

SFR Mauvaises ondes

Le deuxième opérateur français perd des clients au moment où sa maison mère Altice fait face à un scandale de corruption qui fragilise sa pérennité financière. Au point que son propriétaire Patrick Drahi envisage de céder une partie du capital.

C'était il y a seulement un an. Auditionné par les sénateurs, Patrick Drahi fait le show avec sa faconde habituelle. «SFR était une entreprise en déclin quand je l'ai rachetée : déclin du chiffre d'affaires, d'abonnés, image très mauvaise», fanfaronne-t-il. Et de prouver par A + B qu'il a fait de l'opérateur un champion à la force de ses bras. Il est alors loin de se douter que le tableau avantageux qu'il vient de peindre va voler rapidement en éclats. Au moment de fêter ses 30 ans d'existence, SFR est redevenu l'homme malade des télécoms français. Depuis l'année dernière, il a perdu 385 000 clients sur le mobile et 200 000 sur le fixe. Les bénéfices avant intérêts de sa maison mère Altice France, qui comprend aussi les médias BFMTV et RMC, ont baissé de 5,7%, et c'est le seul opérateur dont les flux nets de trésorerie sont négatifs. Ce qui signifie qu'il y a davantage d'argent qui sort de



Pour alléger sa dette et regagner la confiance des investisseurs, Patrick Drahi se dit prêt à vendre plusieurs actifs.

l'entreprise qu'il n'en rentre. Ce ne serait pas si grave s'il n'y avait cette lourde dette qu'Altice France traîne comme un boulet. Elle s'élevait, au 30 juin dernier, à près de 24 milliards d'euros, et à 60 milliards pour tout le groupe et ses antennes à l'international. Alors que Patrick Drahi se préparait à rembourser la première échéance d'importance, un énorme scandale de corruption a éclaboussé son groupe au cœur de l'été. Son plus proche collaborateur, cofondateur d'Altice et homme fort de SFR, Armando Pereira, a été arrêté le 13 juillet au Portugal. Il est soupçonné de corruption, blanchiment d'argent et fraude fiscale par la justice. Il aurait non seulement floué le fisc local mais aussi Altice Portugal et tout le groupe, via un système de surfacturation des achats. De quoi sérieusement éroder la confiance des créanciers de Patrick Drahi, même s'il se présente comme la première victime de son ancien bras droit. Pour refinancer sa dette, il va devoir accepter des taux plus élevés, déjà en hausse à cause de l'inflation. Et se

385 000
clients perdus sur
le mobile en un an

200 000
clients perdus
sur le fixe en un an

séparer de certains actifs pour faire rentrer du cash. Plus aucun scénario n'est dès lors exclu, pas même la vente partielle de SFR, comme Patrick Drahi l'a évoqué une première fois à demi-mot lors de la présentation des résultats financiers d'Altice France début août, puis confirmé à l'occasion de sa tournée à Londres et à New York début septembre, pour rassurer les investisseurs.

Sur le campus d'Altice France, dans le XV^e arrondissement de Paris, les salariés de SFR retiennent leur souffle. Ils ont suivi les rebondissements de l'été comme un feuilleton dans les journaux, sans trop oser les commenter entre collègues. Maintenant que l'opérateur est directement menacé, la tension est montée d'un cran. «Je suis écœuré par tout ça», nous confie un employé qui tient à garder l'anonymat. Si le président d'Altice France, Arthur Dreyfuss,



**-5,7 POINTS
de rentabilité
opérationnelle
en un an**

**24 MILLIARDS
d'euros de dettes***

* Au 30 juin 2023

a bien rencontré les managers et les instances syndicales, Patrick Drahi reste aux abonnés absents. Le propriétaire de SFR n'a pas été vu là-bas depuis... la fin de l'année 2019. De quoi agacer les syndicats, qui réclament la transparence sur ce qui s'est passé et aussi que l'expert du comité social et économique central soit associé à l'enquête interne. «Nous voudrions que Patrick Drahi vienne en personne s'expliquer avec les salariés. Ils souhaitent connaître les conséquences des futures décisions sur le désendettement, alors même qu'il avait affirmé pendant des années que la dette n'était pas un problème», fait observer Abdelkader Choukrane, porte-parole du syndicat majoritaire Unsa. Et anticipant aussitôt ce qui pourrait advenir : «Nous nous battons jusqu'au bout pour préserver l'intégrité de l'opérateur

et empêcher son dépeçage. Les salariés demandent à Patrick Drahi de croire en SFR autant qu'eux.»

