

**Séminaire Aventures
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'UIMM et
de La Fabrique de l'industrie et grâce
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mai 2014)

**DAHER,
UNE RÉUSSITE AU REBOURS
DE LA MODE DU "FABLESS"**

par

Didier KAYAT
Directeur général de Daher

Séance du 14 janvier 2014
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Après avoir été pendant cent trente-cinq ans une entreprise de services spécialisée dans le transport maritime et la logistique, Daher décide en 1998 de devenir un industriel. À l'époque prévalait pourtant la mode du "fables". Mais Daher avait pu mesurer les risques de n'être qu'un prestataire de services lorsqu'elle avait été mise en difficulté par des retours de cycles dans tel ou tel secteur d'activité. En développant sa propre activité industrielle tout en poursuivant ses prestations de service, elle s'est libérée d'une dépendance et a réduit sa vulnérabilité. Dans le même temps, Daher s'est inspirée des grands groupes pour adopter une gouvernance distinguant holding patrimoniale et holding opérationnelle. Elle a ainsi pu ouvrir son capital et faire preuve d'une réactivité qui lui a permis de bénéficier du premier investissement du FSI en 2009. En suivant ainsi une voie au rebours des modes du moment, Daher a investi massivement, en pleine crise, pour construire une nouvelle usine à Nantes et moderniser ses treize usines en France et à l'étranger. Elle a triplé son chiffre d'affaires en cinq ans et poursuit aujourd'hui son développement à l'international.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Didier KAYAT

À ses débuts, l'entreprise Daher était spécialisée dans le transport maritime. Implantée à Marseille, elle a accompagné toutes les grandes épopées industrielles liées au développement des colonies. Après la première guerre mondiale, elle a travaillé pour ERAP (Entreprise de recherches et d'activités pétrolières) dans la péninsule arabique, puis s'est spécialisée dans l'exploitation du pétrole offshore. À partir de 1972, elle a également mis en place des grues de 500 tonnes destinées à la construction de centrales nucléaires.

En tant que société de services, Daher était obligée de changer de métier et de se déployer sur de nouveaux secteurs chaque fois que ses clients rencontraient des difficultés. Elle devait se réinventer en permanence pour ne pas disparaître. Peu à peu, elle s'est rapprochée de l'industrie dans le but d'accroître sa valeur ajoutée. Elle est ainsi passée du métier d'armateur à celui de logisticien, puis à celui de prestataire de services industriels, et finalement à une fonction d'équipementier intégrateur de solutions industrie et services. Elle n'a pas abandonné pour autant le domaine des services, même si elle a dû se concentrer sur certains secteurs : un logisticien peut rester généraliste, mais un industriel est obligé de réduire son champ d'action.

Le groupe Daher est désormais un équipementier de rang un pour les industries de haute technologie. Il exerce deux grands métiers (conception et fabrication industrielle, soutien industriel intégré) et intervient dans trois grands secteurs : l'aéronautique et la défense, le nucléaire et l'énergie, les biens d'équipement.

Entre 2008 et 2013, les effectifs du Groupe sont passés de 2 800 à 7 700 salariés et notre chiffre d'affaires, de 283 millions d'euros à 960 millions d'euros, dont un tiers à l'international. L'équilibre entre industrie et services dans notre chiffre d'affaires est atteint depuis huit ans déjà.

Le virage vers l'industrie

Le virage décisif de Daher vers l'industrie s'est opéré il y a une quinzaine d'années. Cela pouvait paraître paradoxal à l'époque, car c'était à peu près le moment où Serge Tchuruk défendait les stratégies "fables".

L'élément déclencheur de cette réorientation a été le contre-choc pétrolier. Le baril est passé de 40 dollars à 12 dollars et le chiffre d'affaires de Daher a baissé de 40 % en six mois. À ceci s'est ajouté un mouvement de rationalisation et de concentration dans les métiers de la logistique, en partie initié par des opérateurs tels que la poste hollandaise, la poste allemande et, en France, la SNCF.

