

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires économiques

- Audition de M. Michel Combes, directeur général d'Altice NV et président-directeur général du groupe SFR..... 2
- Informations relatives à la commission..... 17

Mercredi
29 juin 2016
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 92

SESSION ORDINAIRE DE 2015-2016

**Présidence
de Mme Frédérique
Massat,**
Présidente



La commission a auditionné M. Michel Combes, directeur général d'Altice NV et président-directeur général du groupe SFR.

Mme la présidente Frédérique Massat. Monsieur le président, bienvenue. Votre audition s'inscrit dans une série de réunions sur les sujets relatifs aux télécommunications et à la couverture numérique du territoire, ayant débuté avec M. Sébastien Soriano, président de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP), en novembre 2015, puis s'étant poursuivie avec Mme Axelle Lemaire, secrétaire d'État chargée du numérique le 24 mai 2016. M. Olivier Roussat, PDG de Bouygues Télécom, était à votre place le 7 juin dernier, ainsi que M. Stéphane Richard, PDG d'Orange, le 14 juin. Nous entendrons le quatrième opérateur, Free, le 12 juillet prochain.

Nous tâchons, vous le voyez, de donner une ligne directrice à nos travaux, qui se déroulent en parallèle de l'examen par notre assemblée du projet de loi pour une République numérique – la commission mixte paritaire se tient d'ailleurs aujourd'hui, en présence d'un certain nombre de nos collègues impliqués dans l'examen de ce texte. Enfin, une mission d'information sur les objets connectés, menée par Mmes Corinne Erhel et Laure de La Raudière, auteures de plusieurs rapports d'information et référentes des sujets liés au numérique pour notre commission, rendra ses conclusions vraisemblablement à la rentrée.

C'est la première audition devant notre commission du groupe SFR dans sa nouvelle configuration. Nous avons travaillé, par le passé, sur la question du rachat de SFR par Numericable avec l'ancien ministre de l'économie, M. Arnaud Montebourg, ainsi qu'avec Mme Axelle Lemaire, successivement auditionnés. M. Patrick Drahi, président-directeur général d'Altice, était également devant nous il y a quelques mois.

Vous êtes devenu le PDG du groupe SFR le 1^{er} septembre 2015. Cette audition est donc l'occasion de faire un point avec vous sur les sujets qui occupent notre commission. Mes collègues ne manqueront pas de vous poser des questions sur la stratégie de SFR, que nous vous demanderons de brosser, et sur le déploiement du réseau mobile sur notre territoire, au regard de la ligne de route tracée par le Gouvernement dans le cadre du plan Très haut débit (THD). De multiples interrogations se posent sur les investissements des opérateurs, sur le déploiement numérique dans les zones denses comme – et surtout – dans les zones peu denses, notamment rurales et de montagne, où des difficultés sont observées. Vous nous livrez les informations dont vous disposez.

Sur le contrat d'itinérance qui vous lie à Bouygues Telecom, la date butoir du 15 juin 2016 pour proposer à l'ARCEP un avenant portant sur les modalités d'extinction de cette itinérance est désormais dépassée. Vous devriez donc être en mesure de nous donner des informations sur le sujet, notamment sur votre stratégie en matière de mutualisation des réseaux.

Des interrogations demeurent également sur les déclarations récentes de M. Patrick Drahi, qui estimait que « SFR était en sureffectifs ». Nous aurons besoin d'avoir des éclairages sur ce point.

Une autre question, qui découle de l'actualité, porte sur votre appréciation de la sortie probable du Royaume-Uni de l'Union européenne. Comment analysez-vous, pour votre groupe et pour l'ensemble des opérateurs, au niveau national, européen et mondial, l'impact de ce « Brexit » ? Cette sortie aura, sans nul doute, des impacts sur l'ensemble de l'économie et sur votre secteur en particulier. Faudra-t-il un changement de stratégie de votre groupe, un nouveau positionnement sur le marché européen ?

Pour terminer, faut-il selon vous, trois ou quatre opérateurs ? Nous avons interrogé

tous les opérateurs sur le bon équilibre à trouver, et ils ont chacun leur vision. Quelle est la vôtre ?

M. Michel Combes, président-directeur général du groupe SFR. Je suis très heureux de participer à cette audition, en compagnie de M. Michel Paulin, directeur général du groupe SFR, en charge des activités télécoms, et de M. Alain Weill, directeur général du groupe SFR en charge des activités média et d'Altice Media.

Vous le rappeliez, vous receviez il y a un peu plus d'un an M. Patrick Drahi. Nous venons, dans la continuité de son audition, vous présenter les étapes que le groupe a franchies au cours des mois qui viennent de s'écouler, tant au niveau d'Altice que du groupe SFR. Le groupe Altice, très entrepreneurial, a noué des partenariats stratégiques avec M. Alain Weill, qui est président de NextRadioTV ; nous avons finalisé l'acquisition de Portugal Telecom ; nous sommes devenus le quatrième câblo-opérateur aux États-Unis depuis la semaine dernière, grâce au rachat de deux câblo-opérateurs, Suddenlink et Cablevision. En l'espace d'une douzaine de mois, le groupe a changé de dimension. Sa stratégie reste pourtant la même : c'est celle que M. Patrick Drahi vous avait exposée. Conçue dans les années 2000, elle s'organise autour des télécoms et, depuis cette époque, s'appuie sur le très haut débit, d'abord fixe, grâce au réseau câblé. Cette stratégie se poursuit et se matérialise aujourd'hui avec des investissements dans le réseau mobile, et plus généralement en jouant la carte de la convergence entre les télécommunications et les médias – c'est un des moteurs principaux de l'évolution de notre secteur. Nous ne sommes pas, comme on peut l'entendre, dans une logique de construction financière : il s'agit bien d'une stratégie industrielle, dotée d'une vision d'ingénieur, et je suis fier d'y avoir participé dès ses débuts – j'accompagnais à l'époque M. Patrick Drahi comme administrateur de son groupe.

Aujourd'hui, notre stratégie est claire et lisible : bâtir un acteur mondial dans le domaine des télécommunications et des médias, et qui se développe tant en France, où il trouve ses origines, qu'au niveau européen et au niveau mondial.

En 2016, le groupe devrait générer un chiffre d'affaires de 24 milliards d'euros, grâce à 50 000 collaborateurs, ce qui en fait un des acteurs majeurs du secteur des télécoms et des médias. Le pilier du groupe est évidemment SFR pour lequel existe une vision très claire, qui consiste à en faire le principal acteur de la convergence sur le marché français avec trois priorités. La première est l'investissement dans les réseaux, en particulier le très haut débit, pour lequel SFR avait pris un petit peu de retard sur ses principaux concurrents puisque, sur le réseau mobile, il ne couvrait, lors de son rachat, que 35 % du territoire. Il a donc été décidé de mettre les bouchées doubles et, fin 2015, ce chiffre était de 60 %, l'objectif étant d'atteindre 90 % pour la fin 2017. Ces chiffres sont confirmés par l'ARCEP, qui met, depuis plusieurs trimestres, SFR en tête sur le nombre de sites 4G déployés. Il reste néanmoins des progrès à faire sur la 2G et la 3G s'agissant des zones blanches et des zones d'intérêt touristique. Nous en sommes conscients.

Concernant le haut débit fixe, SFR est aujourd'hui le premier opérateur grâce à l'héritage de Numericable, héritage que nous développons chaque jour, y compris par des investissements dans la technologie FTTH (*fiber to the home* – fibre jusqu'au domicile). 8 millions de foyers sont aujourd'hui couverts par nos technologies et notre engagement est de couvrir 22 millions de foyers à l'horizon 2022.

Cette priorité aux réseaux se traduit également par une implication très forte dans les réseaux d'initiative publique (RIP), dans lesquels Numericable est historiquement très présent. Nous souhaitons maintenir cette présence soit en investissement, soit en commercialisation.

