

Patrick Drahi : le magicien des télécoms a-t-il perdu la main ?



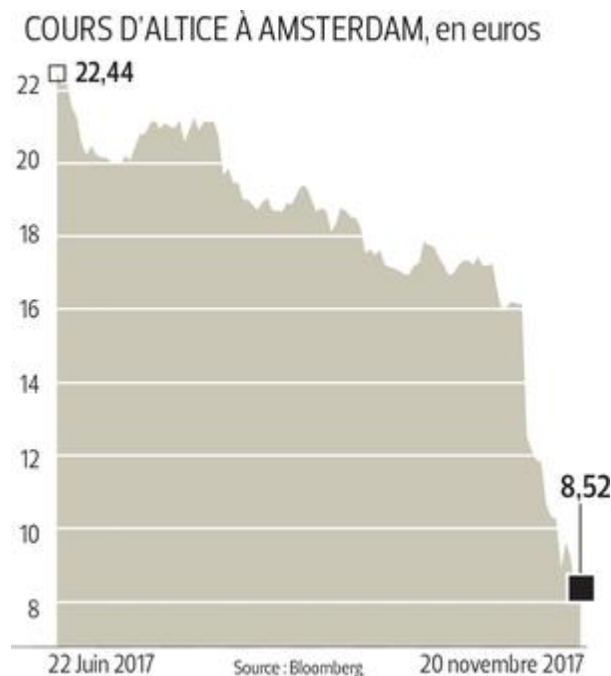
Dans la tourmente financière, Patrick Drahi, le patron d'Altice, tente de redresser la barre. - Crédits photo : Ed Alcock / M.Y.O.P./Ed Alcock / M.Y.O.P.

Tech & Web (<http://premium.lefigaro.fr/secteur/high-tech>) | Par [Elsa Bembaron \(#figp-author\)](#)

Mis à jour le 21/11/2017 à 09h50

ENQUÊTE - Le groupe de l'homme d'affaires, propriétaire de SFR, *Libération* et BFMTV, traverse la pire crise de son histoire. À ses côtés, ses fidèles se démènent sans compter pour éviter le pire.

L'incroyable épopée financière de Patrick Drahi va-t-elle vers son épilogue? Cet homme discret, peu connu du grand public, fait la une des médias depuis trois semaines, pour une actualité dont il se serait bien passé. **Le cours de l'action Altice a connu une chute sans précédent en Bourse** (<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/11/14/32001-20171114ARTFIG00295-altice-pris-dans-un-vent-de-panique-boursiere.php>). Les questions se font toujours plus pressantes sur l'avenir d'un groupe qui cumule 51 milliards de dettes. Il aura fallu une petite étincelle pour mettre le feu.



Le 3 novembre, Altice publie ses résultats trimestriels, les performances commerciales de SFR sont, une nouvelle fois, décevantes. Cette fois, c'en est trop. Les investisseurs quittent le navire, le titre perd un quart de sa valeur en une séance, la moitié en deux semaines. Rien ne semble pouvoir endiguer la chute, même pas les prises de parole de Patrick Drahi, le fondateur de cet incroyable empire. La violence du retournement est spectaculaire: mi-septembre encore, les marchés financiers regardaient Patrick Drahi avec les yeux de Chimène et l'imaginaient rachetant un opérateur télécoms américain pour 180 milliards de dollars. L'entrepreneur paraissait irrésistible...

» LIRE AUSSI - **Patrick Drahi, le président d'Altice, fait son mea culpa**

<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/11/15/32001-20171115ARTFIG00320-patrick-drahi-le-president-d-altice-fait-son-mea-culpa.php>

Longtemps, analystes et investisseurs ont drapé Patrick Drahi de toutes les vertus. Une confiance quasi absolue qui lui a permis de construire un champion des médias et des télécoms en un temps record. Il y a seulement quatre ans, son groupe se limitait à Numericable en France, un opérateur télécoms racheté à Orange en République dominicaine, un autre en Israël (Hot) ainsi qu'une chaîne d'information (i24News). L'homme avait déjà acquis une solide réputation dans le petit milieu des télécoms pour avoir racheté l'intégralité des câblo-opérateurs français, en partant de zéro. Mais rien ne laissait encore présager l'ascension de ces dernières années.

