



N° 4127

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 13 octobre 2016

## AVIS

PRÉSENTÉ

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES  
SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2017** (n° 4061)

TOME VIII

## ÉCONOMIE

### COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

PAR MME CORINNE ERHEL

Députée

---



## SOMMAIRE

Pages

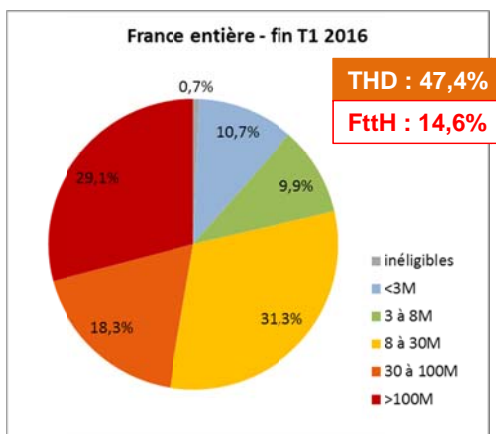
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE BUDGÉTAIRE .....</b>	<b>7</b>
<b>I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....</b>	<b>7</b>
A. LE PROGRAMME 134.....	7
B. LE PROGRAMME 343.....	8
<b>II. LE BUDGET DE L'AUTORITÉ DE RÉGULATION DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES .....</b>	<b>9</b>
<b>III. LE BUDGET DE L'AGENCE NATIONALE DES FRÉQUENCES .....</b>	<b>11</b>
<b>IV. LE PROGRAMME 343 CONSACRÉ AU PLAN FRANCE TRÈS HAUT DÉBIT .....</b>	<b>12</b>
<b>SECONDE PARTIE : LA SITUATION DU GROUPE SFR .....</b>	<b>13</b>
<b>I. UNE RESTRUCTURATION EN COURS VERS LA « CONVERGENCE »....</b>	<b>13</b>
A. LES CONDITIONS DE LA CONSOLIDATION AVEC NUMERICABLE ....	13
1. Les étapes de la fusion SFR-Numericable au sein du groupe Altice.....	13
2. Les engagements d'Altice vis-à-vis de l'État .....	14
3. La situation en 2016.....	17
B. RELANCER L'INVESTISSEMENT ET AMÉLIORER LES RELATIONS COMMERCIALES .....	18
1. Un retard d'investissements en cours de rattrapage.....	18
2. Une normalisation nécessaire de la relation aux clients et aux sous-traitants ....	19
C. REDONNER UNE VISION INDUSTRIELLE AU GROUPE : LA « CONVERGENCE » .....	20
<b>II. DES PERSPECTIVES D'EMPLOI PRÉOCCUPANTES .....</b>	<b>21</b>
A. UNE ENTREPRISE EN « SUREFFECTIFS » (P. DRAHI, LE 20 JUIN 2016) .....	21
B. UN PLAN DE RESTRUCTURATION D'UNE RARE AMPLEUR.....	22
1. Le secteur des télécoms a dû s'adapter à l'intensification de la concurrence.....	22

2. Toutefois, le plan de SFR surprend par son ampleur.....	23
C. LA SIGNATURE D'UN ACCORD DE MÉTHODE DE « NEW DEAL » QUI INTERROGE .....	24
1. Un accord de méthode qui préfigure le plan de départs volontaires.....	24
<b>EXAMEN EN COMMISSION .....</b>	<b>27</b>
<b>LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES .....</b>	<b>31</b>

## INTRODUCTION

L'année 2016 a été marquée par l'accélération du déploiement des réseaux très haut débit, fixes comme mobiles, dans un contexte où la concurrence entre les quatre opérateurs se traduit davantage par une concurrence par les infrastructures que par une concurrence par les prix.

Selon les données de l'observatoire France Très haut débit (FTHD), développé par l'agence du numérique, 47,4 % des locaux du territoire étaient couverts en très haut débit, dont 14,6 % de fibre de bout en bout, à la fin du premier trimestre 2016.



La couverture du territoire en très haut débit a constamment progressé depuis 2013. L'objectif intermédiaire fixé par le plan FTHD, soit une couverture de 50 % des locaux du territoire en très haut débit en 2017, devrait donc être atteint d'ici la fin de l'année 2016.

En outre, alors qu'entre les années 2010 et 2014, le déploiement des réseaux de fibre optique FttH (*fiber to the home*) a été porté par l'investissement privé en zones très denses, depuis le troisième trimestre 2014, le rythme de déploiement est désormais plus important dans les zones moins denses, en particulier sous l'impulsion d'Orange. Ainsi, en 2016, les réseaux d'initiative publique (RIP) totalisent désormais 800 000 prises éligibles.

Votre rapporteure se félicite que les investissements sur le THD fixe se poursuivent à un rythme soutenu, dans un contexte marqué par l'absence de guerre des prix entre opérateurs : contrairement au marché mobile qui a connu une très forte mutation tarifaire entre 2011 et 2013 à la suite de l'arrivée de Free Mobile en tant qu'opérateur de réseau, le marché du fixe connaît une remarquable stabilité tarifaire depuis l'apparition des offres *triple play*.

Cette tendance des investissements devrait se poursuivre dans les prochaines années, notamment grâce à l'accélération du soutien public au déploiement de la fibre, lié à la montée en régime du plan FTHD.

Le présent avis budgétaire est consacré aux crédits affectés aux communications électroniques et à l'économie numérique au sein de la mission « Économie ». Il fera un point notamment sur le programme 343 consacré aux engagements de crédits visant à financer, à compter de 2018, les réseaux d'initiative publique.

La première partie du présent avis présente, en outre, une analyse du financement des deux grands organismes intervenant dans le champ des télécommunications – l'Agence nationale des fréquences (ANFR) et l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP).

Votre rapporteure consacre la seconde partie de son avis budgétaire à une analyse thématique. Cette année, le présent rapport abordera principalement la question des perspectives d'emploi du groupe SFR. Votre rapporteure, à chaque audition de représentants du groupe SFR ou du Gouvernement sur le sujet des télécommunications, a souligné l'importance d'exercer une vigilance soutenue sur la situation de l'emploi dans le secteur et sur l'impact des restructurations mises en œuvre par les opérateurs, tant sur les territoires que sur l'ensemble de la filière. En effet, dans un secteur aussi stratégique que les télécommunications, lisibilité et confiance doivent animer les relations entre l'État et l'entreprise concernée, au bénéfice de ses salariés, de ses partenaires dans la filière et également de ses clients.

Cette analyse reviendra plus précisément sur la perspective d'un plan de départs volontaires de 5 000 salariés à partir de 2017 – un plan d'une grande envergure, à l'écho médiatique pourtant très faible –, au regard des engagements pris par le groupe Altice sur le maintien de l'emploi dans l'entité SFR-Numéricable née en 2014.

\*

\* \*

**Votre rapporteure émet un avis favorable à l'adoption des crédits de la mission « Économie » en faveur des communications électroniques et de l'économie numérique.**

\*

\* \*

## PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE BUDGÉTAIRE

### I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Au sein de la mission « Économie » du projet de loi de finances pour 2017, deux programmes contribuent au financement public des communications électroniques et de l'économie numérique.

#### A. LE PROGRAMME 134

Il contient :

– la dotation allouée à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) ;

– la subvention pour charges de service public attribuée à l'Agence nationale des fréquences (ANFR) ;

– les transferts à certaines associations qui accompagnent le développement de l'économie numérique : dépenses d'intervention de l'Agence du numérique et subventions à l'Union internationale des télécommunications ou à la Conférence européenne des postes et des télécommunications.

L'évolution de ces crédits sur trois ans montre une certaine stabilité, qui masque toutefois une situation de gestion parfois complexe pour les opérateurs concernés, ANFR comme ARCEP.

#### AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (AE = CP) RELATIVES AUX COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES PROGRAMME 134

(En euros)

	PLF 2015	PLF 2016	PLF 2017
<b>Action n° 4</b>			
<b>Dépenses de fonctionnement - Subventions pour charges de service public</b> [dotation de fonctionnement de l'ANFR]	32 498 630	31 794 000	31 303 492
<b>Dépenses d'intervention – transferts aux autres collectivités</b>	9 098 240	9 563 904	10 267 184
<b>Action n° 13</b>			
<b>Dotation de fonctionnement de l'ARCEP</b>	22 700 239	21 552 772	23 214 090

Source : projet annuel de performance 2017.