Pour illustrer le caractère prioritaire des réseaux, il faut signaler que, ces dernières années, SFR et Numericable dépensaient entre 1,6 et 1,8 milliard d'euros dans les réseaux. Cette année, nous dépenserons entre 2,2 et 2,3 milliards d'euros, niveau que nous maintiendrons les années prochaines.

La deuxième priorité du groupe est la mutation de la relation client à l'ère du numérique, afin d'en faire une expérience plus fluide et plus interactive. Aujourd'hui, nous avons encore 10 000 téléopérateurs dans le groupe alors que de très nombreux clients préféreraient échanger avec nous grâce à leurs tablettes ou à leurs *smartphones*. Il y a donc une nécessité forte d'intégrer et d'adapter ces activités à ces nouvelles demandes. Nous avons hérité d'un ensemble d'entreprises très diversifiées, il est aujourd'hui urgent d'engager une phase d'adaptation et de transformation. Il n'est, par exemple, pas normal que cohabitent trois modalités différentes de commercialisation de nos services ; une rationalisation est certainement nécessaire.

La troisième priorité est de donner envie aux consommateurs de devenir clients chez SFR et pour cela, l'axe de différenciation retenu a été d'investir dans les contenus, ce sous toutes ses formes : presse, *news*, œuvres de divertissement et sport.

Concernant la presse écrite, aujourd'hui dans une situation économique difficile, notre analyse est qu'il est possible de l'accompagner dans sa mutation technologique en valorisant des marques et des compétences très fortes – on peut ici citer les titres Libération et L'Express. Or, le principal problème de ces titres est la partie distribution : c'est pourquoi nous avons mis en place SFR presse, un kiosque numérique qui est intégré aux offres SFR et qui donne accès à l'ensemble des titres du groupe ainsi qu'à de nombreux autres titres, nationaux comme régionaux. 3 millions de clients ont aujourd'hui accès à cette application, dont la moitié l'a effectivement téléchargée.

S'agissant des *news*, je laisserai M. Alain Weil présenter notre offre puisqu'il en a été le créateur principal. Je veux toutefois souligner que nous développons l'offre télévisuelle avec, en plus de BFM et de BFM Business, BFM Sports et, à l'automne, le lancement de BFM Paris.

Concernant les œuvres de divertissement, notre conviction est que les opérateurs de télécoms européens ont un rôle à jouer dans le financement des œuvres audiovisuelles, qu'il s'agisse de films ou de séries, faute de quoi ce seront les opérateurs américains qui rempliront cette tâche avec des risques évidents pour la spécificité culturelle européenne et française. Nous sommes déjà un acteur majeur dans les séries en Israël et nous souhaitons faire bénéficier la France de cette expérience en coproduisant une série.

S'agissant du sport, enfin, je soulignerai qu'il s'agit d'un produit d'appel évidemment essentiel et il ne vous aura pas échappé que nous avons procédé à l'acquisition de nombreux droits sportifs.

Notre groupe est donc engagé dans une logique entrepreneuriale forte et audacieuse, confirmée par la nouvelle aventure américaine dans laquelle nous nous sommes lancés. Dans cette perspective, il est pour nous essentiel que l'Europe facilite l'émergence de champions européens capables de rivaliser avec les GAFAM américains (Google, Apple, Facebook, Amazon) qui sont aujourd'hui en position dominante, ce qui risque de faire perdre à l'Europe son autonomie numérique.

Ainsi, le Brexit est-il une mauvaise nouvelle pour l'Europe et pour son économie, sauf à ce que cet événement permette à l'Union européenne de prendre conscience de la grave crise qu'elle traverse et provoque un salutaire sursaut. Je considère, en particulier, que la politique de la concurrence conduite actuellement est tout simplement suicidaire en ce

qu'elle empêche la consolidation du secteur et ainsi l'émergence des acteurs puissants, que j'appelle de mes vœux.

Mme la présidente Frédérique Massat. Avant de passer la parole à mes collègues, je souhaiterais vous entendre sur la question de la fin du contrat d'itinérance, sur laquelle vous ne vous n'êtes pas exprimé. J'aimerais faire également une remarque. Vous avez une stratégie très ambitieuse d'offre de services à votre clientèle, qu'il s'agisse de la presse, du sport ou du cinéma, mais sachez que vos clients demandent avant tout d'être raccordés ; ces services sont fort intéressants, mais seulement quand on a quelque chose au bout du fil...

Mme Corinne Erhel. Je souhaitais vous interpellier sur la stratégie du groupe en interne et sur votre rôle dans la filière. Vous êtes un acteur majeur des télécoms tant sur les territoires qu'au sein de la filière. Il y a un peu plus d'un an, M. Patrick Drahi était venu présenter devant notre commission son projet pour SFR et Numericable après leur rapprochement en 2014. Il avait déclaré : « je peux vous dire que les collaborateurs de SFR qui sont en contact direct avec nos équipes sont beaucoup plus heureux qu'avant. Reste à faire descendre cette dynamique positive au niveau des 17 000 collaborateurs. Nous y travaillons en essayant de conserver la meilleure ambiance, tout en maintenant les emplois comme nous nous y étions engagés ».

Il y a eu, semble-t-il, quelques évolutions dans ce discours : il y a quelques jours, la pertinence d'une garantie sur l'emploi a été remise en cause. M. Patrick Drahi a déclaré que SFR était en sureffectifs, ce qui semble être la fin, peut-être prochaine, de vos engagements sur l'emploi. Dès lors, la question est claire : quelles conséquences concrètes faut-il attendre des propos de M. Patrick Drahi ? Les partenaires sociaux semblent faire état d'un climat tendu en interne et chez les fournisseurs. Quelles mesures mettez-vous en place pour apaiser ces tensions et confirmer les engagements pris ici même ? Allez-vous engager un plan de transformation ?

Plus largement, vous êtes un donneur d'ordre essentiel dans la filière des télécoms et la gestion de la sous-traitance est un sujet récurrent. Nous l'avons abordé lorsque M. Arnaud Montebourg était venu devant cette commission pour une audition, en avril 2014, sur le sujet du rapprochement entre SFR et Numericable. Nous avons à l'époque souligné la nécessité absolue de mesurer l'impact de ce rapprochement sur le périmètre interne du groupe et sur l'ensemble de la filière. En mai 2015, M. Patrick Drahi avait expliqué la logique selon laquelle les partenaires gagnent proportionnellement moins d'argent que le donneur d'ordre, mais en gagneront au bout du compte davantage parce que leur « business » sera beaucoup plus important. Est-ce que vous confirmez ces propos encore aujourd'hui ? Quelle est votre stratégie de long terme au-delà de votre plan économique sur la filière et sur vos fournisseurs ? C'est un sujet qui a été longuement débattu dans cette commission et sur lequel je souhaiterais vous entendre. Vous avez été à la tête d'un grand groupe, que je connais bien, qui était en relation étroite avec les opérateurs et savez donc pertinemment l'importance de cette question. Vous effectuez des investissements relatifs au déploiement des réseaux fixe et mobile et l'ensemble de la filière prête beaucoup d'attention à cela.

Mme Laure de la Raudière. Monsieur le président, j'aurais aimé que vous nous fassiez part de votre vision du panorama des opérateurs français. Aujourd'hui, quatre opérateurs existent – Orange, SFR, Free et Bouygues Telecom. Quel sera le positionnement futur de chacun d'entre eux ? Est-ce que chacun restera généraliste comme aujourd'hui ou bien aura sa propre spécialité ? Comment les Français choisiront demain leur opérateur ?

SFR envisagerait de proposer une numérotation alternative à celle de la TNT – la loi l'autorisant – par une répartition thématique. Toutefois, cela inquiète certaines chaînes comme LCP et Public Sénat qui opèrent une mission de service public en informant les

citoyens sur le fonctionnement des institutions et qui ont peur de perdre des auditeurs. Ce sont des chaînes auxquelles nous sommes attachés.

La deuxième question concerne les réseaux. Quelle analyse faites-vous du plan Très haut débit fixe et du découpage des zones AMII (appel à manifestations d'intentions d'investissement) ? Quel est votre souhait d'évolution sur ce plan ? Quelle est votre stratégie en matière de co-investissement dans les zones Orange, selon qu'il y ait ou non un réseau câblé ?