Le pari du câble

Son histoire est celle d'un homme qui s'est construit lui-même. Né à Casablanca en 1963, fils de professeurs de mathématiques, élève brillant, bachelier à 16 ans au lycée de Montpellier, il intègre Polytechnique, Télécoms Paris et décroche un DEA d'optique. Très

tôt, cet homme ambitieux mise sur le câble. Pourquoi ce choix? Il raconte avoir regardé «le top 100 des fortunes américaines, il y en avait dix dans le câble». Alors pourquoi pas lui... Il mise sur ce marché dès la fin des années 1990, alors que cette technologie est délaissée en France. Après avoir créé puis revendu une première entreprise, il se lance en reprenant des petits opérateurs du câble dans le sud et l'est de la France.

Patrick Drahi constitue sa société Altice en 2002, et surtout son équipe de fidèles. Armando Pereira, son associé de la première heure, est l'homme du terrain. Il a construit son expérience dans les entreprises de BTP qui posent le câble. Encore plus discret que Patrick Drahi, il est aujourd'hui en charge de SFR. C'est à cette période que Patrick Drahi rencontre Dexter Goei, alors banquier d'affaires chez Morgan Stanley avant de rejoindre Altice en 2009, dont il est longtemps le directeur financier **avant d'en prendre la direction générale le 9 novembre en pleine tempête** (<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/11/09/32001-20171109ARTFIG00411-grand-menage-a-la-tete-d-altice.php>).

Jérémie Bonnin est repéré lors d'une mission d'audit menée par KPMG. Patrick Drahi embauche le jeune homme qui le considère comme «un grand frère». Il en fait le secrétaire général de son groupe... et à l'occasion, son partenaire au tennis. L'homme d'affaires ne travaille qu'avec des personnes qu'il connaît, dans lesquelles il a une totale confiance et qui lui font confiance. Qu'on ne s'y trompe pas. Il aime agir en mode commando, même si le patron c'est bien lui. Il est le seul maître à bord. «Seul Armando peut le contredire en public», confie un proche.

Une construction financière

Pour racheter ses entreprises, Patrick Drahi fait appel à des investisseurs en France et aux États-Unis. Société générale Capital et Pechel Industries sont les premiers à lui faire confiance, puis c'est au tour du fonds de capital-investissement britannique Cinven. Le mécanisme est toujours le même: une partie du rachat est financée par les investisseurs et le solde par de la dette. Celle-ci est ensuite remboursée par l'entreprise rachetée, qui, de ce fait, doit augmenter ses bénéfices pour pouvoir faire face aux échéances de ses emprunts. Un montage classique, prisé des financiers. Pour augmenter les revenus indispensables au remboursement de la dette et des intérêts, la méthode du duo Pereira/Drahi est bien rodée: on coupe dans les coûts, sans état d'âme.

«Quand un manager me présente un consultant... je vire le manager et je garde le consultant»

Patrick Drahi

Les premières victimes sont généralement les sous-traitants. Patrick Drahi les classe en trois catégories: ceux qu'il faut payer, ceux qui seront réglés parce qu'ils insistent - en faisant intervenir des huissiers par exemple - et ceux qui ne verront jamais la couleur d'un règlement. À cela s'ajoute la renégociation systématique des contrats, avec pour objectif de faire baisser les factures de 30 %.

Enfin, les salariés ne sont pas épargnés, avec des réductions d'effectifs portant généralement sur 30 % des équipes. Ensuite, l'ensemble de l'organisation est revu. Les premiers visés sont les plus hauts salaires. «Je n'aime pas payer des salaires, je préfère attribuer des actions», aime à répéter Patrick Drahi, tout aussi réfractaire aux consultants: «Quand un manager me présente un consultant... je vire le manager et je garde le consultant.»

Des propriétés en Suisse, à New York, Tel-Aviv...