A l'époque, Drahi veut faire de Numericable-SFR le champion du très haut débit

Pourtant, l'homme d'affaires semblait particulièrement convaincu lorsqu'il a raflé SFR pour 13 milliards d'euros en 2014, à la barbe de Bouygues Telecom. Ce joyau du mobile qui tenait la dragée haute à Orange souffre alors de l'arrivée de Free sur son terrain et part à la dérive. Patrick Drahi semble le mieux placé pour redresser la barre. Ce brillant ingénieur qui a fait Polytechnique et Télécom ParisTech a une vraie vision : la différence peut se faire sur la qualité de l'accès à l'Internet fixe. En unissant les forces

de sa société Numericable, leader sur le câble, et de SFR, il compte bien se poser en champion du très haut débit et ainsi séduire les Français qui pâtissent encore majoritairement d'une connexion faiblarde. Comme pris d'une boulimie d'achats, il emporte également Virgin Mobile et finit par tout fusionner sous la bannière SFR.

Patrick Drahi ne s'est pas trompé sur le fond : la pandémie de Covid a montré à quel point notre économie et notre vie quotidienne sont devenues dépendantes de l'accès à l'Internet fixe. Pourtant, il a commis une erreur stratégique. Il a parié sur des lignes de fibre optique se terminant par du câble chez l'abonné. Mais c'est la fibre de bout en bout (sans câble) qui l'a emporté car elle délivre de meilleurs débits. Un raté d'autant plus incompréhensible qu'il est lui-même un expert de cette ➔

➔ technologie qu'il a étudiée de près en laboratoire. Mais il a tenté de vendre son câble pour de la fibre auprès de ses abonnés. Au point que, en 2016, le gouvernement a fini par publier un arrêté obligeant les opérateurs à préciser leur technologie.

Autre échec, celui de la convergence des médias. En 2015, Patrick Drahi s'associe à Alain Weill pour prendre le contrôle du groupe de médias NextRadioTV, qui comprend notamment la chaîne de télévision BFMTV et la radio RMC. La grande idée de l'ingénieur, c'est de ne pas céder à la guerre des prix que se livrent les opérateurs, mais au contraire d'augmenter les tarifs. Et, pour faire passer la pilule, d'offrir plus aux abonnés. D'où l'idée de proposer en 2017 des forfaits enrichis avec des chaînes thématiques maison comme Altice Studio, pour le cinéma et les séries, ou le bouquet SFR Sport, qui décroche les droits TV de la Ligue des champions et ceux de la Premier League anglaise. Mais ces bonus sont imposés aux abonnés avec, au passage, une augmentation de 3 à 5 euros par mois s'ils ne réagissent pas à temps pour y renoncer. Devant la bronca soulevée par cette pratique qui n'est pas illégale, SFR revoit ses offres l'année suivante et finit par abandonner progressivement son grand projet de convergence des médias, qui ne convainc pas les abonnés. Un beau raté.

Depuis 2014, pas moins de 10 responsables se sont succédé au chevet de SFR

Nouveau changement de stratégie, avec le choix d'une guerre infernale de prix avec Free sur le mobile. Depuis, SFR a de nouveau calmé le jeu, semblant avoir du mal à trouver sa boussole. Et, à chaque changement de braquet, la valise des dirigeants ! On ne dénombre pas moins de 10 responsables qui se sont succédé au chevet de l'opérateur depuis 2014. « Il a changé de direction générale tous les huit ou neuf mois, alors que

En neuf ans, l'opérateur a perdu près de la moitié de ses effectifs

ce métier joue sur le temps long : ce sont de lourds investissements, presque du BTP », pointe un acteur du marché. Difficile aussi de savoir qui menait vraiment la barque. Directeur général délégué de 2017 à 2018 et directeur opérationnel d'Altice Europe de 2017 à 2021, Armando Pereira semble avoir dirigé officiellement l'opérateur la plupart du temps. « Il y a eu des périodes où il était davantage présent au Portugal ou aux États-Unis. Mais pour les salariés, c'était toujours Patrick et Armando qui étaient aux commandes. Patrick pour l'aspect financier, Armando pour l'opérationnel, dans les achats et le commerce », nous confie une source syndicale. Depuis l'éclosion du PDG Grégory Rabuel à l'été 2022, Armando Pereira était même revenu servir la vis, porte Balard (Paris XV*), validant personnellement chaque dépense supérieure à 200 euros.

