



PATRICK DRAHI

L'HOMME QUI DEVAIT 60 MILLIARDS

Le patron d'Altice a bâti sa fortune à coups d'endettement. Cerné par les affaires, il doit aujourd'hui affronter ses créanciers pour rester aux commandes de son empire. Une incarnation du capitalisme financier et de ses ravages sur les salariés.

CYPRIEN BOGANDA

cyprien.boganda@humanite.fr



LE PORTRAIT

PATRICK DRAHI

C'est un peu leur série Netflix à eux, un feuilleton rocambolesque dont ils suivent les rebondissements avec une gourmandise d'initié. Dans le petit monde du « restructuring » (restructuration d'entreprise), les professionnels sont entrés en ébullition depuis que Patrick Drahi, milliardaire des télécoms, a entamé un bras de fer avec ses créanciers pour renégocier une dette gargantuesque. À l'échelle mondiale, Altice (le nom de l'empire de Drahi) doit gérer une ardoise de 60 milliards d'euros, soit à peu de chose près le budget de l'éducation nationale française.

Et, dans l'Hexagone, la dette d'Altice France s'élève à 24 milliards d'euros : c'est cette dernière qui fait en ce moment l'objet d'une restructuration, dont tous les experts s'accordent à dire qu'elle sort de l'ordinaire. « Cela fait vingt ans que je suis dans la partie, je n'ai jamais vu un niveau de dette pareil, assure un avocat parisien spécialisé en restructuring. C'est le syndrome du "too big to fail" : pendant des années, les banquiers ont prêté à Drahi, en partant du principe que, s'ils arrêtaient de remettre au pot, l'édifice s'écroulerait et qu'ils ne reverraient jamais la couleur de leur argent ! »

Pour comprendre comment on en est arrivé là, il faut remonter aux origines de la fortune de Patrick Drahi (5,4 milliards d'euros selon les estimations

du magazine « Forbes » en juillet 2024). Son histoire officielle a tout du conte sur papier glacé : une enfance modeste mais heureuse, inondée par la lumière de Casablanca, au Maroc, où il est né en 1963 ; un talent inné pour les chiffres (on raconte qu'il corrigeait les copies de ses parents profs de maths quand il était gamin) ; le départ pour la France ; l'entrée à la prestigieuse École polytechnique ; puis la réussite, foudroyante...

« LE SEUL TRUC QUI INTÉRESSE DRAHI ET SES ÉQUIPES, C'EST LE PROFIT. »

PATRICIO CALDERON, ANCIEN ARCHITECTE SYSTÈME CHEZ SFR

Rien de tout cela n'est faux mais laisse dans l'ombre le fondement de sa fortune : le goût pour les acrobaties financières et, surtout, le LBO (leveraged buy-out, ou rachat avec effet de levier), qui est un peu le réacteur à neutrons du capitalisme financier. Le « rachat par endettement » consiste à emprunter beaucoup d'argent pour mettre la main sur une entreprise (la « cible ») puis à rembourser la dette grâce au cash dégagé par la cible. Ou comment s'enrichir avec une mise de départ dérisoire... Né aux États-Unis dans les années 1950 (le premier LBO de l'histoire moderne a permis à Malcom McLean, inventeur du conteneur moderne, de rafler une compagnie maritime), cet outil a aidé de nombreux capitalistes à construire leur



Patrick Drahi le 22 juin 2017 à Wall Street, à l'occasion de l'arrivée d'Altice USA sur le New York Stock Exchange

RICHARD DREW/AP/SIPA



MAGALI BRAGARD

fortune. Il a notamment profité au principal mentor de Drahi, John C. Malone. Ce milliardaire conservateur américain né en 1941 a construit un empire dans les télécoms en avalant une myriade d'entreprises par endettement.

ÉCRASEMENT DES COÛTS ET DISCIPLINE DE FER

Le plus beau coup de Drahi, c'est le rachat de l'opérateur SFR à Vivendi en 2014. Un achat à plus de 13 milliards d'euros, financé essentiellement par de la dette. Fait notable, Drahi réfute à l'époque le terme de LBO, sans doute en raison de sa connotation peu flatteuse. À la place, il préfère parler de « projet industriel de croissance ». Il n'empêche. Dès 2014, certains observateurs doutent de la pérennité de l'édifice : il faut dire que SFR, endetté jusqu'au cou par le rachat, devra rembourser 50 millions d'euros d'intérêts tous les mois !