L'ARCEP a annoncé la semaine dernière une consultation à venir sur des potentielles évolutions tarifaires en matière de dégroupage selon les zones géographiques. C'est un sujet qu'on a régulièrement soulevé auprès de l'ARCEP : si le tarif de dégroupage était augmenté dans certaines zones, cela y rendrait les investissements en fibre plus rentables et permettrait d'inciter les citoyens à se raccorder par l'intermédiaire de la fibre plutôt que du cuivre. Quel impact cela pourrait-il avoir sur SFR ? Quelle est votre première réaction au sujet de cette annonce de l'ARCEP ?

Le déploiement potentiel des objets connectés, qui s'effectue de manière exponentielle, s'appuiera sur des réseaux bas débit : quelle est votre stratégie en la matière ? Quelle est l'offre que vous pourrez accompagner en matière d'usages industriels et, plus largement, économiques de ces objets connectés ?

Mme Jeanine Dubié. Mes questions concernent l'accès des entreprises aux télécoms. Lors d'une déclaration, le président de l'ARCEP, M. Sébastien Soriano, a critiqué le manque de concurrence du marché des télécoms à destination des entreprises, en faisant remarquer qu'il était largement dominé par Orange et SFR qui détiennent, respectivement, 70 % et 20 % de parts de marché. Il a plaidé pour l'arrivée d'un troisième opérateur sur ce marché, en indiquant qu'il fallait tirer parti du déploiement du très haut débit sur le territoire pour permettre à ce troisième opérateur d'émerger. Comment analysez-vous l'arrivée d'un nouvel acteur sur ce marché ? De votre point de vue, quels en sont les risques et les opportunités ?

Le marché des télécoms à destination des entreprises est stratégique : il participe à la digitalisation des entreprises françaises et donc à leur compétitivité. Pourtant, en matière de digitalisation, nos entreprises sont classées à la dix-huitième place dans l'Union européenne. Comment accompagnez-vous les entreprises dans cet accès au numérique ?

L'ARCEP souhaite favoriser le développement des réseaux propres des opérateurs mobiles. Vous deviez remettre, avant le 15 juin, des propositions de modification des contrats de partage des réseaux mobiles afin de faire évoluer le contrat de mutualisation et d'itinérance entre Bouygues Telecom et SFR. Pourriez-vous nous en dire plus sur les propositions que vous avez faites au régulateur ?

Sur la guerre des prix, vous avez perdu, semble-t-il, un million de clients depuis un an. Vous affichiez au premier trimestre 2016 une perte de 41 millions d'euros contre un bénéfice de 743 millions d'euros un an plus tôt. Cette stratégie commerciale de guerre des prix est-elle réellement porteuse ?

Quant au personnel et aux difficultés traversées par l'entreprise, beaucoup de salariés ont démissionné avant même la mise en place de la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise : comment analysez-vous ces démissions ?

Mme Marie-Noëlle Battistel. Monsieur le président, le numérique est aujourd'hui indispensable pour le développement économique mais il est aussi une formidable occasion de développement de services à distance dans de nombreux secteurs comme la santé,

l'éducation, le tourisme mais aussi le maintien à domicile, notamment dans les zones rurales et de montagne.

Ma première question porte sur la téléphonie mobile et plus particulièrement sur l'appel à projets portant sur 800 sites mobiles stratégiques lancés par le Gouvernement, nombre porté désormais à 1 300. Quelle est la stratégie de votre entreprise concernant les sites 4G identifiés, notamment pour les collectivités de montagne et le domaine skiable en moyenne montagne, encore en zone blanche aujourd'hui ? Vous avez parlé de la 2G et de la 3G, où il reste aussi beaucoup à faire.

Concernant les zones grises, comment comptez-vous vous inscrire dans la mutualisation des infrastructures ? Pensez-vous qu'il faille aller vers la mutualisation contrainte ?

Mme Brigitte Allain. Vous avez évoqué de nombreux projets de développement : au regard de qui et de quoi estime-t-on qu'il y aurait aujourd'hui un sureffectif au sein du groupe ? En outre, vous avez peu abordé l'état de vos relations avec les entreprises partenaires ou sous-traitantes. Je voudrais également connaître la manière dont est bâti le budget éventuellement prévu pour l'entretien du réseau actuel.

Je me rallie aux questions précédentes concernant l'égale couverture du service dans les milieux ruraux à densité de population faible. Beaucoup de développements numériques sont attendus dans ces zones rurales, en particulier dans le domaine de la santé. Je voudrais connaître vos objectifs par rapport aux 10 % du territoire non couverts qui devraient subsister après 2017. J'aimerais avoir des compléments concernant vos propos sur la politique concurrentielle européenne, que vous avez qualifiée de « suicidaire ». Enfin, la protection de la santé des personnes électro-sensibles est-elle prévue dans le développement de votre réseau ?

M. Lionel Tardy. S'agissant du projet de loi pour une République numérique, dont la commission mixte paritaire se tiendra tout à l'heure, quelle est votre position sur les articles 37 FB et suivants prévoyant le renforcement des sanctions contre les opérateurs qui ne respecteraient pas leurs obligations de couverture ? Depuis le 1^{er} juin, un arrêté oblige les opérateurs, dans leurs publicités pour la fibre, à indiquer si leur offre est du type FTTH ou FTTB (*fiber to the building*, fibre jusqu'au pied d'immeuble). Chacun sait que vous êtes les premiers concernés par cet arrêté. Sans refaire le débat entre les opérateurs de télécommunications et sur leurs différences, avez-vous pu adapter vos publicités au 1^{er} juin ? Confirmez-vous que vous avez déposé un recours contre cet arrêté ? Où ce recours en est-il ? Lors de la deuxième conférence annuelle du plan Très haut débit, il y a un an, l'ancien directeur général, M. Éric Noyer, affirmait que l'objectif de SFR était bien le FTTH. Qu'en est-il aujourd'hui ? Vous rapprochez-vous de cet objectif ?

M. Hervé Pellois. Sur votre ambition internationale, nous avons en Europe énormément d'opérateurs – 120 pour 500 millions d'habitants –, alors que l'offre est beaucoup plus concentrée aux États-Unis et en Chine. Pensez-vous que la concurrence européenne soit viable à long terme ? L'Europe des télécoms devra-t-elle forcément passer par la consolidation des opérateurs ? Avez-vous toujours des stratégies de conquête des marchés de pays de l'Union européenne et au niveau mondial ? Quel est le classement de votre groupe dans le concert mondial de la téléphonie ?

S'agissant de la phase d'adaptation nécessaire dont vous aviez parlé, il apparaît que les consommateurs se sont montrés sévères envers votre groupe en ce début d'année 2016. Avez-vous réglé ces problèmes d'adaptation à la suite de l'entrée de SFR dans Numericable ?

M. Jean-Claude Mathis. SFR a vocation à devenir le leader du très haut débit et

des contenus. Pour ce faire, le groupe investit massivement dans les infrastructures nécessaires. Il dispose déjà du premier réseau fibré de France, avec 7,7 millions de prises fin 2015, et poursuit l'objectif d'atteindre 22 millions de prises en 2022. Pour atteindre ces objectifs, je suppose que SFR a besoin de moyens financiers, mais aussi de moyens humains. Or comme l'a rappelé Madame Brigitte Allain, M. Patrick Drahi a affirmé le 21 juin dernier que SFR était en sureffectifs, alors qu'à la suite de l'acquisition de SFR par Numericable en novembre 2014, il avait signé un accord de garantie de l'emploi et s'était engagé à ne pas effectuer de licenciement jusqu'en juillet 2017 au moins. Pour justifier cette prise de position, M. Patrick Drahi a expliqué que cette garantie pour l'emploi a rendu la situation compliquée et créé des tensions dès le départ. Il serait donc temps d'agir et de s'organiser dès maintenant, et non dans un an. Quelle est actuellement la véritable situation de SFR dans ce domaine ? Celle présentée par M. Patrick Drahi est-elle sciemment exagérée, uniquement pour faire valoir son point de vue ?

