

Kaliningrad

UNE ÉQUIPE DE CHOC À L'ÉCOLE RUSSE

La date du 1er septembre 1994 marquera une étape essentielle dans le déroulement de l'opération engagée depuis plus de deux ans par l'équipe de Kaliningrad. L'ancien et l'actuel Directeur Général de Westbalt Telecom, Georges Venant et Marc Wojciechowski nous font partager leurs expériences.

“**N**ous n'aurons disposé en tout et pour tout que de 13 mois pour définir notre projet, rédiger un cahier des charges, lancer un appel d'offres et retenir un fournisseur, produire et installer les équipements, puis faire la mise en service”, raconte Georges Venant, l'un des initiateurs du projet de Kaliningrad et de la création de la société Westbalt Telecom dont il fut également Directeur Général entre juin et décembre derniers.

Le 1er septembre 94 est en effet la date limite fixée à Westbalt Telecom pour l'installation d'équipements permettant le raccordement de 10 000 abonnés au réseau de Kaliningrad, ainsi que le transit interurbain et international pour les abonnés de cette zone. “Alors que le dossier avait été déposé en janvier, la licence d'exploitation ne nous a été accordée qu'en août 93 par le Ministère des Télécommunications de Russie. A cette date, si nous voulions respecter ce délai, nous devons commencer nos études sans perdre un seul instant”, confirme Georges Venant.



Georges Venant,
Chef du Développement des Offres à DRP

Les premiers mois d'un challenge

En quatre semaines, un premier groupe de travail composé d'un consultant russe, Guiprosviaz, de l'opérateur public de la région de Kaliningrad, Rossviazinform (devenu depuis Electrosviaz), de Sofrecom et de Westbalt Telecom fut en mesure de remettre un plan d'investissement prioritaire adopté par le Conseil des Directeurs de la société les 5 et 6 septembre suivants. Sofrecom rédigea ensuite les spécifications techniques des-

tinées à préparer l'appel d'offres international, sachant que Westbalt Telecom était en quête de financement auprès des bailleurs de fonds internationaux. Quatre constructeurs homologués en Russie, ATT, Ericson, Siemens et Alcatel, furent sollicités mais seul Alcatel Bell put répondre dans les délais imposés. Le 18 février 94, le constructeur s'engageait par contrat à mettre en service au 1er septembre au moins une partie des équipements de commutation et de transmission commandés.

Georges Venant poursuit : “A côté de cette activité d'opérateur public, nous avons obtenu d'autres licences. En février 93, ce fut l'autorisation d'exploiter un réseau d'affaires superposé à caractère commercial. Seulement le code permettant à nos clients d'être appelés de l'étranger ne nous fut communiqué que fin juillet, sans compter la saturation des réseaux locaux qui freinait les raccordements à nos équipements”. Depuis octobre, Westbalt Telecom peut également exploiter des réseaux de transmission de données X25 qui doivent être opérationnels en novembre 94. Une licence concernant des réseaux de téléphonie cellulaire lui a été refusée car elle était déjà accordée à un concurrent local. Enfin, Westbalt Telecom est présent, par l'intermédiaire de FCR, dans un consortium réunissant des opérateurs occidentaux et russes afin de développer le GSM sur la région.

Une année déterminante

Bien que très intense en terme de travail et de collaboration, cette longue période d'étude, d'ingénierie et de rédaction de spécifications techniques laisse

un sentiment de frustration. "Vus de l'extérieur, nous existions peu car nous n'avons pu entreprendre aucune action commerciale digne de ce nom", confie encore Georges Venant qui reconnaît qu'il n'est pas dans ses habitudes de "faire des coups médiatiques sans éléments concrets à mettre sur la table".

Heureusement, les six premiers mois de l'année furent riches en événements qui préfigurent ce que sera 1994 pour Westbalt : "Une étape très importante dans la mesure où elle doit marquer le démarrage véritable de nos activités opérationnelles lourdes", comme le souligne Marc Wojciechowski. "Notre vocation essentielle est d'offrir un service de télécommunications de type réseau public. Les autres services que nous proposons ne doivent pas constituer l'essentiel de notre activité".

En janvier, une nouvelle équipe dirigeante prend donc les commandes. En février, parallèlement au contrat signé avec Alcatel Bell, un second engagement commercial est pris avec Len Bell, le tout pour un montant d'environ 4,5 millions de dollars. Ensuite, un accord passé entre actionnaires lors de l'augmentation du capital de la société permet de trouver les financements nécessaires à la réalisation de l'opération Kaliningrad. "Le respect de notre date butoir est d'autant plus important", insiste Marc Wojciechowski "que même les autorités ont pu douter de notre volonté d'agir dans la région. Nous n'avions rien à leur montrer alors que nous existions depuis un an et demi. Il devenait urgent de leur prouver que notre engagement se mesurait déjà par un investissement financier particulièrement conséquent".

