

Patrick Drahi

Qui perd gagne



Après la vente de BFMTV et RMC, le multimilliardaire restructure son empire mondial des télécoms, asphyxié par la dette, tout en ayant pris soin de mettre son propre patrimoine à l'abri. Itinéraire d'un capitaliste débridé

Par Dominique Nora



← Patrick Drahi face à Thomas Farley, président de la Bourse de New York, lors de l'introduction d'Altice USA, le 22 juin 2017. Les actions ont depuis chuté de 93 %.

Soixante milliards d'euros : c'est le montant faramineux des dettes du groupe Altice, possédé par le multimilliardaire Patrick Drahi. Un empire mondial du câble et des télécoms, né il y a dix ans de la fusion de Numéricable et de SFR. Le Tout-Paris dit le magnat de 61 ans aujourd'hui aux abois. Ce mercredi 16 octobre au soir, il est pourtant tout sourire : c'est champagne et petits fours au 83, rue du Faubourg-Saint-Honoré, pour l'inauguration VIP du nouveau siège parisien de la vénérable maison d'enchères Sotheby's, son actif le plus glamour. Galeristes et collectionneurs du monde entier sont venus admirer la lumineuse salle des ventes en forme d'atrium, conçue dans le style des années 1925, et une prestigieuse exposition qui réunit des Dubuffet, des Fontana, des Gauguin, des Renoir... Sous le brillant vernis, pourtant, le tableau est moins reluisant. Sotheby's perd de l'argent, et souffre des mêmes maux que les autres filiales du groupe : pas assez de résultats pour trop de dettes.

La vie de Patrick Drahi, entrepreneur funambule qui a amassé une fortune de 8,6 milliards d'euros (d'après « Challenges ») en jonglant avec les passeports – marocain, français, portugais, israélien, christophien –, les paradis fiscaux et les emprunts, ressemble à une série Netflix, qui se lit en creux comme l'impossible régulation du capitalisme financier mondialisé. Mais, aujourd'hui, le patron entrepreneur traverse une tempête, qui pourrait lui coûter une bonne partie de son empire. D'abord, la remontée des taux d'intérêt a considérablement alourdi ses charges financières. Ensuite, ses sociétés enchaînent les mauvais résultats. Enfin, la galaxie Altice a été profondément déstabilisée après l'arrestation, en juillet 2023 au Portugal, d'Armando Pereira, le bras droit de Drahi et son sabreur de coûts, accusé de « blanchiment, corruption et fraude fiscale ».

PAS QUESTION DE BRADER

Un coup de grâce ? « *La dette totale du groupe est énorme, mais elle est cloisonnée en silos – France, Etats-Unis et international – et il y a en face de beaux actifs qui dégagent du cash* », modère un fin connaisseur du ►

► dossier. Pour rassurer les principaux créanciers, réunis en septembre 2023 dans les bureaux londoniens de la banque Goldman Sachs, Patrick Drahi a tout de même dû afficher un panneau « A vendre » sur la totalité de ses sociétés. « *Tout, absolument tout, les gars... Plus la tour Eiffel, OK ?* » leur aurait-il lancé, selon l'agence Bloomberg.

Depuis dix-huit mois, le groupe a effectué pour quelque 5 milliards de cessions. Il a – très bien – vendu ses médias BFMTV et RMC à l'armateur Rodolphe Saadé (il n'a gardé que la chaîne israélienne i24News). Il a cédé sa participation dans British Telecom et la société de publicité vidéo en ligne Teads. Il a ouvert le capital de sa filiale de *data centers*, et négocie actuellement la cession à Bouygues de ses 49 % dans La Poste mobile. Mais... pas question de brader ! Il a refusé une offre ferme pour son opérateur d'infrastructures réseau de fibre optique XpFibre. Quant aux opérateurs au Portugal ou en République dominicaine, ils n'ont pas trouvé preneur aux prix espérés.

C'est que l'homme est un redoutable négociateur. « *En 2009, Patrick Drahi venait d'acquérir de petits opérateurs télécoms en Martinique et en Guadeloupe, qui nous devaient quelques dizaines de milliers d'euros, raconte Jean-Noël Tronc, à l'époque PDG de Canal+ Overseas. Sur un si petit dossier, il a surgi en personne en visioconférence, brandissant un tableau Excel récapitulant les dettes de chaque entité. On a accepté une diminution de plus d'un tiers de notre créance.* »

Aujourd'hui, le boss est plus distant, mais tout aussi féroce. Selon un dirigeant qui fait face à son groupe sur un dossier, « *on trouve péniblement un deal avec les gars d'Altice... et ensuite, Drahi casse l'accord en exigeant mieux !* »

“REQUIN CONTRE REQUINS”