Dans tous les LBO, il y a des pots cassés et ce sont souvent les salariés qui en font les frais. Tout à son obsession d'écraser les coûts de fonctionnement de ses entreprises et de remonter le maximum de cash pour payer ses intérêts, le milliardaire soumet SFR à une discipline de fer. Pourtant, dès mars 2014, il s'était engagé par écrit à garantir l'emploi après l'acquisition. Ou, plus exactement, à ne procéder « à aucun licenciement économique du fait de la rationalisation de structure des entreprises », et ce pendant trente-six mois.

Mais il y a bien des façons de réduire son effectif sans recourir à un PSE. La lecture des bilans sociaux atteste que, dès 2015, 1 260 salariés de SFR ont pris la porte, à coups de licenciement individuel ou de non-renouvellement de CDD. Drahi passe à la vitesse supérieure à l'été 2016. La direction annonce vouloir liquider 5 000 emplois dans le groupe (un tiers de l'effectifs!) à partir de 2017, c'est-à-dire une fois le milliardaire libéré de ses « engagements ». « Le seul truc qui intéresse Drahi et ses équipes, c'est le pro-

Piquet de grève des salariés d'un centre de supervision de SFR, le 18 avril 2017 à Saint-Denis.

fit, tranche Patricio Calderon, ancien architecte des systèmes d'information chez SFR et ex-élu du personnel CGT, aujourd'hui à la retraite. Quand ils sont arrivés, on s'est vite rendu compte qu'ils avaient une sorte de chiffre fétiche : 30 %. En 2017, ils ont supprimé environ 30 % des effectifs, après avoir exigé 30 % de baisse des tarifs à leurs fournisseurs... »

Et la purge de 2017 n'est qu'un début : en dix ans de gestion Drahi, l'effectif de SFR aura fondu de moitié, pour tomber à seulement 7 000 en 2024. L'ancien syndicaliste ne mâche pas ses mots quand il parle du milliardaire : « Drahi n'a rien créé. C'est la Compagnie générale des eaux (devenue Vivendi) qui a inventé SFR (en 1987 - NDLR). Drahi n'a fait que racheter l'entreprise - grâce à l'argent des banques - et supprimer des emplois. En revanche, on ne peut pas nier que c'est un très bon financier, doté d'une très grande puissance de calcul. »

Pendant des années, Drahi le financier a pu compter sur un environnement très favorable. La Banque centrale européenne (BCE), dirigée à l'époque du rachat par Mario Draghi, pratique une politique de taux d'intérêt très bas, une aubaine pour une boîte surendettée. Drahi en profite pour s'agrandir, croquant plusieurs médias, dont « Libération », « L'Express » ou BFMTV. Mais l'euphorie ne dure qu'un temps. La remontée des taux, à partir de 2022, conjuguée à la dégradation des résultats de SFR, place Altice dans une situation intenable. Selon un rapport d'expertise sur les comptes d'Altice réalisé en juin 2024 et que nous nous sommes procuré, les charges d'intérêt de la dette financière d'Altice se sont envolées à partir

EN 2023, LA POLICE ARRÊTE ARMANDO PEREIRA, PROCHE COLLABORATEUR DE DRAHI, ET SAISIT SON HÉLICOPTÈRE.

de 2022, passant d'environ 1 milliard d'euros par an à 1,413 milliard. Pour l'année 2024, le rapport anticipait déjà une « situation très difficile, avec des flux de trésorerie générés par l'activité qui ne couvrent plus les charges d'intérêt ».

LE GOÛT DES PARADIS FISCAUX

Dos au mur, le milliardaire s'est résolu à démanteler une bonne partie de son empire, revendant des actifs afin de récupérer du cash. Ce faisant, il court le risque de se couper de sources de revenus. Prenons l'exemple du pôle médias, revendu 1,55 milliard d'euros. Malgré les baisses d'audience de BFM, ce pôle restait extrêmement profitable pour Altice »

LE PORTRAIT

PATRICK DRAHI

» France, avec un Ebitda (1) d'environ 100 millions d'euros par an et un taux de marge (Ebitda/chiffre d'affaires) enviable d'environ 30 % entre 2021 et 2023.

