

Rachat de SFR : Martin Bouygues règle ses comptes

Martin Bouygues : « Il fallait bien un prétexte pour nous éliminer »

INTERVIEW - Le PDG du groupe livre ses confidences sur les six semaines de bataille face à Numericable pour emporter SFR. Pour lui, Bouygues Telecom n'a pas besoin de se marier avec Free.

Relancer la machine après l'échec de son offre de rachat de SFR est le nouveau défi du groupe Bouygues. Martin Bouygues, qui a personnellement dirigé l'offensive sur SFR, apprenait samedi 5 avril que Vivendi lui avait finalement préféré Numericable. Pourtant, le matin même, il avait joué son va-tout en mettant 15,5 milliards d'euros en cash sur la table. Martin Bouygues est très remonté contre les dirigeants de Vivendi, qui l'ont incité à se lancer dans la bataille avant de l'écarter par un choix qu'il estime non justifié.

Depuis, les interrogations sur l'avenir de sa filiale Bouygues Telecom se sont multipliées. Bouygues Telecom peut-il continuer seul dans un marché ultraconcurrentiel et alors qu'il est tout juste à l'équilibre? Doit-il se rapprocher de son concurrent Free, avec qui il avait discuté d'une éventuelle cession de son réseau mobile? Martin Bouygues semble bien décidé à poursuivre l'aventure des télécoms, même si, pour cela, il faut que la maison mère soutienne financièrement sa filiale télécom. Seul dans un univers concurrentiel à quatre opérateurs, Bouygues Telecom devra faire preuve d'agilité en innovant à marche forcée, tout en réduisant significativement ses coûts.

LE FIGARO. - Après avoir échoué dans votre tentative de rachat de SFR, avez-vous eu l'impression de servir de lièvre à Numericable?

Martin BOUYGUES. - Notre métier du BTP nous conduit à répondre à des appels d'offres dans le monde entier. Des appels d'offres compliqués, tordus, bizarres, j'en ai vu beaucoup. Mais je n'imaginai pas de telles pratiques dans un tel dossier... à Paris de surcroît!

C'est Jean-René Fourtou (le PDG de Vivendi, NDLR) qui m'a convaincu en janvier de m'intéresser à la vente de SFR, en m'assurant de la pertinence et de la faisabilité de l'opération. J'ai immédiatement pris contact avec Bruno Lasserre, président de l'Autorité de la concurrence. Il ne voyait pas d'obstacles insurmontables mais il ne pouvait pas préjuger a priori du résultat d'une instruction complexe. Je sais qu'il a dit la même chose à Vivendi. Les deux groupes ont alors intensément mobilisé leurs collaborateurs et conseils. Jean-Yves Charlier et Olivier Roussat, les patrons de SFR et de Bouygues Telecom, ont bâti ensemble un plan d'affaires et étudié les conséquences sociales de la fusion. Ils partageaient le même enthousiasme pour le projet.

Pour des raisons qui me sont inconnues, Jean-René Fourtou a totalement changé d'attitude un peu avant le dépôt de notre première offre. De futurs partenaires, nous sommes devenus soudainement des gêneurs. Tout a été fait pour ne pas permettre à Bouygues de présenter ses offres et ses arguments au Conseil de surveillance. Les anomalies se sont multipliées. Deutsche Bank avait joué un rôle clé dans l'introduction en Bourse d'Altice et de Numericable, elle était la banque du conseil de surveillance de

Vivendi et l'un des principaux prêteurs de Numericable dans le dossier SFR. Je n'ai eu aucune réponse à mes nombreuses demandes d'audition par le conseil de surveillance, pas même une lettre de courtoisie. Notre concurrent a été autorisé à remettre ses offres après nous. Aucun tiers indépendant n'a été désigné pour éclairer le conseil et l'assemblée générale.

Auriez-vous pu continuer à monter les enchères sur SFR?

La compétition a été arrêtée dès le deuxième tour, l'entrée en exclusivité a été le moyen de tenir - Bouygues à l'écart. L'intérêt des actionnaires de Vivendi commandait d'organiser plusieurs tours. Les deux candidats avaient de la réserve, comme l'ont montré nos offres. Rendez-vous compte que si je n'avais pas remis ces offres non sollicitées, les actionnaires de Vivendi auraient été privés des milliards d'euros que Numericable a dû ajouter! Je ne parle pas de la décision finale, qui a privé les actionnaires de nos dernières surenchères. Notre dernière offre était très nettement supérieure en cash, elle a été repoussée!

Pour paraphraser Michel Audiard, «je n'accuse pas... j'évoque». Et je vous laisse juges. Pour moi, un tel spectacle est tout simplement consternant pour l'image de la place de Paris.