Le conseil d'administration de Daher comprenait des administrateurs indépendants venus de grandes entreprises comme Arianespace, le Crédit Lyonnais ou Areva. Ce sont eux qui nous ont conseillé de nous tourner vers l'industrie afin de prendre enfin notre destin en main.

Nous avons cherché un domaine dont la chaîne de valeur intégrait des donneurs d'ordres et des sous-traitants, avec l'objectif de devenir un "champion des sous-traitants" : prétendre devenir un grand donneur d'ordres du jour au lendemain n'aurait pas été crédible. Nous souhaitions également trouver un secteur industriel avec de faibles flux, car monter d'emblée une usine de 25 000 pièces à l'heure paraissait trop complexe. Un autre critère consistait à investir dans des secteurs d'excellence, de façon à assurer notre visibilité. Enfin, nous cherchions des domaines dans lesquels, en partant de zéro, il nous serait facile de nous différencier par l'ingénierie. Ces différents critères nous ont conduits à cibler l'aéronautique, le nucléaire et la défense.

L'aéronautique

La réorientation de notre Groupe vers l'industrie a commencé en 1999 avec le rachat de Lhotellier Montrichard, une société qui réalisait 80 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 50 millions dans la logistique et 30 millions dans l'industrie. Notre intention initiale était de revendre les activités industrielles. C'est, en définitive, à partir de ces activités que nous avons construit notre métier d'équipementier.

Nous avons commencé à concevoir, développer et fabriquer des pièces d'avion en 2003. Depuis 2008, nous construisons des trappes de train d'atterrissage pour l'A350 d'Airbus. Quatre cents exemplaires de l'A350 ont déjà été prévendus et, en cadence stabilisée, Airbus compte en livrer une centaine par an. Nous fabriquons également des pièces pour Dassault et pour d'autres avionneurs.

En 2009, nous avons racheté Socata, une filiale d'EADS, qui est un équipementier aéronautique mais également le plus ancien avionneur du monde : fondée en 1911 sous le nom de Morane-Saulnier, elle n'a jamais cessé de construire des avions, bien avant la création d'Airbus ou de Boeing... Aujourd'hui, Daher-Socata conçoit et fabrique un petit avion d'affaires de six places, qui est le mono-turbopropulseur le plus rapide de sa catégorie, le TBM 900.

Nos concurrents voulaient racheter l'entreprise pour conserver les aérostructures et se débarrasser de la partie avionneur. Nous étions, au contraire, particulièrement intéressés par cette activité. De fait, ce rachat a fortement contribué à asseoir notre crédibilité dans le secteur aéronautique. Lorsque vous savez fabriquer un avion complet, vous pouvez fabriquer n'importe quel morceau d'un avion et gérer n'importe quel flux lors de sa construction.

Par ailleurs, la clientèle du TBM a fortement contribué à nous donner une notoriété dont aucun de nos concurrents "aérostructureurs" ne bénéficie. La quasi totalité des clients sont des passionnés qui pilotent eux-mêmes leur appareil. Nous réunissons chaque année 150 ou 200 d'entre eux pour un séminaire qui dure trois jours et, pendant les pauses, certains vont frotter les chromes de leur avion pour les faire briller.

Le chiffre d'affaires de la conception et fabrication du TBM représente moins de 10 % de celui du Groupe, mais son apport en termes de savoir-faire et de crédibilité a été fondamental pour nous. En moins de sept ans, nous sommes devenus un équipementier aéronautique visible dans le monde entier.

Le nucléaire

Le marché de l'aéronautique connaît depuis trente ans une croissance moyenne de 5 à 7 % par an. Malheureusement, c'est une industrie cyclique, avec des périodes de croissance à deux chiffres qui peuvent être suivies par des périodes de réduction des ventes tout aussi fortes. Pour amortir les chocs liés à ces cycles, nous nous sommes intéressés à un deuxième secteur, le nucléaire.

