

Matra : haute technologie,

La privatisation est repoussée. Un problème de plus pour cette firme qui a réussi à se maintenir à un bon niveau scientifique mais qui, aujourd'hui, manque cruellement d'argent.

DÉCIDÉMENT, Matra joue de malchance : à quelques heures de l'échéance, voilà sa privatisation repoussée « de plusieurs jours, voire de plusieurs semaines » pour cause de tempête boursière. Une déception pour son PDG qui espérait passer entre les gouttes. Le retour au privé est en effet indispensable à la santé de son groupe. Quand, le 12 octobre 1981, il quitte Matignon après avoir signé un accord avec Pierre Mauroy limitant à 51 % l'entrée de l'Etat dans Matra, il croit avoir évité le pire : un démembrement du groupe qui aurait résulté d'une nationalisation à 100 % de ses activités militaires. En fait, il vient de l'enfermer dans un carcan.

Des jours durant, le président de Matra, menace de démission à l'appui, se sera battu pour arracher cette concession aux socialistes, qui avaient inscrit la nationalisation des « marchands de canon » dans le programme commun. Son argument : les activités civiles sont incapables de subsister sans la « vache à lait » militaire. Le gouvernement se laisse donc convaincre à contre-cœur, mais impose que la branche communication créée autour d'Hachette soit clairement séparée des autres métiers industriels. Un des plus beaux rêves de Jean-Luc Lagardère s'en trouve brisé.

Mais cette « victoire » se retournera finalement contre Matra. La nationalisation à 51 % ne pouvait réussir qu'à condition que l'Etat joue son rôle d'actionnaire aux côtés des autres partenaires privés. Il ne le fera pas, faute d'argent ou parce qu'il préférera soutenir les groupes nationalisés « bon teint », plutôt qu'une entreprise hybride supposée vivre grassement des crédits militaires. Dans ces conditions, la route des capitaux privés est également coupée : impossible en effet de faire une augmentation de capital, qui aurait fait perdre à l'Etat sa majorité... Matra serait retombé dans le privé ! Impensable.

Or, de l'argent, le président de Matra — élu manager de l'année en 1979 par le *Nouvel Economiste* — en a besoin pour éponger les pertes de ses filiales civiles, engendrées par la boulimie d'achats qui l'a saisi à la fin des années 70 : tour à tour Manurhin (armes terrestres, machine-outil), Péritel et Depaepe (téléphone), Matra-Harris (composants), Jaeger et Jaz (horlogerie), Solex, pour ne citer que celles-là, sont venues « enrichir » le portefeuille industriel du groupe. Leur point commun ? « L'excellence technologique », expliquait-on alors chez Matra. On déchantera.

Car, même si l'ouverture vers des métiers civils était une idée prémonitrice

— on le voit aujourd'hui avec les difficultés de la défense, — elle coûtera fort cher au groupe. Beaucoup plus que prévu : en 1984, le « civil » perdait 1 milliard de francs ; 580 millions en 1985, et 200 en 1986... Sur les quatre dernières années, il aurait enregistré ainsi au total 3 à 3,5 milliards de francs de pertes, selon la charge d'agents de change Nivaud, Flornoy et Cie.

Le groupe s'en remet à peine : Matra Transport, société mère du métro automatique de Lille (le fameux VAL), et Matra-Harris (composants électroniques) sont encore dans le rouge au premier semestre 1987 accusant des pertes plus profondes que celles de l'année précédente, respectivement 23 millions et 90 millions de francs. Deux autres filiales (Sormel et Manurhin) n'affichent un bénéfice que grâce à un soutien important de leur maison mère.

