorisation. De plus, avec l'arrivée de Free Mobile (20 janvier 2012), l'entreprise a perdu plus de 200 000 abonnés. En réponse à cette perte de clients, SFR a lancé une nouvelle marque : l'offre Red, qui propose des solutions low cost.

Le groupe tente également de déployer la technologie 4G afin d'offrir une réelle plus-value dans son panel de services.

<sup>12</sup> Source : [http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/04/04/vivendi-rachete-la-part-de-vodafone-dans-sfr-pour-pres-de-8-milliards-d-euros\\_1502504\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/04/04/vivendi-rachete-la-part-de-vodafone-dans-sfr-pour-pres-de-8-milliards-d-euros_1502504_3234.html)

## b. Numericable

Numericable est une Société par Actions Simplifiées qui est issue de la fusion de Noos et NC Numericable en 2007. Ce câblo-opérateur propose à ses clients un accès à la Télévision par le câble et fait office de Fournisseur d'Accès Internet.

Elle est gérée par Ypso France pour le compte d'Ypso Holding SA, une société luxembourgeoise. Ypso Holding SA est contrôlée par Cinven, société britannique d'investissement, qui détient 35% des parts, par le Groupe Carlyle à hauteur de 35% et par le câblo-opérateur Altice, dirigé par Patrick Drahi, pour 30%. C'est Patrick Drahi qui supervise et gère Numericable pour le compte des 3 investisseurs. En 2010, il a placé Eric Denoyer en tant que Président de Numericable et Eric Klipfel comme Directeur Général.

Employant 813 personnes, la société a réalisé en 2011, 640,348 k € de chiffre d'affaires et 69,497 k € de bénéfice.

### Nombres d'abonnés Numericable<sup>13</sup>

Abonnés	2 ème trimestre 2012	3 ème trimestre 2012
Triple Play + Bouquet TV	942 000	946 000
TV seule	393 000	378 000
Marque Blanche	246 000	264 000
Total	1 581 000	1 587 000
Très Haut Débit	532 000	585 000

Toutefois, Numericable est dans une situation économique assez préoccupante malgré une levée de fonds de 500 millions € à un taux de 8,75% (en février 2012, le taux était de 12.75 %) qui lui permet de financer sa dette qui s'élève toujours à 2,3 milliards € pour 200 millions d'intérêts par an. De plus, l'agence de notation Standars & Poors notait la dette de Numericable CCC+ même si elle vient de remonter à B. Au mois d'août, il y a eu un risque de « liquidity squeeze » ce qui rend d'autant plus compliqué la levée de fonds. Bien que le marché des télécommunications soit très concurrentiel et mature en France, pour l'agence Moody's, Numericable a une position intéressante en tant que leader dans le domaine de la Fibre. En effet, en France, l'entreprise est numéro 1 et représente 99,6 % des réseaux câblés, cela leur permet de couvrir le territoire français. Selon Numericable, « 9,5 millions de logements sont raccordables au câble en France, dans plus de 1 200 communes, soit près de 40 % des foyers français<sup>14</sup> ».

Numericable est aussi présent en Belgique et au Luxembourg via Coditel. En Belgique et au Luxembourg, Ypso est partenaire d'Apax Partners, une société d'investissement française qui investit régulièrement dans les Télécommunications et les nouvelles technologies.

En tant que câblo-opérateur, Numericable est une entreprise dont le cœur de métier est de diffuser la télévision publique mais aussi la télévision payante. Elle est concurrencée par Canal+ (groupe Vivendi), Orange TV mais aussi par de nouveaux entrants comme Netflix ou encore Apple, Google, ... Son principal problème comparé à certains de ses concurrents est le

<sup>13</sup>Source : <http://www.pcinpact.com/news/75142-numericable-sapproche-600-000-abonnes-tres-haut-debit.htm>

<sup>14</sup>Source : <http://www.numericable.fr/corporate/dossierdepresse/DossierPresseNov07.pdf>

coût de ses investissements. La société investit en moyenne 200 millions d'euros par an dans la Fibre et le développement de son réseau, une somme importante alors ses concurrents utilisent les infrastructures d'opérateurs comme Orange, SFR, Free ou encore de Numericable.

Sa stratégie actuelle est d'optimiser l'utilisation de ces réseaux en évitant des investissements trop lourds mais aussi de développer des services pour ne pas être considéré que comme un « tuyau » qui apporte le contenu produit par d'autres (des concurrents bien souvent).