## B. LE PROGRAMME 343

Le programme 343 « Plan France très haut débit » est composé d'une action unique destinée au financement, à terme, des réseaux d'initiative publique (RIP). Ces réseaux, destinés à permettre le déploiement de la fibre optique, sont mis en place par les collectivités territoriales dans les zones peu denses du territoire.

En 2015, cette action a été dotée d'un montant de 1,4 milliard d'euros (Md€), afin d'adresser un signal fort reflétant le soutien aux collectivités qui créent des réseaux d'initiative publique (RIP) et l'engagement de l'État dans le financement du très haut débit. Cette année, le montant ouvert en autorisations d'engagement est sensiblement plus important que l'an passé, soit 409,5 millions d'euros (M€), tandis que les prévisions triennales visaient 150 M€. Cette hausse de 120 % sur un an est principalement imputable à l'accélération prévisible du déploiement des RIP (l'instruction des projets en cours exigeant une hausse de 235 M€ des crédits engagés par rapport aux prévisions triennales).

### AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (AE) RELATIVES AUX COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES PROGRAMME 343

(En euros)

	PLF 2015	PLF 2016	PLF 2017
<b>Programme 343</b>			
<b>Action n° 1 - Réseaux d'initiative publique</b>	1 412 000 000	188 000 000	409 500 000

Source : projet annuel de performance 2017.

Fin 2016, aucun des crédits autorisés (AE) en lois de finances initiales pour 2015 et pour 2016 n'a été utilisé, c'est-à-dire couverts par des paiements (CP). Les engagements non couverts s'élèvent donc à 1,6 Md€, auxquels s'ajoutent les 409,5 M€ du présent projet de loi de finances. Ces sommes devraient donc être ouvertes sous forme de crédits de paiement en 2018, 2019 et au-delà de 2019, selon l'échéancier suivant :

### ÉCHÉANCIER DES CRÉDITS DE PAIEMENTS (CP) À OUVRIR POUR COUVRIR LES AE VOTÉS EN LFI

(En euros)

	2017	2018	2019	Après 2019
<b>AE anciennement votés</b>	0	132 000 000	441 500 000	1 026 500 000
<b>AE nouvelles (PLF 2017)</b>	0	0	0	409 500 000

Source : projet annuel de performance 2017.

L'absence d'utilisation de ces AE en 2017 se justifie par les crédits restant à utiliser au sein du Fonds national pour la société numérique (FSN)<sup>(1)</sup> et par le

(1) Le FSN, géré par la Caisse des dépôts et consignations, finançait le programme FTHD jusqu'en 2014 et la création du présent programme 343.



nécessaire décalage qui existe entre la préparation pluriannuelle du projet de RIP et le décaissement effectif des crédits.

## II. LE BUDGET DE L'AUTORITÉ DE RÉGULATION DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES

L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) a connu, en 2016, une nouvelle baisse de son budget, aggravée par des mesures de régulation budgétaire qui ont considérablement contraint l'exécution des crédits disponibles.

Si votre rapporteure estime parfaitement normal que l'Autorité, au même titre que les autres opérateurs de l'État, participe à la trajectoire de réduction des dépenses publiques de l'État, les efforts fournis par le régulateur sont désormais en décorrélation manifeste avec les nouvelles missions que le législateur et le Gouvernement lui assignent chaque année.



Source : ARCEP

Depuis 2015, l'Autorité a mis en œuvre, dans le cadre de sa revue stratégique, un programme de modernisation de son fonctionnement. Il s'agit d'assurer, dans un cadre budgétaire contraint, une rationalisation des tâches et un redéploiement des compétences disponibles.

Toutefois, votre rapporteure trouve injustifié et inopportun que les efforts effectués ne suffisent pas à protéger l'Autorité de mesures de régulation budgétaire – gels de plusieurs centaines de milliers d'euros ces dernières années – qui la place dans une situation financière insoutenable. Si le Gouvernement a un rôle de mise en œuvre de la loi de finances, il est moins légitime pour réguler l'exécution du budget des autorités administratives indépendantes en leur imposant des coupes budgétaires supplémentaires à celles votées par le Parlement.

Le maintien du plafond d'emplois en 2015 a déjà constitué un premier progrès. Après une baisse du plafond de 174 équivalents temps plein travaillés (ETPT) à 171 en 2014, le projet de le réduire à 166 ETPT a été écarté, et le PLF pour 2017 maintient ce plafond – qui représente un coût de 15,7 M€ En contrepartie de cette stabilisation, le régulateur s'est engagé à redéployer ses emplois en interne : mutualisation des équipes, réorganisation des tâches, etc. L'ARCEP estime que près de 20 % des effectifs auront plus ou moins changé d'affectation en deux ans.

En outre, pour 2017, les crédits de la dotation de l'ARCEP hors personnel, soit 7,5 M€ sont en hausse. Cette évolution s'explique en partie par la présidence de l'Organe des régulateurs européens des communications électroniques (ORECE) par l'ARCEP. Néanmoins, le surcoût de la présidence ne devrait s'élever qu'à 200 000 € La hausse s'explique plutôt par le sous-financement de l'ARCEP en 2015 et en 2016, qu'il convenait de corriger, et qui ne doit pas être artificiellement recréé par des mesures de régulation budgétaire. Par ailleurs, l'ARCEP doit être en mesure de restaurer son budget « études », largement amputé ces dernières années, afin d'accompagner ses missions de régulation d'expertises externes pertinentes, par exemple en matière de neutralité du net.

Les derniers débats législatifs ont en effet montré le rôle indispensable qu'est amenée à jouer l'ARCEP en matière de contrôle des opérateurs. La loi pour une République numérique ainsi que le projet de loi de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne confient, en outre, à l'ARCEP de nouvelles missions de surveillance et d'audit des performances des opérateurs en matière de couverture numérique du territoire.

L'ARCEP doit pouvoir remplir ses missions avec des moyens qui égalent le niveau d'ambition que lui fixe le Parlement.

### III. LE BUDGET DE L'AGENCE NATIONALE DES FRÉQUENCES

L'Agence nationale des fréquences (ANFR) est un opérateur de l'État placé auprès du ministre chargé des communications électroniques. L'année 2017 verra la poursuite de la mise en œuvre des trois grands objectifs que sont :

1° La définition d'une stratégie prospective de la gestion du spectre ;

2° L'optimisation de la conduite des missions relevant du cœur de métier de l'agence (planification, gestion et contrôle du spectre, protection du public contre l'exposition aux champs électromagnétiques) ;

3° La modernisation du fonctionnement de l'établissement.

En matière budgétaire, l'ANFR dispose d'une subvention de fonctionnement de 30,3 M€ pour 2016, en réduction depuis plusieurs années au titre de la trajectoire de baisse des dépenses publiques.

Sur la période 2010-2015, l'agence s'est adaptée à ce contexte budgétaire exigeant en réduisant ses effectifs de 330 à 309 agents, en stabilisant ses dépenses de personnel (autour de 24,5 M€ sur la période, avec une suppression supplémentaire d'ETPT prévue en 2017) et en diminuant ses dépenses d'investissement de 2,2 M€ sur cinq ans. Elle poursuivra pour les années à venir les efforts d'adaptation de son activité en recherchant de nouveaux gains de productivité. Toutefois, plusieurs nouvelles missions sont financées par des crédits qui ne transitent pas par le programme 134 :

– la mission de recueil et de traitement des réclamations des téléspectateurs, relatifs aux brouillages causés par le déploiement des stations radioélectriques dans les bandes 800 et 700 MHz. Elle est financée par une taxe applicable sur les opérateurs télécoms destinés à couvrir les coûts complets engagés par l'opérateur (dans la limite de 2 M€) ;

– les aides à l'accompagnement des téléspectateurs lors du transfert de la bande 700 MHz aux services mobiles. Leur financement est assuré par un prélèvement sur le produit attendu des redevances acquittées par les opérateurs privés pour l'utilisation de la bande 700 MHz ;

– la gestion du dispositif de surveillance et de mesure des ondes est financée par une taxe additionnelle à l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseau (IFER) permettant de garantir l'indépendance du financement.