En 2011, nous avons racheté Vanatome, une société qui produit des vannes pour le circuit primaire des centrales nucléaires, l'un des éléments les plus critiques des centrales. Ces vannes doivent impérativement être exemptes de tout défaut et le rachat de cette société a encore conforté notre crédibilité.

Le développement des services

En prenant un virage vers l'industrie, nous n'avons pas pour autant abandonné les services. Le chiffre d'affaires que nous réalisons aujourd'hui dans ce domaine a fortement augmenté, alors même que nous ne nous présentons plus comme logisticien.

L'explication est simple. Avec la mondialisation, une partie des ateliers a été confiée à des sous-traitants qui les ont souvent délocalisés pour profiter d'une main-d'œuvre bon marché. Cette évolution a représenté pour nous une énorme opportunité.

Nous avons commencé par assurer le transport entre les unités des fournisseurs et celles de nos clients. Nous leur avons également proposé des services de douane, de logistique et d'entreposage. Au-delà de ces prestations, nous avons inventé le concept de soutien industriel intégré et "d'usine étendue", et développé un outil appelé *Daher control room*, qui permet de reconcentrer en un seul point l'ensemble des informations dont le patron d'une entreprise a besoin pour gérer les différents sites.

Notre outil est d'autant plus fiable que nous l'avons d'abord expérimenté chez nous. Nous possédons une usine au Mexique, deux au Maroc et une dizaine en France, et nous avons besoin de disposer d'une vision consolidée sur l'ensemble de ces sites. Notre activité industrielle nous a ainsi permis de conforter et de développer notre activité services.

L'ouverture du capital

Lorsque nous avons racheté EADS Socata, en 2008, nous en avons informé le ministère de l'Économie et des Finances, car il s'agissait d'une filiale d'EADS. Le conseiller qui nous recevait nous a interrogés sur la façon dont nous avons financé cet investissement. Nous lui avons expliqué que le rachat de la société ne nous posait pas de problème, mais que nous devrions attendre un peu avant d'investir dans le développement de l'entreprise : le rachat était intervenu juste après la faillite de Lehman Brothers et les banques se montraient frileuses.

Notre interlocuteur nous a alors informés de la création imminente d'un fonds souverain, le FSI (Fonds stratégique d'investissement). Le ministère était à la recherche d'une entreprise "modèle" dans laquelle réaliser le premier investissement et notre interlocuteur nous a demandé si cela pouvait nous intéresser. Nous lui avons proposé d'étudier l'offre et de nous revoir un mois plus tard. Il nous a expliqué qu'il souhaitait un accord de principe dès le lendemain matin et que tout devait être terminé dans les quinze jours. Nous avons relevé le défi. Trois semaines plus tard, le président Sarkozy annonçait la création du FSI depuis l'une de nos usines, à Montrichard.

Grâce aux 80 millions d'euros apportés par le FSI, nous avons pu lancer un plan d'investissement de 280 millions d'euros sur cinq ans et, en pleine crise financière, nous avons notamment créé une usine de thermoplastique de toute nouvelle génération à Nantes et une usine de logistique dédiée à Eurocopter à Marignane.

Aujourd'hui, la famille Daher détient 80 % des parts du Groupe, le FSI 17,5 % et Aerofund (un fonds spécialisé dans l'aéronautique) 2,5 %.

Une gouvernance exemplaire

La réorientation du groupe Daher vers l'industrie a été un succès. Notre carnet de commandes représente actuellement trois années de chiffre d'affaires. L'un des facteurs de cette réussite est certainement la gouvernance exemplaire qui a été mise en place dans l'entreprise.

La gestion d'une entreprise familiale peut rapidement devenir très compliquée si chaque cousin a son mot à dire sur les décisions opérationnelles. Lorsque Patrick Daher a pris la présidence du Groupe, il y a une vingtaine d'années, il a établi des règles très claires de façon à ce que chacun fasse bien la différence entre son rôle patrimonial et son éventuel rôle opérationnel.