### c. SWOT des protagonistes

Pour mieux appréhender le positionnement des deux protagonistes, il est intéressant de comparer leur situation.

	SFR	Numericable
Forces	<p>2ème opérateur de télécommunication en France            21 millions de clients mobiles            Plus 16 millions d'abonnés            5 millions de clients à la téléphonie fixe            Société détenue à 100% par Vivendi (géant de l'industrie des médias depuis 2011)            Fournit des services mobiles, fixes, internet et télévision            Propriétaire de ses infrastructures mobiles et fixes            Couvre 99,4 % de la population française en GSM/GPRS            98,5 % en 3G/3G+            Dispose de plus de 4 millions de points SFR Wifi</p>	<p>1<sup>er</sup> réseau fibre de France            Débit (200mb/s)            Multiples partenariats (via les marques blanches)            Investissements importants dans les réseaux</p>
Faiblesses	<p>De 1997 à 2007 : part de marché en baisse, de 38% à 34%            Manque d'expertise en fibre            Utilisation des réseaux d'Orange pour la fibre            Perte de 200 000 abonnés depuis l'arrivée de Free Mobile (offre à un prix très concurrentiel)</p>	<p>Dettes            Domaine du mobile : opérateur virtuel qui utilise les réseaux d'autres opérateurs            Investissements lourds            Surcoût pour le consommateur</p>
Opportunités	<p>Accord Orange et SFR pour équiper les grandes villes de la fibre optique : combinaison puissante pour développer leurs services            Projet d'Orange et SFR supporté par le gouvernement (2 milliards d'euros pour ce projet)            Marché potentiel mondial            Volonté politique de développer la fibre</p>	<p>Développement de la fibre (6 millions de foyers reliés en 2014)            Volonté politique de développer la Fibre            Attente des consommateurs et développement du multi-écrans et de la 3D qui demandent un débit très important            Très très haut débit</p>
Menaces	<p>Environnement très concurrentiel            Principaux concurrents : Orange (1<sup>er</sup> opérateur de télécommunication en France) et Bouygues            Arrivée de Free : nouveau concurrent mobile</p>	<p>Nouveaux entrants            Évolutions technologiques            Réglementations Française et Européenne            Normes technologiques</p>

Grâce à cette matrice, on peut observer des synergies entre SFR et Numericable par exemple avec la mutualisation de leurs réseaux. Une fusion leur permettrait de se différencier de leurs concurrents et de profiter d'un avantage concurrentiel. De plus la fibre de Numericable et la 4G de SFR sont des technologies d'avenir.