En parallèle, le milliardaire s'est engagé dans un affrontement avec ses créanciers afin de restructurer sa dette (c'est-à-dire réduire son niveau d'endettement). Objectif: ramener son niveau global autour de 14 milliards, soit 10 milliards en moins. Mais les créanciers n'ont pas envie de lui faciliter la tâche. Leur liste complète relève pratiquement du secret-défense, mais on sait qu'un certain nombre de géants financiers américains y figurent, parmi lesquels BlackRock, plus gros gestionnaire d'actifs du monde, ou Elliott, fonds vautour appartenant au milliardaire trumpiste Paul Singer.

Que restera-t-il de l'empire Drahi à la fin de l'année 2025? En réalité, il y a fort à parier que les créanciers et le milliardaire finiront par trouver un terrain d'entente. Aux dernières nouvelles, Drahi leur a présenté un nouveau deal, après plusieurs offres infructueuses: selon l'édition du « Figaro » du 21 janvier, l'homme d'affaires offre de leur verser 2,6 milliards d'euros en cash tout de suite, en échange d'une généreuse réduction de dette, qui descendrait à 14,2 milliards d'euros. Pour tenter de faire avaler la pilule aux principaux créanciers, Drahi leur propose de monter au capital d'Altice à hauteur de 30 %.

« C'est un peu l'équilibre de la terreur, décrypte un analyste financier. Si Drahi refuse de négocier avec ses créanciers, il sait qu'il plante sa boîte. Et, si les créanciers sont trop gourmands, la boîte coule et ils ne revoient jamais la couleur de leur argent. En réalité, chacun a un intérêt à faire un pas en avant. Pour tout vous dire, je ne me fais pas trop de soucis pour Drahi: sa fortune est faite, grâce à SFR! »

En avril 2019, lors du mouvement des gilets jaunes, une pancarte met en cause l'intégrité des médias du groupe Altice et les rapports compliqués de son dirigeant milliardaire avec le fisc français.

Certains voient en lui un homme « universel », qui se jouerait des identités et des appartenances nationales (2). En réalité, son « universalisme » est propre à tous les grands capitalistes modernes, qui courent le monde au gré de leurs intérêts personnels... et de la clémence fiscale de certains territoires. Dès 2015, l'économiste Benoît Boussemart publie un organigramme de l'empire Drahi: au bilan, un écheveau de filiales d'une complexité inouïe, dont un certain nombre logées dans des paradis fiscaux. À titre d'exemple, la maison mère du groupe est immatriculée au Luxembourg. Une complexité qui rend plus hasardeux le suivi des flux financiers. Selon le rapport d'expertise consulté par l'« HM », Altice France a remonté 9,5 milliards d'euros de dividendes à sa maison mère entre 2015 et 2021. Si ces remontées sont susceptibles d'avoir augmenté l'endettement

« DEPUIS 2014, TOUT LE MONDE S'EST GAVÉ SUR LE DOS DE SFR. »

