

Patrick Drahi (Altice) : « Faire de SFR-Numericable un champion national »

« Le rapprochement de SFR et Numericable est l'avenir des télécoms en France. » A en croire **Patrick Drahi** (à droite sur la photo), président d'Altice (actionnaire principale de Numericable) et, de fait, nouveau propriétaire de SFR, le nouvel ensemble va devenir « *un champion national et européen* » des télécoms. Ingénieur télécoms de formation, l'entrepreneur, comme il se définit lui-même, s'exprimait aux côtés d'**Eric Denoyer** (à gauche sur la photo), PDG de Numericable Group, ce matin à Paris dans le cadre d'une conférence de presse visant à détailler les grandes lignes stratégiques de cette opération de consolidation du secteur en France.

Rappelons que, vendredi 14 mars, [Vivendi a retenu l'offre de Numericable](#) qui propose **11,75 milliards d'euros et 32% du capital**, aux dépens de celle de Bouygues. Offre qui sera définitivement validée à l'issue des trois semaines de négociations sur les modalités d'intégration entre les deux entreprises. « *Ça fait travailler les cabinets d'avocats français* », a plaisanté Patrick Drahi sur la question du délai et de la pertinence de ces négociations. Il n'en reste pas moins convaincu de l'issue positive de l'opération : « *Vivendi, qui est une entreprise bien placée pour évaluer la pertinence d'un projet industriel, a toutes les informations sur le montage financier de l'opération.* »

Patrick Drahi entend profiter rapidement des économies dégagées par le rapprochement pour investir. « *Ce qui compte dans un investissement, ce n'est pas ce qu'il coûte, c'est ce qu'il rapporte.* » Dans ce cadre, le nouvel ensemble compte **dégager plus d'un milliard de trésorerie annuelle**. Les synergies seront issues des activités grand public pour environ 300 millions d'euros (210 millions d'Ebitda et 90 millions de capex) notamment à travers les redevances aujourd'hui payées par Numericable à SFR ; 145 millions sur le marché de l'entreprise ; 250 millions (dont 160 millions en Capex) sur le réseau ; et 400 millions environ en synergies diverses (achats, dépenses marketing vers une seule marque, [optimisation de l'IT](#) en simplifiant le catalogue des offres et les processus). « *Quand vous avez deux offres, c'est plus facile à gérer que quand vous en avez 20 000* », explique le dirigeant.

Capter 20% du marché

Sur l'offre grand public, Numericable espère capter 15 à 20% du *turnover* du marché pour passer sa part de marché de 20% aujourd'hui à 35-40% sur les zones couvertes par le câble. Une projection que Patrick Drahi fait au regard des exemples à l'international où le câble atteint généralement entre 40 à 60% de parts de marché sur ses zones de couverture. Objectif : augmenter la base d'abonnés, de **7 millions de clients résidentiels triple play** constituée par le rapprochement, à laquelle s'ajoutent les **21 millions de clients mobiles de SFR**. Ce qui permettra de créer de nouveaux services quadruple play et de remonter le revenu moyen par abonné (Arpu) aujourd'hui de 33 euros chez SFR contre 41 chez Numericable. SFR-Numericable vise une **croissance annuelle du chiffre d'affaires de 2 à 5%**.

Sur l'entreprise, la capacité du nouveau groupe permettra d'affronter un marché « *peu compétitif en France* » détenu à 70% par Orange (via sa branche Business Services) et sur lequel **le nouvel**

ensemble pèsera 20% du marché (dont 11% pour SFR Business Team qui, englué dans la 4G et une instabilité managériale, n'a pas progressé, et 9% pour Completel, en croissance). Une part de marché modeste que Patrick Drahi explique par le manque de moyen. « Avec Completel, faute d'équipes commerciales suffisantes, nous ne sommes en mesure de répondre qu'à 35% des appels d'offres, dont nous captions 30%. » Aux 150 commerciaux de Completel viendront s'ajouter les 250 de SFR. Soit 400 au total dédiés à l'offre entreprise. « Il en faudrait 600 », poursuit le dirigeant qui [s'est engagé par écrit à recruter](#).

Sur le réseau, « mon plan correspond à celui du gouvernement », insiste Patrick Drahi en référence au plan Très Haut Débit (THD) pour tous. Il rappelle sa volonté d'atteindre les **12 millions de foyers connectés en THD en 2017** et 15 millions en 2020, soit 60% des 26 millions de foyers en France. Comment ? En interconnectant les 57 000 km de réseaux fibres de transport de SFR (hérités de Cegetel, LD Com...) et ceux de Numericable. Le très haut débit de ce dernier concerne potentiellement les 10 millions de foyers câblés (dont 8,5 millions ont accès à une offre triple play et 5,2 au très haut débit à 100 Mbits/s et plus via la fibre). « C'est facile à faire », assure Eric Denoyer. A ceux qui pointent la technologie vieillissante du câble, il fait remarquer qu'en Europe, les pays qui ont la plus grosse pénétration du câble affichent les meilleurs débits en moyenne (16,8 Mbit/s en Belgique pour 60% de pénétration). « Le câble, c'est de la fibre aujourd'hui. ». Le reste des foyers viendra du réseau fibre de SFR à travers, essentiellement, les accords de déploiement passés avec Orange, et la poursuite des déploiements.

Maitriser le réseau de A à Z

L'interconnexion permettra en parallèle de **renforcer l'infrastructure des réseaux de collecte entre les sites mobiles** (les antennes) et accélérer le déploiement de la 4G. « L'avenir du mobile, c'est le fixe, résume Patrick Drahi qui a le sens de la formule. C'est une certitude scientifique. ». Et économique. « La marge est excellente quand nous maitrisons un réseau de A à Z. » Une stratégie qui s'appliquera donc parfaitement à la croissance recherchée sur le marché des services aux entreprises, de la TPE au grand compte ; mais aussi en direction des MVNO (opérateurs mobiles de réseau virtuel) et du transport des données et de la voix (appelée à devenir de la donnée à terme).

En matière de management, rien n'est encore défini et la question de l'avenir de [Jean-Yves Charlier](#) à la tête de SFR reste en suspens. Ce qui est sûr c'est que **Patrick Drahi assurera la direction du conseil d'administration** même s'il n'a pas l'intention de rapatrier son domicile en France (il est actuellement domicilié à Genève). Un poste qu'il entend conserver jusqu'à ce que SFR-Numericable soit leader dans le pays. Il confirme néanmoins que la nouvelle entité SFR-Numericable (qui devrait persister sous la marque SFR à terme) conservera son siège social en France et sera cotée à la Bourse de Paris.

« SFR et Numericable sont très complémentaires, ils vont apporter des services nouveaux, ce qui générera de la création de valeur à travers les économies et les innovations », résume Eric Denoyer qui prend pour exemple la tendance qui s'opère en Europe sur les câblo-opérateurs à travers les acquisitions de [Vodafone sur l'Espagnol Ono](#) notamment ou [la stratégie mobile du câblo américain Liberty Global](#). « Le chiffre d'affaires devrait progresser et les emplois avec », ajoute Patrick Drahi pour qui le rapprochement de SFR et Numericable est « un projet qui s'inscrit dans l'histoire des télécoms. »

Lire également

[Pourquoi Vivendi a choisi Numericable](#)