La méthode de « Patrick et Armando » est désormais bien connue : acheter des sociétés à crédit, puis réduire les coûts jusqu'à l'os. Convaincu que SFR est une « fille à papa » qui dépense trop, Patrick Drahi lance un premier plan de départs volontaires, sanglant, qui aboutit à la suppression de 5 000 postes en 2017. Le second, annoncé en 2021, liquide encore 1 700 emplois... L'opérateur est ainsi passé de 16 000 salariés à moins de 9 000 en neuf ans. Certes,

des activités ont été externalisées, mais des maillons essentiels de la chaîne ont aussi été mis à mal, comme les assistantes commerciales. Une casse sociale qui a engendré de la désorganisation et une surcharge de travail pour ceux qui restent. Aujourd'hui encore, les enquêtes de satisfaction internes ont révélé une lassitude et une démotivation prégnantes. « Pendant des années, la stratégie a été purement financière et pas industrielle. Il faut réinvestir des moyens sur l'humain et donc sur les salariés », revendique Abdelkader Choukrane, de l'Unsa.

Les fournisseurs en ont aussi fait les frais. Comme l'a révélé le site l'Informé, SFR a menacé ses partenaires historiques pour obtenir de grosses remises. Il s'est aussi fait une spécialité des factures impayées. Ce qui lui a valu de nombreuses condamnations en justice. Dans le même temps, il a favorisé l'arrivée de nouveaux fournisseurs aux prestations parfois plus élevées. Ces sociétés étaient en fait liées à Armando Pereira ou à ses proches. Certaines ont joué les intermédiaires avec des équipementiers comme Huawei et Cisco, touchant une commission au passage. Seul 2% du volume des achats aurait été concerné en France. Ce qui représenterait tout de même entre 180 et 200 millions d'euros détournés rien qu'en 2021 ! Des rapports d'audit avaient alerté la direction sur des défaillances manifestes dans le système de contrôle interne. De même, les représentants du personnel ont interpellé la direction à de multiples reprises sur des conflits d'intérêts entre SFR et ses prestataires. Des signaux d'alarme qui sont restés lettre morte et qui prouvent aujourd'hui que l'opérateur souffre depuis le départ d'un problème de gouvernance. Y aurait-il une enquête en France ? Le Parquet national financier ne souhaite en tout cas pas communiquer sur le sujet à ce stade.

Il est un domaine, en revanche, où le duo n'a pas mégoté en termes d'investissements : les infrastructures réseaux. Ce qui

LA GALAXIE ALTICE

Sotheby's

Maison de vente aux enchères
Propriété personnelle de Patrick Drahi



TV par câble + opérateur télécoms
Propriété d'Altice USA



Opérateur télécoms portugais
Propriété d'Altice Portugal



Vidéo publicitaire en ligne
Propriété d'Altice France



Chaîne de télévision
Propriété d'Altice France



Coentreprise créée avec Vodafone pour déployer la fibre en Allemagne
Propriété d'Altice



Opérateur télécoms britannique
24,5% du capital détenu par Altice UK

permet à SFR de faire aujourd'hui jeu égal en matière de qualité de service mobile avec Bouygues Telecom et devant Free mobile. Il n'a pas hésité non plus à sortir le chéquier pour décrocher un maximum de fréquences 5G il y a trois ans, faisant la course en tête avec Orange. Malgré les cafoillages concernant la fibre optique, SFR peut se vanter d'avoir déployé des lignes en masse sur le territoire et de conserver sa place de deuxième opérateur français avec 20,5 millions d'abonnés mobiles et 6,5 millions pour le fixe. Alors, que lui manque-t-il pour renouer avec le succès ?

«Le roi de la promotion qui assomme» souffre d'un problème d'image

«Le marché des télécoms français est mature et compétitif, comme dans de nombreux autres pays européens. Il faut choisir entre baisser les tarifs ou réaliser des bénéfices, à l'heure où les dépenses de fonctionnement augmentent avec l'inflation», diagnostique Ernesto Bisagno, senior credit officer à l'agence de notation financière Moody's. Un choix cornélien. Bouygues Telecom et Free ont fait le choix de rester compétitifs, tandis qu'Orange et SFR assument des prix plus élevés. Mais l'opérateur au carré rouge est le seul à ne pas tirer profit de sa stratégie. «SFR doit trouver la bonne adéquation entre sa politique tarifaire, son positionnement sur le marché et la perception de ses clients», analyse encore Ernesto Bisagno. Traduction : l'opérateur n'a pas réussi à convaincre avec son positionnement haut de gamme. Et c'est probablement, en partie, un problème d'image. «SFR, c'est le roi de la promotion qui assomme. Au bout de six mois à un an, il augmente les tarifs de ses nouveaux clients qui se sentent piégés. Il n'est pas le seul à le faire, mais c'est lui qui abuse le plus de cette astuce», relève un observateur du marché. D'ailleurs, il est encore à la peine dans le dernier observatoire de satisfaction client de l'Autorité de régulation des communications électroniques (Arcep), malgré les progrès notables de son service client.

