

# Altice : « Nous avons révolutionné les télécoms »

 [abonnes.lemonde.fr/actualite-medias/article/2017/08/28/altice-nous-avons-revolutionne-les-telecoms\\_5177506\\_3236.html](https://abonnes.lemonde.fr/actualite-medias/article/2017/08/28/altice-nous-avons-revolutionne-les-telecoms_5177506_3236.html)

Michel Combes, *Le Monde*, 28 août 2017

propos recueillis par Vincent Fagot et Alexandre Piquard

*Michel Combes, directeur général d'Altice, le groupe de Patrick Drahi, prône la convergence télécoms-contenus, la stratégie des « acteurs gagnants »*



Michel Combes, directeur général d'Altice, défend la stratégie du groupe de Patrick Drahi, qui est présent à la fois dans les télécoms mais aussi dans les contenus : il possède BFM-TV et *Libération*, a acquis des droits de football et lancé, le 22 août, une chaîne de cinéma et séries, Altice Studio. Altice se revendique comme un acteur « *global* », présent en France via SFR mais aussi aux Etats-Unis.

## **Votre stratégie de convergence entre les télécoms et les contenus reste-t-elle pertinente, alors que vous n'avez pas réussi à regagner d'abonnés ?**

Plus que jamais... C'est la stratégie des acteurs gagnants : aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, les mouvements de Verizon, d'AT&T, de Comcast ou de BT l'illustrent. Cette convergence rapproche les télécoms et les médias mais aussi la publicité, car les opérateurs ont une bonne connaissance de leurs clients et n'entendent plus laisser ce domaine aux géants de l'Internet.

Cette stratégie a déjà permis à Altice de renouer avec la croissance aux Etats-Unis, en Israël et au Portugal. En France, nous avons stabilisé notre chiffre d'affaires. Côté mobile, nous regagnons des clients. Sur le fixe, nous continuons d'en perdre, mais de moins en moins.

Surtout, nous avons révolutionné le secteur. En France, ces derniers mois, Orange n'a fait que suivre notre stratégie, en réinvestissant dans le cinéma et les séries ou en nouant un accord avec Canal+, comme Bouygues et Free (dont le fondateur Xavier Niel est actionnaire du *Monde*).

## **Selon Orange, vous avez participé à « une surenchère délirante » sur les droits du football...**

Nous sommes et resterons raisonnables. L'inflation des droits sportifs est perceptible dans tous les pays européens mais elle correspond à une vraie valeur, car ces programmes fidélisent et attirent de nouveaux clients. Nous sommes tout à fait à l'aise avec les prix que nous avons payé pour le meilleur du foot mondial [*environ 450 millions d'euros par an pour la Ligue des champions et la Premier League*].

Orange avait investi à contretemps dans les droits sportifs [*en 2008*] et en a gardé un souvenir douloureux. Les technologies n'étaient pas prêtes et Orange n'avait pas, à l'époque, les capacités pour se lancer dans ce type d'aventure. Chez Altice, nous nous sommes d'abord associés au groupe BFM-TV-RMC qui a un leadership. On ne s'invente pas du jour au lendemain diffuseur d'événements sportifs. Nous allons apporter des innovations pour les rendre encore plus immersifs et spectaculaires.

Pour équilibrer ces investissements, misez-vous sur l'exclusivité, afin de conquérir des abonnés, ou sur la diffusion la plus large possible à travers vos concurrents ?

Notre priorité numéro un est d'apporter ces contenus à nos clients, en enrichissant les abonnements de SFR. Dans nos dernières offres, nous avons mis l'accent sur les contenus : il y a un forfait centré sur le sport, un autre sur le cinéma et les séries. Nos compétiteurs restent davantage dans une logique d'opérateur de télécoms.