En 2004, il rachète donc les activités câbles de France Télécom (qui deviendra Orange), de TDF et de Canal + pour 500 millions d'euros. C'est Numericable. Deux ans plus tard, Noos, autre câblo-opérateur, tombe dans son escarcelle. La situation de ce dernier est critique, les salariés sont en grève, les clients mécontents. La fusion avec Numericable tourne au fiasco: des clients sont facturés plusieurs fois pour les mêmes prestations ou voient leur note s'envoler. Dans les boutiques, ce n'est que colère et mécontentements. «Patrick Drahi m'avait dit que ce serait très dur pendant deux ans, il s'est trompé, cela a été très difficile pendant quatre ans», confie Hélène Ploix, associée et cofondatrice de Pechel Industries dans Patrick Drahi, l'ogre des networks. Ce qui n'empêche pas l'entrepreneur du câble de poursuivre les acquisitions... et de mettre le cap sur Israël. Il commence à y racheter des actions de Hot Mobile dès 2009 pour finalement acquérir l'intégralité de la société quelques années plus tard.

En homme d'affaires prévoyant, Patrick Drahi double ses acquisitions dans les télécoms d'investissements immobiliers. Il possède désormais plusieurs propriétés en Suisse, à Genève et Zermatt, où il réside et skie. Il est aussi propriétaire d'une villa dans le XVI^e arrondissement à Paris, d'un appartement à New York... Quand il se lance en Israël, il veut aussi un «pied-à-terre» à Tel-Aviv. Il lorgne un immeuble neuf avenue Rothschild, face à la mer. Mais tous les appartements ont déjà été vendus. L'entrepreneur pose alors ses conditions à ses banquiers d'affaires: d'accord pour racheter Hot Mobile, mais à condition d'obtenir un logement dans cet immeuble. Il obtient gain de cause, l'architecte de l'immeuble lui cède les quatre appartements qu'il s'était réservés, un étage entier, avec une vue panoramique sur la Méditerranée, la ville et ses environs.

Une chaîne de télévision en Israël

C'est aussi en Israël que le magnat des télécoms fait ses débuts dans les médias. En 2013, il lance **la chaîne d'informations i24News** (<http://www.lefigaro.fr/medias/2017/01/27/20004-20170127ARTFIG00202-la-chaine-i24-news-lancee-au-etats-unis-le-13-fevrier.php>), «pour rééquilibrer la donne au Proche-Orient, avec une approche objective et factuelle». Trois rédactions sont constituées, pour trois langues: le français, l'anglais et l'arabe.

C'est en 2014 que Patrick Drahi va faire la une des journaux en France. À la surprise générale, cet entrepreneur, qui ne fait pas encore partie du premier cercle des capitaines d'industrie, propose à Vivendi de racheter SFR alors que son groupe est dix fois plus petit. L'audace a failli payer. Le groupe Vivendi, alors dirigé par Jean-René Fourtou, veut se défaire de cette activité et une vente paraît plus sûre et plus rapide à boucler qu'une introduction en Bourse. C'était sans compter sur un invité surprise: Martin Bouygues. Le patron du groupe éponyme, présent dans les télécoms avec Bouygues Telecom, fait une contre-offre. S'ensuit une folle succession d'enchères et de surenchères. Les invectives fusent. Le gouvernement de l'époque s'en mêle en la personne d'Arnaud Montebourg, ministre du Redressement productif.

«Quand un conseil d'administration était convoqué, nous savions ce que cela voulait dire, c'était l'annonce d'une nouvelle offre. La force de l'équipe de Patrick, c'était sa grande rapidité de décision»

Bernard Mourad, ancien banquier d'affaires chez Morgan Stanley et conseil d'Altice

Bouygues bien décidé à s'offrir le numéro deux français des télécoms se trouve des alliés inattendus pour mener son opération: Orange et Free. Le premier solde les nombreux litiges juridiques en lui signant un chèque de 400 millions d'euros, un cash bienvenu pour financer une éventuelle acquisition. Le second, honni par Martin Bouygues depuis son entrée sur le marché du mobile, propose de lui racheter une partie de son réseau. «Tout le monde était contre Patrick Drahi, à la fin ça le rend sympathique», confiait alors un de ses concurrents.