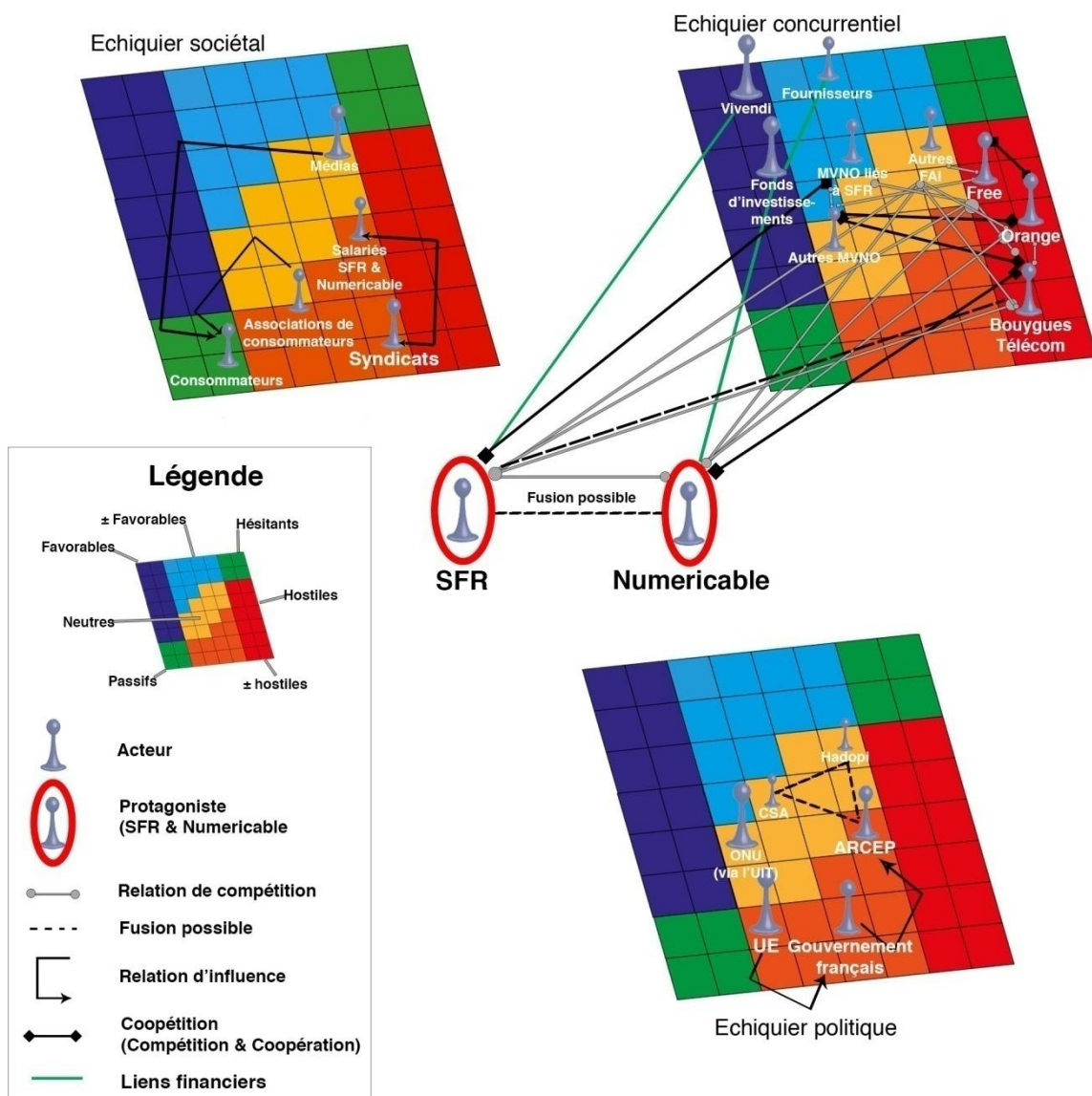
## d. Cartographie des acteurs

Nous avons présenté le marché des télécommunications en France, plus précisément les FAI et opérateurs de téléphonie mobile comme fortement concurrentiel. Afin de mieux comprendre les dynamiques existantes entre les différents acteurs du marché, nous avons procédé à une cartographie des acteurs.

La méthode utilisée est celle des échiquiers invisibles, développée par l'équipe de l'Ecole de Guerre Economique dirigée par Christian Harbulot. Cette méthode est une grille de lecture constituée de trois échiquiers :

- **L'échiquier concurrentiel** : concurrents, fournisseurs et groupements professionnels ;
- **L'échiquier politique** : Etats, pouvoirs publics, institutions, collectivités ;
- **L'échiquier sociétal** : consommateurs, syndicats, groupements d'intérêt, associations.

Cette grille de lecture a pour but d'appréhender l'ensemble des relations et interactions qui existent entre différents acteurs et d'aboutir à la description d'une situation. Dans le cadre de l'analyse de la fusion entre SFR et Numericable, voici le schéma qui résulte de l'analyse :



Cette cartographie, complexe de prime abord, permet de mieux comprendre le marché des télécommunications et les dynamiques des acteurs dans le cadre d'un scénario de fusion entre SFR et Numericable.

D'un point de vue concurrentiel et économique, le marché des FAI et des opérateurs mobile est hyperconcurrentiel et oligarchique dans le sens où les quatre principaux opérateurs se partagent 95% le marché, d'autres acteurs, notamment Numericable, se partageant les 5% restant. Dans l'imaginaire collectif, ces différents acteurs n'entretiennent que des liens de concurrence. Cependant, l'utilisation de la méthode des échiquiers invisibles révèle également des liens de coopération et de fusions éventuelles.