Sur la deuxième mission précitée, votre rapporteure note avec satisfaction que le montant des crédits qui devraient être mis en réserve en 2017, d'après les directives de la direction du budget, ne concerne que la subvention générale de l'ANFR, et non les autres enveloppes budgétaires dont l'Agence a la charge, notamment la dotation relative au déploiement de la bande 700 MHz, imputable sur le produit attendu des redevances acquittées par les opérateurs privés pour

l'utilisation (IX de l'article 41 de la loi de finances initiale pour 2016). Cette dotation vise à assurer la continuité de la réception gratuite des services de télévision diffusés par voie hertzienne terrestre (TNT). Elle comprend 27,3 M€ versés chaque année à l'ANFR pendant trois ans. En 2016, elle s'est élevée à 26,4 M€, nette des 68 M€ prévus ponctuellement pour l'indemnisation des opérateurs de diffusion et de 900 000 euros mobilisés pour le même objectif.

Malgré une sous-consommation des crédits de cette dotation en 2016, le montant de la dotation devrait rester inchangé en 2017, ce qui est bienvenu dans la mesure où l'Agence considère que la sous-consommation de cette année n'était que conjoncturelle, en raison du calendrier des phases de déploiement de la bande 700 MHz.

#### **IV. LE PROGRAMME 343 CONSACRÉ AU PLAN FRANCE TRÈS HAUT DÉBIT**

Votre rapporteure rappelle que l'objectif du plan FTHD est une couverture intégrale du territoire en très haut débit (débit descendant supérieur ou égal à 30 mégabits) d'ici 2022. Fin 2016, 50 % des locaux devraient être couverts, par la fibre optique ou par une technologie alternative (ou mix technologique) de très haut débit.

L'effort budgétaire de l'État ne porte que sur une partie du plan FTHD. Les opérateurs privés doivent investir 6 à 7 Md€ pour déployer d'ici 2020 leurs réseaux de fibre optique dans près de 3 600 communes (les 148 communes classées en zones très denses par l'ARCEP et les communes recensées lors de l'appel à manifestations d'intentions d'investissement – AMII). Cette autre partie du plan FTHD où l'initiative du financement est entièrement privée représente 55 % des logements et locaux à usage professionnel et 10 % du territoire.

Sur le reste du territoire français, les réseaux fixes à très haut débit seront déployés par les collectivités territoriales *via* des réseaux d'initiative publique (RIP), qui nécessitent un investissement de 13 à 14 Md€. La moitié sera financée par les recettes d'exploitation des réseaux d'initiative publique – l'accès aux infrastructures pour les opérateurs souhaitant commercialiser une offre transitant par le RIP – et les éventuels cofinancements des opérateurs. L'autre moitié sera financée par les pouvoirs publics (collectivités territoriales, État, Union européenne). L'État, au travers du Fonds national pour la société numérique (FSN) et du programme 343, apportera 3,3 Md€ d'ici 2022 (soit la moitié du financement public).

Au 1<sup>er</sup> juillet 2016, 66 projets de collectivités territoriales, recouvrant 79 départements, ont été approuvés par l'État et l'instruction de leur dossier a pu commencer. Parmi ces projets, 18 ont reçu une décision de financement et, parmi ces derniers, 12 sont en phase d'exécution de la convention. D'ici la fin de l'année 2016, des accords préalables de principe devraient être notifiés pour 12 projets supplémentaires (soit 15 départements).

## **SECONDE PARTIE : LA SITUATION DU GROUPE SFR**

Lors de l'audition de M. Michel Combes, président-directeur général (PDG) du groupe SFR par la commission des affaires économiques, le 29 juin 2016, votre rapporteure avait déjà souhaité l'interpeller sur la stratégie du groupe en interne comme dans la filière. SFR est en effet un acteur majeur des télécoms, pour les territoires, pour ses millions de clients, pour ses sous-traitants et pour ses salariés.

Les questions étaient claires : comment l'entreprise compte-t-elle mettre fin au problème de « sureffectifs » évoqué par le PDG d'Altice – qui détient le groupe SFR –, M. Patrick Drahi ? Quel plan de transformation doit être mis en œuvre ? Comment assurer la pérennité des offres et des services proposés par SFR aux consommateurs et aux entreprises ?

Les développements qui suivent sont l'occasion de poursuivre ces questionnements, tandis qu'un accord de méthode sur un plan de départs volontaires de 5 000 salariés a été signé début août 2016. Votre rapporteure a ainsi souhaité rencontrer la direction du groupe SFR, les partenaires sociaux engagés dans les discussions ainsi que les représentants de l'État qui suivent ce dossier.

En effet, du point de vue du Parlement, le principal enjeu de la transformation du groupe repose sur la tenue, ou non, des engagements pris par le groupe Altice auprès de l'État, au moment du rachat de SFR par Numericable, en particulier sur l'emploi. La gestion de ce dossier réclame une vigilance particulière et votre rapporteure entend l'exercer avec toute l'attention nécessaire.

### **I. UNE RESTRUCTURATION EN COURS VERS LA « CONVERGENCE »**

#### **A. LES CONDITIONS DE LA CONSOLIDATION AVEC NUMERICABLE**

##### **1. Les étapes de la fusion SFR-Numericable au sein du groupe Altice**

En avril 2014, le conseil de Vivendi a décidé à l'unanimité de céder SFR au groupe Altice, qui détient Numericable, pour une transaction à hauteur de 13,5 Md€

Pour financer cette acquisition, le nouveau groupe SFR-Numericable, devenu par la suite SFR, s'est endetté à hauteur de 8,8 Md€ à la façon d'un rachat à effet de levier. Le reste de la transaction a été assuré par une augmentation de capital de Numericable de 4,7 Md€ souscrite aux trois quarts par le groupe Altice.

Le groupe Vivendi a précisé avoir retenu plusieurs critères pour justifier le choix du groupe Altice au détriment de l'offre de Bouygues Télécom : la qualité du projet industriel (la « convergence » présentée ci-après) ; la pérennité de l'emploi (maintien des fonctions support de Numericable et de SFR, ainsi que des

deux réseaux de boutiques) ; la complémentarité des deux groupes, qui assure un risque de concurrence réduit. Cette décision a représenté un important revers pour le groupe Bouygues, qui avait formulé début avril 2014 une quatrième offre en l'espace de moins d'un mois (dernière offre à 15,5 Md€). En outre, Vivendi disposait encore de 20 % du capital social du nouvel ensemble.

Le Gouvernement avait, par la voix du ministre de l'industrie de l'époque, M. Arnaud Montebourg, accordé son soutien à l'offre de Bouygues, principalement parce que celle-ci avait été jugée plus fiable en termes d'emplois et plus conforme à une doctrine assumée de patriotisme économique. Le groupe Bouygues s'était engagé à ne pas faire de plan social et les reconversions nécessaires devaient se faire à l'intérieur d'un grand groupe multi-métiers, situé principalement en France, à la différence du groupe Altice.

Fin octobre 2014, l'Autorité de la concurrence a autorisé la fusion de SFR et de Numericable, sous réserve de plusieurs engagements : le déploiement des réseaux de fibre optique ne devait pas être freiné par le nouvel ensemble SFR-Numericable. Le groupe Altice s'est ainsi engagé à ne pas faire obstacle au déploiement et à l'exploitation des réseaux de fibre optique déployés par SFR dans le cadre d'accords avec d'autres opérateurs, notamment avec Bouygues Télécom (qui participe au financement des réseaux déployés par SFR en zones très denses). Un an plus tard, Bouygues Télécom a déposé plainte devant l'Autorité de la concurrence, en observant le fort ralentissement du déploiement des réseaux du nouveau groupe SFR.

En mai 2015, le groupe Vivendi a cédé au groupe Altice les 20 % d'actions du groupe SFR qu'il détenait encore, pour environ 3,7 Md€. À l'issue de cette opération, Altice contrôlait environ 77 % du capital du groupe SFR, le reste étant en capital flottant. Aujourd'hui, le groupe Altice possède 82,94 % du capital social du groupe SFR et vise le contrôle de 100 % des actions du groupe – une opération cependant bloquée, à ce stade, par l'Autorité des marchés financiers, qui a annulé début septembre 2016 une offre publique d'échange en raison de l'imprécision des conditions de rachat des actions.

