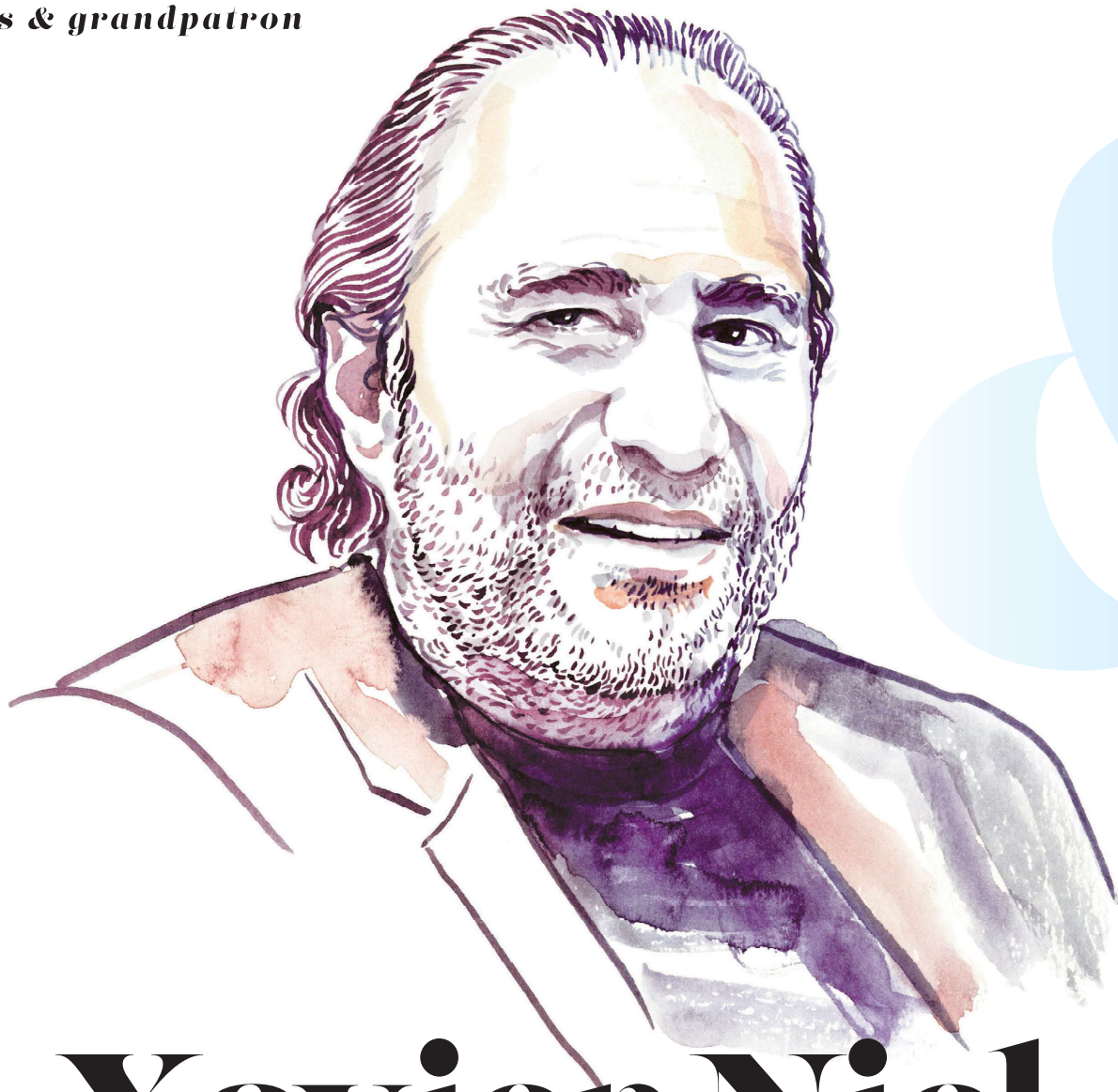


étudiants & grandpatron



# Xavier Niel,

fondateur de Free

# l'homme qui aimait les télécoms



**Liviu Teodorescu**  
**MBA.19**

Féru d'informatique depuis son plus jeune âge, il a accompagné la transformation du secteur des télécoms en Europe de l'Est et en Afrique de l'Ouest