Les actionnaires familiaux sont rassemblés au sein de la holding patrimoniale Sogemarco-Daher, qui définit la stratégie patrimoniale et établit des pactes d'actionnaires d'une durée de dix ans. Sogemarco-Daher, détenue à 100 % par les actionnaires familiaux, est

actionnaire à 80 % de Compagnie Daher, holding opérationnelle qui gère les activités du Groupe, emploie 7 700 salariés et réalise un milliard d'euros de chiffre d'affaires. Cette gouvernance permet aux actionnaires familiaux de parler d'une seule voix au sein de la Compagnie. C'est grâce à ce dispositif que l'entreprise a pu prendre une décision en deux jours lorsque le ministère lui a proposé de bénéficier du premier investissement du FSI. En revanche, le président de Sogemarco-Daher et le président de Compagnie Daher sont obligatoirement deux personnes différentes, car la stratégie patrimoniale et la stratégie entrepreneuriale sont deux sujets différents. C'est lorsqu'on les confond que l'on s'expose à des conflits familiaux et que l'on met l'entreprise en danger.

Pour favoriser la cohésion entre les actionnaires familiaux, Patrick Daher a également créé une association de loi 1901 baptisée Générations Daher. Au bout de la cinquième ou sixième génération, le lien entre les membres de la famille devient ténu. Une partie d'entre eux ne porte plus le nom de Daher et beaucoup exercent des métiers éloignés du monde de l'entreprise : ils sont médecins, architectes, fonctionnaires, employés, etc. L'association compte une soixantaine de bénévoles qui organisent des activités d'animation et de solidarité destinées à maintenir et renforcer les liens entre actionnaires familiaux. Chaque année, par exemple, les jeunes entre 15 et 25 ans se réunissent pour un week-end sportif. Dans la journée, ils font du rafting, du canyoning ou du parapente, et le soir, Patrick Daher leur explique les activités de l'entreprise. Deux fois par an, les membres de la famille sont invités à des dîners, l'un à Marseille, l'autre à Paris, au cours desquels le management leur présente des exposés thématiques et où ils peuvent poser toutes les questions qu'ils souhaitent.

Quand Patrick Daher a instauré cette gouvernance, il y a une vingtaine d'années, elle pouvait paraître disproportionnée pour une PME qui comptait quelques dizaines d'actionnaires. Aujourd'hui, la famille comprend 500 membres dont plus de 300 sont actionnaires. Cette gouvernance très structurée est une innovation qui sera certainement précieuse pour la pérennité de l'entreprise.

De nouveaux objectifs

La stratégie de l'entreprise se décline en plans quinquennaux. Le plan Ambition 2012 visait à atteindre une taille critique : avec un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros, c'est chose faite. Le plan Performance 2017 a pour ambition de faire de Daher un champion à la fois robuste, innovant et responsable. Nous souhaitons également accélérer notre internationalisation vers les Amériques et vers l'Asie, régions qui représentent chacune un tiers du marché de l'aéronautique et du nucléaire. Enfin, nous visons désormais non plus la croissance, mais une robustesse opérationnelle et une croissance rentable, qui nous permettent de financer nos développements futurs et de conserver notre autonomie.

DÉBAT

Le grain de folie

Un intervenant : *Quel a été votre parcours personnel ?*

Didier Kayat : Je suis diplômé de l'ESCP (École supérieure de commerce de Paris) et j'ai commencé par vendre des produits de consommation. Puis j'ai créé un cabinet de conseil en stratégie et, il y a une quinzaine d'années, j'ai commencé à travailler pour un petit transporteur qui s'appelait Daher et voulait devenir logisticien. Au bout de quelques années, Patrick Daher m'a expliqué qu'il préférerait continuer à travailler avec moi à l'intérieur de l'entreprise. J'ai été embauché comme directeur marketing, puis je suis devenu directeur de la stratégie et enfin directeur général.