## **2. Les engagements d'Altice vis-à-vis de l'État**

Le rachat d'une entreprise privée par une autre, dans un cadre juridique qui préserve une concurrence libre et non faussée, ne suppose en théorie pas d'intervention de l'État. Toutefois, le secteur des télécommunications est spécifique. En premier lieu, ces entreprises sont en charge d'un bien public – les fréquences hertziennes – et partenaires de l'État dans le déploiement d'infrastructures de réseau – la fibre optique – qui sont considérées par la théorie économique comme des biens collectifs supposant une régulation publique pour éviter les défaillances de marché. Sont ici particulièrement visées les problématiques de déploiement de réseau (fixe et mobile, en la matière) dans les zones peu denses, dans lesquelles les opérateurs ont pris des engagements précis

vis-à-vis de la puissance publique, qui peuvent donner lieu à sanction en cas de carence.

En l'espèce, le rachat de SFR par Numericable, sous le giron du groupe Altice, a entraîné certains déséquilibres qu'il appartenait au Gouvernement de corriger. À cette fin, le ministre alors chargé de ce dossier, M. Arnaud Montebourg, avait fixé une liste d'engagements que le groupe Altice a promis de respecter, par le biais d'une lettre au ministre du 8 avril 2014, soit trois jours après l'acceptation par Vivendi de la cession de SFR.

Le principal engagement porte sur l'emploi : le nouvel ensemble constitué par le groupe SFR devait maintenir, au sein de son périmètre, le nombre d'emplois préalable à la fusion SFR-Numericable, et ce jusqu'en juillet 2017.

En outre, le PDG du groupe Altice, M. Patrick Drahi, a accepté de coter Altice à Paris comme à Amsterdam (double cotation) ; il s'est engagé à ce qu'il n'y ait pas de migration de valeur par le biais des *management fees*, qui se traduisent par une délocalisation de fait du profit réalisé en France dans des pays où l'imposition des bénéfices est plus favorable.

Enfin, en matière d'investissements, M. Patrick Drahi s'est engagé à respecter les objectifs fixés à SFR par le plan France Très haut débit (FTHD) sur le déploiement des réseaux fixes.

**Extraits de la lettre adressée par M. Patrick Drahi, PDG du groupe Altice,  
à M. Arnaud Montebourg (8 avril 2014)**

« Monsieur le ministre, à la suite de la décision du conseil de surveillance de Vivendi de retenir à l'unanimité l'offre d'Altice-Numericable pour SFR, je souhaite vous confirmer mes engagements fermes dans le cadre de ce rapprochement.

« Point n° 1, l'emploi. Comme je vous l'ai indiqué au cours de nos entretiens, je m'engage à maintenir l'emploi dans le nouvel ensemble. Cet engagement s'appuie sur un projet industriel fort, longuement réfléchi, créateur de valeur pour le secteur des télécommunications en France : le rapprochement du premier réseau à très haut débit en fibre optique de France et d'un réseau mobile de dernière génération. SFR et Numericable sont deux entreprises parfaitement complémentaires, ADSL et téléphonie mobile d'un côté, fibre optique et télévision haute définition de l'autre. Tant sur le plan technologique que sur le plan commercial, il n'existe aucun doublon entre les activités poursuivies par chacune des deux entités qui constitueront le nouvel ensemble. Numericable emploie plus de 2 000 personnes et crée des emplois du fait de sa croissance ; SFR emploie environ 8 500 personnes. [...] Il n'y aura aucune suppression d'emplois dans le rapprochement SFR-Numericable, sous quelque forme que ce soit. Je me suis même engagé auprès de vous à recruter des ingénieurs commerciaux pour le marché des entreprises, que nous souhaitons fortement développer. Cet engagement a également été formalisé auprès de Vivendi et de SFR dans une lettre en date du 25 mars 2014.

« Point n° 2, les investissements dans le très haut débit. Numericable fournit les meilleurs débits disponibles aujourd'hui en France, avec la meilleure qualité de service, comme le prouvent les enquêtes de l'ARCEP qui nous placent numéro 1 sur tous les critères.

Sans les investissements consentis sans relâche par Numericable pour déployer la fibre optique depuis 2005, la France serait aujourd'hui classée parmi les derniers pays en Europe. [...] Quant aux investissements cumulés de Numericable pour construire à ce jour plus de 5 millions de prises en fibre optique, et grâce au savoir-faire de nos équipes, le nouveau groupe atteindra l'objectif du plan France très haut débit, de 12 millions de foyers équipés dès la fin de l'année 2017, de 15 millions pour 2020. Ce réseau densifié sera utilisé pour les particuliers et les entreprises, mais aussi pour interconnecter le réseau mobile 4G d'aujourd'hui, puis 5G de demain. En outre, le nouvel ensemble co-investira 50 millions d'euros par an dans le cadre des projets de réseau d'initiative publique en fibre optique. »

« Point n° 3, le patriotisme économique. Comme vous le savez, Numericable a son siège social en France, paie ses impôts en France, et est cotée à la Bourse de Paris. Ses dirigeants sont tous basés en France, paient leurs impôts en France, sont diplômés des meilleures écoles de la République. Sa maison mère, Altice, est cotée à la Bourse d'Amsterdam, comme bon nombre de fleurons industriels français domiciliés ou cotés à Amsterdam, et dont l'État est actionnaire de référence. Altice et Numericable ont toujours, et sans attendre le projet de rapprochement avec SFR, privilégié des fournisseurs français pour leur développement, comme, par exemple, Alcatel, Sagemcom, Technicolor, Draka ou Webhelp... Ce choix délibéré de fournisseurs français par notre groupe a permis notamment à Sagemcom d'exporter ses produits dans des pays où il n'était pas encore présent : Belgique, Portugal, Israël, bientôt République dominicaine. [...] Je m'engage à ce que Numericable poursuive sa stratégie de patriotisme économique, à l'étendre dans le cadre du rapprochement avec SFR, notamment sur les points suivants. Je m'engage à mettre en œuvre, premièrement la double cotation d'Altice à la Bourse de Paris-Euronext en plus de son actuelle cotation à Amsterdam. Deuxièmement, je m'engage à ce que le groupe Altice ne mette en place aucun contrat de *management fees*, redevance de marque ou autre licence à la charge de l'ensemble Numericable-SFR qui aurait pour effet de transférer de la France vers l'étranger du profit taxable Numericable-SFR. »

Votre rapporteure, présente lors des auditions successives devant la commission des affaires économiques de M. Arnaud Montebourg et de Mme Axelle Lemaire, le 9 avril 2014, et de M. Patrick Drahi, le 27 mai 2015, a rappelé à chaque fois l'importance d'être attentifs sur la tenue de ces engagements, en particulier en matière d'emplois. Elle s'interrogeait notamment sur le périmètre de ces engagements : ne concernent-ils que SFR et ses filiales, en excluant les filiales du groupe Altice ? Les emplois des entreprises de la filière, notamment les sous-traitants de SFR, faisaient-ils l'objet d'une attention ?

Toutefois, l'évolution de la situation depuis deux ans appelle un constat : l'État n'a sans doute pas exercé une vigilance suffisante dans la précision et dans le suivi de ces engagements, faute d'avoir su, en 2014, faire preuve de suffisamment d'anticipation sur les évolutions du marché des télécommunications et du groupe SFR, et ce malgré les alertes que votre rapporteure a lancé à plusieurs reprises.

Ainsi, la double cotation du groupe Altice à Paris et à Amsterdam n'a jamais été suivie d'effet. En outre, en matière d'emploi, certains syndicats estiment que la direction a entrepris la suppression discrète d'emplois sur la période 2015-2016, en contradiction présumée avec les engagements du groupe



Altice, au point que l'un d'entre eux, la CFE-CGC, a déposé une plainte pour escroquerie (voir *infra*).

### 3. La situation en 2016

En 2016, le groupe Altice devrait générer un chiffre d'affaires de 24 Md € contre 23 Md € en 2015. Il emploie 55 000 personnes. SFR est le pilier français du groupe, avec un chiffre d'affaires de 11 Md € en 2015.

Ce chiffre d'affaires est toutefois en repli de 3,5 % par rapport à 2014. L'entreprise connaît des difficultés structurelles, antérieures à la fusion SFR-Numericable, qui se traduit par un sous-investissement latent que le groupe tâche de corriger, et par une perte tendancielle de clients.

