

Voxmobile - Petit operateur devenu grand

Écrit par Jean-Michel Gaudron Publié Le 29.06.2007 • Édité Le 10.12.2012 Partager

18-22 minutes

Le 2 juillet prochain, au plus tard, Voxmobile battra définitivement pavillon belge. L'opération d'acquisition de 90% du capital de l'opérateur luxembourgeois par Mobistar aura été clôturée, formalisant le succès fulgurant d'une société partie de presque rien, il y a trois ans, et qui entre, aujourd'hui, de plain-pied, dans le giron d'un groupe international.

Derrière la réussite de ce projet un peu fou, au départ, et dans lequel pas grand monde n'a forcément cru, il y a deux hommes, aussi différents que complémentaires. Jean-Claude Bintz, 51 ans, fort en gueule et en communication, et Pascal Koster, 39 ans, fort en technologies et qui en maîtrise tous les secrets avec autant de virtuosité que son associé sait jouer de la guitare. "L'un sans l'autre, rien n'aurait pu marcher", résume Jean-Claude Bintz.

Tout seul, ce denier aurait été capable de séduire les investisseurs, mais n'aurait peut-être pas eu les compétences nécessaires pour mettre la machine en marche. Tout seul, M. Koster aurait pu lancer un réseau performant et rentable, mais il n'aurait sans doute pas eu le charisme nécessaire pour en trouver

le financement.

L'histoire a, en tous les cas, montré que l'un avec l'autre, ça marche plutôt pas mal. Et depuis un bon moment déjà, puisque Pascal Koster, arrivé de Cegedel (il était, entre autres, dans le conseil d'administration de l'opérateur Cegecom), avait rejoint, en 2000, la direction générale du réseau de téléphonie mobile Tango. Jean-Claude Bintz, dirigeant historique du réseau, occupait alors le rang juste au-dessus de market area director du groupe Tele2 pour le Benelux. A eux deux, ils ont propulsé l'opérateur à un haut niveau de concurrence par rapport à "l'historique" LuxGSM.

De Tele2 aux P&T

Officiellement lancé en mai 2004, Voxmobile trouve les racines de son histoire dès 2002, à l'époque où l'agitation régnait, en coulisses, au sujet de l'UMTS. En mai, trois des quatre licences avaient déjà trouvé preneur auprès de Tango, Orange et de l'Entreprise des P&T. La dernière était alors toujours vacante, après que Cegecom a retiré sa candidature au dernier moment.

L'idée de créer un "nouvel" opérateur, s'appuyant sur les réseaux et structures existantes, trottait déjà dans la tête de Jan Stenbeck, le fondateur de Tango. Il avait, en ce sens, approché Cegecom, mais n'avait pas convaincu Cegedel, qui était alors son actionnaire à 100%.

De son côté, BGL Investment Partners (BIP), intéressé à investir dans le secteur des [>ù114] médias et des télécommunications au Luxembourg, étudiait une prise de participation dans Tele2. Mais la forte personnalité de M. Stenbeck, alors seul maître à bord sur le navire amiral suédois, découragea cette initiative.

La marge de manoeuvre était donc étroite, mais le décès de Jan Stenbeck en août 2002, redistribua les cartes et relança plus que jamais l'intérêt de créer un opérateur virtuel (MVNO, Mobile Virtual Network Operator), exploitant, en commun, les structures déjà existantes. BIP était plus que jamais partant, rejoint par un autre investisseur institutionnel luxembourgeois, Audiolux.

L'idée était simple: puisque le titulaire d'une licence de troisième génération recevait, dans le même temps, le droit d'opérer en tant que MVNO pour un réseau GSM. Il suffisait, une fois la licence en poche, de procéder à une migration progressive de la clientèle existante du 2G vers le 3G. Les deux investisseurs souhaitaient, de surcroît, pouvoir travailler avec des hommes connaissant parfaitement bien le terrain. Le tandem Bintz-Koster avait le profil idéal.

