



Pourquoi Dassault peine à sortir de la crise

Par Valérie Lion

Retraite - Charles Edelstenne devrait théoriquement quitter la présidence de Dassault Aviation à la fin de 2013.

REUTERS/Pascal Rossignol

Le groupe a des difficultés à vendre ses avions, à commencer par le Rafale. Une situation préoccupante, alors même que se pose la question de la succession des dirigeants. Ce 4 avril, jour de ses 86 ans, Serge Dassault n'a pas dérogé à ses habitudes. A 7 h 45 précises, il a rejoint son bureau au sein du prestigieux hôtel particulier du 9, rond-point des Champs-Élysées, à Paris. Son premier rendez-vous était attendu pour 8 h 30. L'œil pétillant et depuis peu débarrassé de ses larges lunettes grâce à une opération - ultime coquetterie d'un vieux monsieur qui dit préférer regarder l'avenir plutôt que se pencher sur le passé -, le patriarche a volontiers reçu les vœux d'anniversaire de ses collaborateurs. Au Rond-Point, le temps semble immuable, juste scandé par l'imposante horloge qui surplombe l'escalier d'honneur. Les réunions s'enchaînent, le ballet des hôtes de marque - ministres, chefs d'entreprise, banquiers, clients du monde entier - ne s'interrompt jamais.

Le Clan Dassault

Serge - 86 ans - Président du Groupe industriel Marcel Dassault (GIMD). Président d'honneur de Dassault Aviation. Président de la Socpresse et du Figaro.

Nicole - 80 ans - Epouse de Serge, elle est la vice-présidente du conseil de surveillance d'Immobilière Dassault. Administratrice de Dassault Aviation et du Figaro. Future administratrice de Dassault Systèmes.

Olivier - 59 ans - Vice-président du GIMD. Administrateur de Dassault Aviation et du Figaro.

Laurent - 57 ans - Vice-président du GIMD. Président de Château Dassault Président d'Immobilière Dassault. Administrateur de Daault Systèmes.

Thierry - 54 ans - Vice-président du GIMD. Administrateur du Figaro.

Marie-Hélène - 46 ans - Responsable de la communication et du mécénat du GIMD.

Benoît Habert - 46 ans - Epoux de Marie-Hélène, il est le directeur général-adjoint du GIMD. Administrateur du Figaro.

La question taboue de la succession inquiète

Voilà vingt-cinq ans presque jour pour jour que Serge Dassault a pris la relève de son père, Marcel, à la tête du groupe familial. Un quart de siècle au cours duquel la physionomie de l'empire a profondément changé : aujourd'hui, l'éditeur de logiciels Dassault Systèmes pèse en Bourse autant que l'avionneur Dassault Aviation (6,5 milliards d'euros chacun), et le militaire ne représente plus que 20 % des activités aéronautiques. Cinquième fortune française, classé parmi les 100 premières mondiales par Forbes, Serge Dassault a fait fructifier l'héritage paternel au-delà des espérances. Il s'est même payé le luxe d'engager une seconde carrière, politique, couronnée par son entrée au Sénat en 2004. Cet automne, le doyen de la Haute Assemblée sera en campagne pour renouveler son mandat. Officiellement, l'élU UMP de l'Essonne affiche pour principal sujet de préoccupation le devenir de la France : trop de déficits, trop de lois, des charges sociales excessives, une compétitivité en berne - maudites trente-cinq heures.

Mais, ces derniers mois, les nuages se sont aussi accumulés sur la "galaxie Dassault" : les ventes d'avions d'affaires ne repartent pas, l'espoir de placer le chasseur Rafale à l'export avant 2012 s'amenuise et une crise ouverte chez l'électronicien de défense Thales (voir article) a obligé Charles Edelstenne, patron de Dassault Aviation, à sortir de sa traditionnelle réserve. Il faut dire que l'action, payée 38 euros en 2009, en vaut aujourd'hui 10 de moins. Même dans les médias, Dassault a revu à la baisse ses ambitions, renonçant au rachat du Parisien et se concentrant sur Le Figaro, pour en faire un outil de campagne, après avoir vendu tous les autres titres de la Socpresse. Surtout, la question taboue de la double succession - celle de Serge et celle de Charles, un "jeunot" de 73 ans - commence sérieusement à inquiéter les pouvoirs publics, deuxième actionnaire de Dassault Aviation.

Le même sujet avait déjà ébranlé la famille il y a deux ans. PDG du holding familial GIMD, Serge Dassault a pourtant pris grand soin de régler les affaires patrimoniales au profit de ses quatre enfants, Olivier, Laurent, Thierry et Marie-Hélène. Mais de successeur désigné, point. Certes, ses fils sont impliqués dans le groupe, administrateurs notamment des principales sociétés, tandis que sa fille gère le mécénat. Son gendre, Benoît Habert, brillant polytechnicien, chargé de la stratégie, a pu apparaître comme un dauphin sérieux avant de se consacrer, pour l'instant, au développement du Figaro dans les nouvelles technologies. "Il a davantage le profil d'un investisseur que d'un industriel", lâche un observateur.