Selon M. Michel Combes, PDG du groupe SFR, lors de son audition précitée, le groupe a toutefois de réels atouts. Il bénéficie de l'héritage de Numericable, qui lui permet d'avoir le réseau très haut débit (en englobant la technologie coaxiale, issue du câble) le plus développé en France : 8,5 millions de logements sont éligibles au premier semestre 2016. En outre, le groupe a su, très tôt, tirer parti de l'essor des réseaux d'initiative publique, sur les dimensions de déploiement comme de commercialisation.

Le groupe SFR est aujourd'hui organisé autour de trois branches :

- SFR Telecom qui correspond au groupe Numericable-SFR ;
- SFR Média qui a été réorganisé en juillet 2016 et est désormais articulé autour de 3 pôles :
  - SFR Presse qui regroupe l'ensemble des activités presse du groupe en France (Groupe L'Express, Libération et NewsCo) ;
  - SFR Radio TV détenant 49 % de NextRadioTV qui regroupe les activités audiovisuelles du groupe en France (BFM TV, BFM Business, BFM Paris, RMC et RMC Découverte) ;
  - SFR Sport qui regroupe l'ensemble des activités consacrées au sport (BFM Sport, RMC Sport, SFR Sport 1/2/3/4/5) ;
- SFR Publicités.

## B. RELANCER L'INVESTISSEMENT ET AMÉLIORER LES RELATIONS COMMERCIALES

### 1. Un retard d'investissements en cours de rattrapage

Les conséquences du rachat de SFR par Numericable se sont fortement ressenties sur les investissements en 2014 et 2015 : ces derniers ont baissé, respectivement, de 7,7 % et de 2 %, pour atteindre 1,9 Md € en 2015.

SFR a ainsi eu des difficultés à tenir ses engagements de déploiement du THD fixe. Par exemple, sur la Métropole européenne de Lille, SFR a été le premier opérateur dont la défaillance a été constatée par le comité de concertation France très haut débit en mars 2016 (regroupant les associations de collectivités, les opérateurs et les différentes administrations de l'État) permettant ainsi la levée, *de facto*, de l'exclusivité de SFR sur le déploiement de la fibre optique dans cette métropole. D'autres procédures identiques pourraient intervenir, compte tenu des retards constatés dans la réalisation des investissements en 2014 et 2015.

En outre, en 2015, l'Autorité de la concurrence a formalisé la levée de l'exclusivité de déploiement de la fibre accordée à SFR sur la quasi-totalité des territoires sur lesquels des réseaux câblés sont présents, permettant ainsi à Orange de déployer des réseaux fttH sur ces zones.

Toutefois, le groupe cherche à renverser la tendance. En 2016, les montants d'investissements visés sont de 2,2 à 2,3 Md€ niveaux qui devraient être maintenus les années prochaines. La stratégie du groupe SFR est donc d'investir massivement dans les réseaux, à l'instar d'Orange, plutôt que de conclure des accords de co-financement ou de co-investissement.

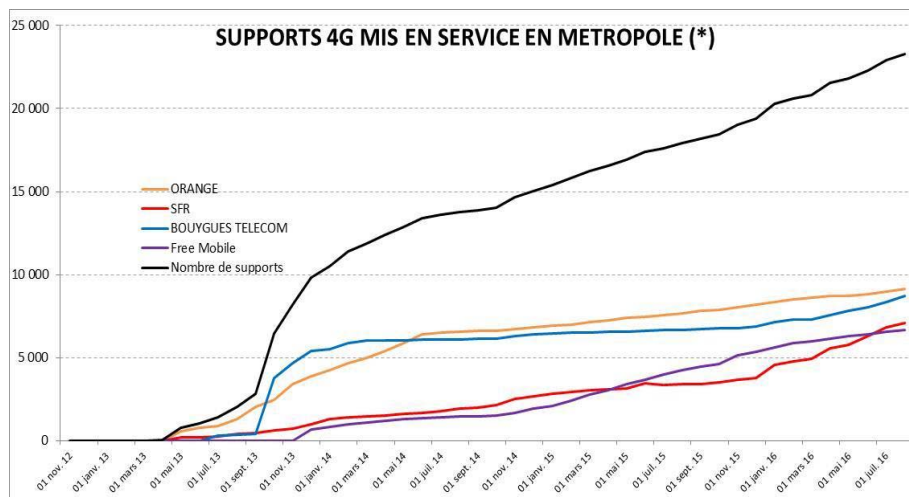
Ainsi, dans les zones dites « AMII » (appel à manifestation d'intentions d'investissements), qui ont fait l'objet d'un partage entre SFR et Orange <sup>(1)</sup>, avant le rapprochement SFR-Numericable, le choix stratégique fait par les actionnaires précédents était de limiter l'effort d'investissement (Orange réalisant 80 % des investissements, et SFR seulement 20 %). Ce choix ne correspond pas à la stratégie du nouveau groupe SFR, qui souhaite rééquilibrer l'effort d'investissement dans les zones AMII entre Orange et SFR, à parité.

De même, dans les RIP, SFR est aujourd'hui le principal opérateur impliqué dans ces réseaux : le groupe opère le plus de RIP en France et commercialise le plus de prises dans les RIP qui sont gérés par des tiers (opérateurs ou collectivités).

---

(1) En 2011, à la suite d'un appel à manifestations d'intentions d'investissement, Orange et SFR avaient conclu un accord visant à couvrir 3 452 communes (environ 12,9 millions de prises) en fibre optique jusqu'à l'abonné (FttH) d'ici 2020.

En matière de déploiement de la 4G, l'effort supplémentaire d'investissement de SFR est également notable depuis 2016, même si le groupe a un important retard à combler. La tendance est visible sur le graphique ci-après.



Source : ANFR

Toutefois, du fait du recours à l'endettement pour la réalisation de la fusion entre SFR et Numericable, le groupe SFR est aujourd'hui très endetté, avec un ratio dette nette/EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) de 4 à la fin du 2<sup>e</sup> trimestre 2016, contre un ratio – déjà élevé – de 3 à la fin du 2<sup>e</sup> trimestre 2015. La pérennité des investissements dans le temps est conditionnée à la capacité du groupe SFR à assurer la soutenabilité de sa dette.

## 2. Une normalisation nécessaire de la relation aux clients et aux sous-traitants

La stratégie des opérateurs de télécommunication en matière de relation client est dominée par plusieurs impératifs : maîtrise des coûts pour préserver la compétitivité des offres sur un marché concurrentiel, aussi bien sur le fixe que sur le mobile ; qualité de service assurant une satisfaction des utilisateurs à la mesure de l'enjeu de leur fidélisation ; adaptation à l'évolution des pratiques (notamment la convergence entre les usages fixes et mobiles des terminaux).

Pourtant, malgré l'évolution de l'offre de SFR, plus riche en contenus, le groupe SFR a perdu près de 2 millions de clients en 2015. Le magazine de l'UFC-Que choisir, *60 millions de consommateurs*, a consacré son dossier du mois de novembre au « sauvetage » des clients de SFR, en pointant plusieurs tensions : inefficacité du service après vente, facturations incohérentes, augmentations tarifaires non transparentes... La volonté du groupe de rapprocher les offres SFR et Numericable et de basculer ses clients sur le très haut débit le conduit parfois à aller trop vite, notamment en procurant une information *a minima* – voire en

omettant de demander l'accord des consommateurs – sur le transfert des offres haut débit de SFR vers le réseau câblé de Numericable.

Les tensions commerciales se conjuguent avec les tensions relatives aux problèmes de couverture du territoire : SFR subit ainsi la politique de sous-investissement qui a été présentée ci-dessus : non seulement le déploiement de la 4G a été ralenti, même en région parisienne, mais certaines pannes complètes de réseau mobile ont pu être observées, parfois pendant des durées conséquentes. Dès lors, la recherche d'attractivité du groupe par l'enrichissement de l'offre en contenus se trouve obérée par une couverture réseau parfois insuffisante – ce qui est la première attente des clients des entreprises de télécommunication. Si l'entreprise corrige le tir, il y a urgence car l'effet réputationnel négatif entraîné par un réseau considéré par les clients comme insuffisamment entretenu pourrait marquer durablement leur choix d'opérateur.

