

INTERVIEW

Martin Bouygues : « Je ne suis pas un héritier, mais un entrepreneur repreneur »

À la tête du célèbre géant éponyme du CAC 40, Martin Bouygues est la 19^e fortune tricolore en 2019. Si le groupe familial se porte désormais très bien, il a dû parcourir une route semée d'embûches pour obtenir un succès multisectoriel. Retour sur l'épopée entrepreneuriale du benjamin de la famille Bouygues.

PROPOS RECUEILLIS PAR DOMINIQUE BUSSO

Comment êtes-vous arrivé à la tête de cet empire ?

MARTIN BOUYGUES : Je suis le quatrième enfant de Francis et Monique Bouygues. J'ai arrêté mes études après une année à Dauphine et mon service militaire, et j'ai eu très vite le goût de l'indépendance. Je me suis alors lancé dans le BTP. J'ai notamment travaillé sur le chantier du Forum des Halles et la construction du RER en 1974. Je me suis ensuite découvert une passion pour la construction de maisons individuelles. Mon père, Francis Bouygues, était un entrepreneur hors du commun. Quand j'ai eu 26 ans, il m'a suggéré de devenir moi-même entrepreneur. J'ai donc créé la société des maisons individuelles Maison Bouygues, que l'on a vite développée dans toute la France en produisant environ 4 000 maisons par an. Puis j'ai pris la décision de me diversifier. En 1987, mon père me demande de prendre la vice-présidence de Bouygues. Je n'y étais pas du tout préparé, mais j'ai accepté. Je ne suis pas un héritier comme bon nombre de gens l'imaginent, mais un entrepreneur repreneur. Mon père a été le meilleur des professeurs quand je me suis lancé dans cette aventure, et il m'a beaucoup encouragé et guidé. Mon frère Olivier et moi-même n'avons pas hérité, mais nous sommes montés au capital de Bouygues à partir de la société que nous avons créée en



Notre mission : apporter le progrès humain au plus grand nombre.

nous endettant. J'ai été nommé président du groupe Bouygues le 5 septembre 1989, devenant le plus jeune et le plus novice des présidents du CAC 40, à 37 ans. J'étais tremblant, mais les choses se sont bien passées parce que j'étais entouré d'une équipe de collaborateurs exceptionnels avec qui j'ai travaillé avec passion. La presse m'est tombée dessus, assurant que les grands barons de Bouygues allaient me dévorer. Mais ce n'est pas du tout ce qu'il s'est passé. Le groupe s'est développé dans de très bonnes conditions. En 1989, le chiffre d'affaires s'élevait à 7 milliards d'euros et le bénéfice net était de 87 millions d'euros. En 2019, le chiffre d'affaires s'est établi à 38 milliards d'euros et le résultat net à 1,1 milliard d'euros.

Quel échec a permis au Groupe Bouygues de ressortir grandi ?

M.B. : En 2012, Bouygues Telecom a été précipité dans une crise violente à l'arrivée du quatrième opérateur, qui s'est faite dans des conditions de régulation de concurrence désastreuses pour le groupe Bouygues. Mon plus grand échec, c'est de ne pas avoir compris que dans le domaine des télécoms, un tel événement pouvait survenir. Bouygues Telecom aurait pu disparaître, mais nous l'avons sauvé car nous avons su nous réinventer. Les résultats sont là : en 2019, Bouygues Telecom a réalisé un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros et assuré la première croissance des télécoms en France dans un marché très concurrentiel. Le groupe Bouygues, fondé en 1952, se distingue des autres grands groupes français par le fait qu'il n'a connu que deux présidents en 68 ans d'existence. C'est un des grands atouts de l'entreprise, et cela nous a aidés à nous sortir de moments difficiles. L'imprévisible est difficile à prévoir, par définition. Francis Bouygues avait une formule de prédilection que j'aime beaucoup : « *Dans la vie, il faut être pessimiste dans la réflexion et optimiste dans l'action.* » Cela reste plus que jamais d'actualité. Il faut essayer de prévoir le pire, mais lorsqu'on décide d'y aller, il faut se donner corps et âme.



Que pensez-vous de l'évolution du paysage audiovisuel français depuis votre reprise de TF1 jusqu'à l'arrivée des plateformes de streaming ?

M.B. : La filiale média du groupe Bouygues est aujourd'hui organisée autour des chaînes de télévision TF1, LCI, TMC, TFX et TF1 Séries Films. Nous avons par ailleurs fait le choix de nous développer vers la production avec Newen, puis le digital avec Unify (auféminin, My Little Paris...). Nous avons développé beaucoup d'activités autour de la transformation digitale, qui, comme pour toutes les entreprises, est notre grand défi. En 1987, la privatisation de TF1 a été un véritable choc culturel en France. Elle a été tournée en dérision par la presse. « *Le bâtiment dans la télé* », cela faisait beaucoup rire. Mais la reprise de TF1 a très bien fonctionné et le bilan est très flatteur. Il faut garder en mémoire l'état de TF1 le jour de sa privatisation. En France, nous subissons une régulation extraordinairement lourde et notre compte de résultat est plombé par des obligations réglementaires importantes. Nos concurrents, Netflix et les autres plateformes de streaming, n'ont pas ces règles. Si rien n'est fait rapidement, cela peut être très préjudiciable à la télévision française. S'il existe une chaîne au monde qui a réussi à conserver une part de marché significative, c'est bien TF1, loin devant les autres. Et ce n'est certainement pas grâce à la régulation, mais grâce à une équipe de collaborateurs



professionnels et motivés, qui se battent tous les jours. En ce qui concerne l'information, il y a en France une réalité qui semble être une fatalité : les médias n'annoncent que des mauvaises nouvelles. J'ai constaté que le 13 h de TF1 est infiniment moins anxiogène que les autres JT et il fait une superbe audience. L'ambition de TF1 est d'inspirer positivement la société. La part de l'information anxiogène a plutôt baissé par rapport à ce qu'elle était il y a dix ou quinze ans. La partie magazine qui a été rajoutée après 20 h 30 apporte également une image très positive et constitue une manière agréable de sortir du journal de 20 h.