Pour renforcer sa main, Drahi a mis le cash de ses cessions récentes hors d'atteinte dans une de ses holdings. Et il se livre désormais à un bras de fer avec les fonds anglo-saxons détenteurs de la dette d'Altice France (SFR-Numéricable et 50 % de XpFibre), auxquels il doit 24,4 milliards d'euros. « *Cette négociation, c'est requin contre requins* », résume un observateur. Patrick Drahi, qui a expliqué en 2016 devant une commission du Sénat qu'il dormait « *beaucoup plus facilement avec 50 milliards d'euros de dettes qu'avec les premiers 50 000 francs empruntés en 1991* », semble convaincu qu'il est à présent « *too big to fail* » (« trop gros pour échouer »). « *Face aux fonds créanciers BlackRock, Elliott et autre Pacific Investment Management, Drahi a plutôt une bonne main, commente un initié. Parce que ses grosses échéances de remboursement n'arriveront qu'à partir de 2027. Et que ces prêteurs, qui ont déjà collectivement perçu 10 milliards d'euros d'intérêts en dix ans, préfèrent alléger sa facture plutôt que ne rien percevoir.* »



↑ Une salle du nouveau siège parisien de Sotheby's, prestigieuse maison d'enchères dans le portefeuille de Patrick Drahi.

La force de Patrick Drahi, c'est son obsession de gagner. « *Je veux être dans les deux premiers... et j'aime pas être le deuxième* », avait-il confié en mai 2015, lors d'une autre audition à l'Assemblée nationale. Une relation d'affaires le compare à « *un joueur de poker, dont le carburant est l'adrénaline* ». Pour un autre, « *il vit le monde comme une jungle, où il faut toujours prévaloir, sur les concurrents, les partenaires, les Etats...* » L'esprit de revanche de ce natif de Casablanca – dont les parents profs de maths sont venus s'installer en France quand il avait 15 ans – est-il lié au mépris pour ses origines juives marocaines qu'il a ressenti au lycée, puis à l'Ecole polytechnique ?

En tout cas, après quelques années à s'ennuyer chez Philips, le jeune X-Telecom achète deux minuscules câblo-opérateurs français. Il fait déjà preuve d'un culot et d'une confiance en lui sidérants. En 1997, Denis Olivennes, qui vient d'être nommé président de Numéricable (alors filiale de Canal+), reçoit ce parfait inconnu : « *Quand je demande à Drahi l'objet de sa visite, il me dit... qu'il veut nous acheter !* » A cette époque, personne, en France, ne croit plus au câble. « *Drahi m'explique que tout le monde a tort, que sur la liste des milliardaires américains figurent quatre câblo-opérateurs. Et que, demain, il faudra du haut débit pour faire passer tous les contenus : internet, visiophonie, télévision, films...* »

Bien vu : au début des années 2000, à l'image de son héros – le roi américain du câble, John Malone –, l'entrepreneur a non seulement gobé Numéricable, mais

“SFR, C'ÉTAIT LA FILLE À PAPA. ELLE DÉPENSAIT MAIS CE N'ÉTAIT PAS ELLE QUI PAYAIT LES FACTURES. SAUF QUE LE PAPA A CHANGÉ. ET MOI, MA FILLE NE FAIT PAS COMME ÇA...”

PATRICK DRAHI, EN 2015

aussi consolidé 99 % du câble français ! Il acquiert aussi le câblo-opérateur Hot, en Israël, qu'il lance dans la téléphonie mobile. Nouveau coup d'accélérateur, en 2014 et 2015, quand l'ogre fait 65 milliards d'emplètes, avalant coup sur coup SFR (au nez et à la barbe de Martin Bouygues), Portugal Telecom, les câblo-opérateurs américains Suddenlink et Cablevision, puis RMC et BFMTV. Pendant cette période dorée, les banquiers du monde entier se battent pour lui prêter des sommes folles et les grands fonds anglosaxons s'arrachent ses obligations. En 2021, Drahi a même failli s'offrir l'opérateur de satellites Eutelsat...

“TORTURER” SES SOCIÉTÉS

Mais voilà : le nouveau tycoon a construit l'intégralité de son groupe à coups de rachats avec effet de levier financier ou LBO (*leveraged buy-out*). C'est-à-dire qu'il emprunte la quasi-totalité de la somme nécessaire à l'achat de sa société cible, à laquelle il impute la dette, qu'il rembourse ensuite avec les profits générés. « Réussir un LBO suppose une exploitation performante, explique un expert. Une gestion trop brutale peut au contraire démolir les entreprises. » Or Drahi est réputé pour tirer au maximum sur la corde de la dette puis « torturer » ses sociétés pour qu'elles crachent du cash-flow. Selon cet ancien cadre de Numéricable, « il flir-