La bataille boursière ne dure que quatre mois, mais les rebondissements sont quasiment quotidiens: «Bouygues Telecom est une grosse organisation, pas très agile. Quand un conseil d'administration était convoqué, nous savions ce que cela voulait dire, c'était l'annonce d'une nouvelle offre. La force de l'équipe de Patrick, c'était sa grande rapidité de décision», se souvient Bernard Mourad, alors banquier d'affaires chez Morgan Stanley et conseil d'Altice. Face à une armée d'avocats et de juristes, le «commando» de Patrick

Drahi est à l'œuvre. Ils anticipent les coups de leur adversaire et n'ont pas leur pareil pour mobiliser 500 millions d'euros supplémentaires en quelques heures pour améliorer leur offre.

«Je dors mieux avec 50 milliards de dette qu'avec les 50.000 francs d'emprunt de mes débuts»

Patrick Drahi

Au total, **Altice débourse 17 milliards d'euros pour emporter SFR**

<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/03/17/32001-20140317ARTFIG00373-numericable-devoile-les-details-du-rachat-de-sfr.php>). S'ouvre alors une période d'euphorie pour Patrick Drahi. Rien ne semble pouvoir l'arrêter. Le contrat n'est pas encore signé que déjà il part à la conquête du Portugal où il met la main sur l'opérateur historique, Portugal Telecom. L'Europe ne lui suffit plus. Fin 2015, cap sur les États-Unis, où il boucle coup sur coup l'acquisition de deux câblo-opérateurs, Cablevision et Suddenlink pour respectivement 17 et 7 milliards de dollars... La dette grossit. La colline devient une montagne jusqu'à atteindre 51 milliards d'euros. «Je dors mieux avec 50 milliards de dette qu'avec les 50.000 francs d'emprunt de mes débuts», fanfaronne Patrick Drahi devant les sénateurs en 2016. La déclaration, provocante, est une façon de dire qu'il est certain de la capacité de ses entreprises à rembourser leurs dettes.

» **LIRE AUSSI - Patrick Drahi, les mystères du tycoon des télécoms et des médias**

<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/10/26/32001-20171026ARTFIG00152-patrick-drahi-les-mysteres-du-tycoon-des-telecoms-et-des-medias.php>

Qu'est-ce qui fait courir les investisseurs dans de telles conditions? L'homme d'affaires n'a pas son pareil pour faire des démonstrations mathématiques, il compte vite, très vite. Ses raisonnements sont implacables, ses plans semblent devoir se dérouler sans anicroches. Il explique ainsi comment grâce à son réseau câble il va pouvoir réaliser 600 millions d'euros d'économies par an chez SFR, comment il va être capable d'augmenter progressivement le montant des abonnements en ajoutant des services supplémentaires. Sur le papier, tout est limpide, simple, lumineux... à condition que les clients acceptent de faire ce qu'il avait prévu: qu'ils s'abonnent en masse, si possible aux tarifs les plus élevés!

Les banquiers en sont fans

Autre élément qui explique l'attraction qu'a exercée Patrick Drahi sur les financiers: sa capacité à bien les rémunérer. Il négocie tout, sauf leur rétribution. Cinven se félicite encore de cette ancienne collaboration avec l'homme d'affaires français. Jamais un fonds d'investissement n'a gagné autant d'argent en accompagnant des opérations de rachat par endettement que Cinven avec Altice: un gain de 1,7 milliard pour une mise de fonds de 528 millions d'euros en 2005. La banque Morgan Stanley a perçu 100 millions de dollars de commission pour son rôle dans le rachat de SFR.

Les banquiers ont les yeux qui brillent quand ils parlent de Patrick Drahi. Ils sont prêts à tout lui vendre: Time Warner Cable pour 60 milliards de dollars en 2015, une opération à laquelle le tycoon renonce de lui-même très vite «trop gros, trop tôt». Mais ce n'est pas tout: en septembre 2017, quelques semaines seulement avant la chute de son groupe en Bourse, ces mêmes financiers regardaient très sérieusement une possibilité d'achat du câblo-opérateur américain Charter pour 180 milliards de dollars! Patrick Drahi a aussi essayé de racheter Bouygues Telecom en 2015 pour 10 milliards d'euros. **Martin Bouygues l'avait alors sèchement éconduit** (<http://www.lefigaro.fr/societes/2015/06/23/20005-20150623ARTFIG00418-telecoms-martin-bouygues-refuse-l-offre-de-patrick-drahi.php>): «Tout n'est pas à vendre.» Depuis, les relations sont restées tendues entre les deux hommes.