Notre deuxième priorité est de rendre nos contenus sportifs accessibles à tous, même à ceux qui ne sont pas abonnés à SFR. Dans le passé, notre industrie a trop souffert de la logique d'exclusivité. Si un client ne veut pas s'abonner à SFR pour le téléphone, pourquoi le priver de nos programmes ? Nous proposons donc à nos compétiteurs de payer pour distribuer nos chaînes SFR Sport. Et ceux qui nous affirmaient « nous n'avons pas besoin de ces chaînes » disent maintenant « nous sommes intéressés ». Par ailleurs, quiconque veut avoir accès à SFR Sport peut s'y abonner en « OTT », c'est-à-dire via Internet, quel que soit son fournisseur d'accès à Internet.

Pourquoi faites-vous disparaître la marque SFR en France ?

SFR fait désormais partie d'un groupe aux ambitions internationales. Nous sommes le seul acteur français présent en Europe et aux Etats-Unis. Or, tous nos concurrents – les très gros opérateurs américains et chinois mais aussi de plus en plus de grands acteurs du numérique comme Google et Facebook – ont des marques globales. La marque Altice est porteuse de notre stratégie mondiale « télécoms-médias-publicité » mais aussi d'une expérience client numérique réinventée, sur laquelle nous travaillons. C'est pour cela que le carré rouge de SFR sera remplacé par Altice, d'ici à l'été 2018.

## **Vous dites vouloir construire votre propre réseau très haut débit, que vous répond le gouvernement ?**

Nous avons présenté notre plan au gouvernement mi-juillet. Nous avons énoncé depuis de nombreux mois notre stratégie de fibrage de 100 % des territoires sur lesquels Altice est présent : en France, nous prévoyons d'avoir

« fibré » tout le pays d'ici à 2025, sur fonds propres, sans subvention publique.

Nous avons été conduits à prendre une position plus forte sur ce sujet parce que les schémas pour atteindre l'objectif très ambitieux du gouvernement de fibrer la France d'ici à 2022 ne fonctionnaient pas : selon la Cour des comptes, ce cap pourrait au mieux être atteint en 2030 et coûterait au moins 10 milliards d'euros de plus que prévu aux collectivités locales et à l'Etat, donc aux Français. Face à ce constat, nous disons : nous avons les capacités financières et technologique d'accélérer.

A partir de septembre, nous commencerons à déployer pour atteindre deux à trois millions de prises de fibre par an et ferons d'Altice l'opérateur des territoires. Si de l'argent privé est disponible, c'est une économie considérable pour le gouvernement. Et ces déploiements massifs de fibre créeront beaucoup d'emplois locaux.

**Ne faites-vous pas ainsi pression pour obtenir un nouveau partage sur le fibrage des villes moyennes, aujourd'hui confié à 90 % à Orange ?**

Je ne fais pas d'annonce pour mettre la pression. Nous avons dénoncé l'accord avec Orange, qui reproduisait pour la fibre la situation du réseau de cuivre : un monopole d'infrastructures pour l'opérateur historique. Ce n'est plus la solution satisfaisante. Le différend a été porté devant la justice qui tranchera, mais rien ne nous empêchera de déployer nos infrastructures partout en France.

**Vous avez investi dans les télécoms aux Etats-Unis, et on vous a prêté cet été des visées sur le grand câblo-opérateur Charter. Qu'en est-il ?**

Nous ne commentons pas les rumeurs. Aux Etats-Unis, nous avons un projet de très long terme de développement industriel et nous avançons à notre rythme. Mais rappelez-vous les commentaires sur l'impéritie supposée d'Altice, quand nous avons décidé d'investir outre-Atlantique. Depuis notre arrivée aux Etats-Unis, il y a dix-huit mois, nos 25 milliards de dollars *[soit 21 milliards d'euros d'investissements pour acheter Suddenlink et Cablevision]* ont suscité d'importants succès financiers et commerciaux. A cela il faut ajouter l'entrée en Bourse réussie d'Altice USA à Wall Street en juin. Nous avons aussi changé le marché américain : nous avons été le premier opérateur à annoncer que nous allions fibrer tous les territoires, ce qui a conduit nos concurrents à se positionner.