**2008**

Master en sécurité informatique à l'Académie d'études économiques de Bucarest

**2010**

Mène des projets de transformation organisationnelle chez Malivision, un opérateur de télévision payante au Mali

**2018**

MBA HEC en innovation digitale



**India Fourcade**  
**H.22**

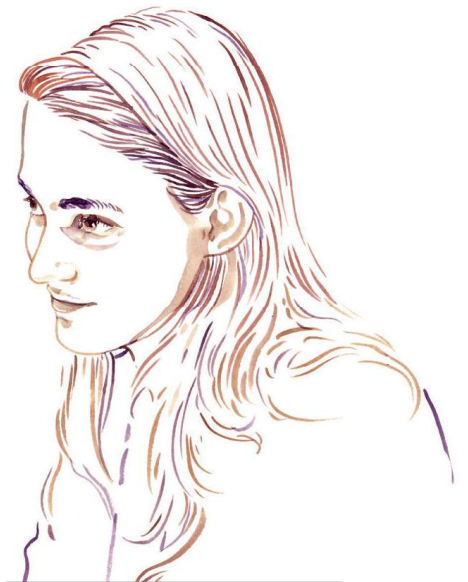
Trésorière du Bureau des arts (BDA). Passionnée par les arts (musique, peinture et théâtre) et le monde des start-up, elle est membre de l'association Start'HEC

**2015**

Baccalauréat scientifique, mention TB. Elle réalise ses années de prépa ECS à Montaigne (Bordeaux) et Ipsup (Paris). S'intéresse à la géopolitique et à la philosophie

**2018**

Intègre HEC. Suit en parallèle une licence en histoire de l'art à la Sorbonne



**Angélique Sorba**  
**H.21**

Secrétaire générale de KIP, le média des étudiants d'HEC Paris. Passionnée par le monde des médias et par les problématiques de protection des données personnelles et de sécurité numérique

**2017**

Intègre le programme Grande Ecole à HEC Paris en L3.

**2018**

Débute un cursus parallèle en droit à Panthéon-Assas

**2019**

Suit un programme d'immersion au CFJ (Centre de formation des journalistes)

**L**il n'aime pas trop parler de lui, Xavier Niel, et ça tombe bien : il n'en a pas trop le temps. Pourtant, quand on lui propose de se faire interviewer par trois étudiants d'HEC, il accepte tout de suite. Il arrive au rendez-vous sans une minute de retard et, après avoir envoyé un dernier message, pose son iPhone par terre pour ne plus y toucher pendant une heure. Face à des étudiants qui ne le ménagent pas, il n'a pas de réponse toute faite et réfléchit à chaque question comme si c'était la première fois qu'on la lui posait. À 51 ans, le dynamique fondateur de Free, qui s'est fait un nom en changeant la donne sur le marché des FAI (fournisseurs d'accès à internet) et de la téléphonie mobile, se montre passionné par son métier et guidé par l'envie d'entreprendre. Aujourd'hui vice-président du groupe de télécommunications Iliad (et à la tête d'une fortune personnelle estimée à

9 milliards d'euros), Xavier Niel croit en l'avenir, soutient les jeunes entreprises et promeut l'enseignement dans le domaine de la programmation informatique. Ainsi, il revient volontiers sur l'avancement de la Station F, la plus grande pépinière de start-up au monde, créée dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris en 2017, et de l'école 42, son centre de formation en développement informatique. Il évoque aussi son goût pour les télécoms, secteur dans lequel il exerce depuis les années 1980, et parle de ce qui le motive au jour le jour. À l'heure où Free vient de dévoiler sa dernière-née, la Freebox Delta, et peine à honorer les demandes, la discussion prend des allures de bilan de santé de l'ensemble de ses projets, et offre un rare moment d'introspection pour ce grand patron qui n'a jamais cessé d'être un entrepreneur.

# « Les télécoms sont le socle de toute la nouvelle économie »

**Xavier Niel**



## *Free et les télécoms*

**Liviu Teodorescu (MBA.19) :** Avec Free, vous avez bouleversé le secteur des télécoms, en lançant la première box, puis les appels illimités sur mobile et l'accès internet pas cher. Maintenant que cette révolution est derrière nous, reste-t-il des défis à relever dans les télécoms ?