La coopération observée entre Orange et Free, Numericable et Bouygues Telecom ou encore les liens avec Orange, Bouygues Telecom et SFR et les MVNO se traduisent par une compétition effective, puisque ces différents acteurs s'inscrivent sur un même marché avec des offres similaires et par une coopération en matière d'infrastructures. Free, par exemple, n'ayant pas les infrastructures nécessaires pour couvrir le territoire français en matière de réseau téléphonique, s'appuie sur le réseau déjà existant d'Orange pour fournir à ses abonnés une couverture sur l'ensemble du territoire français. Cet exemple de coopération montre à quel point le marché des FAI et des opérateurs de téléphonie mobile est interdépendant.

Sur l'échiquier sociétal, il est intéressant de constater que les salariés de SFR et Numericable ainsi que les syndicats sont relativement hostiles (couleur orange) à ce scénario de fusion, notamment car ils craignent des suppressions d'emploi. Cette crainte s'est avérée avant même qu'une fusion soit opérée, dans la mesure où le mercredi 28 novembre, SFR a annoncé la suppression de 856 emplois<sup>15</sup>.

Sur l'échiquier politique, les dynamiques d'acteurs sont dominées par des relations d'influence. À l'échelle macroscopique, l'ONU, par le biais de l'Union Internationale des Télécommunications va réviser la Réglementation des Télécommunications Internationales. Cette révision est crainte par certains spécialistes car elle entraînerait une reconfiguration globale d'Internet et des réseaux<sup>16</sup>.

L'Union Européenne, le gouvernement français et l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) fournissent un cadre au marché des télécommunications et influencent donc les FAI et opérateurs de téléphonie mobile français.

Analyser les acteurs et les dynamiques existantes et sous-jacentes à travers le prisme de l'école du pouvoir présente un intérêt particulier. La distinction entre macro-pouvoir qui vise à assurer la santé d'une entreprise notamment par le biais de coopération inter-acteurs et micro-pouvoir qui vise à élaborer les stratégies en interne par le biais d'interactions, permet de mieux comprendre la situation dans laquelle se trouve SFR et Numericable. Les différentes discussions exploratoires initiées par SFR, notamment avec Bouygues Telecom, Numericable et Free, mettent en avant la dimension négociationnelle de la stratégie d'entreprise. De la même manière, cette approche est à mettre en relation avec l'école cognitive, en identifiant les acteurs, on est plus à même de comprendre les enjeux, les attentes. En effet, la stratégie des différents acteurs est fortement liée avec les dirigeants et les stratèges qui sont derrière ces organisations.

---

<sup>15</sup> Source : <http://www.challenges.fr/economie/20121128.REU1701/l-operateur-telecoms-sfr-prevoit-de-supprimer-856-emplois.html>

<sup>16</sup> Source : <http://www.pcinpact.com/news/74501-la-future-regulation-mondiale-net-entre-mains-uit.htm>

# III. Analyse de la stratégie

## a. Contexte structurel et économique

### Vivendi : maître du jeu ?

SFR, filiale à 100% de l'entreprise Vivendi, n'est pas réellement maître de son destin concernant les différentes possibilités de fusion / rachat au cours des prochaines années.

L'entreprise Vivendi, sa maison mère, réfléchit en effet à une restructuration de ses activités. Ainsi, depuis plusieurs années, on peut clairement observer une redirection de ses investissements dans les médias, et non plus dans les services. On peut par exemple citer la volonté du groupe de céder sa branche vidéo-ludique « Activision-Blizzard », qui pourtant a réalisé un bénéfice net de 1,085 milliard<sup>17</sup> de dollars en 2011. On pourra également citer l'éventuelle revente de ses fournisseurs d'accès à internet au Brésil (GVT) ainsi qu'au Maroc (Maroc Telecom). Cet « axe stratégique » est directement lié au fait que VIVENDI ne possède pas de stratégie industrielle et est entièrement pilotée en fonction de ratios financiers, l'entreprise veut notamment faire remonter son cours en bourse.

SFR serait donc directement visé par une restructuration de Vivendi. La société aurait tout de même déclaré qu'elle souhaitait garder 49% du capital de la future société fusionnée<sup>18</sup>.

### Enjeux économiques pour SFR et Numericable

SFR est une entreprise présente sur tous les segments du marché des télécommunications. Elle fournit non seulement internet fixe, mais aussi le téléphone fixe et mobile, ainsi qu'une plateforme de TV par internet.

Au premier semestre 2012, avec ses 20,7 millions de clients mobiles et 5 millions de fixes, SFR réalise un résultat opérationnel d'une valeur de 1,1 milliard d'euros, soit une évolution de -10,3% par rapport au premier semestre 2011.