Int. : *Il y a quelques années, des élèves ingénieurs ont mené une étude comparative sur différents types d'entreprises. La configuration idéale semblait être l'alliance de l'héritier et du manager, c'est-à-dire d'une entreprise familiale avec une vision de long terme et d'un manager salarié qui se montre audacieux et puisse, le cas échéant, jouer le rôle de fusible. Est-ce vous qui, dans l'entreprise, avez eu le "grain de folie" qui a permis le démarrage de cette aventure industrielle ?*

D. K. : Ce n'est pas moi qui ai persuadé la famille de s'engager dans cette aventure, mais Patrick Daher. Depuis vingt ans, il a la double casquette de manager de l'entreprise et d'animateur de la famille Daher. Quand il a pris la tête de la société, il a réussi à convaincre les actionnaires que même s'il n'y avait qu'une infime chance de relever le défi d'une réorientation vers l'industrie, cela valait le coup de tenter l'expérience. Avec l'ouverture du capital en 2008, le FSI a apporté 80 millions d'euros et a pris 20 % des parts, ce qui représente une augmentation considérable de la valeur de la société.

L'intégration des nouvelles sociétés

Int. : *Comment avez-vous réussi à intégrer les sociétés que vous avez rachetées et les compétences qu'elles apportaient ?*

D. K. : Nous avons expliqué à nos salariés que s'ils se montraient arrogants avec les nouvelles équipes qui rejoignaient l'entreprise, nous perdriions tout ce qu'elles pouvaient nous apporter. Nous leur avons demandé de faire preuve d'humilité afin de favoriser l'intégration. Comme ils savent que nous faisons ce que nous disons et que par ailleurs, cette attitude était cohérente avec les valeurs de respect que nous mettons en œuvre dans l'entreprise, ils ont joué le jeu.

Int. : *Les sociétés que vous avez rachetées étaient probablement en difficulté. Comment avez-vous réussi à les rendre rentables ?*

D. K. : Certaines sociétés rachetées étaient effectivement en difficulté, ce qui avait le mérite de réduire leur prix. Ce que nous rachetions surtout, c'étaient des parts de marché dans le but d'atteindre une taille critique.

L'un de nos atouts pour rendre ces entreprises rentables a été notre capacité à redonner du sens, une vision, une stratégie. Dans le cas de Socata, par exemple, la partie aérostructures était tenue à l'écart de la partie avionneur. Cette conception nous paraissait aberrante car nous étions convaincus que les deux activités devaient se renforcer mutuellement.

Par ailleurs, nous avons la candeur et la modestie des débutants, alors que les vieux industriels ont parfois du mal à se remettre en question. Nous avons recruté l'ancien patron de l'usine d'Airbus de Saint-Nazaire et nous lui avons donné carte blanche : « *On n'y connaît rien, on a besoin de toi : viens transformer l'entreprise.* » Cela a été un succès et nous avons reçu, l'an dernier, le prix de la meilleure amélioration industrielle des fournisseurs d'Airbus.

Enfin, nous avons su communiquer notre ambition à l'ensemble des équipes. Nous avons atteint un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros, et nous voulons passer à deux milliards d'euros d'ici huit ou neuf ans.

Pour les salariés de Socata, c'était un changement complet de perspective, dans le sens où cette entreprise exerçait des métiers qu'EADS avait décidé d'externaliser. Du coup, EADS n'investissait ni dans les aérostructures, ni dans la partie avionneur : il n'allait pas consacrer des ingénieurs au développement d'un avion de six places alors qu'il était en train de lancer l'A380, l'A350 ou l'A400 M. Quand nous avons racheté Socata, nous en avons fait le levier de la crédibilité de notre stratégie aéronautique.

