

<http://www.challenges.fr/magazine/strategie/0196.28373/>

Dassault impose à Thales un plan de vol radical

Etat-major déboulonné, comptes revissés, divisions réajustées... Le Meccano de Luc Vigneron, le PDG installé par l'avionneur, va s'intensifier pour recentrer Thales sur l'électronique de défense et l'aéronautique.

C'était il y a un an. Une éternité presque. Denis Ranque, encore patron de Thales, serinait sur tous les tons qu'il ne se sentait pas menacé par la montée de Dassault au capital. Le volcanique François Quentin, directeur de la division aéronautique et candidat présumé des Dassault à la succession de Ranque, paraissait pourtant dans les couloirs du siège de Neuilly avec un dossier intitulé «Organigramme du groupe», promettant du «sang sur les murs». Les autres barons du groupe, Alexandre de Juniac, Pascale Sourisse ou Jean-Georges Malcor, se découvraient aussi des velléités de prise de pouvoir. Dans une ambiance de bagarre de saloon.

Reprise en main

Un an plus tard, fin de la récréation. C'est chez Nexter (ex-Giat) que l'Etat et les Dassault sont allés chercher le nouveau PDG : Luc Vigneron. Il n'aura mis que six mois à imprimer sa marque : un plan d'économies baptisé Probasis, dévoilé aux cadres le 11 décembre et précisé aux syndicats en comité européen le 19 janvier, prévoit 1,3 milliard d'euros d'économies d'ici à 2014. «Dassault veut faire cracher du cash à Thales à court terme», dénonce Laurent Trombini, coordinateur CGT de Thales. Faux, assure l'actionnaire. «Thales n'a pas été géré pendant dix ans, assène un familier de Dassault. Ranque a juste servi de gentil organisateur, sans connaître les véritables situations des divisions. Il fallait tout reprendre en main.»

En fait de reprise en main, c'est le grand ménage. François Quentin ? Ejecté après six mois de chômage technique à la tête d'une ésothérique «direction de la transformation des opérations». La moitié du comité exécutif va être exfiltré, avec les départs de Bruno Rambaud (DG Europe), Alexandre de Juniac (DG Asie-Afrique), Richard Deakin (systèmes aériens), Jean-Georges Malcor (aéronautique), Olivier Houssin (services et sécurité), ou Marc Darmon (naval).

Ménage radical

Peu important les vagues, Vigneron s'en tient à sa feuille de route : remettre Thales au carré. Pas une mince affaire pour l'ex-Thomson CSF, 12,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2008, un géant présent dans l'électronique du Rafale, le cockpit du futur A350 XWB, les radars, les satellites, les communications sécurisées, la construction navale, les drones, ou encore la signalisation ferroviaire. «Notre compétitivité a été entamée par des surcoûts de programmes, notamment dans l'aéronautique, expliquait Luc Vigneron fin décembre au Monde, sa seule interview à ce jour. Nous devons nous rapprocher du niveau de performance de nos concurrents européens.» Ce ne sera pas du luxe : après 6,9% en 2008, Thales, plombé par ses provisions, affichait un piteux 1,2% de marge opérationnelle sur les six premiers mois de 2009, contre 12,3% pour l'américain Raytheon ou 9,8% pour le britannique BAE Systems.

Bref, il y a du pain sur la planche. Après le ménage dans l'état-major, le nettoyage des comptes : Luc Vigneron a engagé une revue systématique de tous les programmes. Les analystes d'Exane BNP Paribas attendent 190 millions d'euros de provisions sur le deuxième semestre 2009 : 150 millions sur la division aéronautique et 40 sur les activités de sécurité. Pas mal quand on sait que le groupe avait déjà inscrit 80 millions d'euros de provisions en 2008 sur son principal casse-tête, le programme de système de mission (FMS) de l'avion militaire A400M.

Luc Vigneron a déjà identifié les coupables de ces dérapages : les «coûts de non-qualité». En sabir thalesien, les coûts induits par les dépassements de calendrier ou de budget, 1 milliard d'euros sur la seule année 2008. Le plan Probasis (marche en avant, en grec) s'attaque aux problèmes de fond : le portefeuille de produits est rationalisé, le nombre de business lines passant de 44 à 33. Les divisions, longtemps toutes-puissantes chez Thales, sont totalement redécoupées, avec l'émergence de jeunes dirigeants comme Pierre-Eric Pommelet (systèmes de défense) ou Jean-Loïc Galle (systèmes aériens).

Elles se voient surtout vidées d'une bonne part de leurs prérogatives au profit des filiales, dont les plus grosses deviennent responsables de leur compte de résultat. «Il faut aller plus loin dans la simplification des structures du groupe, pointe Florence Coppel, déléguée FO et membre du comité de groupe européen. On crève du reporting incessant et ultracentralisé.»

Mais les décisions les plus lourdes restent à venir. Dassault n'a jamais caché qu'il attendait un Thales performant sur son cœur de métier : l'électronique de défense et l'aéronautique. Des cessions en perspective ? «On peut imaginer la vente de la branche transports, la seule 100% civile, avance Antoine de Montille, analyste à AlphaValue. Les activités de sécurité pourraient aussi intéresser Safran.» Dans le grand Meccano qui s'annonce, Luc Vigneron espère récupérer les activités d'optronique de Sagem, mais se refuse à lui céder les calculateurs embarqués du Rafale. Sept mois après le départ de Denis Ranque, Thales a bel et bien été mis à la sauce Dassault.

Ce que Dassault considère comme le cœur de métier de Thales

- Les systèmes électroniques embarqués dans le Rafale, qui représentent 30% de la valeur ajoutée du chasseur
- L'avionique, l'optronique et les radars
- Les systèmes aériens
- Les systèmes de commandement et de contrôle
- Les systèmes de communications sécurisées.

Ce que Dassault considère comme moins stratégique

- La signalisation ferroviaire, rentable, mais qui n'est pas une compétence centrale
- La construction navale, notamment la participation de 25% dans DCNS
- Les activités spatiales, avec le joint-venture Thales Alenia Space.

Vincent Lamigeon