Mme Karine Daniel. J'ai la même question que Madame Laure de La Raudière sur le volet médias et sur la visibilité des chaînes publiques, notamment LCP et Public Sénat, mais on peut élargir cette question à toutes les chaînes de service public, notamment Arte et les chaînes d'information existantes et futures.

M. Philippe Armand Martin. Vous avez lancé un plan de 8 milliards d'euros d'investissements sur le réseau fixe et mobile, et ce pour parvenir à 22 millions de prises en très haut débit et 90 % de couverture du territoire en 4G. Si de tels investissements sont nécessaires, il n'en demeure pas moins que certains territoires ruraux ne disposent que de la 3G, voire du *edge* (2G), ce qui rend la navigation sur internet plus qu'hypothétique. Pouvez-vous nous indiquer les moyens que SFR entend déployer pour les territoires ruraux ?

À propos de l'intervention de M. Patrick Drahi, propriétaire du groupe SFR, le 21 juin dernier, qui a évoqué des problèmes de sureffectifs au sein de cet opérateur, pourriez-vous nous apporter plus de précisions quant à l'ampleur de ce plan, notamment le nombre d'emplois qu'il est prévu de supprimer, ou de ne pas remplacer si des départs volontaires sont inscrits dans ce plan ?

Mme Marie-Hélène Fabre. Selon l'ARCEP, SFR propose le raccordement à la fibre le plus rapide du marché. Depuis janvier 2016, votre entreprise a apporté ses services en fibre dans plus de cent nouvelles communes, et dessert au total 1 200 communes françaises. Votre entreprise se positionne comme le numéro 1 de la fibre en France avec plus de huit millions de prises éligibles. Entendez-vous maintenir vos investissements dans ce domaine ? Votre objectif est-il toujours d'atteindre 12 millions de prises éligibles à la fibre à la fin 2017, 18 millions en 2020 et 22 millions en 2022 ? Par ailleurs, seriez-vous prêts à contribuer au déploiement de la fibre dans les zones peu denses du territoire en intervenant sur les réseaux publics développés par les collectivités ? Enfin, je me rallie aux questions posées sur les sureffectifs et sur les plans de licenciement.

M. Antoine Herth. Monsieur Michel Combes, vous avez évoqué la question de l'impact du Brexit en termes généraux. La situation tendue qu'aborde l'Union européenne peut avoir un impact sur la politique des taux de la Banque centrale européenne et plus globalement sur celle des marchés financiers. Quel est le degré de sensibilité du groupe à une augmentation des taux de financement bancaire ?

Comme d'autres collègues, j'ai également noté que le moral du personnel de l'entreprise était plutôt en berne. En octobre dernier, 18 % d'entre eux disaient avoir confiance en l'avenir de l'entreprise, contre 88 % chez l'ancien employeur de M. Michel Paulin. La marge de progrès est ici aussi considérable, autant que sur la couverture du territoire en réseau mobile. Quelle est la politique que vous déployez sur cette question ?

L'arrivée de M. Alain Weill va apporter des contenus supplémentaires de support du réseau. On peut se demander comment le métier de conseiller SFR en boutique va évoluer : il faudra à la fois s'occuper des pannes potentielles sur le réseau câblé, expliquer comment fonctionne le nouveau *smartphone*, et essayer de vendre du contenu. C'est un sacré challenge pour l'entreprise, et vous pourrez certainement nous apporter des précisions sur la possibilité, pour cet orchestre, de jouer sur le même ton.

Mme Jacqueline Maquet. Ma question porte sur la période difficile que traverse actuellement votre groupe. SFR a perdu plus d'un million d'abonnés l'an dernier. Pour y faire face, votre groupe a lancé des promotions inédites en fin d'année et continue à diminuer les prix comme jamais. Les faibles investissements réalisés ces dernières années dans le réseau et, par conséquent, la dégradation de la qualité de celui-ci ont certainement contribué à cette baisse du nombre d'abonnés. C'est pourquoi vous avez fait le choix de lancer plusieurs chaînes sportives ainsi qu'une offre de presse gratuite pour vos abonnés. Si ces mesures ont permis de gagner 140 000 clients supplémentaires au quatrième trimestre 2015, le revenu par abonné sur l'ensemble de l'année 2015 a baissé de 4 %. Ainsi, cette diminution aura certainement un impact financier important pour votre groupe, impact d'autant plus conséquent qu'il s'inscrit dans un contexte difficile pour le groupe Altice, qui doit rembourser la dette contractée pour l'achat de SFR et qui vient de refinancer cette dette en la prolongeant de plus de trois ans. Quelle sera votre position face à cette double nécessité d'attirer de nouveaux clients et de rembourser cette dette ?

M. Laurent Furst. Monsieur Michel Combes, vous êtes le patron de SFR, qui est l'une des pièces maîtresses d'Altice. Pour moi, vous êtes un des mystères du capitalisme français et européen. Si l'on regarde l'organigramme du groupe paru dans la presse, on voit que vous êtes constitué par un puzzle de sociétés absolument extraordinaire, qui saute les frontières, avec un certain nombre de pays qui apparaissent de manière très forte : le Luxembourg, Panama, la Suisse, les Pays-Bas – soit une organisation un peu particulière. Votre groupe est également une véritable éponge à dettes, par cette capacité à racheter des sociétés, parfois très importantes, en se finançant par l'emprunt. Le mystère pour moi est le suivant : votre groupe est ancien, et il est en perpétuelle croissance, mais il semble être en même temps un édifice fragile, qui poursuit une course en avant permanente. J'ai beaucoup de mal à saisir la réalité de ce groupe : êtes-vous un géant, ou un géant aux pieds d'argile ?

M. Philippe Naillet. Quelle est la relation de votre groupe avec son personnel à La Réunion ? Numericable y était déjà présent à travers la marque Only. Le rapprochement des marques Easy, pour la partie internet, et SFR, pour la partie télécommunications, a été un vrai sujet de préoccupation pour les syndicats. Dans une lettre datée du 25 mars 2014, adressée à la direction de l'opérateur, puis dans un accord signé le 6 avril 2014 avec les syndicats du groupe, M. Patrick Drahi avait pris l'engagement d'un maintien de l'emploi pour une durée de 36 mois. En visite à La Réunion en avril 2014, l'ancien président-directeur général de SFR, M. Jean-Yves Charlier, s'était engagé sur une préservation de l'emploi sur 36 mois à compter de la date officielle du rachat, intervenu le 27 novembre 2014. Mais la déclaration de M. Patrick Drahi, qui intervient alors qu'on vend des abonnements à un euro par mois – ce qui n'a ni queue, ni tête –, a semé le trouble, ainsi que les deux condamnations du groupe SFR-Numericable par l'Autorité de la concurrence pour pratiques anticoncurrentielles et par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) pour retards de paiement aux fournisseurs. La parole de SFR-Numericable concernant la préservation de l'emploi sur trente-six mois, à La Réunion également, va-t-elle être tenue ?

M. Éric Straumann. Après le mystère soulevé par Monsieur Laurent Furst, il y a aussi un mystère des écrans noirs pour les abonnés de Numericable ou d'Orange, en

particulier dans les zones frontalières, s'agissant des chaînes allemandes ARD et ZDF. Depuis le début de l'Euro 2016, ces deux chaînes ne sont plus accessibles à vos abonnés, et cela devrait durer apparemment jusqu'au 11 juillet. Nous avons bien compris la difficulté : les opérateurs travaillent sous la pression du groupe qatari beIN Sports, qui ne souhaite pas voir retransmettre une chaîne allemande qui diffuse également des matchs durant cette période. Mais pourquoi éteindre l'écran complètement pour toutes les autres émissions ? Cela d'autant qu'en zone frontalière, il suffit de remettre une antenne râteau pour capter sans difficulté en TNT ces deux chaînes allemandes. On peut comprendre que l'émission soit coupée pour des raisons commerciales durant les matchs, mais non pour toute la période de l'Euro. Nombreux sont ceux, en Alsace et en Moselle, qui regardent des chaînes allemandes.