Syndicats, salariés et managers

Int. : *Pour les salariés et leurs syndicats, il n'a pas dû être facile de passer du statut d'une filiale d'EADS à celui de salariés d'une entreprise de taille intermédiaire.*

D. K. : Nous nous sommes appuyés sur les valeurs de l'entreprise. Nous avons expliqué aux syndicats qu'en cas de succès, tout le monde en profiterait, même les unités qui rencontreraient des difficultés, mais que si les résultats n'étaient pas là, il n'y aurait de participation et d'intéressement pour personne. Cette approche collective et solidaire leur a plu.

Int. : *Les ingénieurs de Socata ont dû vous être très précieux. Avez-vous également conservé ses dirigeants ?*

D. K. : Le bureau d'études avions de Socata nous a permis de faire un bond en avant sur le plan technique. Le dirigeant de Socata, Jean-Michel Léonard, avait été chargé par EADS de vendre la filiale et avait vocation à retourner chez EADS ensuite. Comme notre projet lui a plu, il est resté trois ans chez nous pour nous aider à réussir la transition. La grande majorité des managers de Socata sont également restés, à l'exception de deux ou trois qui ont préféré retourner chez EADS.

La rentabilité

Int. : *À partir de quelle date vos activités industrielles vont-elles vous permettre de gagner de l'argent ?*

D. K. : Les actionnaires ont accepté de ne se verser aucun dividende pendant les années de crise, de façon à ce que l'entreprise ne perde pas d'argent et ne soit pas obligée de licencier. Cette décision nous a également permis d'investir pour nous renforcer en prévision de la sortie de la crise. Nous ne souhaitons pas communiquer sur notre rentabilité, mais sachez seulement qu'aujourd'hui, nos banquiers se montrent très persévérants vis-à-vis de Daher.

La répartition des œufs

Int. : *Les péripéties rencontrées par le programme de l'A350 ont-elles eu un impact sur Daher ?*

D. K. : Dans l'aéronautique, les sous-traitants doivent investir des dizaines ou des centaines de millions d'euros sur les programmes du donneur d'ordres, et il se passe souvent cinq à sept ans avant que l'avion ne vole et que le fournisseur ne puisse retrouver son investissement. Nous avons investi plusieurs dizaines de millions d'euros sur l'A350, mais nous n'avons pas mis tous nos œufs dans le même panier. Nous avons également signé des contrats sur l'A380, qui sont d'ailleurs plus importants que l'A350 en termes de volume par avion, et nous poursuivons nos programmes sur l'A320 et l'A330.

Nous sommes aussi un partenaire majeur pour les 5X et 7X de Dassault, et le premier fournisseur d'Eurocopter (hors turbine). Nous sommes également en relation d'affaires avec Gulfstream, Honeywell, Boeing. Notre stratégie est de nous diversifier afin de limiter notre dépendance vis-à-vis de tel ou tel avionneur.

Enfin, 50 % de notre chiffre d'affaires relèvent des services. Pendant la crise de l'aéronautique, nous avons perdu 20 % de chiffre d'affaires sur notre métier industriel, mais seulement 5 à 10 % sur les activités de service. Elles sont beaucoup plus stables et résilientes que les activités industrielles, et ne demandent pas autant d'investissements.

Int. : *Vous avez pourtant expliqué que vous vous êtes tournés vers l'industrie parce que l'activité service était trop risquée.*

D. K. : C'est le fait de proposer des services dans un seul secteur qui pose des problèmes lorsque le secteur se retourne. Dans l'industrie du nucléaire, par exemple, nous savons construire des vannes pour les EPR mais également pour la technologie de Westinghouse, et pour 70 % des technologies des réacteurs de troisième génération.