Que va-t-il se passer maintenant ? Altice France fait face à une première échéance de remboursement de 1,64 milliard d'euros en 2025. «La refinancer doit être sa priorité», souligne Ernesto Bisagno. Patrick Drahi sait parfaitement ce que les financiers attendent de lui. C'est bien pour cela que, lors d'une conférence de presse en ligne début août, il a déclaré que le désendettement était



Le train de vie luxueux d'Armando Pereira et de son clan

➔ Armando Pereira, l'ancien bras droit de Patrick Drahi, est assigné à résidence au Portugal où il a été mis en examen pour corruption et blanchiment d'argent. Il ne devrait toutefois pas trop souffrir de son sort dans sa luxueuse villa de Vieira do Minho, dans le nord du pays, dotée d'une piscine, de courts de tennis, de terrains de golf et d'un hélicoptère. D'après la presse locale, les enquêteurs ont trouvé 14 véhicules de luxe évalués à 20 millions d'euros lors de leur perquisition. Dans cette flotte, une Bugatti Centodieci de 8 millions d'euros. Seuls deux autres Portugais

posséderaient ce modèle : le footballeur Cristiano Ronaldo et... Hernani Vaz Antunes, acolyte d'Armando Pereira et fournisseur d'Altice. L'homme d'affaires aimait aussi faire profiter son entourage de ses largesses. D'après les écoutes téléphoniques de la justice portugaise, il aurait couvert de cadeaux plusieurs femmes avec qui il entretenait des relations intimes : appartements, voyages, articles de luxe et même valises avec des billets de banque. L'ancienne directrice exécutive des contenus d'Altice France, Tatiana Agova-Brégué, pourrait figurer parmi les

bénéficiaires. Par ailleurs, Armando Pereira avait placé tout un clan de fidèles à des postes clés. Parmi eux, Yossi Bencherit, époux de sa fille Gaëlle et directeur des achats d'Altice USA – après avoir chapeauté ceux de SFR. Mais aussi Alexandre Fonseca, président du conseil d'administration d'Altice États-Unis. Quinze personnes ont été suspendues par Altice depuis les révélations de la justice portugaise. Toutes sont soupçonnées d'avoir participé au système d'achats frauduleux de Pereira et d'avoir touché en retour des avantages en cash ou en nature.

désormais «sa seule priorité». Ce n'est pas insurmontable, mais c'est plus compliqué maintenant que la réputation d'Altice France est écornée. «Il va falloir attirer les investisseurs avec des taux plus élevés, voire ce qu'on appelle des "junk bonds", des obligations à haut risque», présume un observateur du marché. La société n'est pas au bord du gouffre puisqu'elle dispose de 1,4 milliard d'euros de liquidités. Ses abonnés n'ont pas non plus déserté depuis le scandale. Mais l'entreprise doit assainir sa situation. Et se préparer à des échéances nettement plus salées qui vont suivre chaque année, comme ces 9 milliards à rembourser en 2028. La vente des data centers était déjà programmée. Elle ne devrait toutefois pas rapporter plus de 600 millions d'euros, d'après le jour-

nal «Les Echos». Les spéculations vont bon train sur le reste. Patrick Drahi devra-t-il se séparer de ses actifs personnels, comme la maison de vente aux enchères Sotheby's ? Va-t-il vendre le spécialiste de la vidéo publicitaire en ligne Teads, l'opérateur portugais Meo, sa filiale XpFibre, et ses médias, BFM TV en tête ? Tout est sur la table. Mais la solution la plus probable à court terme serait de céder une part minoritaire du capital d'Altice France et donc de SFR. Tout cela pour repousser les échéances et gagner du temps. Avec le risque que le scénario se termine comme celui de Jean-Charles Naouri, qui a fini par perdre le contrôle de son groupe Casino en ne parvenant pas à solder ses dettes...

AMÉLIE CHARNAY