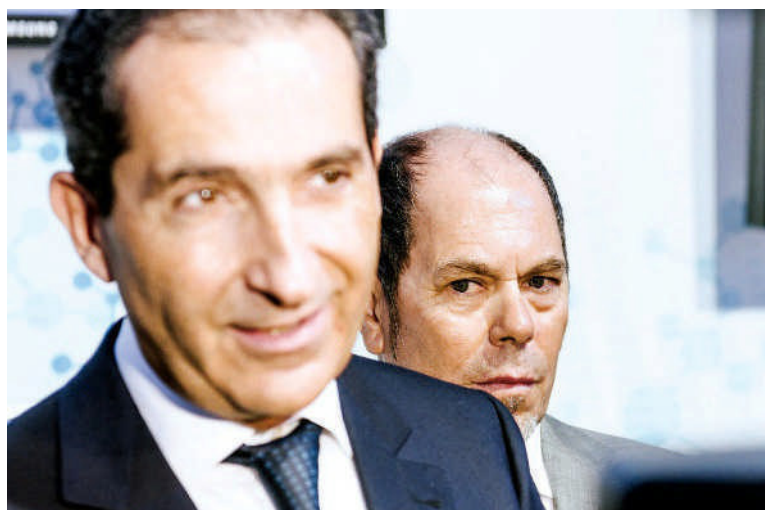
tait toujours avec la ligne rouge, notamment en matière comptable. Il exigeait toujours plus de résultat, tout en affichant du dédain vis-à-vis de tous les partenaires, particulièrement les salariés et les fournisseurs. » Lors de la première rencontre avec les représentants syndicaux, « Patrick Drahi les a carrément traités de “blaireaux” ! » s'indigne Bernard Cottin, alors PDG de Numéricable, qui avait organisé la réunion.

Même scénario, à partir de 2014, chez SFR, où 55 responsables ont été remerciés, vingt-quatre heures après le rachat. Une opération « dégraissage » assumée, en 2015, devant les députés : « SFR, c'était la fille à papa. Elle dépensait mais ce n'était pas elle qui payait les factures. Sauf que le papa a changé. Et moi, ma fille ne fait pas comme ça... » Les effectifs de l'opérateur sont divisés par deux en dix ans, des services délocalisés, tous les contrats fournisseurs durement renégociés... et les PDG valsent avec des parachutes dorés ! Cela passe en période de croissance, mais aujourd'hui, la « fille » souffre. Depuis 2022, SFR a perdu quelque 2 millions de clients, ce qui lui vaut de ses concurrents le sobriquet de « donneur universel ». La société vaut à présent moins que sa dette. Pour enrayer sa glissade sur un marché ravagé par la guerre des prix, sa marque RED contre-attaque avec des forfaits à prix cassés.

Certes, avec 26 millions d'abonnés (dont 19,6 millions sur le mobile), SFR reste le très rentable numéro deux du secteur, derrière Orange. Mais l'arrestation d'Armando Pereira, dans le cadre du scandale « Picoas », a fait l'effet d'un coup de tonnerre. Car le Portugais, big boss officieux de SFR, est accusé de s'être enrichi aux dépens de l'opérateur via des sous-traitants complices. « Seuls 2 % des achats d'Altice en France et 5 % au Portugal étaient liés à des sociétés de l'affaire Picoas, minimise Arthur Dreyfuss, le PDG d'Altice France. Ces liens-là ont été immédiatement coupés, les cadres et les sous-traitants mis en cause sortis. » Pour redonner confiance et valoriser la transformation en cours chez SFR, Arthur Dreyfuss et Mathieu Cocq, le patron de l'opérateur, ont dévoilé aux salariés, le 16 octobre, une initiative de remobilisation interne baptisée « SFR Imagine ». « On espère maintenant que l'on va pouvoir fonctionner normalement et se redresser », commente Olivier Lelong, délégué syndical CFDT.

Aux États-Unis, la situation est pire : les actions d'Altice USA, qui supporte aussi 25 milliards de dollars de dettes, ont chuté de 93 % depuis l'introduction en Bourse, en 2017. Patrick Drahi « est grillé », a même commenté son ancien mentor John Malone. L'entrepreneur ne semble pourtant pas abattu. « Je ne l'ai jamais vu démoralisé, souligne une relation. Il serait hasardeux de le sous-estimer. » Quand on lui demande quel est son moteur, Drahi répond « la croissance ». Grossir, encore et toujours, c'est précisément ce ►

↓ Patrick Drahi et son ex-bras droit, Armando Pereira, accusé de « blanchiment, corruption et fraude fiscale », et arrêté au Portugal en juillet 2023.





↑ Publicité géante pour la 5G de SFR sur l'île de la Cité, à Paris, en avril 2021.