**Xavier Niel :** Il reste des défis « géographiques ». Il faut bien avoir à l'esprit qu'un service facturé quelques dizaines d'euros par mois ici peut encore vous coûter 150 dollars par mois aux États-Unis, par exemple. Ensuite, les technologies continuent d'évoluer : après la fibre optique et la 4G, on se tourne à présent vers la 5G... Mais sincèrement, je ne pense pas qu'on ait dans le futur proche une révolution comparable à celle que l'on a connue avec l'arrivée d'Internet. En tout cas, je ne la vois pas venir pour l'instant.

**Liviu :** Je viens de Roumanie où l'accès au web est à la fois moins cher et de meilleure qualité<sup>1</sup>. Pensez-vous que l'état actuel des télécoms en France peut constituer un frein au développement de l'économie numérique ?

**Xavier Niel :** Je sais qu'il y a des zones mal couvertes, mais globalement, je ne pense pas que la France ait un problème d'infrastructures. Nous sommes plutôt bien équipés. Sur les tarifs, nous avons la réputation d'être le pays le moins cher d'Europe et l'un des moins chers au monde, si vous rapportez le coût d'Internet au salaire horaire. C'est le résultat de la concurrence très forte que se livrent les opérateurs. À Paris, il y a quatre réseaux de fibre optique, le consommateur a le choix.





**Liviu :** D'autres groupes, comme Orange et Canal+, ont beaucoup investi en Afrique. Est-ce que vous envisagez de développer vos activités sur ce continent ?

**Xavier Niel :** Free n'est présent qu'en France et en Italie. Il n'y a pas de projet en ce sens pour le moment. En revanche, à titre personnel, j'investis dans des entreprises de télécoms d'une quinzaine de pays – notamment au Sénégal et aux Comores. Il y a des opportunités énormes : le secteur est en train d'exploser en Afrique.

**Liviu :** L'industrie des télécoms souffre d'une image pas très « sexy » : les marges diminuent et de nouveaux acteurs, comme Netflix, captent la plus-value en proposant des services innovants. L'avenir paraît peu engageant...

**Xavier Niel :** Oui, mais vous êtes conscient que si les télécoms disparaissent, Netflix aussi ? Donc, on a quand même un peu de pouvoir et d'influence. Nous sommes le socle de toute la nouvelle économie, qui dépend de nous de la même manière que nous dépendons des infrastructures électriques. Alors pas « sexy », peut-être, mais vital. Et puis, moi, j'aime vraiment ce métier. Il ne faut pas se laisser avoir par les préjugés : déployer et piloter des réseaux de communication, c'est passionnant.

**Liviu :** D'accord, les opérateurs sont importants, mais ce sont devenus des *utilities*, de simples fournisseurs de tuyauterie...

**Xavier Niel :** Tout simplement parce qu'ils n'ont pas été bons sur les autres segments. Ils n'ont pas su faire des terminaux aussi attrayants que ceux d'Apple ou Samsung, ils n'ont pas su faire un moteur de recherche aussi efficace que Google. Il y a eu des tentatives de création de services, au moment du lancement des portails WAP par exemple<sup>2</sup>, mais ils sont rapidement devenus ringards. Cela ne signifie pas que le secteur n'est plus attractif : la consommation de data explose dans tous les pays, la croissance est toujours au rendez-vous.

**India Fourcade (H.22) :** Je viens de Dordogne et, chez moi, on capte très mal. Vous ne pourriez pas faire quelque chose ? Plus généralement, est-ce qu'un jour, Free pourrait remplacer Orange pour couvrir tout le territoire, y compris les zones rurales ?

**Xavier Niel :** Oh là là, remplacer Orange, vous y allez un peu fort ! Pour la question de la couverture, il faut comprendre le contexte : l'État vend les droits d'utilisation des fréquences mobiles avec un système d'enchères. Pendant longtemps, les opérateurs ont déboursé des fortunes pour

## étudiants & grandpatron

ces licences et ils pouvaient déployer leurs réseaux là où ils voulaient. En 2015, le deal a changé. Le prix des fréquences a beaucoup baissé, mais, en contrepartie, les opérateurs doivent s'engager à couvrir les zones mal desservies. C'est un modèle intelligent. Et qui va nous conduire à couvrir *in fine* tout le pays, c'est certain. Cela prendra peut-être une dizaine d'années, mais à terme on captera même en pleine forêt. Le préalable, c'est de mutualiser le réseau. Parce qu'on ne va quand même pas déployer quatre réseaux distincts dans cette forêt pour quelques cueilleurs de champignons par an.