M. Yves Daniel. À la suite de la polémique entre « vraie » et « fausse » fibre optique, faisant suite à un article d'UFC-Que Choisir notamment, l'utilisation de ce terme dans les publicités des fournisseurs d'accès à internet est désormais encadrée depuis le 1^{er} juin par un arrêté afin de rendre plus transparente l'information délivrée au consommateur. Vous entendiez engager un recours contre cet arrêté. Maintenez-vous cette position et pour quelles raisons ?

M. Dino Ciniéri. Dans les zones AMII, quel a été le rythme des déploiements de Numericable-SFR en 2015 et au premier semestre 2016 ? Quelles sont les perspectives d'ici fin 2016 et en 2017 ? Par ailleurs, quel est votre retour d'expérience sur la commercialisation des réseaux d'initiative publique ? D'une manière générale, en matière d'investissements en très haut débit, fixe et mobile, SFR a semblé en retrait depuis la fusion avec Numericable. Quelle est maintenant votre stratégie de déploiement et quels sont vos objectifs pour fin 2016 et 2017 ?

M. Michel Combes. Je vais tout d'abord répondre à la question de Madame Corinne Erhel concernant les propos de M. Patrick Drahi de la semaine dernière sur la situation de SFR. Je pense que ses propos ne surprennent pas les collaborateurs de l'entreprise et s'inscrivent dans l'environnement dans lequel intervient SFR. L'adaptation de SFR est une nécessité absolue dans un monde qui évolue très vite et dans lequel l'ensemble de nos concurrents se sont adaptés au cours des cinq dernières années, à l'image de Bouygues Telecom. D'autres n'ont même pas eu besoin de s'adapter car ils sont apparus récemment. Pour diverses raisons, cette adaptation n'a pas été faite par SFR en temps et en heure. Il est donc assez évident que des adaptations seront nécessaires pour que SFR reste compétitif sur un marché très exigeant – le législateur ayant voulu qu'il y ait quatre opérateurs.

Nous avons pris des engagements sur l'emploi, à la demande du Gouvernement et des partenaires sociaux, ce que beaucoup d'entre vous ont rappelé. Nous nous sommes en effet engagés à ne procéder à aucun plan de départ jusqu'à mi-2017 et nous respecterons évidemment ces engagements. Je souligne néanmoins qu'il s'agit d'une situation inédite – avec un engagement de trois ans –, frustrante pour les salariés, qui comprennent que des adaptations seront nécessaires, et pénalisante pour l'entreprise, qui ne peut pas être aussi compétitive que ses concurrentes. Nous travaillons déjà, dans la concertation avec les organisations syndicales, pour trouver une solution et nous privilégions le dialogue avec les partenaires sociaux. M. Michel Paulin a d'ailleurs passé la journée hier avec ces derniers pour accélérer la transformation de notre entreprise.

Il y a chez SFR des équipes absolument formidables mais également de très nombreuses rigidités. Il faut garder à l'esprit que SFR est la résultante de multiples rapprochements d'entreprises ; nous avons encore aujourd'hui de multiples systèmes d'information, l'entreprise est organisée en silos et il y a des redondances sur l'ensemble de nos fonctions, notamment s'agissant des fonctions support. Cela pénalise l'entreprise pour

répondre rapidement aux attentes de nos clients et pour proposer des évolutions à nos collaborateurs. Les salariés ont ainsi des statuts différents, ce qui crée de grandes rigidités, à un moment où nous faisons face à la concurrence à la fois des opérateurs français et des grands acteurs du numérique, qui ne souffrent pas des mêmes rigidités. Pour nous, l'adaptation de l'entreprise est une nécessité absolue pour garantir son développement et notre capacité à continuer à augmenter nos investissements dans les réseaux et dans les contenus. Je pense donc qu'il est urgent que SFR dispose d'une structure plus efficace.

S'agissant des fournisseurs de SFR, je pense que, pour se développer, une entreprise a besoin que ses collaborateurs aient envie de travailler et de développer un projet. C'est pour cette raison que nous devons nous transformer pour leur donner des perspectives de développement. Mais nous avons également besoin de partenaires et de fournisseurs qui nous accompagnent sur la durée. Nous avons dans le passé une multitude de fournisseurs et nous avons fait le choix, difficile, de réduire leur nombre. Ce choix s'accompagne de notre engagement d'accompagner des fournisseurs moins nombreux dans leur développement en France et à l'international. Par exemple, nous avons décidé d'associer Sagemcom, qui nous fournit les *box* installées chez les clients, à notre développement sur le marché américain, ce qui lui ouvre des perspectives considérables étant donné que nous sommes désormais le quatrième câblo-opérateur aux États-Unis.

Nous avons également été critiqués, vous l'avez rappelé, sur les modalités de paiement de nos fournisseurs. Il est vrai que durant la période où nous avons intégré plusieurs entreprises dans le groupe SFR, nous avons eu quelques difficultés, ce qui est plutôt logique. Depuis désormais plusieurs mois, nous sommes revenus à une situation normale. Sur ce point, il me semble que nous avons été un peu trop injustement critiqués et je m'étonne du nombre de procédures qui ont été engagées à l'encontre de l'entreprise au cours des mois qui viennent de s'écouler.

Sur l'investissement, cela reste la priorité absolue de l'entreprise. Nous avons une volonté viscérale de développer l'investissement, dans le fixe et le mobile, d'être à l'avant-garde des nouvelles technologies, dans tous les domaines, en travaillant avec l'ensemble des acteurs qui peuvent nous proposer l'innovation adéquate. Je souhaite d'ailleurs que l'Europe se dote d'une force de frappe technologique, notamment sur la 5G. Nous avons un rôle à jouer en la matière pour être sûrs que nous accompagnerons les champions européens dans ce domaine. J'y serai vigilant.

Madame Laure de la Raudière m'a demandé de faire un panorama des opérateurs français et de préciser le positionnement de chacun d'entre eux. Je vais être prudent sur ce point puisqu'il appartient plutôt à chacun des opérateurs de se positionner lui-même. Je pense que l'on peut établir une classification en deux groupes. D'un côté, certains opérateurs investissent dans des infrastructures et en ont fait la priorité de leur stratégie. Cette catégorie regroupe Orange et SFR, qui investissent très lourdement dans ce domaine chaque année, dans des proportions redevenues comparables. D'un autre côté, d'autres opérateurs ont un modèle de fonctionnement fondé sur l'utilisation des infrastructures de leurs concurrents.

Au sein de la première catégorie, Orange et SFR disposent de fondamentaux similaires. Ils souhaitent offrir un réseau et disposer d'une offre commerciale de la meilleure qualité possible. Il existe toutefois des stratégies de différenciation : SFR a fait le pari de se différencier par les contenus car nous pensons qu'il s'agit d'un élément d'attractivité très fort pour les clients. Nous souhaitons qu'un client qui souhaite la meilleure offre télévisuelle possible sache que SFR lui offrira le meilleur contenu, quel que soit le moment où il s'abonne. D'où la nécessité pour nous de faire des investissements dans le contenu. Orange est davantage positionné sur l'offre de services transactionnels, notamment dans le domaine

financier, ce qui constitue également une perspective de développement intéressante. À terme, les positionnements respectifs d'Orange et de SFR évolueront peut-être. Orange regarde ce que nous faisons, et vice-versa. Quant aux opérateurs qui investissent moins dans les infrastructures, ils ont un positionnement plus classique par les prix, qui est assez différent du nôtre, qui se fonde sur la qualité fournie au client.

Concernant la numérotation alternative, nous n'avons pas encore finalisé nos réflexions en la matière. Nous essayons de trouver une numérotation qui corresponde à la fois aux attentes de nos clients, qui payent pour un service de télévision et souhaitent qu'on leur propose des chaînes de qualité qu'ils puissent retrouver dans une numérotation simple, tout en garantissant que les chaînes importantes, en particulier celles que vous avez citées – LCP, Public Sénat ou Arte –, trouvent leur place dans la numérotation qui est la nôtre. Nous travaillons actuellement sur plusieurs possibilités et nous aurons des propositions définitives après l'été.