Le projet, officiellement présenté début mai 2003, reçut assez rapidement l'aval de Lars-Johan Jarnheimer, le nouveau grand patron de Tele2, qui imaginait dupliquer au Grand-Duché un modèle déjà parfaitement bien rodé en Suède. "En ce temps-là, nous étions très orientés vers le résidentiel, se souvient Pascal Koster. Nous délivrions un service de type low end, qui n'était pas vraiment à forte valeur ajoutée". Une rencontre en haut lieu fut organisée quelques jours plus tard avec le pool des investisseurs.

Il était prévu de confier à Jean-Claude Bintz les clés de la gestion de ce nouvel opérateur, ce qui ne posait aucun problème, d'autant plus que ses jours étaient comptés au sein du groupe Tele2 dans le cadre de la restructuration managériale ayant suivi le décès de Jan Stenbeck. En revanche, l'idée d'attribuer à Pascal Koster la responsabilité du volet technique, ne passait pas auprès de Tele2, peu enclin à se priver d'une précieuse ressource.

"Le 13 juin 2003, j'ai pris l'avion pour la dernière fois, à ce jour, pour me rendre en Suède et y régler les derniers détails de mon départ", se souvient Jean-Claude Bintz, alors engagé dans cette nouvelle aventure commencée sous le nom de code Luxcommunications. La société, officiellement créée le 1er juillet, a déposé son dossier pour une licence 3G une semaine plus tard.

Le deal du départ de M. Bintz de chez Tango prévoyait que rien ne serait engagé, commercialement, avant le 1er janvier 2004. Tele2 n'apprécia toutefois que très modérément les premiers communiqués de presse diffusés dès l'annonce, le 15 juillet, de l'attribution à Luxcommunications de la quatrième licence UMTS. Il faut dire aussi que le numéro de téléphone mobile indiqué par Jean-Claude Bintz pour "tout renseignement complémentaire" était alors celui qu'il avait encore chez Tango...

Le cas de Pascal Koster, lui, se régla tout seul, puisque l'intéressé choisit de partir de lui-même, pour rejoindre la bande à Jean-Claude Bintz, officiellement, le 1er janvier 2004, au moment où l'opérateur annonça son partenariat technique avec... l'Entreprise des P&T! Car en l'espace de ces quelques mois, la donne a radicalement changé du côté de Tele2.

Dans le cadre des discussions techniques entre Tango et ce qui ne s'appelait pas encore Voxmobile, la nouvelle direction mise en place au sein du premier nommé se braqua sur un point en particulier: la fixation du prix à la minute devant, lui, être payé pour l'utilisation de son réseau. Etait-ce une stratégie d'étouffement à moyen terme du nouvel entrant, sachant que le business plan de Luxcommunications ne tiendrait alors plus la route? Toujours est-il que l'inflexibilité des Suédois poussa les Luxembourgeois à se retirer du jeu et à se tourner, évidemment, vers les P&T, plutôt

ravis de cette aubaine.

Les négociations, commencées en octobre avec l'opérateur historique, débouchèrent donc, le 10 décembre, sur l'annonce d'une collaboration entre les deux opérateurs pour la coordination et l'implantation des deux réseaux UMTS. "Les P&T ont tout de suite compris que l'opérateur qui héberge un tel MVNO est lui aussi gagnant, explique aujourd'hui Jean-Claude Bintz, puisque même un client quittant LuxGSM pour choisir le nouvel opérateur, reste de toute façon sur le même réseau. Une minute nette de communication rapporte autant à un opérateur, que ce soit en direct ou via un MVNO". L'accord a porté non pas sur la création d'une société commune, mais sur le partage des sites, ce qui a permis de constituer rapidement un réseau digne de ce nom, et à moindre coût.

"Nous avons vraiment commencé avec rien et même dû emprunter nos premières chaises, se souvient M. Bintz. Mais c'était évidemment très motivant de créer quelque chose de nouveau, différemment, sans être soumis à la surveillance d'un très grand groupe. On savait ce qu'il fallait faire, mais aussi ce qu'il fallait ne pas faire".