Dans un même temps, Numericable avec ses 1,58 million de clients fixes et ses 100 000 mobiles, réalise 230 millions d'euros de résultat opérationnel soit +3.8% par rapport à l'année précédente.

La baisse du résultat opérationnel de SFR peut s'expliquer par plusieurs points :

- Tout d'abord, la baisse de son activité mobile suite à l'introduction d'un nouvel opérateur (FREE) sur le marché en Janvier 2012. SFR a en effet énormément souffert de ce nouveau venu qui a divisé les prix des abonnements par deux.
- Ensuite, par un ralentissement de son activité fixe dont le marché a atteint une certaine maturité, et nécessite des investissements plus lourds pour améliorer la compétitivité.

La légère augmentation du résultat net de Numericable peut s'expliquer par le fait que l'entreprise est quant à elle présente sur des marchés différents de SFR. Avec son offre « fibre optique grand public » et non ADSL, l'entreprise touche une clientèle différente en termes

---

<sup>17</sup> Source : [http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/02/10/activision-blizzard-double-son-benefice-annuel\\_1641592\\_651865.html](http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/02/10/activision-blizzard-double-son-benefice-annuel_1641592_651865.html)

<sup>18</sup> Source : <http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0202325280416-sfr-et-numericable-discuteraient-d-un-rapprochement-500109.php>

d'accès à internet. Sur ce segment, elle est première en nombre de clients sur un marché qui est loin d'avoir atteint sa maturité.

Dans un marché ultra concurrentiel, les enjeux sont de taille. La technologie ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) commence à atteindre ses limites, et la plupart des acteurs des télécommunications concèdent volontiers que la fibre optique est l'avenir de la distribution d'internet en France. Cependant, la fibre représente des investissements très coûteux dans les infrastructures, et s'établit pour chacun des opérateurs dans un plan de financement à moyen et long terme pour envisager couvrir la partie rentable du territoire, ce qui représente entre 20 et 30 ans.

Dans ce cadre, la technologie FTTLA (Fiber To The Last Amplifier), employée par Numericable, est réellement moins coûteuse que la technologie FTTH (Fiber To The Home), utilisée par ses concurrents. En termes de coûts d'investissement, Numericable possède donc un avantage non négligeable dans la course à la fibre optique.

Le second grand enjeu des opérateurs dans les prochaines années serait également le développement des offres « quadruple play », mêlant des offres internet, TV, téléphonie fixe, téléphonie mobile dans un même contrat.

En prenant en compte l'ensemble de ces éléments, ainsi que l'analyse SWOT effectuée, nous pouvons dégager un tableau représentant les avantages qu'apporteraient chacune des parties dans l'entreprise « fusionnée » :

Avantages apportés par SFR	Avantages apportés par Numericable
Notoriété certaine de SFR en tant que fournisseur d'accès à internet, et mobile, Deuxième réseau mobile français, Réseau de distribution important.	Technologie fibre utilisée par Numericable pour accélérer le passage des abonnés SFR à la fibre, Investissements moins lourds dans les prochaines années pour fibrer le territoire (d'autant que SFR fait actuellement face à des problèmes d'investissement et compte sur un plan social pour améliorer la situation), Détenteur d'une plateforme de télévision à péage.