Enfin, votre rapporteure souhaite rappeler que SFR avait été mis publiquement en cause par la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) en novembre 2015, parmi cinq entreprises sanctionnées pour leurs retards chroniques dans les délais de paiement à leurs fournisseurs. Parmi les entreprises visées figurent en première position SFR, dont l'amende s'élève à 375 000 euros, ainsi que Numericable pour un montant identique. Le groupe SFR était donc doublement accusé. Toutefois, le médiateur inter-entreprises s'était emparé du dossier SFR-Numericable dès le début de l'année 2015 et un accord avait notamment été trouvé en avril avec Syntec Numérique. Aujourd'hui, selon les responsables du groupe SFR, la situation se serait effectivement normalisée.

### **C. REDONNER UNE VISION INDUSTRIELLE AU GROUPE : LA « CONVERGENCE »**

Dans un contexte marqué par la forte concurrence en les quatre opérateurs, SFR déploie une stratégie de différenciation par la qualité plutôt que par les prix. Cette stratégie suppose de dépasser une offre principalement tournée vers l'accès aux télécommunications fixes et mobiles, et de construire une offre de contenus.

Cette stratégie de différenciation concurrentielle se combine avec une vision de l'avenir des télécommunications, où les grands pourvoyeurs de contenus numériques – les « GAFA »<sup>(1)</sup> en particulier – intègrent davantage les réseaux, au risque de réduire les opérateurs de télécommunications à des « tuyaux » entre le contenu et l'utilisateur. Pour la direction de SFR, et plus largement d'Altice, les entreprises télécoms doivent donc proposer leur propre production de contenus et faire « converger » les réseaux et les services associés dans une seule offre au consommateur. Ainsi, Altice détient les droits exclusifs de diffusion des matches de la *Premier League*, qui appartenaient auparavant à Canal+, pour une diffusion *premium* sur les chaînes sport de l'offre média de SFR. La production de contenus

---

(1) Acronyme de Google, Apple, Facebook et Amazon

est la plus large possible : presse (*Libération, L'Express*), information en direct (*BFM, RMC*), cinéma et séries (dont vidéo à la demande, avec *Zive*). Par exemple, le kiosque numérique « SFR presse » donne accès gratuitement à l'ensemble des titres du groupe ainsi qu'à de nombreux autres titres, nationaux comme régionaux.

Cette stratégie d'intégration verticale assumée divise les opérateurs : dans la même vision industrielle qu'Altice, l'opérateur américain AT&T vient de racheter Time Warner, le deuxième distributeur de chaînes de télévision outre-atlantique – pour 85,4 milliards de dollars. En revanche, si Orange a procédé ces dernières années à un mouvement de diversification de ses activités (partenariats avec Netflix et Canal+, production de films, création d'une chaîne « séries », OCS, qui rediffuse les plus grosses productions de HBO seulement un jour après leur diffusion aux États-Unis : *Game of Thrones, The Walking dead, Westworld*), la stratégie du groupe n'est pas d'intégrer ces contenus à son offre clients : les chaînes détenues par Orange ont leur propre modèle économique et ne sont pas exclusives. Enfin, Bouygues Télécom et Free ne sont pas encore positionnés sur le marché de la production de contenus.

Ce processus de convergence permet au groupe SFR de construire un modèle économique sous forme de chaîne vertueuse en trois temps :

- (1) investissement dans l'accès aux réseaux, par un très haut débit fixe et mobile de qualité – les deux étant eux-mêmes convergents dans les usages des consommateurs –, ce qui entraîne :
- (2) une augmentation de clientèle de plusieurs millions de clients qui fournissent des données de nature à proposer des publicités ciblées, par la filiale SFR Régie, ce qui entraîne des ressources publicitaires supplémentaires de nature à :
- (3) produire des contenus exclusifs, disponibles sur tous supports, qui, à leur tour, attirent de nouveaux clients.

## **II. DES PERSPECTIVES D'EMPLOI PRÉOCCUPANTES**

### **A. UNE ENTREPRISE EN « SUREFFECTIFS » (P. DRAHI, LE 20 JUIN 2016)**

En 2016, le groupe SFR emploie 14 500 personnes. Le 20 juin 2016, le PDG d'Altice, M. Patrick Drahi, a estimé que le groupe était en « sureffectifs », ce qui résultait de la garantie sur l'emploi qu'il a acceptée au moment de la fusion SFR-Numericable. L'objectif affiché à cette date est de préparer l'échéance de cet engagement, soit juillet 2017, pour enclencher la restructuration du groupe.

Pour la direction du groupe, en effet, une rationalisation est nécessaire au retour de la compétitivité. Elle s'impose pour faire face à la concurrence d'opérateurs qui soit sont déjà restructurés après l'arrivée de Free, soit, c'est le cas

de ce dernier, sont suffisamment récents pour avoir pu croître sans perdre en efficacité.

Historiquement, le groupe SFR est en effet la résultante de multiples acquisitions d'entreprises, dont l'intégration successive n'a pas permis de mettre fin à toutes les rigidités intrinsèques à ces fusions. Par exemple, SFR doit encore, selon sa direction, fonctionner avec plus de dix systèmes d'information, tandis que les fonctions support – notamment au sein de la direction financière – sont organisées avec davantage de salariés que les opérateurs concurrents, en raison des doublons qui apparaissent à chaque intégration. Ce fonctionnement en silo n'est pas compatible avec un contexte concurrentiel qui, d'une part, réduit substantiellement les marges des opérateurs et, d'autre part, encourage une concurrence par les infrastructures (notamment pour le très haut débit, fixe et mobile) imposant le maintien d'un fort niveau d'investissements.

De fait, cette restructuration jugée irrémédiable a déjà commencé pour la partie « management » du groupe. Comme le déclarait M. Patrick Drahi devant la commission des affaires économiques, le 27 mai 2015 : « que fait-on quand un champion comme l'OM ou le PSG est rétrogradé en troisième division ? On n'a pas d'autres choix que de changer l'entraîneur et le capitaine de l'équipe. C'est ce que j'ai fait : j'ai changé tout le management, et en une semaine. Parce qu'on ne fait pas du neuf avec de l'ancien, on ne gagne pas avec des gens qui depuis trois ans ne gagnent pas. Pour les salariés, évidemment, cela change. (...) Certes, [ils] ne sont pas heureux, mais les choses s'améliorent ».

## **B. UN PLAN DE RESTRUCTURATION D'UNE RARE AMPLUR**

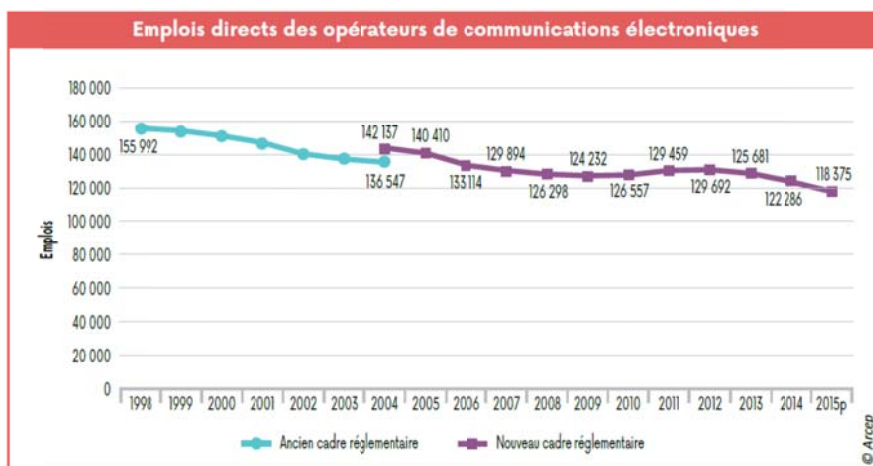
### **1. Le secteur des télécoms a dû s'adapter à l'intensification de la concurrence**

Depuis janvier 2012 et l'intensification de la concurrence sur le marché du mobile qui a suivi l'arrivée d'un quatrième opérateur, les entreprises de télécommunications historiques ont adopté de nouvelles stratégies d'entreprise et lancé des plans de restructuration. Ces derniers ont systématiquement entraîné des réductions d'effectifs.