Parmi les obstacles qui se sont dressés sur leur route, il y eut le problème du call center.

A l'époque, il n'y avait que deux acteurs sur le marché: Transcom et Telecontact (déclaré en faillite en juillet 2005). Le premier, appartenant au groupe Tele2, était évidemment hors concours. Le second, petit frère de l'Illres (son actionnaire principal détenait aussi 20% dans l'institut de sondage luxembourgeois), aurait pu être retenu, mais il servait aussi, dans d'autres pays, pour absorber les surplus d'appels de... Tele2.

Privé d'une solution réalisable, Vox décida donc d'opérer le service lui-même. "Nous avons été à l'ADEM et notre projet les a intéressés. Nous avons recruté une quinzaine de personnes que nous avons formées, à la fois pour le call center et pour nos magasins. Aujourd'hui, 80% d'entre elles y travaillent encore", se réjouit Jean-Claude Bintz.

"Un bijou"

Le recrutement de masse, chez Voxmobile, commença en décembre 2003 et janvier 2004. Aujourd'hui, la très grande majorité des "pionniers" sont toujours là. L'offre commerciale, elle, fut lancée le 12 mai 2004, avec un abonnement à vie offert aux 30.000 premiers abonnés ("dont 10.000, environ, n'ont jamais activé leur abonnement", précise M. Bintz). Le succès fut au rendez-vous, puisque 17.000 inscriptions furent enregistrées en l'espace d'une semaine, ce qui nécessita, également, quelques mesures d'urgence pour absorber le flux des demandes...

Cette réussite au démarrage n'aveugla, en rien, les dirigeants de Vox, déjà tournés vers l'avenir de leur société et préoccupés par un constat pouvant être alarmant, à terme: la migration espérée des clients du réseau GSM des P&T vers le réseau UMTS de Vox ne se faisait pas aussi naturellement. "Du coup, tout le trafic roaming client passait chez les P&T et tous ces revenus nous passaient sous le nez. C'est là que nous avons décidé de déployer notre propre réseau GSM", explique M. Bintz.

L'investissement n'est pas mince (30 millions d'euros au total), mais actionnaires et banques ont suivi, avec l'appui financier de l'équipementier Siemens, partenaire technique du réseau.

Commencé au début 2005, ce dernier est désormais achevé, ce qui a permis à Vox de résilier, le 31 décembre 2006, son contrat MVNO avec l'Entreprise des P&T, avec un préavis d'un an. Fin 2007, donc, hormis l'accord de partage de sites (toute antenne construite par l'un peut être utilisée par l'autre) toujours en vigueur, il n'y aura plus aucun lien entre les deux entreprises entre qui la concurrence sera alors intégrale...

Mais Vox a également fait appel à un consultant spécialisé pour analyser ses forces et ses faiblesses structurelles. Le verdict énoncé aux dirigeants et actionnaires de Vox fut limpide: "Vous possédez un bijou et si vous le développez convenablement, ce sera énorme. Mais il faut le développer". Nous sommes alors à la fin du printemps 2006 et la grosse machine se met en marche.

Suite à un appel d'offres, la Compagnie Financière Rothschild est choisie pour accompagner Vox dans ses démarches. Tous les scénarii sont alors envisagés: prendre un partenaire financier supplémentaire pour réinjecter du capital; s'associer à un autre opérateur ou, plus radicalement, se faire racheter. Une entrée en Bourse fut même évoquée, mais cependant rapidement écartée.

Les convoitises ont été relativement nombreuses, de tous pays, de toutes origines. Beaucoup de spéculations ont couru autour de l'offre de Belgacom. Très actif en communication, l'opérateur historique belge n'est, cependant, jamais entré en phase de négociations concrètes. Pour la petite histoire, on notera qu'en 2001, Belgacom avait tenté une approche sur Tango, refusée par Jan Stenbeck qui nourrissait d'autres ambitions.