En territoire nouveau

S'il est vrai que les autorités locales ont tendance à douter, même de France Télécom, ce n'est pas sans raisons. Lassées



Marc Wojciechowski, actuel Directeur Général de Westbalt Telecom

des discours triomphalistes, elles ont aussi supporté les méfaits d'une concurrence sauvage tolérée quelques années, pleine de promesses, mais peu suivie d'effets. "De notre côté, nous avons beaucoup souffert de lenteurs procédurales et administratives qui ont retardé le démarrage de notre activité commerciale", rappelle Georges Venant. "Même si nous en comprenons les motifs et s'il nous a fallu de ce fait être très convainquants". Il est vrai que le dépôt d'une demande de licence en tant qu'opérateur public à vocation de transit interurbain constitue aujourd'hui encore une première en Russie. Le Ministère a donc pris le temps de peser le pour et le contre d'une réponse engageant les politiques à venir, notamment dans le sens d'une démonopolisation des télécoms. "Notre culture et nos savoir-faire, très différents de ceux de nos partenaires russes, ont également beaucoup joué. Pendant un an, nos débuts ont été difficiles. Il nous a fallu apprendre à nous connaître et à travailler ensemble". Westbalt Telecom ne maîtrise pas non plus le processus de raccordement des abonnés de son réseau au réseau public national. Cette tâche incombe à Electrosviaz, opérateur actuel des télécoms

et important actionnaire de la société puisqu'il en détient 41% du capital.

"Et puis les lois du marché sont très différentes en Russie de ce que nous pouvons imaginer", fait remarquer avec humour Georges Venant. "Non seulement nous avons beaucoup de mal à construire des produits finis mais en plus notre méconnaissance de la culture marketing russe était totale. Alors que certains opportunistes étaient sur le terrain, nous avons dû affirmer notre professionnalisme et leur faire comprendre que nous prenions position pour travailler sur du long terme". Ce qui n'empêche pas Marc Wojciechowski de rester très optimiste : "En terme de réseau public, nous n'aurons probablement pas de difficultés commerciales. La demande potentielle est très forte et nous parviendrons à commercialiser toutes les lignes que nous avons prévu d'installer".

Un laboratoire idéal

C'est par manque de moyens financiers que le Ministère des Télécommunications de Russie a décidé de faire appel à une société étrangère pour le développement de la zone de Kaliningrad. Depuis 87, aucun investissement n'avait été financé par l'Etat. Avec un taux

de pénétration pour le téléphone de 15% maximum - alors qu'il est de 25 ou 30% en Bulgarie -, la situation devenait critique. Lorsque fin 91 Rossviazinform contacta France Télécom et d'autres opérateurs, il disposait alors d'une licence générale lui conférant une très large autonomie l'autorisant à s'associer avec qui il voulait. La situation était d'autant plus tentante que Kaliningrad constitue une zone franche et une enclave particulièrement bien placée sur la Baltique, de la taille d'un département français d'environ 800 000 habitants, dont 400 000 dans la ville même. Georges Venant voit dans cette situation "un laboratoire idéal pour expérimenter une opération d'intégration de réseau en partenariat, dans des conditions moins risquées que le projet 50/50, même si cela reste un énorme travail sur le terrain".

L'opération Kaliningrad aurait-elle existé si le projet 50/50 avait été présenté dès 91/92 au Ministère russe ? Probablement pas sous sa forme actuelle, notamment en ce qui concerne l'exploitation du transit interurbain. "Ce n'est peut-être pas faire preuve de modestie, mais j'espère que la manière dont nous avons résolu la question de l'interconnexion entre le réseau public existant et le réseau Westbalt apportera quelques idées aux promoteurs du projet 50/50. Même si nous avons pris les devants sur la zone, le plus intéressant pour nous serait bien sûr de nous mettre d'accord avec les futurs exploitants et de bénéficier d'un accès au réseau numérique russe", ajoute-t-il ensuite.

Et Marc Wojciechowski de conclure : "Dans les trois années à venir, notre attitude devra-t-elle tout à fait exemplaire. Nous pourrions alors envisager de nouveaux projets beaucoup plus ambitieux, qui concerneront cette fois-ci toute la zone de Kaliningrad".