



TECH

Les défis du nouveau directeur général de SFR

Michel Paulin devrait prendre la tête de l'opérateur.

ELSA BEMBARON  @elsabembaron

TÉLÉCOMS Quatre mois après avoir pris la présidence de SFR-Numericable, Michel Combes peaufine sa nouvelle direction. Michel Paulin, un de ses camarades de promotion à Polytechnique, devrait être nommé au poste de directeur général de l'opérateur, comme l'ont révélé *Les Échos*. Tout le comité exécutif aura donc été remanié. Il compte désormais un tiers d'ex-SFR, un tiers d'ex-Numericable et un tiers de nouveaux venus, tous issus du secteur des télécoms.

Michel Paulin remplacera Éric Denoyer, qui prend un poste non exécutif au conseil d'administration de l'opérateur. Celui que Patrick Drahi, le propriétaire de SFR-Numericable, présente volontiers comme « *son vieux copain de promotion* », n'aura pas résisté à l'arrivée de Michel Combes. Il paie aussi les pots cassés d'une première année compliquée pour l'opérateur. Alors que le rachat de SFR par Numericable a été officiellement bouclé fin novembre 2014, les nuages se sont accumulés au-dessus du nouvel ensemble. En douze mois, il a perdu plus d'un million de clients, a été sanctionné pour non-respect des délais de paiement à ses sous-traitants et fait face à la grogne d'une partie de ses salariés.

À cela s'ajoute l'échec de la tentative de rachat de Bouygues Telecom en juin dernier, qui fait de SFR un spectateur du rapprochement entre la filiale télécoms de Bouygues et Orange. La pression du gouvernement, très sensible au respect des engagements de SFR dans le dé-

ploiement de la fibre, vient alourdir le bilan.

Michel Paulin devra être présent sur tous les fronts. D'abord celui de la reconquête de clients. « *Cela passe par l'amélioration du réseau qui a souffert d'un déficit d'investissement* », lance un proche du dossier. Un des principaux défis de la nouvelle direction sera de retrouver la confiance des consommateurs, tout en préservant les marges. Or, au dernier trimestre, SFR a multiplié les promotions. Ce qui lui a permis de bons résultats commerciaux, mais cette stratégie a aussi un impact négatif sur les marges.

Rassurer les salariés

Parallèlement, le groupe doit continuer à investir dans le très haut débit fixe et mobile. Il s'agit d'abord de respecter les engagements pris concernant le déploiement de la fibre. L'opérateur a beau multiplier les inaugurations dans des villes de province, il ne parvient pas à faire oublier que, dans certaines zones, il a renoncé à la fibre au profit du câble dont il dispose déjà. SFR a annoncé ce mardi avoir « *déployé 121 000 prises éligibles à la fibre en décembre* » et maintenir son objectif de 12 millions en 2017. L'opérateur a aussi installé 1 000 antennes supplémentaires en 4G le mois dernier, « *ce qui marque un tournant dans la politique d'investissement, avec une très forte accélération* », note un proche. Zive, le service de SVOD de SFR lancé mi-novembre, compte déjà plus d'un million de clients, ce qui en fait le numéro un en France.

En interne, Michel Paulin devra aussi apaiser les tensions, alors que François Rubichon, l'actuel direc-

teur des ressources humaines, quitte l'entreprise en février. « *Retrouver la confiance des clients et faire de la croissance avec des salariés qui sont démotivés risque d'être une tâche compliquée* », tranche Bruno Chartier, représentant du syndicat indépendant Smile de SFR. Le syndicat a même lancé sa propre application pour établir un baromètre du moral des salariés. Après quelques mois d'existence et 9 000 connexions, les résultats sont « *alarmants* ». Depuis la fusion, plus de 700 personnes auraient quitté le groupe, selon le syndicat.

Le nouveau patron devra rassurer ses salariés et le gouvernement. Pour cela, il pourra s'appuyer sur Régis Turrini, le nouveau secrétaire général de SFR. Charge à lui d'apaiser les échanges avec les pouvoirs publics. Michel Combes a déjà promis que les relations du groupe avec ses fournisseurs étaient « *normalisées* ». Le gouvernement demeure particulièrement sensible au maintien de l'investissement dans les télécoms et à la préservation de l'emploi. Deux sujets remis au goût du jour par le probable rapprochement entre Orange et Bouygues Telecom. L'opérateur de Patrick Drahi pourrait être intéressé par la reprise de certains actifs, dont des fréquences et une partie du portefeuille de clients. Là encore, il faudra négocier non seulement avec le vendeur potentiel, mais aussi avec les autorités de marché.

La pression sur SFR est d'autant plus forte, qu'il sert de référence à sa maison mère Altice pour démontrer aux investisseurs sa capacité à réussir sa croissance, redresser ses marges et honorer ses dettes. ■

**SFR EN CHIFFRES**

(TROISIEME TRIMESTRE 2015)

6,3

millions d'abonnés
au fixe

21,8

millions d'abonnés
au mobile

2,77

milliards d'euros
de chiffre d'affaires



Michel Paulin devra être
présent sur tous les fronts
et notamment celui de
la reconquête de clients.

DENIS ALLARD/REA