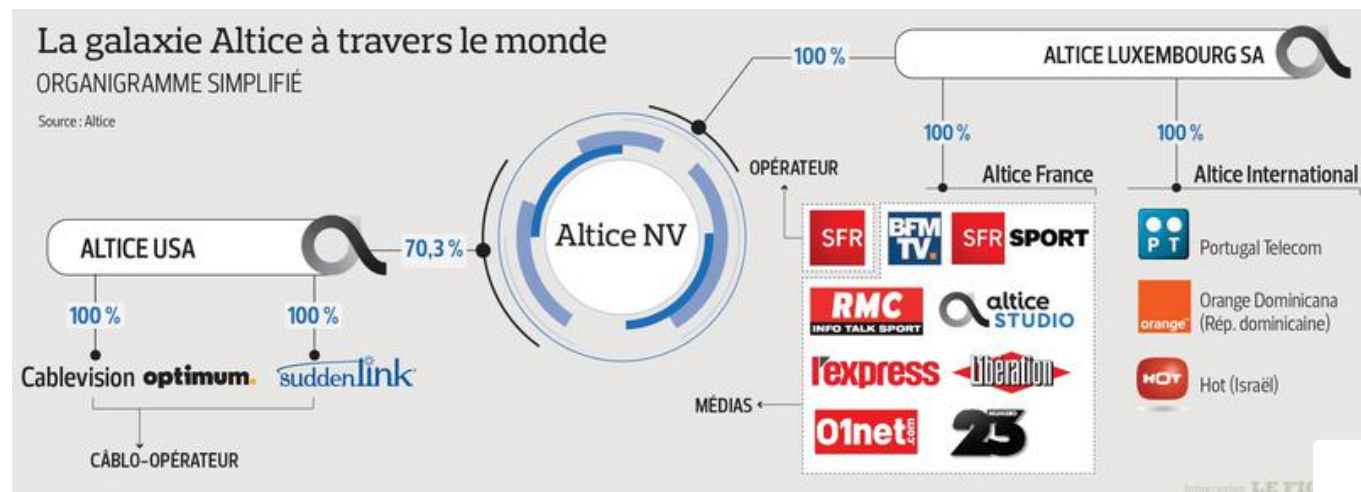
Un empire des médias

Au fil des années, l'homme des télécoms a aussi bâti un empire dans les médias. En 2014, alors qu'il s'apprête à racheter SFR, *Libération* est au plus mal. Il faut 14 millions d'euros pour éviter la chute du quotidien. Le gouvernement de François Hollande verrait d'un assez mauvais œil la disparition d'un journal de gauche sous sa mandature. Il faut sauver le soldat *Libé*. Patrick Drahi accepte et applique sa méthode de restructuration. Au total, plus de cent salariés quittent le journal. Dans la foulée, il met la main sur le groupe Express-Expansion, dont il revendra rapidement une grande partie des titres, notamment *L'Étudiant*, pour ne conserver que *L'Express*. De la presse à l'audiovisuel, le pas est franchi avec le rachat de NextradioTV.

Pour la petite histoire, Xavier Niel, qui détenait une participation dans le groupe, la cède pour laisser la place à Patrick Drahi. Au passage, le patron de Free réalise une plus-value confortable. Alain Weill, qui a fait passer BFM de la radio à la télé, reste aux commandes de cet ensemble. Il grimpe même rapidement dans l'organigramme d'Altice, **alors qu'il cède toutes ses parts dans NextradioTV à Patrick Drahi**

(<http://www.lefigaro.fr/medias/2015/07/27/20004-20150727ARTFIG00143-patrick-drahi-s-allie-a-alain-weill-pour-racheter-bfmtv-et-rmc.php>). Les deux hommes, qui se connaissaient de longue date, sans réellement se fréquenter jusqu'alors, s'apprécient. Ils lancent l'antenne américaine d'i24News à New York, BFM Paris... Patrick Drahi s'imagine «refaire CNN».