M. Alain Weill, directeur général du groupe SFR en charge des activités médias. Notre motivation est l'intérêt du téléspectateur, de notre abonné. Il convient donc de trouver une numérotation satisfaisante, ce qui n'a pas toujours été le cas dans le passé. Notre idée serait peut-être de leur proposer les quarante chaînes les plus demandées, notamment celles de la TNT. La numérotation thématique a certes du sens mais emporte l'inconvénient de mélanger des chaînes disposant de moyens importants avec des chaînes qui en ont beaucoup moins. Nous terminerons notre réflexion à ce sujet dans quelques semaines.

M. Michel Combes. Nous souhaitons investir dans le déploiement des réseaux très haut débit en France. Comme vous le savez mieux que quiconque, la France a été partagée en zones. D'une part, des zones très denses dans lesquelles nous investissons en direct et où nous nous appuyons notamment sur nos infrastructures de réseaux câblés et, d'autre part, les zones AMII, qui ont fait l'objet d'un partage entre SFR et Orange, avant que nous ne soyons aux commandes de SFR et à un moment où SFR avait fait le choix de ne pas investir dans les infrastructures, ce qui était un choix stratégique fait par les actionnaires précédents de cette entreprise. C'est un choix qui ne correspond pas à la stratégie du nouveau groupe SFR puisque nous souhaitons être un investisseur majeur dans les infrastructures.

Depuis des mois, j'appelle donc à un rééquilibrage dans les zones AMII entre Orange et SFR qui permette aux deux de contribuer à parité sur ces zones, ce qui me paraîtrait judicieux pour amener plus de ressources financières, ce qui aurait comme effet corollaire de dégager des ressources financières pour Orange et pour nous, afin d'aller investir au-delà des zones AMII. J'ai demandé au Gouvernement la possibilité de rééquilibrer ces zones pour que nous ayons bien deux opérateurs d'infrastructures en France.

Dans un premier temps, les pouvoirs publics, à juste titre, m'ont dit : « montrez-nous d'abord que vous êtes en mesure d'investir ». C'est ce que nous avons montré notamment sur le mobile et je pense que tout le monde reconnaît cette accélération. C'est ce que nous faisons sur le fixe, avec la modernisation des réseaux câblés et, désormais, l'accélération de notre plan de déploiement de la fibre, notamment en FTTH. Nous avons également pris un peu de retard sur le déploiement de nos propres réseaux dans les zones AMII. Aujourd'hui, nous faisons un tour de France pour aller voir chacune des régions, chacun des départements pour bien revoir nos engagements et comment déployer ces réseaux très haut débit, et je rappelle que l'investissement dans ces derniers est notre priorité absolue. Manifestement, cela préoccupe certains, interpelle d'autres, mais c'est notre priorité stratégique.

M. Michel Paulin, directeur général du groupe SFR, en charge des activités télécoms. J'ai eu l'occasion de m'exprimer de manière publique sur ce sujet. Mais avant, je

souhaite répondre aux questions relatives à l'itinérance avec Bouygues Télécom. Nous avons notifié à l'ARCEP, donc de façon publique, que nous arrêtons l'itinérance avec Bouygues en 2018, conformément au cadre posé par le régulateur. Toutefois, le problème de l'itinérance n'est pas tout à fait clôturé : l'essentiel de la problématique concerne Free et Orange.

Ensuite, sur la politique du très haut débit, notre stratégie est bien d'investir. Sur les zones très denses, il y a une compétition par les infrastructures. Notre objectif était de rénover l'ensemble de nos prises fibres et câbles pour assurer un accès à 1 gigabit pour la majorité de nos clients – ce qui a été fait en 2015.

En ce qui concerne les zones RIP, sur le réseau fibré ou sur le réseau DSL, c'est un sujet que je connais bien, puisque j'ai été personnellement impliqué dans la structure de création de RIP LD Collectivité. Je suis convaincu qu'il s'agit d'une dynamique public-privé très positive, notamment pour l'économie des territoires. Nous sommes aujourd'hui le principal acteur de RIP en France : nous opérons le plus de RIP en France et nous opérons le plus de clients dans les RIP qui ne sont pas gérés par nous – 700 000 clients sur le réseau DSL. Nous sommes donc le seul opérateur aujourd'hui en France qui joue le jeu de la concurrence sur ces zones.

En ce qui concerne les zones RIP en FTTH, nous avons signé deux accords sur les nouveaux RIP dans l'Oise et dans l'Isère. Sur la RIP de l'Oise, nous détenons 15 000 prises clients et notre ambition est d'atteindre 150 000 prises délivrées dans le cadre de la convention qui a été signée. Nous avons également l'ambition de déployer la fibre en FTTH en Isère. Nous attendons que les autres opérateurs viennent proposer des offres commerciales, mais à ma connaissance, ni Free, ni Orange ne se sont manifestés.

Sur les zones AMII, l'accord initialement signé avant l'arrivée des nouveaux actionnaires était asymétrique (Orange réalisant 80 % des investissements, et SFR seulement 20 %). Puisque notre ambition est de devenir un opérateur qui investit dans son réseau, qui investit aujourd'hui dans les collectivités, qui investit pour offrir le plus haut débit disponible chez le client, notre intention c'est à présent de pouvoir rééquilibrer cette proportion. La demande a été officiellement faite au Gouvernement et auprès de l'ARCEP. Nous verrons dans quelles conditions nous pourrions renégocier.

Je vais faire un tour de France de l'ensemble des territoires pour expliquer comment, aujourd'hui, en termes de conventions et de planning, nous comptons mettre les moyens sur le plan local pour concrétiser les engagements que nous avons pris pour les zones AMII. Sur la partie très haut débit fixe, nous misons sur des partenariats gagnants avec l'ensemble des collectivités locales. Nous sommes volontaires à gagner plus de RIP et nous mettrons tous les moyens pour pouvoir convaincre, pour vous convaincre parfois, convaincre en tous cas les collectivités locales, que nous sommes le bon partenaire, le bon investisseur si c'est nécessaire, pour déployer le très haut débit le plus vite possible.

Sur la perspective d'un prix variable du dégroupage du DSL, je rappelle qu'il s'agit uniquement d'une consultation. Mais il faut être vigilant pour saisir les enjeux économiques sous-jacents. D'abord, à partir de quel moment sommes-nous dans une zone fibrée ? Quels sont les critères qui vont faire qu'une zone devient fibrée ou non ?

Mme Laure de la Raudière. Un article du projet de loi pour une République numérique en fixe précisément les contours.

M. Michel Paulin. Deuxièmement, il serait regrettable qu'en raison du monopole de fait sur la paire torsadée, l'augmentation du prix de cette dernière permette d'étendre ce monopole de fait dans certaines zones.

M. Michel Combes. Ce dernier point est important. Moi je n'ai jamais cru à la nécessité d'augmenter les prix du DSL. Je pense que ce qu'il faut c'est rendre la fibre attractive et faire en sorte que les clients aient envie de basculer sur la fibre. Ce n'est pas parce qu'on augmentera le prix du DSL que les clients iront plus rapidement ou plus facilement vers la fibre.

La dernière question de Madame Laure de La Raudière portait sur les objets connectés. Nous avons une stratégie claire : compléter notre offre de réseaux par des réseaux bas débit. Nous avons fait le choix d'un partenariat stratégique avec Sigfox. C'est une de nos « licornes » françaises et nous l'accompagnons dans son déploiement à l'international. D'ailleurs, quelque part Sigfox est un fournisseur, et vous voyez que grâce au partenariat stratégique qui nous lie, Sigfox va pouvoir se développer dans des pays tels que les États-Unis, Israël ou le Portugal. Voilà pour la couche de base ; en ce qui concerne les couches logicielles, de gestion des objets eux-mêmes, nos équipes de R&D au Portugal y travaillent.