**India :** Vous avez fait exploser le secteur de la téléphonie en France. Quel sera, à votre avis, le prochain marché à être « disrupté » ?

**Xavier Niel :** Difficile à dire. Dans le cas de la téléphonie, Free a créé une révolution tarifaire, mais il y a beaucoup d'autres façons de « disrupter » un secteur. Les fondateurs d'Uber n'ont pas vraiment changé les prix du taxi, ils ont su créer un service plus fun et plus simple à utiliser. C'est ce qui a fait leur succès. Pareil pour Airbnb. Le numérique permet d'arriver sur n'importe quel secteur en partant de zéro, sans idée préconçue, sans les lourdeurs de l'historique. C'est un espace de créativité immense... Difficile de prévoir ce qui va germer dans le cerveau des entrepreneurs de demain.



**India :** Allez, lancez-vous !

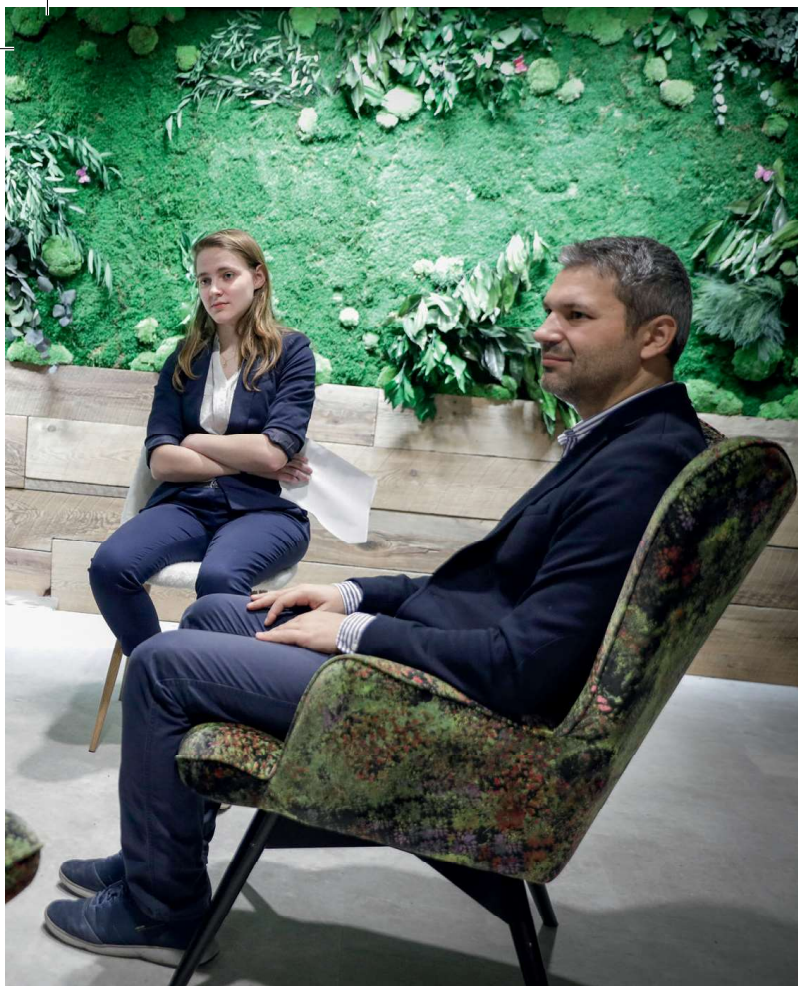
**Xavier Niel :** Bon, si je dois me jeter à l'eau, je dirais l'énergie. C'est un secteur passionnant, un des rares dont on consomme le produit en permanence. Mais je n'ai vraiment aucune idée du comment...

**India :** Pourtant, c'est de l'infrastructure. Le genre de marchés plutôt protégés, non ?

**Xavier Niel :** C'est vrai que l'infrastructure demande du long terme, des investissements importants. Mais personne n'est à l'abri. Et les autorités de la concurrence veillent à ce que cela reste le cas.