Qu'en est-il des activités de construction ?

M.B. : Bouygues est le septième constructeur mondial. Les Chinois dominent le marché, avec une part gigantesque réalisée dans leur pays. Les métiers de la construction ont énormément progressé à travers la transformation numérique qui est une immense opportunité, notamment avec la maquette numérique (BIM). Tout a beaucoup évolué, du travail sur les chantiers aux aspects santé, sécurité, hygiène et pénibilité. Tout cela a pu se faire grâce au développement de nouveaux outils, du micro-engin pour exercer des tâches compliquées et précises à l'exosquelette qui s'attache au travailleur et qui lui permet de soulever de lourdes charges sans effort. C'est un de nos axes de recherche et développement. Nous sommes d'ailleurs des pionniers de la R & D sur les chantiers. Ce que Bouygues Construction apporte dans le BTP, notre filiale Colas l'apporte également pour les infrastructures de transport. Je suis un enfant du BTP et j'y reste profondément attaché.

Quelle place Bouygues Construction occupe-t-il dans le monde et comment se distingue-t-elle dans un marché extrêmement concurrentiel ?

M.B. : Le Groupe opère dans 92 pays et la part de l'international dans son carnet de commandes représente 62 %, la France 38 %. C'était l'inverse il y a dix ans. Ce n'est ni un choix ni une obligation, mais c'est comme ça que le marché se développe aujourd'hui. Nous avons des positions très fortes dans de nombreux pays, en Asie, en Amérique du Nord, en Australie et bien sûr en Europe. Depuis presque vingt ans, nous avons fait de gros efforts en matière de construction durable. Nous avons été parmi les premiers à développer des bâtiments à énergie positive, puis des écoquartiers. Nous développons aujourd'hui également des *smart cities*, dans lesquelles nous

optimisons les consommations d'énergie et les déplacements. Nous avons commencé depuis trois ans à intégrer de manière significative l'économie circulaire, ce qui signifie moins de gaspillage et plus de récupération de matériaux. C'est un concept nouveau qui se développe de plus en plus. À Challenger, le siège social de Bouygues Construction, construit par Francis Bouygues dans les années 80, nous avons réalisé une rénovation profonde pour en faire un bâtiment à énergie positive en installant des fermes solaires et des panneaux photovoltaïques sur les toits. Ce fut un immense travail d'une importance capitale parce que nous estimons que c'est une vitrine de nos savoir-faire qui nous a permis de former des collaborateurs et de montrer à nos clients de quoi nous sommes capables.

Comment manage-t-on un groupe familial comme le vôtre ?

M.B. : Le caractère familial d'un groupe comme le nôtre est un atout fantastique pour plusieurs raisons. La première, c'est que nous nous appuyons sur une très forte culture d'entreprise. Je suis tombé dans la marmite entrepreneuriale très jeune, donc m'approprier et développer cette culture m'a été très facile. Mon objectif est de veiller à ce qu'elle perdure, de la moderniser et de l'adapter aux enjeux actuels tout en la transmettant. Penser qu'une entreprise est une affaire d'argent, c'est courir au désastre. C'est d'abord une aventure humaine dont la raison d'être est la satisfaction du client. Elle se construit sur le long terme par un partage de



La rénovation du siège social de Bouygues Construction, « Challenger », a été pensée comme un modèle environnemental basé sur l'économie des énergies et le recyclage des matières.

valeurs. La mission de Bouygues est d'apporter le progrès humain au plus grand nombre dans la vie quotidienne. La deuxième raison qui fait du groupe familial un atout, c'est le nom Bouygues. Quand je rencontre des clients dans le monde entier, le fait de m'appeler Bouygues est une véritable passerelle vers la réussite. C'est également le cas en interne vis-à-vis de nos collaborateurs.



Pont Hong Kong-Zhuhai-Macao : Bouygues Travaux Publics, Dragages Hong Kong et VSL, filiales de Bouygues Construction, ont réalisé un tronçon de 9,4 kilomètres du plus long pont maritime mondial entre Hong Kong, Macao et Zhuhai.

Vous êtes un modèle de réussite entrepreneuriale en France. Quels conseils donneriez-vous à un jeune entrepreneur qui se lance ?

M.B. : Il faut avant toute chose se créer des valeurs fortes. Si l'on rentre dans un marché existant, il faut trouver un avantage compétitif, une voie de différenciation pour se distinguer. Il n'y a pas que les tarifs et la technologie, mais aussi l'attitude que l'on a vis-à-vis de ses clients. Il faut partir de l'idée que la vie est chaotique. Il y a plein d'événements exogènes que l'on ne maîtrise pas, mais il faut les accepter, essayer de les anticiper et arriver à traverser ces embûches courageusement. Pour cela, il faut savoir s'entourer. La qualité des collaborateurs que l'on a autour de soi est absolument déterminante. Elle est le reflet de deux choses : de ce qu'ils sont intrinsèquement, et de ce que vous êtes vous-même en tant que dirigeant. Pour avoir de bons collaborateurs, il faut avoir des valeurs morales à partager. *