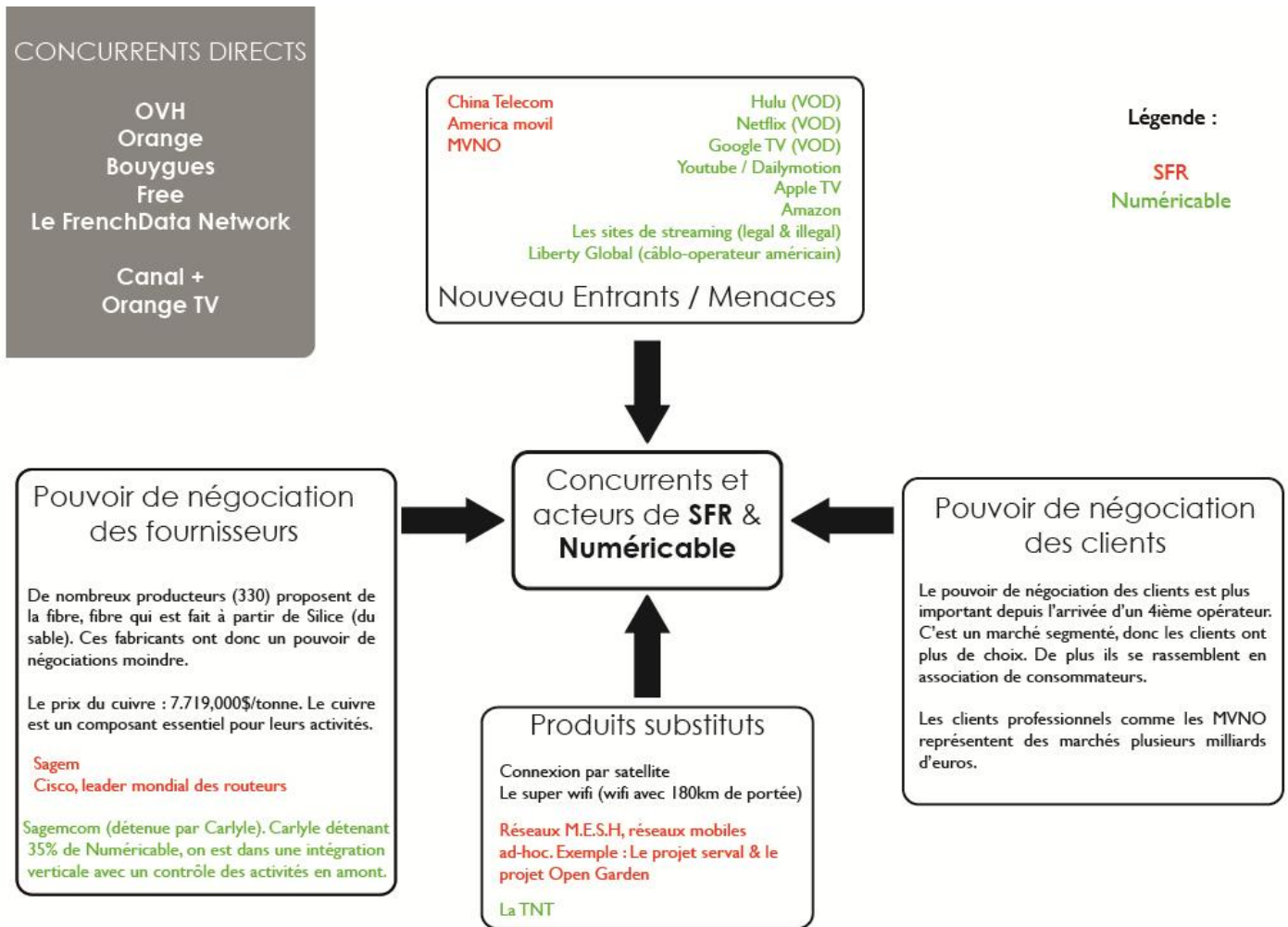
### Limites

Certains paramètres pourraient éventuellement faire « zone d'ombre » à ce projet de rachat :

- Aujourd'hui, Numericable est endetté à hauteur de 2,3 milliards d'euros. Ce qui montre que malgré son monopole dans la fibre optique, Numericable peine à résorber sa dette et à amortir ses investissements.
- La part de marché Numéricable dans les recrutements internet est aujourd'hui inférieure à 10%, prouvant d'un problème de notoriété.
- Vivendi possède aujourd'hui deux des trois plateformes de télévision à péage française (Canal+/Canalsat et 33 % d'OrangeTV). En intégrant Numericable à son groupe, il posséderait les trois plateformes, posant éventuellement des problèmes de monopole, situation que refusent l'Agence de Régulation des Communications Et des Postes et les Institutions Européennes.

## b. Matrice d'intensité concurrentielle

Nous positionnant dans un marché hautement concurrentiel, il est intéressant d'utiliser les outils proposés par l'école du positionnement pour analyser dans cet océan rouge, les relations entre les acteurs du secteur et le résultat de la potentielle fusion entre SFR et Numericable. Pour cela, nous allons notamment utiliser la matrice d'intensité concurrentielle de Michael Porter :



En observant cette matrice, il en ressort une concurrence intense et multiple qui va obliger les acteurs à se lancer dans une course pour réduire les coûts de production ou pour proposer des innovations et créer un océan bleu. Une hypothétique fusion est alors intéressante car SFR et Numericable présentent des synergies importantes. En effet, ils n'ont pas les mêmes concurrents et se positionnent différemment (Numericable se positionne sur la Télévision et la Fibre alors que SFR se concentre sur l'ADSL et le mobile). Cela va leur permettre de mutualiser les coûts et d'être présents sur de nouveaux marchés ce qui leur permet d'appliquer une stratégie de différenciation et donc d'avoir un avantage concurrentiel important.