« *Le numérique permet d'arriver sur n'importe quel secteur en partant de zéro* »





## Station F et l'école 42

**Angélique Sorba (H.21) :** On va bientôt fêter les deux ans de Station F, votre immense ruche à start-up. Maintenant que l'effet de mode est un peu retombé, vous pouvez nous le dire : ça marche ou pas ?

**Xavier Niel :** Je ne parlerais pas d'effet de mode, ou alors il est durable. Mon objectif était de faire un environnement idéal pour les startupeurs, mais aussi un lieu visible, pour mettre en lumière l'écosystème entrepreneurial français et pousser les gens du monde entier à le rejoindre. Et je crois que c'est réussi, non ? En tout cas, le campus est plein, depuis le premier jour. Au point que nous n'acceptons que 9 % des candidats. Et puis, ne vous vexez pas, mais je tenais beaucoup à ce que le recrutement sorte du stéréotype « jeune homme français de bonne famille diplômé d'HEC ». Et là aussi, ça marche, puisque 35 % des start-up hébergées à Station F ont été créées hors de France, et 40 % par des femmes.

**Angélique :** Mais est-ce que les start-up passées par Station F réussissent mieux que les autres ?

**Xavier Niel :** Il est trop tôt pour le dire. Il y a eu des levées de fonds, des belles annonces, des *exits* réussis. Mais on ne juge pas du succès d'une start-up en dix-huit mois. On verra dans un ou deux ans. Pour l'instant, on peut seulement constater que les boîtes ayant un bureau à Station F font l'objet d'une couverture média plus importante que les autres.

## étudiants & grandpatron

Cela tient au fait que le lieu est bien identifié, que notre communication est efficace, et que les journalistes viennent volontiers y « faire leur marché »... Mais on peut aussi y voir le signe que notre sélection est pertinente.

**Angélique :** À l'occasion du premier anniversaire de Station F en juin dernier, vous avez dit, et ça m'a marquée : « Quand je viens la nuit, je trouve qu'il n'y a pas grand monde »...

**Xavier Niel :** Ah oui, et qu'est-ce que je me suis fait engueuler pour cette phrase ! Moi, quand j'ai démarré, j'étudiais le jour et je travaillais la nuit. Je faisais deux fois huit heures, je ne m'arrêtais jamais. Alors, quand je suis venu une nuit à Station F, je m'attendais à voir 4 000 personnes en plein travail, et ils n'étaient qu'une cinquantaine. Mais peut-être que les mœurs ont changé, tout simplement. L'entrepreneuriat est devenu un choix de vie plus confortable qu'avant. Et puis, si ça se trouve, c'est moi qui avais tort : on réussit peut-être mieux en dormant plus.

**Angélique :** J'ai lu sur Internet que l'école 42 venait en priorité en aide aux jeunes défavorisés.

**Est-ce que vous diriez que c'est un projet social ?**

**Xavier Niel :** 42 accueille des personnes de tous les milieux. Je ne vous dirai pas lequel, mais sachez que dans le précédent gouvernement, il y avait un ministre dont le fils étudiait à 42. Ce qui est vrai, c'est que le mode de sélection repose sur des



## étudiants & grandpatron

critères qui ne dépendent pas de l'origine sociale. Il suffit de réussir un test de logique qui relève du bon sens et de prouver sa motivation. On vous demande votre nom, votre prénom et votre date de naissance, et on vous met devant le test. Ainsi, tout le monde démarre sur un pied d'égalité. Et oui, parmi nos élèves, 40 % n'ont pas le bac, ce sont des décrocheurs scolaires. La méthode particulière de sélection et d'enseignement sans professeurs de l'école 42 permet de corriger certaines inégalités sociales face à l'éducation. Alors, bien sûr, tout n'est pas encore parfait. Côté parité, ce n'est pas top, mais ça progresse : 26 %



des candidats qui ont passé la première sélection sont des filles. Et l'école est désormais dirigée par une femme, comme Station F, d'ailleurs.

**Angélique : Et vos enfants, vous les incitez à apprendre le code ? Savoir programmer, c'est fondamental ?**

**Xavier Niel :** Comprendre comment le code fonctionne et pourquoi ça existe, oui, c'est fondamental. Du moins, cela fait partie de la culture générale et c'est nécessaire pour ceux qui ont un peu d'ambition aujourd'hui. En plus, cela vous encourage à structurer et à synthétiser votre raisonnement de manière logique. Donc, oui, j'espère que mes enfants feront du code et qu'ils seront de bons codeurs.