"Pour nous, trois critères étaient étudiés dans le cadre de chaque offre reçue, résume Jean-Claude Bintz: le prix, évidemment, la

stratégie à moyen et à long termes pour l'entité Vox et la mesure de l'apport réel de ce partenaire". Dans le cas précis de Belgacom, on peut d'ailleurs se demander ce qu'il serait advenu en cas de succès de son offre, sachant que l'opérateur belge est partenaire de Vodafone, tout comme l'est, au Luxembourg, l'Entreprise des P&T....

Autre "finaliste" éconduit: un fonds d'investissement anglais, dont le très haut niveau financier de la proposition n'a pas du tout ébloui les décideurs, conscients du manque d'apport en matière de stratégie. L'argument financier ne devrait, de toute façon, pas être l'unique facteur pris en compte. "Notre EBITDA est positif depuis un an, ce qui constitue un record pour un opérateur qui a deux ans et demi d'existence, indique Pascal Koster. Nous allons clôturer 2007 avec un résultat très correct".

Restait alors Mobistar, avec qui Voxmobile a déjà eu l'occasion de collaborer et, notamment, de remporter, au sein d'un même consortium, un gros contrat auprès de la Commission européenne aux dépens d'un duo Proximus / P&T Luxembourg. Mobistar et Vox, aux profils parfois similaires, partagent également quelques produits très ressemblants, comme Tempo Music (en Belgique) et Vox Music (au Luxembourg), permettant d'intégrer l'image et les oeuvres de l'ensemble des artistes du label international Universal dans leur promotion...

Ce qui, au début, a pu ressembler à un intérêt de courtoisie, s'est finalement concrétisé en une réelle offre de rachat de 90% du capital, pour un montant de 80,3 millions d'euros, correspondant à une equity value de quelque 112 millions, délestée de ses dettes et de la capitalisation des prêts en cours contractés par les actionnaires. Les 10% restants étant conservés par Jean-Claude

Bintz et Pascal Koster, au sein de la société Biko, qui était déjà à la tête de 25% de l'"ancien" capital.

"Un avenir qui scintille"

Avec Mobistar, Voxmobile entre, en quelque sorte, dans la cour des grands, puisque le voilà intégré dans le réseau international de France Telecom. Pour l'opérateur historique français, le troisième essai aura donc été le bon, après le premier échec de 1997, au sein du consortium Letzgo (avec la BGL, Telinfo et Arbed) pour le deuxième réseau GSM, remporté par Tango, puis le retrait d'Orange, fin 2004, de la course à l'UMTS. "La raison de ce retrait est avant tout économique", avait expliqué Patrick Eskenazy, le directeur général et CEO d'Orange Communications Luxembourg, qui n'avait jamais caché son scepticisme devant le nombre élevé (quatre) de licences 3G pour le pays. "J'avoue ne pas avoir très bien compris ceux qui ont pris cette décision d'imposer un quatrième opérateur au Luxembourg. Je ne sais même pas s'ils ont déjà vu le business plan d'un opérateur mobile", s'était-il interrogé dans nos colonnes, en novembre 2004. Aux dernières nouvelles, il ne travaillait plus pour Orange...

Et voilà donc comment se tourne une page de l'histoire des télécommunications au Luxembourg, pour mieux ouvrir de nouveaux chapitres qu'il reste à écrire. Le tout avec les mêmes personnages, puisque l'accord passé avec Mobistar prévoit que l'équipe dirigeante en place conserve ses fonctions au moins pour les trois années à venir. "Lorsque nous avons créé Voxmobile, des gens nous ont fait confiance et nous ont suivis, rappelle M. Bintz. Pour la centaine d'employés qui travaillent ici, leurs chefs, c'est

Pascal Koster et moi-même. Pour tous ces gens-là, nous sommes contents d'avoir assuré leur avenir. Cette responsabilité que nous avons vis-à-vis d'eux était au moins aussi importante que quelques millions de plus dans le deal. Tout le monde a désormais un avenir, et un avenir qui scintille".