Les comptes du groupe s'en ressentiront : en 1982 et 1983, le résultat net total, y compris les intérêts minoritaires, était négatif. Certes, pour la part qui lui revient, Matra est resté bénéficiaire depuis 1980, mais il n'a pu le faire en 1984 qu'en ayant recours à un *carry-back* (report en arrière des déficits) sans lequel ses pertes se seraient élevées à une centaine de millions de francs. Rien d'étonnant, alors, si la rentabilité (mesurée par le ratio bénéfice sur chiffre d'affaires) a plongé de 4,05 % en 1980 à 0,26 % en 1982 pour remonter péniblement à 1,06 % en 1986. Pas étonnant, non plus, si les dettes à moyen et long terme, ont été multipliées par sept... en sept ans. Au 30 juin, elles s'élevaient à 5,2 milliards de francs. Une situation qui n'a rien de dramatique, assure Philippe Camus, le « financier » du groupe, puisque la maison mère, au cœur du groupe, présente « un bilan nickel ». Qui plus est, l'augmentation de capital accompagnant la privatisation apportera un ballon d'oxygène. Enfin, dernière ligne de défense : il faut reconnaître que l'entreprise, dans sa traversée du désert, n'a pas hypothéqué son avenir. Ses investissements et sa recherche-développement sont restés à un niveau élevé. Les premiers absorbaient encore plus de 7 % de son chiffre d'affaires en 1986. Sur les trois dernières années, ils ont représenté en moyenne la coquette somme de 1 milliard de francs par an, consacrée aux deux tiers à la société mère (défense-espace), aux composants et à l'électronique automobile. En 1986, la recherche-développement a absorbé 1,5 milliard

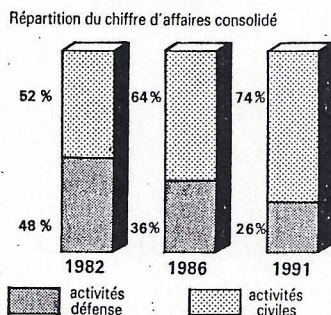
de francs — dont 850 millions rien que pour le militaire, — soit plus de 10 % du chiffre d'affaires. Un beau ratio, conforme à la réputation « high tech » de Matra. Cette dépense était assumée l'an passé à 70 % par le groupe, qui se plaint de mettre de plus en plus la main à sa poche pour financer ses recherches dans le militaire.

Les problèmes du secteur militaire

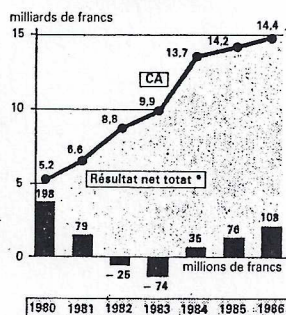
Aujourd'hui, Matra peut considérer qu'il est à peu près sorti des difficultés qu'il a rencontrées dans le « civil », il a vendu ses activités d'horlogerie, de machine-outil ; il s'est désengagé partiellement de l'électronique automobile. Et ses filiales automobiles (avec le modèle Espace distribué par Renault), de téléphone et d'informatique se développent. Mais au même moment, il doit faire face à de nouveaux problèmes, cette fois dans le militaire (5 milliards de francs de chiffre d'affaires pour 6 800 salariés). Le groupe — dont 70 % des ventes sont réalisées hors de l'Hexagone — voit ses marchés se contracter, comme tous ses concurrents (voir article sur Dassault p. 4). Certes, Matra Défense est encore assuré d'un minimum de prises de commandes de quelque 3,5 milliards à 4 milliards de francs par an. Mais on est loin des hautes eaux de 1985 (7,5 milliards de francs). « A l'époque on subissait l'effet de la drogue proche-orientale » (50 % des débouchés), déplore un cadre... Désormais la botte secrète de Matra dans ce secteur répond au doux nom de « Mistral ». C'est un missile sol-air à très courte portée. Un engin qui aura demandé sept ans de travail (un temps un peu long, selon certains) avant d'être livré en série « à compter du deuxième trimestre de 1988 ». Il permettra à la fois de redéployer géographiquement les ventes et de réduire la dépendance du groupe vis-à-vis des missiles air-air (montés sur des avions). Et donc d'atténuer l'effet des difficultés de Dassault (qui représente encore 35 % des ventes de Matra Défense).