UN SYNDICALISTE DE L'ENTREPRISE

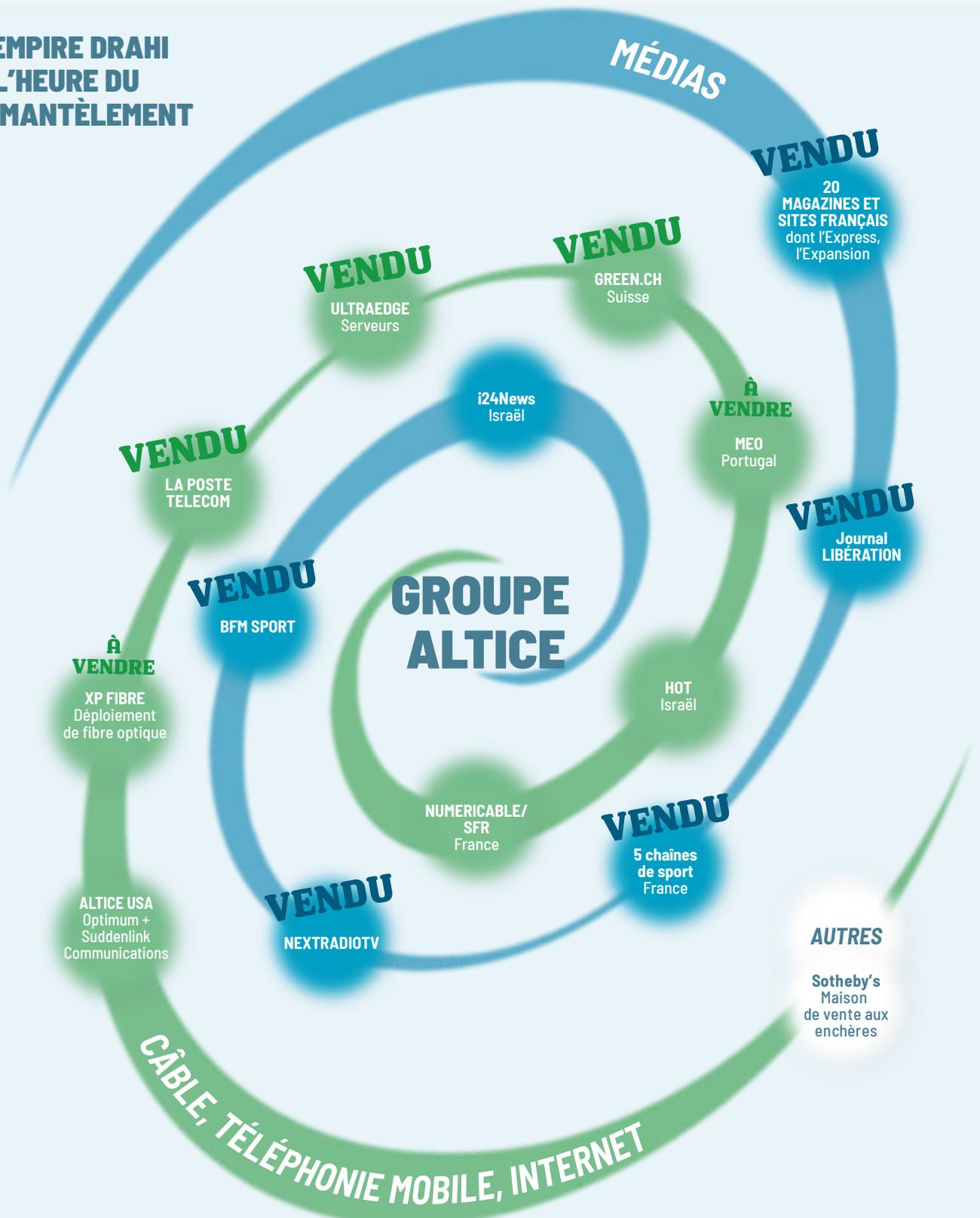
d'Altice France, elles ont profité, au moins indirectement, à l'actionnaire principal, Patrick Drahi. Pendant des années, ce dernier a donné le sentiment de marcher sur l'eau, de voler de succès en succès, mais le vent semble en train de tourner. Au-delà de l'endettement de son groupe, des affaires rattrapent l'empire de Patrick Drahi, à commencer par une procédure judiciaire lancée au Portugal contre l'un de ses plus proches collaborateurs. En juillet 2023, Armando Pereira est arrêté lors d'une vaste opération de police, et son hélicoptère, saisi. La justice le soupçonne de plusieurs faits de corruption et blanchiment d'argent. Pereira est aussi suspecté d'avoir mis en place un réseau de fournisseurs douteux dans le but de détourner de fortes sommes d'argent via la politique d'achat d'Altice Portugal. Il a toujours nié ces accusations.

CORRUPTION, BLANCHIMENT ET RECEL

Patrick Drahi s'est immédiatement déclaré « trahi » par Armando Pereira, mais l'affaire éclabousse rapidement tout l'empire Altice en raison des liens étroits entre les deux hommes. Depuis leur rencontre, au début des années 1990, leur complémentarité à la tête de l'empire de Drahi est de notoriété publique. Au moment où éclate le scandale, le propriétaire de SFR a beau couper tout lien avec les boîtes dans lesquelles Pereira aurait pu avoir des intérêts, cela ne suffit pas à écarter le danger. En septembre 2023, le parquet national financier (PNF) ouvre une »



**L'EMPIRE DRAHI
À L'HEURE DU
DÉMANTÈLEMENT**



SOURCE : ALTICE/INFOGRAPHIE L'HUMANITÉ

LE PORTRAIT

PATRICK DRAHI

» enquête préliminaire sur des chefs de corruption, blanchiment et recel. « Nous en sommes encore dans la phase d'investigation, nous confiait une source judiciaire en fin d'année dernière. Les enquêteurs étudient les flux financiers sur Altice France pour s'assurer que les schémas de corruption en place au Portugal n'étaient pas aussi opérationnels dans l'Hexagone. » Une longue enquête qui pourrait bien prendre plusieurs années et dont personne n'est capable de dire aujourd'hui sur quoi elle débouchera. « Il serait très surprenant que Patrick Drahi ne soit pas entendu par le PNF à un moment ou un autre », avance notre source.