Quant à savoir, à titre personnel, s'il s'agit plutôt d'une étape ou d'un aboutissement, la réponse de Jean-Claude Bintz a nécessité une longue et mûre réflexion. "Il y a une certaine forme d'aboutissement, c'est vrai. Nous sommes arrivés là où nous le voulions, beaucoup plus rapidement que nous le pensions, et nous restons en place pour la suite".

Une satisfaction que partage évidemment Pascal Koster. "Nous pouvons être fiers de ces trois années. Nous avons respecté notre stratégie initiale. Nous tablions sur 40 à 50.000 clients, dont une moitié en UMTS. Nous en sommes à 90.000 en GSM et nous espérons toujours avoir 20 à 25% en UMTS d'ici à 2008".

///---

Partenariat - Les premiers chantiers

Vox et Mobistar ont du pain sur la planche pour faire fructifier leur association. Une fois finalisée et clôturée l'opération d'acquisition de 90% du capital de Voxmobile par Mobistar, les deux partenaires vont approfondir de plus belle leur coopération technique. Le premier de ces chantiers concernera l'interconnexion et les tarifs roaming préférentiels entre la Belgique et la France, en attendant d'élargir l'offre à la France. L'idée est qu'un abonné d'un des deux réseaux paiera le même prix de communication, quel que soit le côté de la frontière où il se trouve.

Par ailleurs, le produit Vox Music, accessible actuellement en mode prépayé, va également être proposé sous forme d'abonnement. "Depuis que nous l'avons mis en oeuvre, nous avons constaté une augmentation de notre trafic data. Ce n'est cependant pas la seule raison", note Jean-Claude Bintz.

Dans le même temps, les réflexions avancent sur les offres TV mobile (objectif: 20 chaînes disponibles), avec un atout non négligeable: Mobistar et Voxmobile ont développé, chacun de leur côté, sans concertation, des structures tarifaires très proches l'une de l'autre.

Mais, c'est essentiellement dans le service aux entreprises que les deux partenaires entendent développer leurs savoir-faire respectifs.

///---

Bernard Moschéni: "Des idées nouvelles"

Le CEO de Mobistar se réjouit de l'apport que représentera Voxmobile pour sa société.

Monsieur Moschéni, de quand datent vos premiers contacts commerciaux avec Voxmobile?

"C'était fin 2005, dans le cadre d'un appel d'offres de la Commission européenne, qui nécessitait des accords de roaming particuliers. Nous avons eu l'occasion de découvrir le dynamisme et la flexibilité de cet opérateur. Nous avons, depuis, toujours développé des relations commerciales saines et intelligentes, avec des dirigeants très professionnels, toujours tournés vers le client.

Ce deal semble donc couler de source...

"Peut-être, mais il n'entrait pas du tout dans notre stratégie initiale. C'est clairement une opportunité que nous avons exploitée, après que nous avons été contactés par Rothschild. Les discussions et la prise de décision ont été très rapides. Nous avons eu, en la matière, une totale autonomie, même si notre actionnaire majoritaire, France Telecom, était évidemment au courant.

Que vous apporte concrètement cette acquisition?

"Le business plan proposé par Rothschild nous avait paru un peu optimiste, mais Vox, même de taille modeste, apparaît en forte croissance et dispose aussi d'une structure technique moderne, avec certains outils plus récents que les nôtres. Ils disposent, en outre, d'une agence de communication (Moskito Productions, ndlr.) sur laquelle nous pourrions nous-mêmes nous appuyer. Je pense, également, que Jean-Claude Bintz et Pascal Koster peuvent, par leur enthousiasme et leur professionnalisme, apporter un certain nombre d'idées nouvelles qui pourront nous permettre d'être plus réactifs et efficaces. Enfin, nous allons pouvoir mettre en oeuvre des synergies, notamment dans notre politique d'achat, avec des économies envisageables de 20 à 30%.

Quelle sera, commercialement, la première réalisation "commune"?

"Avant la fin de l'année, nous devrions pouvoir proposer une offre tarifaire transfrontalière entre la Belgique et le Luxembourg. Nous espérons aussi le faire avec la France, mais cela est un peu plus compliqué et prendra plus de temps".