## IV. Conclusion

Un mois après le lancement de cette rumeur, Vivendi a annoncé le 29 novembre que SFR n'est pas à vendre bien qu'ils aient affirmé qu'ils étaient ouverts à toutes les solutions possibles peu de temps auparavant. Dans le même temps SFR a annoncé le départ volontaire de plus de mille personnes et le lancement de la 4G à Lyon. Qu'en déduire par rapport à leur stratégie ? Ces rumeurs de fusion n'ont-elles servies qu'à préparer cette réduction d'effectif ou y a-t-il une vraie volonté de Vivendi de se défaire de SFR ?

De la même manière, il est intéressant de s'interroger sur la stratégie de Numericable et les buts poursuivis par ses différents actionnaires.

Le choix de cette potentielle fusion a été très intéressant en ce qui concerne l'analyse des stratégies mises en place. En effet, on se place dans une situation complexe avec de nombreux acteurs et attentes. Nous avons pu mieux appréhender les tenants et aboutissants en conceptualisant la situation grâce aux outils mis à notre disposition par les différentes écoles de pensée de la stratégie. Nous avons utilisé plus particulièrement les travaux de l'école du pouvoir, qui nous a permis de mettre en avant les relations de pouvoir aussi bien en interne - notamment avec le jeu des actionnaires de l'entreprise (micro-pouvoir) – qu'en externe par rapport à l'influence des entreprises sur leur milieu ou les influences auxquelles elles sont soumises (macro-pouvoir).

De la même manière, l'école du positionnement nous a semblé particulièrement intéressante pour mieux appréhender ce milieu très concurrentiel. Enfin, l'approche cognitive nous a aidé pour comprendre les attentes et les stratégies poursuivies par les stratèges des entreprises comme Vincent Bolloré ou encore Jean-René Fourtou.

Elles nous ont permis d'analyser la situation en prenant en compte de multiples critères et au travers de différents prismes et donc d'avoir une approche plus globale.

# Bibliographie

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safari en pays stratégique*, 1999, Pearson, Paris, 423 p.

CHAN, Kim, MAUBORGNE, Renée, *Blue ocean strategy*, 2010, Pearson, Paris, 261 p.

DESCHAMPS, Christophe, MOINET, Nicolas, *La boîte à outils de l'intelligence économique*, 2011, Dunod, Paris, 185 p.

2 septembre 2011, Numéricable tendu, *La Lettre A*,

Décision de la Commission du 13/07/2006 déclarant la compatibilité avec le marché commun d'une concentration (Affaire N COMP/M.4204 - CINVEN / UPC FRANCE) sur base du Règlement (CE) N 139/2004 du Conseil, EUR-Lex,

# Webographie

- Boursier.com

<http://www.boursier.com/actualites/economie/l-eventuel-rapprochement-entre-sfr-et-numericable-est-credible-selon-les-analystes-17043.html>, Boursier – Bourse : cours, cotations des actions et conseils boursiers sur les titres, consulté le 24 octobre 2012

- Challenges

<http://www.challenges.fr/economie/20121128.REU1701/l-operateur-telecoms-sfr-prevoit-de-supprimer-856-emplois.html>, Challenges, consulté le 26 novembre 2012

- DataNews

<http://datanews.levif.be/ict/actualite/telenet-et-cinven-examinent-une-offre-sur-base/article-4000145947984.htm>, Le Vif – DataNews, consulté le 20 novembre 2012

- Europe 1

<http://www.europe1.fr/Economie/Les-negociations-SFR-Numericable-avancent-1274327/>, Europe 1, consulté le 02 novembre 2012

- La Tribune

<http://www.latribune.fr/technos-medias/telecoms/20121015trib000724999/sfr-numericable-le-match-des-chiffres.html>, La Tribune, consulté le 04 novembre 2012

<http://www.latribune.fr/technos-medias/telecoms/20121014trib000724760/sfr-numericable-a-qui-profitent-les-rumeurs-.html>, La Tribune, consulté le 03 novembre 2012

