

## **Interview de Martin Bouygues**

**Le Figaro du 4 avril 2016**

*Dans un entretien au Figaro, le PDG du groupe Bouygues attribue l'échec du mariage de sa filiale télécoms avec Orange à la complexité de l'opération. Et aussi aux exigences d'un des protagonistes.*

**« Nous étions quatre à la table des négociations, mais nous n'étions que trois à vouloir aboutir »**

Ce lundi, en bourse, l'action du groupe Bouygues risque de subir le contrecoup de l'échec annoncé vendredi soir des négociations avec Orange. Une perspective face à laquelle Martin Bouygues, le PDG du groupe, reste serein. Il se dit convaincu de la capacité de Bouygues Telecom à continuer à se développer à quatre opérateurs. Et explique pourquoi la consolidation n'a pas lieu.

**Le Figaro – Pourquoi, après trois mois de négociations avec Orange, avez-vous finalement refusé de vendre Bouygues Telecom ?**

**Martin Bouygues** – Les conditions d'une opération n'étaient tout simplement pas réunies. J'avais, dès le départ, expliqué mes objectifs. Ma première préoccupation, essentielle, était le maintien des emplois et du statut des salariés de Bouygues Telecom. La deuxième, c'était que je crois dans l'avenir du secteur des télécoms et que je souhaitais que le groupe Bouygues demeure un acteur dans ce secteur et donc qu'il trouve sa place d'actionnaire chez Orange. Ensuite, je demandais que le montant de l'opération soit proche de l'offre que nous avait faite Patrick Drahi il y a un an. Enfin, Bouygues ne devait pas assumer seul le risque d'exécution. Toutes ces conditions, je les ai exposées, très clairement, dès le départ. Il n'y avait aucun malentendu possible. Et personne ne doit donc être aujourd'hui surpris par le fait que nous ayons décidé de mettre un terme aux discussions.

**C'est pourtant vous qui étiez à l'origine de cette nouvelle tentative de consolidation ... Qui est responsable de l'échec ?**

Je sais qu'on a dit que j'avais pris l'initiative de ces négociations. C'est un peu simpliste mais je veux bien l'assumer parce que ce n'est pas le fond du sujet. Le problème auquel nous avons été confrontés tient à la complexité de cette discussion. Négocier à deux est déjà très difficile, négocier à quatre est beaucoup, beaucoup plus difficile. Nous avons tenté d'y parvenir. Je dois au passage reconnaître le travail très important de Stéphane Richard et de ses équipes. Mais si nous étions quatre à la table des négociations, nous n'étions que trois à vouloir aboutir. Manifestement, l'un des protagonistes nourrissait l'ambition d'avoir le maximum en payant le minimum tout en gardant la possibilité de se retirer.

## **Vous parlez de Xavier Niel, le patron d'Iliad ?**

Je laisse chacun libre de ses interprétations.

## **Vous disiez que le groupe Bouygues devait trouver sa place d'actionnaire chez Orange. Mais Emmanuel Macron, le ministre de l'Economie, voulait vous cantonner à un rôle d'actionnaire très minoritaire...**

Je souhaitais que Bouygues soit un actionnaire, certes minoritaire, mais significatif d'Orange, et puisse participer pleinement aux décisions stratégiques de cette entreprise. Nous lui aurions été utiles, et fidèles. L'Agence des participations de l'Etat (APE) nous a exposé ses exigences ... que j'ai trouvées très étranges. La vision de l'APE nous réduisait à un rôle d'actionnaire minoritaire, avec très peu de droits, tout en nous demandant de payer le prix d'une participation majoritaire. Cela dit, ce n'est pas cela qui a bloqué in fine l'opération. Si nous étions parvenus à un accord entre les quatre opérateurs, ce sujet-là aurait fini je l'imagine par trouver sa solution.

## **L'APE avait un mandat politique, du gouvernement et d'abord d'Emmanuel Macron, pour formuler ces exigences. L'Etat voulait-il vraiment cette opération ?**

De nouveau, parce qu'il n'y pas eu d'accord, nous n'avons pas été au bout de la discussion avec les pouvoirs publics. Cette négociation-là, au niveau politique, aurait pu aboutir.