## L'entrepreneuriat en France

**Angélique :** Nous avons réalisé un sondage à HEC en septembre dernier. Parmi les 535 étudiants interrogés, seulement 6 % ont déclaré être « certains de vouloir créer leur entreprise en sortant de HEC ». C'est la première fois qu'on faisait ce sondage, donc on ne peut pas comparer avec l'année précédente. Mais ce chiffre nous paraît quand même très faible...

**Xavier Niel :** Si vous avez fait Polytechnique ou HEC, vous avez une formation excellente, la garantie de décrocher un job sympa et une rémunération confortable. Se lancer dans l'entrepreneuriat, c'est une forme de risque, et vous avez plus à perdre.

**Angélique :** À Station F, la moyenne d'âge des startupeurs est de 30 ans. Vous avez commencé à 18 ans. Pensez-vous qu'en France, les jeunes hésitent plus à se lancer qu'auparavant ?

**Xavier Niel :** Le moment idéal pour créer une start-up, c'est celui qui vous met le moins en danger. Ça correspond au confort douillet des études et aux premières années après le diplôme – ensuite, vous commencez à avoir une vie de famille et c'est plus difficile à gérer. Je dois avouer que cette moyenne d'âge de 30 ans, c'est le chiffre qui m'a le plus surpris à Station F. D'ailleurs, dans mes discours j'utilise souvent le mot « jeune » et je ne devrais pas. Il y a un entrepreneur septuagénaire à Station F. On peut créer son entreprise à tout âge, tant qu'on est jeune dans sa tête.

**India :** Vous prônez l'innovation dans l'enseignement, à l'image de ce qui se fait à 42. En même temps, on déplore la perte des apprentissages de base comme l'écriture ou les mathématiques. C'est contradictoire ?

**Xavier Niel :** Non, il faut innover dans la manière d'enseigner, pas forcément dans les contenus. À 42, on laisse les étudiants apprendre par eux-mêmes et en s'entraînant, comme dans un jeu. Cela fonctionne très bien, même avec ceux qui étaient complètement réfractaires à l'école traditionnelle. Et puis, ce style d'apprentissage permet de développer une certaine autonomie et la fibre entrepreneuriale : plus de 30 % des étudiants finissent par créer une start-up.





## Biographie

**1967**

Naissance à Maisons-Alfort  
d'un père juriste et  
d'une mère comptable

**1984**

Crée des services de Minitel  
rose, à l'âge de 17 ans

**1987**

Abandonne la classe prépa  
et se lance à plein temps  
dans l'entrepreneuriat

**1990**

Crée Iliad

**2002**

Lance la Freebox et  
inaugure les offres  
« triple play » en France

**2010**

Cofonde le fonds  
Kima Ventures

**2012**

Lance Free Mobile

**2013**

Cofonde l'école 42,  
formation gratuite  
à la programmation

**2014**

Announce la création  
du plus grand incubateur  
de jeunes pousses  
au monde, au sein de la  
halle Freyssinet (Paris 13<sup>e</sup>)

**2016**

Ouvre l'antenne  
américaine de 42  
dans la Silicon Valley

**2017**

Inaugure Station F  
en présence du président  
Emmanuel Macron



## étudiants & grandpatron



**India :** Vous pensez que ce modèle est transposable dès le collège ou le lycée ?

**Xavier Niel :** Je pense en tout cas qu'il est adapté à ceux qui décrochent. Moi-même, j'ai commencé une prépa maths sup et j'ai vite abandonné. Les démonstrations de huit heures au tableau, c'était l'enfer pour moi. Ce n'est pas parce qu'on n'est pas capable de suivre ces grands cours formels qu'on n'a aucun talent.

**India :** Que pensez-vous du système d'assurance chômage dont bénéficient les entrepreneurs en France, qui permet de toucher des allocations en parallèle de la création d'une start-up ? N'est-ce pas contraire à l'esprit d'entreprise, qui veut qu'on se lance sans filet ?