- Le Blog Finance

<http://www.leblogfinance.com/2012/10/sfr-le-gouvernement-sinquiete-dactionnaire-peu-scrupuleux-comme-carlyle.html>, Le Blog Finance, consulté le 16 novembre 2012

- Le Figaro

<http://www.lefigaro.fr/societes/2012/10/13/20005-20121013ARTFIG00441-possible-rapprochement-entre-sfr-et-numericable.php>, Le Figaro, consulté le 26 octobre 2012

- Le Monde

[http://www.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type\\_item=ART\\_ARCH\\_30J&objet\\_id=1211858&xtmc=sfr\\_numericable&xtcr=3](http://www.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type_item=ART_ARCH_30J&objet_id=1211858&xtmc=sfr_numericable&xtcr=3), Le Monde, consulté le 15 novembre 2012

[http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/10/13/vers-un-rapprochement-entre-sfr-et-numericable\\_1775182\\_651865.html?xtmc=sfr\\_numericable&xtcr=5](http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/10/13/vers-un-rapprochement-entre-sfr-et-numericable_1775182_651865.html?xtmc=sfr_numericable&xtcr=5), Le Monde, consulté le 15 novembre 2012

[http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/10/13/vers-un-rapprochement-entre-sfr-et-numericable\\_1775182\\_651865.html?xtmc=sfr\\_numericable&xtcr=5](http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/10/13/vers-un-rapprochement-entre-sfr-et-numericable_1775182_651865.html?xtmc=sfr_numericable&xtcr=5), Le Monde, consulté le 14 novembre 2012

[http://www.lemonde.fr/web/recherche\\_breve/1,13-0,37-](http://www.lemonde.fr/web/recherche_breve/1,13-0,37-1211860,0.html?xtmc=sfr_numericable&xtcr=4)

[1211860,0.html?xtmc=sfr\\_numericable&xtcr=4](http://www.lemonde.fr/web/recherche_breve/1,13-0,37-1211860,0.html?xtmc=sfr_numericable&xtcr=4), Le Monde, consulté le 14 novembre 2012

- Les Echos

<http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0202325328581-vivendi-envisage-plusieurs-scenarios-pour-l-avenir-de-sfr-500187.php>, Les Echos, consulté le 20 octobre 2012

<http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0202331151148-l-etat-reste-attentif-au-sort-de-sfr-selon-fleur-pellerin-501015.php>, Les Echos, consulté le 29 octobre 2012

<http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/finance-marches/actu/reuters-00470619-l-action-vivendi-en-tete-du-cac-40-dopee-par-sfr-500365.php>, Les Echos, consulté le 29 octobre 2012

<http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0202325280416-sfr-et-numericable-discuteraient-d-un-rapprochement-500109.php>, Les Echos, consulté le 01 novembre 2012

<http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0202329703490-bollere-va-desormais-peser-sur-la-strategie-de-vivendi-501193.php>, L Les Echos, consulté le 01 novembre 2012

- L'Express

[http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/l-etat-sera-vigilant-sur-l-evolution-du-capital-de-sfr\\_348931.html](http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/l-etat-sera-vigilant-sur-l-evolution-du-capital-de-sfr_348931.html), l'Express, 23 novembre 2012

[http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/ce-qu-il-faut-savoir-sur-un-mariage-entre-numericable-et-sfr\\_348110.html](http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/ce-qu-il-faut-savoir-sur-un-mariage-entre-numericable-et-sfr_348110.html), l'Express, 23 novembre 2012

- Numericable

<http://www.numericable.fr/corporate/cf.php>, Numericable – Site corporate de Numericable, consulté le 20 octobre 2012

- Pro-Clubic

<http://pro.clubic.com/entreprises/sfr/actualite-523233-cession-sfr-vivendi-evasif-malgre-propositions.html>, Pro-clubic, 22 novembre 2012

- SFR

<http://www.sfr.com/nous-connaître/en-bref/chiffres-cles-2011-03072012-1018>, SFR - site corporate de SFR, consulté le 12 octobre 2012

- Usine Nouvelle

<http://www.usinenouvelle.com/article/sfr-au-c-ur-du-grand-monopoly-mondial-des-operateurs.N183990>, Usine Nouvelle, consulté le 24 novembre 2012