Par exemple, en juillet 2012, Bouygues Télécom a annoncé un plan de départs volontaires concernant 556 emplois, qui n'a pas affecté les centres de relations clients, ni le réseau des boutiques de l'opérateur. En juin 2014, l'opérateur a annoncé un plan de réduction supplémentaire de ses effectifs de 1 516 collaborateurs (soit 17 % de ses effectifs), qui touche également les seules fonctions centrales. Ce plan comprenait des départs volontaires, des reclassements internes et un plan de sauvegarde de l'emploi. Fin 2014, le plan de l'opérateur a induit le départ volontaire de 1 096 personnes, le reclassement de 111 salariés dans d'autres filiales du groupe Bouygues et la démission de 154 personnes. Au

total, le plan a ainsi réduit les effectifs de l'opérateur de 1 361 personnes (sur environ 8 500 salariés), notamment dans les fonctions support (services informatiques) ou dans la direction du marketing.

Selon des chiffres de l'ARCEP, l'emploi des opérateurs de communications électroniques s'élevait à 118 375 emplois directs fin 2015, contre 122 286 en 2014, soit une diminution de 3,2 %. On constate aussi que, depuis 2012, le nombre d'emplois directs recule à un rythme de 3 000 à 4 000 emplois par an, s'inscrivant dans une tendance de plus longue période, en France comme ailleurs en Europe.



## 2. Toutefois, le plan de SFR surprend par son ampleur

Le projet du groupe SFR est de stabiliser ses effectifs autour de 10 000 salariés, ce qui impose, en l'état, la suppression d'au moins 5 000 emplois, soit un tiers du total.

La direction de SFR Télécom explique l'ampleur de ce mouvement par l'impossibilité d'adapter la structure de l'entreprise depuis sa consolidation de 2014, en raison des engagements pris auprès du Gouvernement. M. Michel Combes, PDG du groupe SFR, lors de son audition devant la commission des affaires économiques du 29 juin 2016, soulignait « 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 ». Il concluait en indiquant qu'« il est urgent que SFR dispose d'une structure plus efficace ».

C'est pourquoi cette restructuration est soigneusement préparée en amont depuis l'été 2016, soit un an avant l'enclenchement effectif du plan. Néanmoins, le dialogue social dans l'organisation de cette restructuration n'a pas permis de

lever toutes les inquiétudes des partenaires sociaux, ce qui laisse planer le risque qu'un malaise grandissant s'empare des salariés.

## **C. LA SIGNATURE D'UN ACCORD DE MÉTHODE DE « NEW DEAL » QUI INTERROGE**

### **1. Un accord de méthode qui préfigure le plan de départs volontaires**

Début août 2016, les syndicats représentatifs UNSA et CFDT ont signé avec la direction de SFR Télécom un accord majoritaire afin d'organiser la restructuration de l'emploi qui débutera à l'été 2017. Les autres syndicats, en particulier la CGT et la CFE-CGC, ont refusé de s'associer à cet accord.

L'accord prévoit ainsi la suppression de 1 000 emplois dans la distribution en juillet 2017, tandis que les 4 000 autres emplois ayant vocation à être supprimés seront répartis entre 2017 et 2019. Il ne s'agit pas d'un plan social : les départs seront tous volontaires et assortis de primes de départ.

Ce plan de départs volontaires s'organise dans le strict cadre des engagements pris par la direction d'Altice lors de la fusion SFR-Numericable : il débutera précisément à l'extinction de ces engagements. Cependant, alors qu'une plainte pour escroquerie – encore en cours d'instruction – a été déposée par la CFE-CGC devant le tribunal de grande instance de Paris pour non-respect de ces engagements, le Gouvernement est, quant à lui, dans l'incapacité d'évaluer précisément si cet engagement sur l'emploi a été correctement respecté. Votre rapporteure déplore ce manque d'attention : si la suppression de 5 000 emplois est déjà un coup porté au secteur, les suppressions nettes pourraient, toujours selon la CFE-CGC, s'élever à plus de 7 500 emplois. Le syndicat cite l'étude d'un cabinet d'expert-comptable <sup>(1)</sup>, mais il est impossible de corroborer ces données sans analyse gouvernementale plus fiable. Le cas échéant, l'inaction de l'État serait à interpeller.

La stratégie du groupe SFR n'est pourtant pas sans créer de réelles tensions sociales

L'accord n'a pas levé toutes les interrogations des partenaires sociaux. En premier lieu, les conditions de l'accord sont réputées non avenues si des changements majeurs ont lieu sur le marché des télécoms pendant l'application du plan de départs volontaires – changements laissés à l'appréciation de la direction.

En outre, le détail des emplois concernés par le plan de départs volontaires est encore en cours de conception, plusieurs mois après la signature du « New Deal ». Cette absence de visibilité est de nature à favoriser les inquiétudes parmi les salariés : qui sera concerné par le plan ? qui aura le droit de partir ?

---

(1) 1 247 départs non remplacés en 2014 et 1 260 en 2015. Les données pour 2016 ne sont pas disponibles.



Paradoxalement, ces tensions pourraient encourager les salariés à vouloir profiter d'un plan de départs volontaires qui leur permette de quitter un climat d'entreprise considéré comme trop difficile. Cet effet est renforcé par l'absence de transparence, à ce stade, sur les postes concernés par ce plan de départs volontaires : les salariés sont face à une incertitude forte qui questionne la confiance qu'ils ont en l'avenir de l'entreprise et, plus directement, à leur avenir dans l'entreprise. Pour la direction, le choix de ces emplois est également crucial : il s'agit de ne pas se séparer des compétences clés de l'entreprise, de ne pas risquer de retenir un périmètre trop large – coûteux financièrement et socialement – ni trop réduit, ce qui irait à rebours de l'efficacité du plan. Votre rapporteure n'a ainsi pas pu obtenir les réponses qu'elle réclamait quant aux fonctions précises du groupe qui seront effectivement concernées.

Enfin, cet accord prévoit que les suppressions d'emplois pourront également prendre la forme d'une « externalisation en interne » : des emplois quitteraient le giron du groupe SFR mais seraient transférés dans des filiales du groupe Altice. Les fonctions de support clientèle – les « call centers » – sont explicitement visées. 1 900 salariés du groupe devraient ainsi rejoindre la société franco-marocaine Intelcia, rachetée par Altice. Les partenaires sociaux ont négocié le maintien dans le bassin d'emploi des salariés concernés par le transfert, mais pour la direction de SFR Télécom, cette garantie d'emploi suppose, par réciprocité, que ces salariés seront exclus du plan de départs volontaires.

Certains syndicats, dont la CFDT, pourtant signataire de l'accord, ont exprimé leur méfiance quant à ce procédé de suppression par externalisation. Certes, l'emploi est conservé, mais le prix payé par les salariés semble trop important : déménagements forcés, pertes de garanties sociales (comme le bénéfice de la convention collective du groupe SFR), risque de dégradation des conditions de travail dans la nouvelle entité et, surtout, absence de visibilité sur l'emploi à terme : si Intelcia est bien filiale du groupe Altice, elle pourrait parfaitement, à terme, mener sa propre restructuration si l'intégration massive des salariés du groupe SFR ne conduisait pas aux résultats escomptés.

Au final, les inquiétudes sociales au sein du groupe n'ont pas été réduites par la préparation du plan de départs volontaires, faute d'une transparence suffisante de la direction du groupe SFR. Un premier mouvement de grève a été lancé à l'initiative de la CGT, le 6 septembre dernier. Une nouvelle journée d'action a eu lieu le 13 octobre.

Votre rapporteur conclut de cette analyse que le suivi par l'État des transformations du groupe SFR n'a pas été satisfaisant, et conduit aujourd'hui à l'absence d'influence du Gouvernement sur les conséquences de la restructuration du groupe sur les salariés, sur la filière et sur les clients.

Lorsqu'une entreprise prend des engagements vis-à-vis du Gouvernement, il faut dès le départ mettre en place une méthodologie d'évaluation et de suivi de ces engagements et des outils de contrôle qui assurent un regard toujours vigilant

sur les éventuels écarts entre les promesses et les actes. Dans le cas présent, le Gouvernement s'est contenté d'une lettre d'intentions et se retrouve aujourd'hui pris de court devant les choix stratégiques du groupe. C'est pourtant le plan de départs le plus volumineux de la période, bien qu'il rencontre peu d'écho dans les médias.

