

«Bouygues reste l'acheteur naturel de SFR»

Par Bertille Bayart, Elsa Bembaron et Gaëtan de Capèle

INTERVIEW - Martin Bouygues affirme que Bouygues Telecom, convoité par SFR-Numericable, n'est pas à vendre et dénonce une manœuvre de déstabilisation.

LE FIGARO. - Vous avez refusé mardi soir l'offre d'Altice pour le rachat de Bouygues Telecom. Pourtant, le prix, de 10 milliards d'euros, semblait inespéré. Cela veut-il dire que Bouygues Telecom vaut plus?

Martin BOUYGUES. - Le sujet n'est pas de savoir si cela vaut 10 milliards d'euros ou plus, mais de savoir si cette offre non sollicitée répondait à nos objectifs stratégiques. La réponse a été non, à l'unanimité du conseil. Vous savez, une entreprise n'est pas une marchandise comme une autre. Et dans la vie, tout n'est pas à vendre. Bouygues Telecom ne l'est pas. C'est une entreprise qui est aujourd'hui en ordre de bataille après avoir traversé quatre années terribles. Nous avons dû mener une profonde restructuration, les salariés ont dû consentir des efforts considérables, deux plans de départs volontaires ont été mis en œuvre. Mais maintenant, Bouygues Telecom, c'est le meilleur réseau 4G de France, un portefeuille de fréquences exceptionnel, des offres très bien positionnées. Qui dit mieux?

Dans quelle mesure le risque d'un veto de l'Autorité de la concurrence a-t-il pesé dans votre décision?

L'offre d'Altice et de Free présentait effectivement une difficulté considérable de réalisation. Pensez-vous vraiment que l'administration française, qui a tant fait pour que le marché passe de trois à quatre opérateurs, accepte si facilement une opération en sens inverse? Patrick Drahi nous paraissait présumer d'une décision favorable de l'Autorité de la concurrence. Cela me paraît très peu prudent. En tout cas, le groupe Bouygues ne pouvait se permettre de prendre ce risque sur une période de près d'un an pendant l'instruction du dossier. À l'issue de cette période, si quelque chose avait mal tourné, nous nous serions tout simplement retrouvés avec une entreprise détruite!

Examineriez-vous une nouvelle offre?

En tout état de cause, ce cas de figure ne changerait pas les critères et les objectifs auxquels le conseil a attaché de l'importance avant-hier soir.

Vous avez également évoqué le problème de l'emploi pour justifier votre refus...

Pour le montage financier, on a fait miroiter des «synergies» extraordinaires. Tout en prenant des «engagements» sur l'emploi. Mais que sont ces synergies sinon des destructions d'emplois? L'exemple, si j'en crois les journaux, du rapprochement SFR-Numericable ne me paraît pas idyllique... Je n'ai pour ma part pas l'habitude d'emmener mes salariés dans de telles aventures, et je n'ai aucune intention de le faire pour ceux de Bouygues Telecom.

Ce refus n'est-il pas une réaction d'orgueil de votre part, parce que vous avez créé cette société et parce que vos concurrents semblaient manifestement s'entendre pour se la partager?

J'ai 63 ans, je travaille depuis 43 ans, je suis chef d'entreprise depuis 35 ans. J'ai hérité d'un nom et de l'esprit d'entreprise et j'ai créé mes propres sociétés. Mais j'ai su en vendre, même si c'était douloureux. Tel a été le cas pour Maison Bouygues, Bouygues Offshore, Saur ou Eurosport. Je l'ai fait quand cela avait un sens stratégique. Ce n'est pas le cas cette fois, et tous les administrateurs ont été d'accord avec moi. Je défends l'intérêt du groupe et de ses salariés, qui en sont aussi le premier actionnaire. Pas mon ego. Pour paraphraser le général de Gaulle, ce n'est pas à 63 ans que je vais me laisser emporter par mon ego!

Quant aux concurrents, je constate effectivement leur empressement. Cela veut peut-être dire quelque chose de leur propre situation... On a cherché à déstabiliser Bouygues Telecom tout en annonçant - un peu vite! - que je serais un génie si je vendais. La ficelle était un peu grosse.

Il y a un an, quand vous étiez candidat au rachat de SFR, vous plaidez le retour à un marché à trois. Aujourd'hui, vous défendez l'inverse. N'êtes-vous pas en pleine contradiction?

Ma position n'a pas changé: Bouygues reste l'acheteur naturel de SFR. Mais, depuis un an, plusieurs choses ont changé. D'une part, Bouygues Telecom n'est plus dans l'impasse dans laquelle il était auparavant. Nous avons fait les efforts nécessaires, je l'ai dit, nous gagnons des clients, nous avons lancé avec succès une offensive dans le marché du fixe, où certains de nos concurrents faisaient des marges extravagantes. Nous sommes le nouveau Maverick de ce marché. D'autre part, les déclarations du nouveau président de l'Arcep conduisent à penser que le régulateur entend désormais travailler à rétablir des règles équitables dans le secteur.

Vous souhaitez donc de nouvelles règles d'itinérance de Free?

Évidemment! L'itinérance, c'est la mère de tous les problèmes. Va-t-on enfin réaliser la catastrophe qu'on a fait vivre à ce secteur? 50.000 emplois ont été détruits, l'État a été lui-même privé de recettes fiscales considérables à cause de décisions démagogiques. On nous a expliqué il y a cinq ans qu'il fallait ouvrir le marché du mobile à un nouvel entrant. Mais le régulateur, quand il a fixé les règles, a juste «oublié» que ce nouvel entrant était déjà très puissant dans le fixe. Moi, je n'ai pas bénéficié des mêmes avantages pour m'attaquer au fixe à partir de mes positions dans le mobile! L'Arcep n'a pas non plus jugé utile à l'époque de réaliser des études économiques préalables à ses décisions. C'est un fonctionnement incompréhensible et qui a provoqué des dégâts considérables dont personne n'assume la responsabilité. Bien sûr qu'il y a de la place pour quatre opérateurs sur le marché français, mais seulement si les conditions sont équitables. L'Autorité de la concurrence l'a clairement expliqué dans son rapport rendu en mars 2013. Il n'a pas intéressé l'ancien président de l'Arcep. J'espère que le nouveau s'en saisira. Les enchères à venir sur les fréquences 700 MHz, auxquelles nous participerons bien évidemment, contribueront aussi à structurer le secteur.

Le gouvernement est monté au créneau face au projet d'Altice. Cela a-t-il joué un rôle dans votre décision?

Non. Le gouvernement ne m'a évidemment pas imposé cette décision - comment l'aurait-il pu du reste? Mais je suis heureux d'avoir son soutien dans mon choix stratégique.

Vos relations avec Patrick Drahi ou Xavier Niel vont-elles être marquées par cet épisode? Vous devez encore négocier avec SFR, s'agissant de vos accords de mutualisation...

J'ai dû croiser Xavier Niel deux fois dans ma vie et Patrick Drahi, une seule. À croire que je n'abuse pas des bonnes choses... Donc, cette affaire ne changera rien à nos rapports ni aux discussions en cours quant à la mise en œuvre de l'accord de mutualisation.

Vendre Bouygues Telecom vous aurait permis de réinvestir dans vos métiers historiques de la construction et chez TF1. Le groupe a-t-il les moyens de déployer sa stratégie dans toutes ses activités?

Je n'ai jamais limité, pour Bouygues Telecom, les efforts d'investissement dans les autres métiers. La construction est une activité peu intensive en investissements. Quant à TF1, le groupe me paraît avoir tous les moyens de se développer après la cession du contrôle d'Eurosport.