**Xavier Niel :** Je vois effectivement beaucoup de créateurs de start-up qui touchent le chômage en parallèle. C'est peut-être un détournement du système, mais si ça pousse plus de gens à créer des start-up, ça ne me choque pas. Le problème en France, c'est qu'on aide beaucoup les entrepreneurs dans les premières phases de leur création, et une fois qu'ils sont dans le grand bain, ils se retrouvent livrés à eux-mêmes. Ils s'en plaignent et avec raison. Mais peut-être que dans d'autres pays, leur entreprise n'aurait même pas pu naître.

## Niel par lui-même

**India :** Il paraît que vous descendez souvent dans les catacombes. Vous y cherchez quoi ?

**Xavier Niel :** J'y vais depuis que j'ai 16 ans, toujours avec des potes. Ça nous permet de nous retrouver, de nous promener, de discuter... et en bas, on est tranquille : le téléphone ne capte pas.

**India :** En même temps, vous êtes sur Free, non ?

**Xavier Niel :** Oui, et ça marche très bien. Mais en surface.

**India :** Donc, c'est pour vous couper du monde ?

**Xavier Niel :** Je ne sais pas. Maintenant que vous me le dites, il faudrait peut-être que j'en parle à un psy.

**India :** On vous voit souvent en jeans, chemise, baskets...

**Xavier Niel :** Aujourd'hui, j'ai mis un costume en l'honneur d'HEC ! Mais je ne me suis pas rasé, désolé...

**India :** ... et le sourire aux lèvres. Fondamentalement, vous êtes quelqu'un d'optimiste ?

**Xavier Niel :** Complètement ! Et, d'ailleurs, je crois que c'est une condition pour entreprendre...

# « L'optimisme ? C'est une condition pour entreprendre »

Si vous créez une start-up et vous commencez à envisager tous les problèmes que vous risquez de rencontrer, vous allez vite laisser tomber. Quant à la chemise blanche et au jean, ça m'évite de trop réfléchir le matin quand je m'habille. Je gagne facilement cinq minutes.

**India : Jamais de doutes, de peurs ?**

**Xavier Niel :** J'en ai, comme tout le monde, pour mes enfants, par exemple. Mais je n'entretiens pas cette peur. Quand on a peur, on ne fait plus rien.

**India : Qu'est-ce qui vous motive le plus ? Qu'est-ce qui vous donne envie de vous lever le matin ?**

**Xavier Niel :** Les télécoms. Sincèrement. Je sais, je suis peut-être le seul à aimer ça...

**India : Au début de votre carrière, vous avez connu le succès grâce au Minitel rose. Vous regrettez d'avoir commencé avec ça ?**

**Xavier Niel :** C'est drôle que vous me posiez cette question parce que vu votre âge, je suis sûr que vous savez à peine ce que c'était, le Minitel ! Cette image un peu sulfureuse liée au Minitel rose, elle existe et je ne vais pas lutter contre elle. Avec mes associés, on s'est bien amusé, on a imaginé plein de différents services qui ont bien marché : des annuaires, des assurances... ça nous a permis d'apprendre beaucoup. Je ne regrette pas.

**India : Comment vous voyez-vous dans trente ans ?**

**Xavier Niel :** Eh bien... mort ?

**India : OK. Pour l'optimisme on repassera, du coup.**

**Xavier Niel :** En réalité, je n'ai pas envie d'arrêter de travailler et pas vraiment d'autre plan, donc j'espère poursuivre ce que je fais aujourd'hui.

**India : Avez-vous un message à faire passer aux étudiants d'HEC ?**

**Xavier Niel :** On a déjà tout dit, non ? Ils sont trop paresseux, ils ne travaillent pas assez la nuit et ils ne créent pas assez de start-up... Je vous charrie. En vrai, j'aime beaucoup les diplômés d'HEC qui travaillent à Station F. D'ailleurs, les 6 % qui se disent certains de vouloir créer leur start-up n'ont qu'à venir nous rejoindre !

**Propos recueillis par Thomas Lestavel**

*1. Selon le Worldwide Broadband Speed League 2018, la Roumanie possède le 5<sup>e</sup> réseau internet le plus rapide au monde, tandis que la France se situe à la 23<sup>e</sup> place.*

*2. Au début des années 2000, les portails WAP (Wireless Application Protocol) permettaient d'accéder, depuis un téléphone mobile, à des versions simplifiées de services web.*