## **Vous aviez obtenu des garanties sur le plan social et financier, mais pas sur le risque d'exécution ?**

Un accord sur cette opération aurait ouvert une période de 12 à 18 mois d'instruction par l'Autorité de la concurrence et l'Arcep. Et il est évident que si leurs exigences avaient été refusées par l'un des trois acheteurs, rendant nos accords caducs, l'entreprise Bouygues Telecom aurait été dans un état catastrophique. Nous n'avons pas réussi, malgré tous les remèdes imaginés, à finaliser un accord global qui nous garantisse contre ce risque. Je pense que c'était possible, si tout le monde l'avait voulu.

## **Vous avez voulu cette négociation. Est-ce le signe que Bouygues Telecom, seul, est trop fragile ?**

La consolidation du marché français avait du sens. Mais puisqu'elle pas lieu, nous allons continuer d'évoluer dans un marché à quatre opérateurs. Cela va être très compétitif. Ne nous leurrions pas : cette structure de marché implique une moindre capacité des opérateurs à investir dans le mobile et dans le fixe. Les consommateurs vont y perdre, parce que le marché français va prendre du retard.

S'agissant de Bouygues Telecom, je ne suis pas inquiet. L'entreprise est parfaitement viable dans un marché à quatre. Elle est la première à avoir fait des efforts de rationalisation, considérables. Sa structure de coûts est une des plus basses du marché, et elle a l'un des meilleurs réseaux mobiles. Le premier trimestre témoignera de notre croissance à la fois dans le fixe et dans le mobile. Nous avons, avec les cash-

flow et la puissance du groupe Bouygues, les moyens nécessaires pour investir et continuer de développer Bouygues Telecom.

**Vos interlocuteurs ont-ils commis une erreur d'analyse, et cru que vous accepteriez plus de concessions parce que vous n'aviez pas d'autre choix que de vendre ?**

J'ai toujours expliqué que cette opération n'était pas vitale pour Bouygues Telecom. Certains ont cru que je bluffais et que je négociais dos au mur. C'était stupide et même puéril de le penser. Personnellement, la stratégie *stand alone* me convient très bien. Je suis très attaché à Bouygues Telecom et à tous ses salariés.

**TF1 aurait-elle pu faire partie de l'opération ?**

Cela n'a jamais été envisagé. C'était déjà bien assez compliqué comme cela !

**La guerre des prix va-t-elle repartir de plus belle ?**

Pas forcément. Il faut être naïf pour croire que le marché français peut durablement fonctionner avec les prix les plus bas au monde dans le Mobile et dans le Fixe tout en ayant les investissements les plus élevés. La logique voudrait même, à un moment, que les prix finissent par remonter.

**Dans quel état d'esprit sont vos salariés ?**

Les collaborateurs du Groupe étaient très inquiets. Ils sont donc soulagés de la décision et sont motivés pour poursuivre l'aventure de Bouygues Telecom. Je voudrais dire aussi que dans cette période agitée, nos clients nous ont gardé leur confiance. Je les en remercie. Je considère que c'est un encouragement à poursuivre.

**Cette opération préfigurait-elle une mise en ordre du groupe Bouygues dans la perspective de votre succession ?**

Je vais avoir 64 ans et je dirige le groupe Bouygues depuis 1989. J'assume mes responsabilités et mon âge. J'ai expliqué clairement que dans les deux à quatre années qui viennent je dois organiser le passage de relais. Je ne veux pas faire le combat de trop.

**Vos enfants sont-ils préparés à prendre la relève ?**

Mon père ne m'a pas mis cette pression sur les épaules. Jamais je ne le ferai pour mes enfants et leur cousin. S'ils sont intéressés pour prendre des responsabilités dans le management du groupe Bouygues, ce sera bien. Mais ce n'est pas moi qui prendrai cette décision. C'est mon successeur et le conseil d'administration qui choisiront.

Propos recueillis par Bertille Bayart, Elsa Bembaron et Enguerand Renault.

Retrouvez l'article sur le Figaro.fr : <http://premium.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/04/03/32001-20160403ARTFIG00176-martin-bouygues-pourquoi-je-n-ai-pas-vendu-bouygues-telecom-a-orange.php>