Sur la question de Madame Jeanine Dubié, relative au marché des télécoms à destination des entreprises, je suis un peu surpris des déclarations du régulateur qui estime qu'il faudrait un troisième opérateur pour sortir du duopole qui caractériserait ce marché. Ce n'est pas un duopole, mais bien un quasi-monopole : un acteur détient plus de 70 % de parts de marché. Le deuxième acteur de ce marché, le groupe SFR, qui s'est consolidé ces dernières années en faisant l'acquisition de quelques entreprises comme Completel ou Telindus, doit être en mesure de devenir la véritable alternative à Orange. Nous nous y employons et nous investissons beaucoup dans ce domaine. J'aurai pu vous décrire la stratégie qui est la nôtre en terme de différenciation, notamment en utilisant les services *via* le *cloud* ou en amenant la fibre mutualisée pour les PME. Nous amenons maintenant la fibre sur tout le territoire en utilisant l'empreinte du câble, ce qui est utile aux PME et aux startups. Je regrette que le régulateur n'encourage pas plus les efforts qui sont fait par SFR sur ce marché.

La digitalisation des entreprises relève de nos responsabilités, tant en termes d'éducation des entreprises que de mutation de leurs processus industriels – je pense notamment à l'internet des objets. Pour les accompagner, nous avons développé nos centres de recherche, les Altice Labs, qui s'appuient sur une infrastructure présente au Portugal, en France, aux États-Unis ou encore en Israël, au service des entreprises.

Je regrette la guerre des prix. Elle accrédite parfois l'idée que les services de télécommunications seraient des services gratuits. Quand je vois qu'on peut avoir maintenant l'accès très haut débit *triple play* pour zéro euro pendant douze mois, je pense qu'on envoie un mauvais signal, voire un signal dangereux. Nous souhaitons amener plus de services à chaque client, et des services différenciés, des services enrichis ; nous souhaitons que le client s'en rende compte, tant au niveau de la qualité du réseau que sur la qualité du contenu, le tout en préservant un système de prix juste qui permette de faire les investissements de demain. Souhaite-t-on des acteurs numériques forts qui puissent investir dans des réseaux et des contenus et qui permettent de digitaliser le pays et l'Europe ou plutôt, à terme, passer à côté de cette révolution numérique ? Vous connaissez ma réponse.

Nous ne pouvons toutefois ignorer cette guerre des prix : notre deuxième marque, Red, nous permet de riposter lorsque nos concurrents deviennent trop agressifs. Mais je pense qu'il faut savoir raison garder là-dessus et, encore une fois, essayons plutôt de faire évoluer nos offres pour qu'elles soient plus enrichies.

Madame Marie-Noëlle Battistel m'a interpellé sur la téléphonie mobile et notamment sur l'appel à projets portant sur les 1 300 sites et sur les zones grises. M. Michel Paulin sera plus à même de présenter notre stratégie.

M. Michel Paulin. Un protocole d'accord a été signé entre les quatre opérateurs le 21 mai 2015. Il couvrait la notification des programmes « zones blanches » précédents – les programmes 1 et 2 – et l'évolution des deux nouveaux programmes 3 et 4. Sur la 2G, le programme 1 sera achevé fin 2016. Pour SFR cela concernait 746 sites et son engagement sera tenu. Il nous reste encore quelques sites sur lesquels nous travaillons pour pouvoir les connecter, en lien avec Orange, à qui nous louons des liaisons.

Sur la partie *RAN sharing* 3G – partage de réseaux 3G –, l'achèvement du programme est prévu pour 2017. Cela concerne 813 sites pour SFR et notre ambition est de tenir les engagements pour mi-2017. Sur le programme relatif aux nouvelles zones, au-delà des programmes 1 à 4, cela concerne principalement Free, qui n'était pas engagé auparavant. Mais nous travaillons avec l'ARCEP pour définir les modalités selon lesquelles nous pourrions continuer à couvrir de nouvelles zones en dehors de nos engagements de 2015.

Le dernier sujet porte sur la 4G. SFR a pris un peu de retard, faute d'investissements, comme nous l'avons rappelé, alors qu'il avait été le premier opérateur à lancer la 4G sur le territoire national. Depuis le dernier trimestre 2015, SFR est systématiquement placé premier opérateur de déploiement de nouveaux sites 4G par l'ARCEP et par l'Agence nationale des fréquences. Nous déployons plus de 1 000 sites par trimestre. Nous avons encore déployé près de 500 sites au mois de mai et nous tiendrons ce rythme en 2016. L'ambition est de dépasser Free cet été, rattraper Orange en 2017 et devenir leader. L'ensemble de notre machine de production – emplois locaux, sous-traitants, fournisseurs – est aujourd'hui en pleine puissance pour être capable de délivrer cette promesse.

M. Michel Combes. Pour répondre à la question de Madame Marie-Noëlle Battistel, je suis défavorable à la mutualisation contrainte dans les zones grises. Une mutualisation forcée n'a pas de sens si des opérateurs sont déjà présents. C'est une mutualisation de nature commerciale qui peut avoir lieu. Pour rassurer Madame Brigitte Allain, je tiens à vous confirmer que nous avons un budget significatif pour l'entretien des réseaux. Je pense que les réseaux de SFR et de Numericable sont considérés comme étant des réseaux de qualité. Je partage les préoccupations sur le besoin d'infrastructures en milieu rural pour assurer les services de santé ou de sécurité.

J'ai dénoncé à de nombreuses reprises la politique de la concurrence de l'Union européenne qui, à mes yeux, pénalise le développement des entreprises européennes. Les critères de marché pertinent ne sont pas toujours adaptés, notamment sur le plan géographique. Cela pénalise aujourd'hui des entreprises européennes et favorise des entreprises non européennes qui n'ont pas les mêmes contraintes pour venir se développer et qui peuvent s'appuyer sur une puissance construite dans un marché beaucoup plus large, le marché nord-américain. Un déséquilibre est en train de s'installer entre les membres du GAFAM et les grands opérateurs de télécommunications.

Pour répondre à Monsieur Lionel Tardy, nous ne sommes pas très favorables aux articles du projet de loi pour une République numérique relatifs aux sanctions. Nous ne pensons pas que ce genre de système soit la bonne réponse. Nous nous sommes exprimés sur l'arrêté relatif à la fibre. Cet arrêté est ridicule. C'est un débat purement franco-français qui n'a pas de sens, dans la mesure où le plus important est le service rendu au client final. Sur l'ensemble de nos réseaux, nous apportons du gigabit au client final. Que l'extrémité du réseau soit faite en paire de cuivre, en coaxial ou en fibre ne change rien au service offert. J'ai été intéressé de voir Orange, qui s'est battu pour obtenir cet arrêté, expliquer hier que, dans les régions où ils ont de la paire de cuivre et où ils ne veulent pas investir en fibre, le FTTN (*fiber to the node*, fibre jusqu'au répartiteur) devenait finalement de la fibre. C'est à ne

plus rien y comprendre. Sommes-nous un acteur crédible pour investir dans ces infrastructures ? La réponse est oui. Quand nous apportons le gigabit à tous les habitants de Marseille sur notre infrastructure de réseau câblé, on ne nous demande pas si c'est de la fibre ou pas. Les clients sont intéressés par le service rendu. Il n'y a vraiment que dans quelques salons parisiens que l'on s'intéresse à cette question. Nous allons malgré tout respecter cet arrêté et adapter nos publicités. Mais nous avons déposé un recours puisque nous pensons que cette décision n'a pas de sens.

Nous sommes un groupe encore en devenir. Nous faisons partie désormais des dix premiers groupes de télécommunications au monde. Nous avons l'ambition de nous renforcer en intégrant l'ensemble de nos actifs et en continuant progressivement notre développement pour construire l'un des leaders mondiaux dans le domaine des télécommunications et des médias. Monsieur Antoine Herth m'a interrogé sur le Brexit et son impact sur les taux. C'était une façon détournée de me questionner sur la dette du groupe Altice. Nous pensons que le niveau d'endettement de l'entreprise est cohérent avec l'activité qui est la sienne. Nous avons eu, au cours des derniers mois, la possibilité de renégocier pratiquement l'intégralité des termes de nos dettes, tant en matière de maturité que de taux. Plus de 80 % de notre dette obligataire est à taux fixe. Nous sommes donc totalement prémunis des mouvements de taux à court terme et de la volatilité des marchés à la suite du Brexit.