Dassault Aviation dégage une marge nette de 9 %

Depuis les déclarations intempestives d'Olivier Dassault au quotidien La Croix, le 1er juillet 2009 - "Je suis le plus qualifié", soutenait alors le fils aîné, sûr de son rang et de sa double formation d'ingénieur-pilote - et le sévère rappel à l'ordre de Serge, chacun fait profil bas. Les enfants refusent désormais de s'exprimer sur le sujet, suivant à la lettre les consignes de papa. Plus une tête ne dépasse. La figure montante de la dynastie, c'est Nicole, fidèle compagne de Serge depuis soixante ans et véritable ciment de la famille. En deux ans, cette femme discrète et jusqu'à présent investie surtout dans les oeuvres caritatives aura fait son entrée aux conseils d'administration du Figaro (2009), de Dassault Aviation (2010) et de Dassault Systèmes (2011). Et pas seulement pour répondre à une quelconque loi sur les quotas. "Serge veut qu'elle soit au coeur des affaires", confie un proche. Et ainsi prête à prendre sa suite ? En tout cas, dans ces cénacles feutrés, Madame ne fait pas tapisserie.

Cette automne, le doyen du Sénat sera en campagne pour renouveler son mandat

Si le poste de PDG de GIMD est renouvelable sans limite d'âge ni de temps, et si Serge Dassault compte bien l'occuper jusqu'à son dernier souffle, comme son père, il n'en est pas de même pour le fauteuil de PDG de Dassault Aviation. Charles Edelstenne, cinquante ans de maison, dont dix comme PDG, devrait théoriquement tirer sa révérence à 75 ans révolus - à la fin de 2013. Problème : cet ancien expert-comptable, "vénéré par ses troupes" selon un cadre, est incontournable. Qu'il s'agisse des programmes, des ventes ou des finances, tout passe par ce patron autocratique, fort de l'entière confiance de Serge et totalement loyal envers lui. Il est l'homme d'une gestion au centime près, qui permet à l'entreprise de dégager une marge nette de 9 % en 2010, sans vendre un Rafale à l'export ni un Falcon ! Merci l'Etat susurrent les mauvaises langues qui pointent les commandes publiques signées in extremis pour que la chaîne Rafale continue de tourner. En outre, avec "ChE", c'est toute une équipe qui s'approche de la retraite et devrait passer la main, sans que la suite ait réellement été préparée.

La Galaxie Dassault

GIMD, le holding familial, possède...:

-100% du groupe Le Figaro (via la Socpresse)

-59,4% d'Immobilière Dassault

-50,55% de Dassault Aviation (avions civils et militaires : Falcon, Rafale...)

-42,76% de Dassault Systèmes (logiciels informatiques)

Edelstenne pourrait-il obtenir une modification des statuts afin de prolonger son mandat ? Rien n'est moins sûr : ni les héritiers de Serge ni Louis Gallois, l'actuel patron d'EADS (qui porte la part de l'Etat au capital de l'avionneur), ne semblent enclins à lui faire ce cadeau. Chez Dassault Systèmes, qu'il préside après en avoir été l'un des cofondateurs, et dont il détient à titre personnel 6 % du capital (soit quelque 400 millions d'euros, de quoi s'assurer de très beaux vieux jours), Edelstenne a fait reporter l'an dernier l'âge limite du président à 80 ans. Mais c'est Bernard Charlès, le directeur général, qui est opérationnel. Un schéma comparable, à deux têtes, pourrait être mis en place chez Dassault Aviation, histoire de réaliser une transition en douceur. Dans ce cas, les candidats, internes ou familiaux, ne manqueraient pas. Sauf que l'âge du capitaine n'est pas le seul défi auquel se trouve confrontée la société phare du groupe.

L'avionneur doit s'inventer un avenir. La diversification dans le civil, portée par le succès de la gamme Falcon, est achevée. Les ventes de Rafale à l'export restent désespérément à zéro en dépit (ou à cause) du forçage de Nicolas Sarkozy au Brésil et aux Emirats arabes unis. "Seuls les pays dans une logique de prestige ou de sécurité achètent encore, relève Loïc Tribot La Spière, délégué général du Centre d'étude et de prospective stratégique. Les autres se contentent de moderniser." La donne a changé : avec la contraction des budgets de défense des Etats, Dassault sait qu'il ne fera plus jamais seul un avion de combat... si tant est qu'un nouveau programme soit lancé. Or, il lui faut absolument préserver ses bureaux d'études, le nerf de la guerre et la source de toutes ses innovations dans les business jets. D'où le lancement d'un démonstrateur de drone de combat et l'alliance avec British Aerospace pour fabriquer un drone de reconnaissance. Dassault l'indépendant doit se résoudre aux coopérations internationales et chercher des relais de croissance. L'entrée au capital de Thales voilà deux ans était une opportunité autant patrimoniale - 25 % du Rafale est fourni par l'électronicien - que stratégique - s'assurer un droit de regard sur la prochaine consolidation du secteur et rendre service à l'Etat. Aujourd'hui, l'Elysée verrait bien Thales en pivot d'un ensemble associant les plates-formes navales de DCNS et terrestres de Nexter, deux sociétés publiques. Le tout piloté par Dassault. A condition de savoir qui pilotera demain... Dassault.

Dans la famille Dassault, être maître chez soi sans avoir de comptes à rendre à l'Etat n'est pas négociable

"Une PME dans la cour des grands", note un spécialiste : le rôle que pourrait jouer Dassault rappelle de loin celui endossé par Matra lors de la fusion avec Aérospatiale, qui avait vu le petit privé avaler le mastodonte public. Mais Serge Dassault n'est pas Jean-Luc Lagardère - même si les deux hommes ont débuté côte à côte sur la planche à dessin des avions Marcel Dassault. Dans la famille Dassault, être maître chez soi sans avoir de comptes à rendre à l'Etat n'est pas négociable. Et le maître, pour l'instant, reste Serge, octogénaire et bientôt arrière-grand-père. De quoi lui redonner un coup de jeune...