**Quelles sont les ambitions de votre chaîne de cinéma et séries Altice Studio face à Canal+ et OCS ?**

Quand nous investissons dans un nouveau secteur, regardez la presse, les news, le sport, ce n'est pas pour faire de la figuration... Nous entendons d'ici dix-huit à vingt-quatre mois être un acteur majeur dans le cinéma et les séries. C'est positif pour la création française : mieux vaut profiter de la concurrence que d'être dépendant de la situation d'un seul. Si les opérateurs télécoms, Altice et Orange en tête, n'investissent pas lourdement dans l'industrie française des œuvres, celle-ci disparaîtra. Historiquement, Canal+ a fait ce travail, il restera une force importante mais la survie de l'industrie culturelle passe par un engagement majeur des plates-formes de distribution.

**Vous réclamez de pouvoir diffuser des films en vidéo par abonnement au même moment que Canal+ en télé payante. Mais ce dernier s'est engagé à investir 200 millions par an dans le cinéma, êtes-vous prêt à faire de même ?**

La « chronologie des médias » – qui définit combien de temps chaque support doit attendre pour diffuser un film après sa sortie en salle – a été définie à un moment où le service de vidéo par abonnement Netflix et les smartphones n'existaient pas, où le nombre de chaînes de télévision était inférieur... Quand Netflix dit « si je réalise des films français, je ne les distribue plus en salle car sinon je ne peux pas les diffuser avant trente-six mois », ça doit nous interpeller. La salle est un élément majeur du dispositif, il faut la préserver – d'ailleurs nous militons pour l'autorisation à la télévision de la publicité pour le cinéma, un des rares secteurs interdits. Mais au-delà de la salle, il faut mieux aligner les délais de diffusion : la télévision payante et la vidéo à la demande par abonnement, c'est du pareil au même pour l'utilisateur.

**Vous ne voulez pas signer un accord de financement avec la filière du cinéma, comme Canal+ ?**

Nous voulons et allons financer la création française et européenne mais ce schéma d'accord de financement est totalement obsolète. Pourquoi contractualiser l'investissement ? C'est une théorie bizarre. Auparavant, ces engagements étaient la contrepartie d'un monopole. Aujourd'hui, ouvrons l'accès au secteur et des acteurs vont investir dans la création, comme nous.

**Pour votre kiosque SFR Presse, le gouvernement envisage de limiter votre usage de la TVA à 2,1 % réservée aux médias, en la calculant sur les sommes que vous versez aux journaux : n'est-ce pas logique ?**

Ces discussions sur la TVA viennent des acteurs du secteur qui n'innovent pas et qui se moquent de l'avenir de la presse. Nous nous appuyons sur des dispositions législatives prises pour faciliter le développement de la presse numérique. Nous tentons un nouveau modèle vertueux [*les abonnés à SFR Presse peuvent télécharger des exemplaires numériques de journaux, ces derniers étant rémunérés quelques dizaines de centimes l'unité*]. Je n'imagine pas qu'un gouvernement qui souhaite faire bouger les lignes vienne fragiliser cette initiative.

Nous avons redonné un avenir à des titres majeurs comme *Libération* et *L'Express* et investi pour soutenir le secteur papier et numérique. SFR Presse est un Netflix de la presse française : sur un an, plus de 45 millions de titres auront été téléchargés. Ce service représentera des dizaines de millions d'euros pour les éditeurs et les autres opérateurs télécoms sont en train de faire la même chose que nous. C'est le kiosque dans la poche.

**Vous avez déclaré qu'avec Emmanuel Macron la France incarnait une nouvelle dynamique à l'étranger, son action va-t-elle dans le bon sens ?**

Je ne fais pas de politique mais j'ai observé que, ces derniers mois, notre pays jouit d'une image de modernité : à l'étranger, le regard porté sur la France est beaucoup plus positif qu'avant, avec l'envie qu'elle réussisse. C'est évidemment mon souhait. Ce regard est aussi emprunt d'exigence : une vraie modernité est en train de s'installer et devra se traduire dans les faits. C'est ce que les observateurs internationaux jugeront.