► qu'a fait sa fortune personnelle, qui se lit comme un inventaire à la Prévert du luxe. Les « DrahiLeaks » (des milliers de documents piratés, analysés en 2022 par un consortium de journalistes de Blast, Street-Press et Reflets) mentionnent un yacht immatriculé aux îles Caïmans et domicilié à Malte, sept chalets à Zermatt, deux villas à Cologny (Genève), un appartement à Manhattan, un somptueux domaine caribéen à Saint-Christophe-et-Niévès. Sans oublier une collection d'œuvres d'art (évaluée à plus de 750 millions d'euros) signées Picasso, Magritte, Bacon, Chagall, Dubuffet, Giacometti, Léger, Vasarely et Kandinsky. Il a même récemment acheté deux tours de 25 étages sur le front de mer de Tel Aviv, où l'on peut à l'occasion le croiser, au petit matin, à vélo et en tongs.

AVERSION OBSESSIONNELLE POUR LES TAXES

Certains décèlent chez le personnage « un rapport fracassé à l'argent ». Pour cet ancien collaborateur, « Drahi n'a pas d'attachement particulier au secteur des télécoms : s'occuper des gens, des clients, des fournisseurs,

ça l'emmerde... La seule chose qui l'amuse, c'est de faire des deals et de faire remonter un maximum de cash dans sa poche. Sa devise, c'est "NIP", "net in my pocket" ! » Les « leaks » ont révélé l'incroyable toile d'araignée formée par ses holdings dans divers paradis fiscaux (Luxembourg, Guernesey, Panama...). Pour l'achat de fournitures et de prestations,

ses opérateurs passaient par une myriade de sociétés intermédiaires obscures. Drahi s'est dit trahi par Peireira ; Altice France s'est déclaré victime. Mais quelles sont l'ampleur et la nature exacte des malversations ? Au profit de qui ? Le Parquet national financier a ouvert une enquête.

Patrick Drahi demeure, en tout cas, un patron apprécié de ses proches collaborateurs, qui le décrivent comme charismatique, facile d'accès, séducteur, drôle. « Je n'ai jamais vu quelqu'un qui calculait aussi vite, il comprend tout en trois secondes », note un ancien d'Altice. L'homme « travaille tout le temps et jamais, n'est pas du genre à porter des costumes ni à rester assis trois heures derrière un bureau. Quand on l'a au téléphone, impossible de savoir s'il est en Suisse, en Israël, aux Etats-Unis... ou dans les Caraïbes. » Au moment de la décision finale sur la vente de SFR, alors que la tension est maximale, un interlocuteur s'étonne d'un drôle de bruit de fond sur la ligne télépho-

nique : « Je suis sur un télésiège à Zermatt, lui répond Drahi. Ça ne sert à rien que je reste à attendre à Paris. »

Par gros temps, Patrick Drahi peut compter sur sa bande de loyaux « Drahi Boys », qui ont pour la plupart fait leurs armes dans le consulting ou la finance. Il est vrai que le boss se montre généreux. Un ex-candidat à l'embauche raconte : « J'étais à deux doigts de signer un contrat pour intégrer l'équipe, quand Drahi me dit : "Pour votre installation en Suisse, je m'occupe de tout. J'aime enrichir mes collaborateurs"... » Interloqué, le manager lui explique qu'il ne quittera jamais la France pour optimiser sa fiscalité. « J'ai vu, à son regard, qu'il me prenait pour un con. »

De fait, le multimilliardaire a une aversion obsessionnelle pour les taxes et les impôts. Ce qui lui vaut des ennuis avec le fisc... suisse. Le canton de Genève soupçonne le patron d'Altice d'avoir, depuis 2011, allégé indûment son « forfait fiscal » (taux maximal 45 %) en faisant semblant de résider à Zermatt (taux maximal à 36 %). Un contentieux au montant inconnu – le chiffre de 7,5 milliards d'arriérés et pénalités, cité par les médias, semble peu vraisemblable. N'empêche : « C'est le seul dossier qui l'ennuie vraiment, car cela le toucherait directement au portefeuille », confie une relation. Et d'ajouter : « La particularité de la fortune de Patrick Drahi, c'est qu'elle est constituée d'au moins cinq milliards d'euros de cash. Même Bernard Arnault [le patron de LVMH, troisième homme le plus riche du monde, NDLR] ne peut pas en dire autant ! » En père de famille très attaché à ses quatre enfants, Patrick Drahi est en tout cas sûr de leur transmettre un joli pactole. Et c'est peut-être pour lui la seule chose qui compte. ●

“LA SEULE CHOSE QUI AMUSE DRAHI, C'EST DE FAIRE DES DEALS ET DE FAIRE REMONTER UN MAXIMUM DE CASH DANS SA POCHE. SA DEVISE, C'EST NIP, 'NET IN MY POCKET'.”

UN ANCIEN COLLABORATEUR