Pour repousser votre offre, Vivendi a évoqué les problèmes de concurrence...

Chez Vivendi, il y a eu un vent de panique lorsque nous avons révélé l'accord avec Free pour la cession de notre réseau et d'une partie des fréquences. Stupeur lorsque Bruno Lasserre déclare, le 9 mars, qu'il n'y a pas un nombre magique d'opérateurs sur un marché. La vérité est qu'aucune Autorité de la concurrence ne s'est vue présenter des remèdes de cette importance. Si une dizaine d'investisseurs de tout premier plan ont souhaité se joindre à nous dans un délai record avec des engagements fermes, c'est parce qu'ils pensaient que notre projet était le meilleur et qu'ils n'avaient aucune inquiétude sur la faisabilité de l'opération. Pour eux comme pour nous, le risque d'un veto par l'Autorité de la concurrence n'existait pas et vous savez que celle-ci n'a jamais interdit une opération de concentration. Il fallait bien un prétexte pour nous éliminer, il est facile d'instrumentaliser une autorité qui bien sûr ne peut se prononcer officiellement qu'une fois saisie.

Et concernant les 4000 à 5000 emplois qui auraient été menacés par une fusion SFR-Bouygues Telecom?

C'est faux. Bien évidemment ce sujet si important a été étudié avec le plus grand soin. Jean-Yves Charlier et Olivier Roussat ont, ensemble, mené les travaux d'analyse avec le concours d'un consultant choisi par Vivendi, le cabinet Bain. C'est d'un commun accord qu'ils sont arrivés à la conclusion qu'en définitive 1400 «doublons» - je n'aime pas cette expression - pouvaient éventuellement subsister. Garder ces collaborateurs ne posait pas de difficulté à une entreprise de cette taille avec un tel potentiel de développement. Apparemment, Jean-René Fourtou n'a pas lu ce rapport, ce qui révèle l'importance qu'il a accordée à la dimension sociale de cette opération.

Pensez-vous que le marché des télécoms en France puisse continuer avec quatre opérateurs?

L'introduction du quatrième opérateur a été un choix politique fait par le gouvernement de François Fillon. Les conditions de la quatrième licence ont été un choix administratif fait par l'Autorité de régulation des télécoms (Arcep). Le très grand déséquilibre de régulation créé par l'Arcep au profit du nouvel entrant a profondément déstabilisé le marché. Dans l'ensemble de la filière, des dizaines de milliers d'emplois ont été détruits en deux ans et plus d'un milliard par an de recettes fiscales se sont envolées pour l'État, sans compter la dépréciation de sa participation dans Orange. Bouygues Telecom a écrit à l'Arcep en juillet 2013 et en février 2014 pour que soit mis en œuvre le très important avis de l'Autorité de la concurrence de mars 2013 sur l'itinérance. Aucune réponse. Le président Silicani ignore nos courriers.

J'ai bien noté qu'Arnaud Montebourg s'était emparé du sujet des télécoms pour tenter d'apporter des solutions et qu'il allait se pencher de près sur les problèmes de régulation du secteur.

Quel avenir pour Bouygues Telecom? Êtes-vous condamné à vous trouver un allié?

Dans un marché à quatre opérateurs, nous savons que nous devons continuer à diminuer nos coûts et à innover fortement. Nos offres rencontrent un vif succès dans la 4G et notre nouvelle offre Internet fixe à

19,99 euros recrute plus d'abonnés que prévu. Je vous confirme que d'autres innovations dans l'Internet fixe sortiront dans les prochaines semaines avec des prix très agressifs.

Bouygues Telecom peut rester seul car il peut compter sur le groupe Bouygues, qui peut lui fournir des moyens importants pour gagner la rude bataille qui s'annonce.

Bouygues est un groupe diversifié solide, peu endetté, avec une structure financière très saine qui dégage des cash-flows réguliers et qui a prouvé en 2013 sa compétitivité et sa capacité d'innovation. Début janvier 2014, la question d'un allié pour Bouygues Telecom ne se posait pas. Le groupe Bouygues, c'est 130.000 collaborateurs dans 80 pays. Je suis fier de porter haut les couleurs de la France dans le monde et d'être à la tête d'un des leaders mondiaux du BTP, de l'immobilier et de la route, reconnu comme expert dans les chantiers les plus grands et les plus complexes, tunnels, ponts, bâtiments prestigieux. Quant à Bouygues Telecom, il saura relever ces défis!

Avez-vous des discussions avec Free ou Telefonica?

Je ne commente pas les rumeurs.

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