Malgré la concurrence du Stinger américain et de quelques autres fabricants européens de missiles, le groupe de Jean-Luc Lagardère espère, à terme, occuper 20 à 30 % du marché mondial pour ce type d'appareil (évalué actuellement à 100 000 unités). La vente d'un millier de Mistral par an devrait lui permettre en 1990 de ramener à 35 % la part du Moyen-Orient dans ses débouchés,

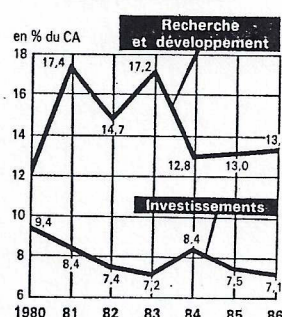
Matra accélère sa diversification dans le civil...



... mais sa rentabilité reste médiocre...

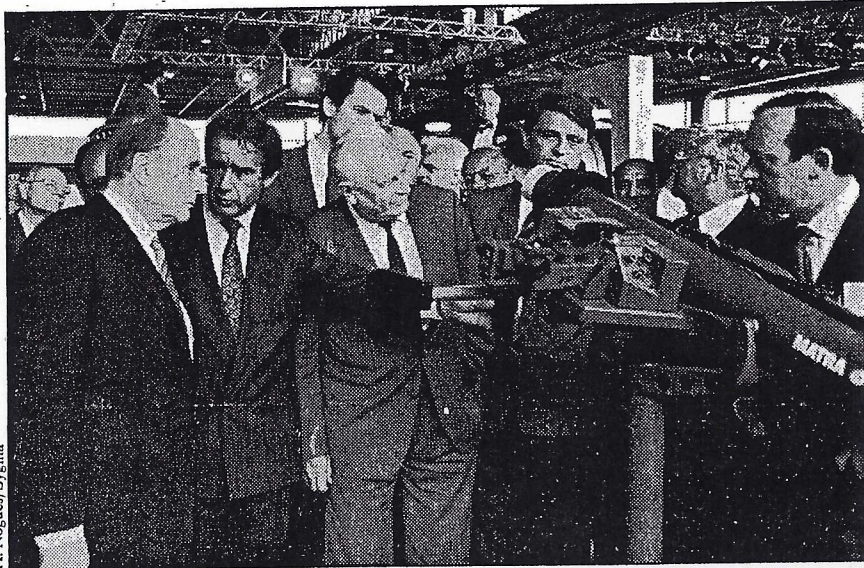


... alors que ses besoins de financement sont énormes



* Résultat net, part du groupe (en millions de francs). 1980 : + 211 ; 1981 : + 160 ; 1982 : + 23 ; 1983 : + 34 ; 1984 : + 69 ; 1985 : + 46 ; 1986 : + 153.

petits profits



A. Nogues/Sygnma

Jean-Luc Lagardère, entre deux majorités : avec les socialistes (François Mitterrand, à gauche), il a évité la nationalisation à 100 %. Avec la droite (André Girard et Alain Madelin, à droite), son groupe retournera au privé... si la Bourse le permet. En attendant, Matra a un statut mixte qui l'étrangle.

celle de la France monterait de 25 à 30 % et celle des pays développés de 10 à 15 %. A la même échéance, les missiles air-air et les roquettes air-sol ne représenteraient plus que 35 % des ventes de Matra Défense contre 50 % actuellement.

Dans l'Hexagone aussi, la concurrence est féroce. Matra Manurhin Défense est bien placé pour le savoir : il s'est fait souffler, par les Italiens, le marché de renouvellement des pistolets de la gendarmerie nationale !