« LA FOLIE DE LA FINANCE »

Mais d'ici là le milliardaire a bien d'autres soucis à gérer. La santé économique de SFR finit par pâtir des nuages qui s'amoncellent au-dessus de son empire. En à peine deux ans, l'opérateur a perdu plus de 1,6 million de clients mobiles (particuliers et entreprises). Ces derniers mettent les voiles à la fois pour des raisons financières (la politique ultra-agressive de hausse des forfaits pratiquée par SFR) et d'image : les difficultés économiques d'Altice, tout comme l'affaire Pereira, refroidiraient certaines entreprises et collectivités. Un cadre d'Orange nous explique ainsi comment l'opérateur historique a pu rafler le marché télécoms de Bordeaux Métropole, au nez et à la barbe de SFR. « La logique aurait



SAID ANAS / ALAMY STOCK PHOTO

Patrick Drahi attablé avec les ministres Éric Dupond-Moretti, Sarah El Haïry et Gérard Darmanin, lors du grand gala d'i24News (2022) « à l'occasion du deuxième anniversaire des accords d'Abraham ».

voulu que ce soit l'entreprise de Drahi qui emporte le marché, dans la mesure où ils travaillaient déjà avec la métropole depuis des années, confie-t-il. Mais, selon les bruits de couloir qui circulent chez Orange, Bordeaux nous aurait préférés en raison de la santé financière inquiétante de SFR... »

Lucide et désabusé, un syndicaliste de SFR nous explique, en guise d'épilogue (ou d'épitaphe) : « C'est la folie de la finance. Depuis 2014, tout le monde s'est gavé sur le dos de SFR : les créanciers ont touché des millions d'euros d'intérêt, les banquiers d'affaires ont empoché des commissions et Patrick Drahi a gagné beaucoup d'argent. Le seul perdant, finalement, c'est le salarié. » ●

(1) Indicateur financier mesurant la rentabilité du processus d'exploitation d'une entreprise.

(2) Lire notamment Elsa Bembaron, « Patrick Drahi, l'ogre des networks », l'Archipel, 2017.

Patrick Drahi, le discret allié d'Israël

Patrick Drahi et Israël, c'est une affaire de gros sous et de convictions. Le milliardaire commence à y implanter un bout de son empire dès 2009, avec le rachat du câblo-opérateur Hot. Fidèle à ses habitudes, il restructure à la hache ladite société en réduisant son effectif de moitié. La réussite est spectaculaire. Drahi rajoute des cordes (ou des câbles, si on préfère) à son arc en transformant Hot en opérateur global : téléphonie fixe, mobile, Internet, TV par câble. Les motivations de Drahi en Israël tiennent à la fois de

l'opportunisme et de l'engagement. Et c'est au nom de ce dernier que Patrick Drahi lance la chaîne d'info i24News, en 2013, avec un budget de 50 millions d'euros. Conçue comme une alternative à al-Jazira, i24News diffuse ses programmes en anglais, français, arabe et hébreu. Objectif ? « Montrer le vrai visage d'Israël au monde, sans être un instrument de propagande. » La chaîne est régulièrement accusée de soutenir la politique israélienne, tant par ses reportages que par ses intervenants. Le 17 octobre

2023, alors que l'armée israélienne pilonne Gaza depuis plus d'une semaine, un des habitués d'i24News déroule ce discours hallucinant, sans contradicteur : « Je me fiche éperdument des 2 millions de Gazaouis, assène l'auteur David Antonelli. (...) Les gens qui font la distinction entre la population et le Hamas oublient que (tous les Gazaouis) sont biberonnés à la haine du juif. (...) On ne va pas occuper Gaza, on va récupérer Gaza. Gaza sera peut-être un champ de ruines, mais on peut reconstruire. » Avant de

conclure par cette utile mise au point : « On ne doit se soucier ni des droits de l'homme ni de la pensée progressiste. » Patrick Drahi lui-même est très discret sur le sujet, mais on lui prête une proximité avec le pouvoir. Le site Blast a révélé en novembre 2023 que la fondation des époux Drahi aurait promis de verser 7,7 millions de dollars au gouvernement israélien pour financer la construction d'un centre de remise en forme pour ses soldats... Le milliardaire n'a jamais fait de commentaires.