Rien ne semble alors impossible. Il en fait d'ailleurs le nouveau slogan de son groupe, lancé en fanfare en mai 2017 «Together has no Limits». Sauf celles posées par les marchés financiers. Et les clients.



L'homme d'affaires a tout pour lui: la vision, la vista financière et le culot. Mais il n'a aucun talent pour le marketing et le recrutement de nouveaux abonnés. En deux ans, SFR en a ainsi perdu plus de 2 millions. Les investisseurs qui avaient les yeux dans les étoiles découvrent subitement cette grosse faiblesse. La confiance est cassée. Et quand les marchés ne croient plus à l'histoire, il est difficile de les faire revenir en arrière. Patrick Drahi paye aussi au prix fort la composition de son actionnariat. Pour mémoire, SFR a été retiré de la cote quelques semaines plus tôt, les derniers «petits porteurs» français ont touché leur dû. Il ne reste au capital d'Altice, groupe coté à la Bourse d'Amsterdam, que Patrick Drahi (pour 60 %), sa garde rapprochée et, surtout, des fonds d'investissement dont certains sont très spéculatifs. Ils n'hésitent pas à jouer à la baisse une action, si cela peut leur rapporter un gain.

La première conséquence de cette crise de confiance est de porter un coup de frein aux ambitions de croissance. Après avoir fait une pause de dix-huit mois, **il était question que le groupe recommence sa politique d'achat d'entreprises, particulièrement aux États-Unis** (<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/09/12/32001-20170912ARTFIG00376-altice-veut-doubler-de-taille-aux-etats-unis-en-5-ans.php>). C'est désormais impensable. Pourtant, en juin dernier, Altice a introduit sa filiale américaine en Bourse. L'ambiance était festive, voire euphorique. Patrick Drahi est tout sourire lorsqu'il frappe la cloche le premier jour de cotation. Ce coup de cloche devait aussi sonner une nouvelle phase de rachat pour le groupe. Raté.

Comment le groupe va-t-il faire pour rembourser les 51 milliards d'euros qu'il a empruntés ?

Se pose désormais la question de l'endettement. Comment le groupe va-t-il faire pour rembourser les 51 milliards d'euros qu'il a empruntés? Altice a agi sagement, en profitant des circonstances favorables pour renégocier cette fameuse dette. La pression reste supportable... À condition que les indicateurs repassent au vert rapidement, comme l'a promis l'investisseur, et cela passe par un recrutement de clients chez SFR. Au cœur de la tempête, le capitaine ne ménage pas ses efforts. Mardi 14 novembre d'abord, pour tenter de rassurer les salariés de SFR à Paris. Puis le lendemain, devant des analystes financiers réunis par la banque Morgan Stanley à Barcelone. Il écrit aux salariés du groupe quelques jours plus tard et s'adresse à nouveaux aux investisseurs par un communiqué. Il lui fait absolument casser cette spirale infernale et restaurer la confiance.

» **LIRE AUSSI - Comment Patrick Drahi tente d'enrayer la crise du groupe Altice**

(<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/11/10/32001-20171110ARTFIG00324-patrick-drahi-doit-restaurer-la-confiance-des-marches.php>)

Mais le pari lancé par Patrick Drahi est énorme, alors que l'image de marque de SFR est abîmée. Les clients sont échaudés, ils ont tout subi: les pannes de réseau pendant les travaux, un service clients dégradé pour cause de restructurations internes, des hausses de prix intempestives (de 1 à 3 euros) l'été dernier... Les fameux contenus proposés ne sont pas à la hauteur des attentes. Dans le domaine du football, SFR a mis la main sur les droits de la Premier League britannique et **de la compétition européenne, la Champions League** (<http://www.lefigaro.fr/medias/2017/05/11/20004-20170511ARTFIG00077-sfr-s-empare-des-droits-de-la-ligue-des-champions.php>). La première est déjà disponible sur SFR Sport. Pour la deuxième, il faudra attendre août 2018. D'ici là tout peut arriver. Ses concurrents français sont les premiers à profiter des difficultés commerciales de SFR.