Le personnel souhaite comprendre ce vers quoi nous allons et adhère à notre stratégie. Il comprend que des transformations seront nécessaires. Madame Jacqueline Maquet a attiré mon attention sur notre capacité à concilier l'attraction des clients et le remboursement de nos dettes. Je ne pense pas que ce soit l'un ou l'autre. D'un côté, la dette nous a permis de financer le développement de notre groupe. De l'autre côté, nous essayons de développer notre chiffre d'affaires et de renouer avec la croissance. L'année 2015 était une année d'adaptation pour l'entreprise. Nous avons effectivement perdu un certain nombre de clients pendant la période de consolidation. Depuis quelques mois nous avons stabilisé à nouveau nos bases et, avec toutes nos nouvelles offres, nous allons pouvoir renouer avec la croissance de notre chiffre d'affaires dans les trimestres qui viennent.

Notre organisation est très claire. Le groupe est de droit néerlandais, côté en bourse à Amsterdam. L'équipe de management est basée à Genève. Ceci n'a pas bougé. La structure est d'une simplicité biblique. Nous sommes une société totalement transparente avec des actionnaires publics. Nous sommes un géant en devenir. La construction de ce groupe n'a pu s'accélérer que parce que les fondations étaient solides. Personne n'aurait prêté de l'argent à l'entreprise si nous n'avions pas, jusqu'à présent, montré que nous étions capables de dérouler notre stratégie. Le contexte est désormais plus propice et la convergence est reconnue par tout le monde. Tous les grands acteurs nous emboîtent le pas. Nous ne sommes pas un géant aux pieds d'argile. Nous avons un bilan très solide. Nous avons une dette importante mais totalement calibrée, qu'il faut ramener à la génération de *cashflow* de l'entreprise. Pour développer un groupe, vous avez deux options. Soit vous le faites « en écoutille » et donc vous perdez le contrôle de votre groupe. Soit vous vous endettez.

Pour répondre à Monsieur Philippe Naillet, je vous confirme que tout ce que j'ai pu indiquer s'applique à La Réunion, que ce soit en termes d'engagements sur l'emploi ou en termes de déploiement de nos infrastructures. Il faut faire attention, dans nos départements d'outre-mer, à ne pas reproduire la bêtise commise en métropole. Est-ce vraiment raisonnable de vouloir à tout prix forcer quatre opérateurs mobiles à être présents dans des départements qui sont de taille plus limitée ? Il faudrait mieux avoir un nombre plus réduit d'opérateurs avec de meilleures capacités d'investissements. La problématique des écrans noirs dans les zones frontalières, évoquée par Monsieur Éric Straumann, est une problématique de droits. Nous ne pouvons pas distribuer ces chaînes pendant la période de l'Euro.

Mme Brigitte Allain. Je n'ai pas eu de réponse concernant la difficile question du déploiement du réseau au regard du respect de la santé des personnes électro-sensibles.

M. Michel Paulin. Aujourd'hui, il y a des débats très contradictoires sur ce sujet. Nous avons plutôt actuellement une pression des collectivités locales pour déployer de plus en plus de sites. On nous a priés d'investir plus pour qu'il n'y ait plus de zone blanche sur le territoire national. L'issue de la protection de ces personnes sera sans doute réglementaire : nous devons savoir quelle définition donner à l'électro-sensibilité et quelles seront, par conséquent, les obligations à respecter pour les opérateurs.

Je rappelle que le nombre de sites déployés en France est considérable, mais, pour mémoire, la province de Shenzhen en Chine a plus de sites que toute la France réunie.

Mme la présidente Frédérique Massat. Merci pour vos réponses.

M. Michel Combes. Nous n'avons pas beaucoup eu le temps d'aborder la question de la convergence entre les télécoms et les médias. J'espère qu'il y aura une autre opportunité pour que notre groupe puisse s'exprimer sur ce sujet.

*

Informations relatives à la commission

La commission a nommé **Mme Marie-Noëlle Battistel** rapporteure sur le projet de loi ratifiant l'ordonnance n° 2016-129 du 10 février 2016 portant sur un dispositif de continuité de fourniture succédant à la fin des offres de marché transitoires de gaz et d'électricité (*sous réserve de son dépôt*).

La commission a nommé **M. François Pupponi**, rapporteur pour avis sur la première partie du projet de loi de finances pour 2017.

La commission a nommé les rapporteurs pour avis sur le projet de loi de finances pour 2017 (seconde partie) :

PLF 2017 – Missions	Rapporteur	Groupe
Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales		
Agriculture et alimentation	M. Jean-Pierre Le Roch	Socialiste, écologiste et républicain
Forêt	M. André Chassaing	Gauche démocrate et républicaine
Économie		
Énergie	Mme Béatrice Santais	Socialiste, écologiste et républicain
Industrie	M. Jean Grellier	Socialiste, écologiste et républicain
Entreprises	M. Lionel Tardy	Les Républicains
Tourisme	M. Jean-Michel Couve	Les Républicains
Commerce extérieur	Mme Jeanine Dubié	Radical, républicain, démocrate et progressiste
Communications électroniques et économie numérique	Mme Corinne Erhel	Socialiste, écologiste et républicain
Postes	Mme Annick Le Loch	Socialiste, écologiste et républicain
Outre-mer	M. Serge Letchimy	Socialiste, écologiste et républicain
Recherche et enseignement supérieur		
Grands organismes de recherche	M. Franck Reynier	Union des démocrates et indépendants
Égalité des territoires et logement		
Ville	Mme Jacqueline Maquet	Socialiste, écologiste et républicain
Logement	M. Daniel Goldberg	Socialiste, écologiste et républicain

Membres présents ou excusés

Commission des affaires économiques

Réunion du mercredi 29 juin 2016 à 9 h 30

Présents. – M. Damien Abad, Mme Brigitte Allain, Mme Delphine Batho, Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Thierry Benoit, M. Philippe Bies, M. Yves Blein, Mme Michèle Bonneton, M. Marcel Bonnot, M. Jean-Claude Bouchet, M. Dino Cinieri, Mme Karine Daniel, M. Yves Daniel, Mme Jeanine Dubié, Mme Corinne Erhel, Mme Marie-Hélène Fabre, M. Christian Franqueville, M. Laurent Furst, M. Franck Gilard, M. Jean Grellier, M. Antoine Herth, M. Henri Jibrayel, Mme Laure de La Raudière, M. Jean-Luc Laurent, Mme Annick Le Loch, M. Philippe Le Ray, M. Jean-Pierre Le Roch, Mme Audrey Linkenheld, Mme Jacqueline Maquet, M. Philippe Armand Martin, Mme Frédérique Massat, M. Jean-Claude Mathis, M. Philippe Naillet, M. Germinal Peiro, M. Hervé Pellois, Mme Josette Pons, M. Dominique Potier, M. François Pupponi, M. Bernard Reynès, M. Franck Reynier, Mme Béatrice Santais, M. François Sauvadet, M. Michel Sordi, M. Éric Straumann, M. Alain Suguenot, M. Lionel Tardy, M. Jean-Charles Taugourdeau

Excusés. – M. Bruno Nestor Azerot, M. André Chassaigne, M. Jean-Michel Couve, Mme Fanny Dombre Coste, M. Daniel Fasquelle, Mme Pascale Got, M. Philippe Kemel, M. Thierry Lazaro, M. Serge Letchimy, Mme Marie-Lou Marcel, M. Kléber Mesquida, M. Thierry Robert, Mme Catherine Troallic, M. Jean-Paul Tuaiva, Mme Catherine Vautrin

Assistaient également à la réunion. – M. Mathieu Hanotin, M. Philippe Vigier