Mais, de toute façon, la défense, qui avait tenu les branches civiles pendant les années de crise, contribuera de moins en moins aux bénéfices du groupe. A partir de 1990-1991, elle devrait même se faire dépasser en terme de résultat. « La complémentarité contra-cyclique jouera alors à plein », note un proche de Jean-Luc Lagardère. Il aura fallu plus de dix ans pour y parvenir !

Reste que Matra est finalement une petite entreprise : la quarante-quatrième mondiale, par exemple, au palmarès mondial des industries d'électronique professionnelle (militaire). « Nous sommes petits mais pas dans nos métiers », rétorque le patron de la branche défense, Noël Forgeard, en soulignant que le groupe appartient au club des huit missiliers mondiaux dont le chiffre d'affaires dépasse les 4 milliards de francs.

Peut-être. Mais globalement, Matra, entreprise vedette de la fin des années 70, n'est que la trente-troisième société française. Dispersée, en plus, sur neuf métiers différents même s'ils peuvent être

regroupés autour de trois grands pôles : défense-espace, télécoms, transports. Ces activités devraient à peu de choses près assurer chacune un tiers du chiffre d'affaires en 1991 (prévu à hauteur de 23 milliards de francs).

Des alliances en perspective

Sur ses métiers, Matra est parfois même lilliputien : Matra-Harris, qui lui coûte 100 millions de francs par an, au bas mot, n'est que la neuvième société européenne de composants. Matra Data-système, qui fait de gros efforts pour être reconnue comme le deuxième pôle informatique français, ne « pèse » que 405 millions de francs de

chiffre d'affaires contre 17 milliards pour Bull. Dans le téléphone, devenu aujourd'hui le secteur vedette du groupe, le chiffre d'affaires ne s'élève qu'à 3,5 milliards. Une paille à côté des 65 milliards de la filiale de la CGE, Alcatel. On pourrait aussi citer les transports, les automatismes ou l'automobile. Autant d'activités dans lesquelles le groupe de Jean-Luc Lagardère reste petit même s'il est technologiquement extrêmement brillant. « Ce n'est plus le patchwork d'hier qui allait des missiles aux décapsuleurs en passant par les montres... Aujourd'hui, il y a des parentés évidentes entre nos métiers, notamment en matière de technologie », s'insurge un membre de l'état-major.

Dans plusieurs secteurs, Matra, compte tenu de sa taille, a opté pour une politique d'alliance : dans les composants avec Harris, dans l'informatique avec Datavision, Norsk Data ou Sun. Plus récemment, un accord a été conclu avec Fiat dans l'électronique automobile et avec Ericsson dans le téléphone. C'est une tradition dans l'espace depuis des années. Plusieurs de ces groupes se portent aujourd'hui candidats pour rentrer dans le capital de Matra à l'occasion de sa privatisation. L'allemand Daimler-Benz, le suédois Volvo, les britanniques GEC ou British Aerospace sont aussi sur les rangs.

« Il y a un changement profond dans notre conception des alliances, commente un responsable. Jusque-là, c'était un moyen de compenser nos faiblesses technologiques sur le marché français. Désormais nous visons, sinon le marché mondial, au moins la taille européenne, le tout dans la perspective du grand marché unique de 1992. On pourrait dire, que l'entrée dans le capital de Matra de certains « grands » européens constitue une « déclaration d'intérêt réciproque. »

Renouant avec le marché – et donc avec une source de capitaux – (quand la situation de la Bourse le permettra), protégé en plus pendant cinq ans d'une OPA hostile par la Golden Share instituée par Edouard Balladur, entouré enfin d'un actionariat composé de « vieux amis » et d'« alliés potentiels », Matra retrouvera-t-il le second souffle dont il a tant besoin aujourd'hui ? Avec autant d'atouts dans son jeu, auxquels il faut rajouter une équipe rajeunie et rompue aux subtilités de la gestion, Jean-Luc Lagardère n'a plus droit à l'erreur.

FRANÇOISE VAYSSÉ.