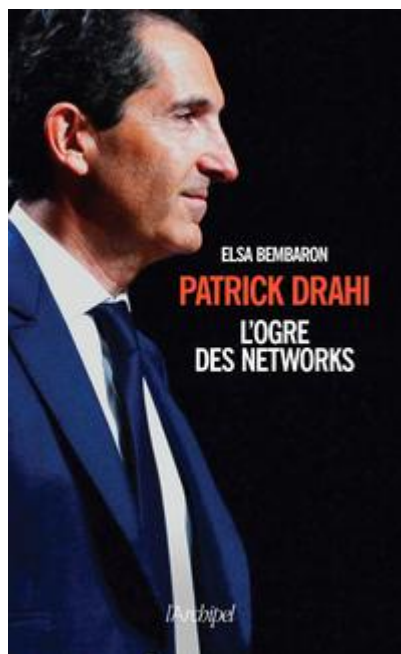
Le gouvernement reste à l'écart

Bouygues Telecom, Free et Orange ont tous trois repris des clients à leur rival

malheureux (<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/11/16/32001-20171116ARTFIG00298-les-malheurs-de-sfr-font-le-bonheur-de-ses-concurrents.php>).

Les déboires boursiers d'Altice ont logiquement relancé toutes les spéculations. Le groupe a lui-même évoqué d'éventuelles cessions, notamment celles des pylônes de son réseau mobile (une opération très classique dans le secteur). Certains se plaisent à voir plus loin, alors que Martin

Bouygues, un rien provocateur, s'est posé il y a quelques mois déjà en «repreneur naturel de SFR». Vincent Bolloré, chez Vivendi, serait lui aussi en embuscade... Mais les choses n'en sont pas encore là.



- Crédits photo : L'Archipel

De son côté, le gouvernement français se tient à l'écart de la tourmente boursière, refusant les commentaires sur la débâcle en cours. Patrick Drahi n'a jamais caché sa sympathie pour Emmanuel Macron. Bernard Mourad avait d'ailleurs quitté le groupe Altice pour soutenir le candidat Macron lors de la campagne présidentielle. Les relations entre le président et le fondateur d'Altice ont pu prendre ombrage de l'arrivée de Michel Combes à la direction générale d'Altice en 2015. Poste qu'il a quitté début novembre. Emmanuel Macron aurait peu apprécié la façon dont le capitaine d'industrie avait géré la cession de l'équipementier télécoms français Alcatel-Lucent au finlandais Nokia.

Désormais, les relations du groupe Altice avec les politiques sont entre les mains d'Alain Weill, un homme plus consensuel que son bouillonnant prédécesseur. Pour l'heure, alors que la tempête fait rage, le capitaine Drahi tient la barre avec ses fidèles hommes à ses côtés.

Chronologie

2002 - Création d'Altice et premiers rachats de cablo-opérateurs

2004 - Rachat de Numericable (500 millions d'euros)

2006 - Rachat de Noos (1,25 milliard d'euros)

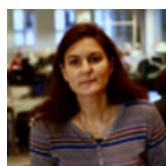
2011 - Rachat de Hot en Israël.

2014 - Rachat de SFR (17 milliards d'euros), Portugal Telecom (7 milliards), Libération, L'Express-L'Expansion.

2015 - Rachat de Suddenlink (7 milliards de dollars) puis de Cablevision (17,1 milliards de dollars). Rachat de Nextradio TV (BFM, RMC...).

2017 - Rachat des droits de la Champions League pour 1,2 milliard d'euros.

Cet article est publié dans l'édition du Figaro du 21/11/2017. **Accédez à sa version PDF en cliquant ici**
(<http://kiosque.lefigaro.fr/le-figaro/2017-11-21>)



(<http://plus.lefigaro.fr/page/elsa-bembaron>)

Elsa Bembaron (<http://plus.lefigaro.fr/page/elsa-bembaron>)

 Journaliste

Suivre (<http://plus.lefigaro.fr/fpservice/follow/membre/81325031242245596367369127435013/122722>)

Journaliste, spécialiste des grandes tendances économiques et marketing de l'Électronique grand public et des Télécoms