L'avenir de SFR est un enjeu qui dépasse les frontières de l'entreprise. Sa taille et son histoire lui donnent une résonance particulière, qui justifie que l'État s'y intéresse : des millions de clients, un poids majeur dans la filière des télécommunications, des salariés qui ont toujours la volonté de croire dans l'avenir de leur entreprise. Pour ces raisons, il appartient au groupe SFR de donner davantage de lisibilité dans le déroulement concret de sa restructuration et, par-là, restaurer la confiance qu'il doit entretenir avec l'État, avec ses partenaires économiques de la filière et avec ses salariés.

## EXAMEN EN COMMISSION

Dans le cadre de la commission élargie, la commission des affaires économiques a examiné pour avis, sur les rapports de M. Lionel Tardy (Entreprises), Mme Jeanine Dubié (Commerce extérieur), Mme Corinne Erhel (Communications électroniques et économie numérique), M. Jean Grellier (Industrie) et Mme Annick Loch (Postes), les crédits de la mission « *Économie* » (voir le compte rendu officiel de la commission élargie du [4 novembre 2016](#), sur le site internet de l'Assemblée nationale <sup>(1)</sup>).

\*

\* \*

À l'issue de la commission élargie, la commission des affaires économiques a délibéré sur les crédits de la mission « *Économie* ».

\*

*La commission examine l'amendement II-CE 47.*

**Mme Frédérique Massat.** Je demande à M. Jean Grellier de bien vouloir présenter son amendement.

**M. Jean Grellier.** C'est un amendement que j'ai déposé avec M. Jean-René Marsac, co-président du groupe d'études sur l'économie sociale et solidaire. Cet amendement vise à rétablir une dotation de 500 000 euros en faveur du Conseil national des chambres françaises de l'économie sociale et solidaire (CNEES), comme cela avait été fait dans le projet de loi de finances pour 2016, puisque la même « punition » leur avait été infligée. Mme Karine Berger proposera une rectification de cet amendement.

**Mme Frédérique Massat.** Je donne la parole au rapporteur pour avis sur les crédits des « Entreprises », M. Lionel Tardy.

M. Lionel Tardy, rapporteur pour avis. Les crédits de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) augmentent cette année de 21,9 millions d'euros en autorisations d'engagement (AE), soit de 4,8 %, et de 16,5 millions d'euros en crédits de paiement (CP), soit de 3,6 %. Cette hausse vise à compenser les moindres attributions de produits qui résulteront de l'entrée en vigueur, au 1er janvier 2017, du principe de gratuité des données publiques prévu par la loi pour une République numérique.

---

(1) [http://www.assemblee-nationale.fr/14/budget/plf2017/commissions\\_elargies/cr/](http://www.assemblee-nationale.fr/14/budget/plf2017/commissions_elargies/cr/)

Les crédits consacrés à l'économie sociale et solidaire (ESS) connaissent une hausse des autorisations d'engagement de 130 000 euros, soit de 3 %, mais une baisse en crédits de paiement d'environ 500 000 euros. Votre amendement, qui augmente de 500 000 euros les AE comme les CP, me paraît donc justifiable pour l'augmentation des CP, puisqu'il s'agit de préserver le même budget que l'an dernier, mais moins pour les AE, qui, eux, augmentent.

Plus largement, on observe depuis 2012 une forte redirection des crédits vers l'économie sociale et solidaire. Contrairement à d'autres actions comme l'artisanat, l'économie sociale et solidaire me paraît être bien lotie. J'émetts donc un avis défavorable.

**Mme Frédérique Massat.** Mme Karine Berger, vous aviez une rectification ?

**Mme Karine Berger.** Je pense que la démarche de notre collègue Jean Grellier est la bonne car il faut que nous maintenions en AE et en CP les moyens de l'économie sociale et solidaire. Toutefois, la ponction du budget déjà très tendu de l'Insee est problématique. Le rapporteur spécial, M. Joël Giraud, me l'a confirmé. Ma proposition de rectification, sur la suggestion de MM. Jean Grellier et Jean-René Marsac, est de prendre ces 500 000 euros non pas sur le programme « Statistiques » mais sur le programme « Stratégie économique et fiscale ». Je vais être tout à fait franche avec vous Mme la présidente, si la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) nous donnait plus de possibilités, j'irai chercher ces 500 000 euros sur le programme que je présenterai cet après-midi dans le cadre de l'examen de la mission « Gestion des finances publiques et des ressources humaines », notamment sur la ligne relative aux cabinets ministériels de Bercy. Cette possibilité n'est malheureusement pas possible, sauf si le Gouvernement s'y rallie dans l'hémicycle.

**Mme Frédérique Massat.** Je propose que cet amendement soit redéposé en séance par les mêmes signataires. Mme Karine Berger, vous pourrez vous y associer.

**M. Jean Grellier.** Je vais le retirer et le redéposer en séance.

*L'amendement II-CE 47 est retiré.*

*La commission examine l'amendement II-CE82.*

**Mme Corinne Erhel, rapporteure pour avis.** Les opérateurs de télécommunications font aujourd'hui l'objet d'une injonction contradictoire. D'une part, l'ambition du Gouvernement et des collectivités territoriales dans la couverture du territoire en haut débit mobile (3G, 4G) se traduit par une forte pression exercée sur ces opérateurs pour qu'ils accélèrent leur effort d'investissement dans les infrastructures. D'autre part, l'imposition des stations radioélectriques est calculée de façon proportionnelle : plus un opérateur fait l'effort d'investir, plus son taux de pression fiscale augmente. Ainsi,

74 000 nouvelles stations radioélectriques devraient être déployées sur le territoire entre 2016 et 2024. Avec le maintien du système actuel, les charges d'IFER augmenteraient sensiblement.

Cet amendement propose non pas de réduire l'IFER payé par les opérateurs télécoms, mais de prévoir un mécanisme de plafonnement fixé au plus à 200 millions d'euros. Cette somme représentant la recette attendue pour 2016 : il n'y aurait donc pas de perte de matière fiscale.

*L'amendement II-CE82 est accepté.*

Conformément aux avis favorables de **Mme Jeanine Dubié**, rapporteure pour avis sur les crédits du « Commerce extérieur », **Mme Corinne Erhel**, rapporteure pour avis sur les crédits « Communications électroniques et économie numérique », **M. Jean Grellier**, rapporteur pour avis sur les crédits de « Industrie », **Mme Annick Le Loch**, rapporteure pour avis sur les crédits des « Postes » et contrairement à l'avis défavorable de **M. Lionel Tardy**, rapporteur pour avis sur les crédits « Entreprises », la commission a donné *un avis favorable à l'adoption des crédits de la mission « Économie »*.



## **LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES**

### **Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP)**

- M. Benoît Loutrel, directeur général
- M. Renaud Chapelle, conseiller du directeur général

### **Agence nationale des fréquences (ANFR)**

- M. Gilles Brégant, directeur général
- M. Jean-Marc Salmon, directeur général adjoint

### **Ministère de l'économie et des finances**

- M. Christian Guénod, conseiller du ministre

### **Orange**

- M. Laurentino Lavezzi, directeur des affaires publiques
- Mme Claire Chalvidant, responsable des relations institutionnelles

### **Iliad**

- M. Maxime Lombardini, directeur général
- Mme Ombeline Bartin, responsable des relations institutionnelles

### **Fédération française des télécoms**

- M. Alexandre Galdin, responsable des affaires parlementaires et des études économiques FFT
- M. Anthony Colombani, directeur des affaires publiques de Bouygues Télécom
- M. Thomas Puijalon, responsable des affaires publiques de SFR
- Mme Claire Chalvidant, responsable des relations institutionnelles d'Orange

### **Groupe SFR**

- M. Michel Paulin, directeur général de l'activité Télécoms
- M. Régis Turrini, secrétaire général
- M. Thomas Puijalon, responsable des affaires publiques

## **Table ronde avec les syndicats du groupe SFR**

### ***CFE-CGC***

- M. Thierry Mercier
- Mme Manuela Boisrame
- M. Laurent Lucas

### ***CFTC \****

- M. Francky Tabuteau, délégué syndical central de Numericable
- M. Jean-Michel Guilleman, délégué syndical Numericable
- M. Nicolas Faber, secrétaire du secteur télécoms

### ***CFDT \****

- Mme Sabine Quiévreux, déléguée syndicale centrale adjointe

*\* Ces représentants d'intérêts ont procédé à leur inscription sur le registre de l'Assemblée nationale, s'engageant ainsi dans une démarche de transparence et de respect du code de conduite établi par le Bureau de l'Assemblée nationale.*