Int. : *Avez-vous envisagé de racheter des sociétés d'ingénierie ?*

D. K. : Notre Groupe comprend 500 ingénieurs de bureaux d'études et nous vendons des prestations d'ingénierie, mais toujours pour développer du business opérationnel derrière. Nous avons, par exemple, remporté un appel d'offres mondial pour gérer l'ensemble des flux du programme ITER (*International Thermonuclear Experimental Reactor*), qui mobilise 7 pays membres, 37 pays fournisseurs, et une *supply-chain* mondiale. Nous avons été choisis parmi 96 concurrents en raison de notre ancienneté dans le métier de la logistique mais aussi parce que nous disposons d'une ingénierie de transport de béton.

En revanche, il ne paraîtrait pas très judicieux de développer une activité pour laquelle il existe déjà une grande concurrence, au moment où s'annonce un contre-cycle dans le secteur aéronautique. Les grands programmes sont à peu près terminés et nous allons entrer dans une période de vaches maigres pour l'ingénierie aéronautique.

Internationalisation et exemplarité

Int. : *En 150 ans d'existence, Daher a beaucoup changé et s'est beaucoup réinventée. Quelle est la prochaine révolution ?*

D. K. : En dépit des changements successifs, il y a une grande cohérence dans l'évolution de Daher : le Groupe a toujours été au service de la grande industrie ; cela fait partie de ses gènes. Une deuxième forme de cohérence s'est mise en place, le fait d'associer systématiquement services et industrie. Nous ne sommes qu'au début de cette nouvelle aventure.

Notre principal enjeu pour les années qui viennent sera notre capacité à nous internationaliser, aussi bien dans l'aéronautique que dans le nucléaire. Notre capacité à intégrer de nouvelles sociétés nous rend confiants sur la possibilité de relever ce défi.

Int. : *La plupart des entreprises présentées dans ce séminaire ont opté pour une stratégie consistant à être le leader mondial sur une niche très étroite, et à s'internationaliser très tôt. Vous faites exception.*

D. K. : Nous sommes un tout jeune industriel et il serait présomptueux de prétendre au titre de leader mondial avec un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros sur le marché des aérostructures, qui doit représenter environ 50 milliards d'euros. En revanche, nous cherchons à être exemplaires parmi les équipementiers de l'aéronautique et les sous-traitants du nucléaire, que ce soit en termes de performance, de sûreté ou de sécurité pour nos compagnons.

En matière d'OTD (*on time delivery*), par exemple, les sociétés que nous avons rachetées ne livraient pas plus de 65 % des pièces dans les temps. Nos donneurs d'ordres nous ont expliqué qu'il fallait viser 75 ou 80 %. Nous avons beaucoup investi pour améliorer notre performance et nous en sommes aujourd'hui à plus de 97 %. C'est une performance remarquable et un signal très positif envoyé à nos partenaires.

Int. : *Votre longue expérience du service doit vous être très utile en la matière.*

D. K. : Nous avons effectivement la particularité de marier les deux cultures. Nous expliquons à longueur de temps à nos équipes que fabriquer la plus belle pièce du monde n'a aucun intérêt si cette pièce est livrée en retard.

Les banques

Int. : *Quel rôle les banques ont-elles joué dans votre développement industriel ?*

D. K. : Dans nos relations avec elles, nous avons bénéficié de plusieurs atouts.

Le premier est que Patrick Daher est un ancien financier. Il a commencé sa carrière en dehors du Groupe puis il a été embauché comme directeur financier. Fort de cette expérience, il n'a jamais lancé un grand programme d'investissement sans avoir sécurisé son financement au préalable.

Par ailleurs, que la situation financière de l'entreprise soit bonne ou mauvaise, nous avons toujours été exemplaires dans notre communication vers les banquiers. Il nous est arrivé de les prévenir que nous n'allions pas gagner d'argent pendant trois ans et que c'était un choix assumé. Cette transparence crée la confiance.

Enfin, ce sont les mêmes banques qui nous accompagnent depuis l'origine, mais nous avons toujours veillé à avoir plusieurs interlocuteurs de façon à nous ménager des solutions de recours lorsque certaines banques refusaient de nous suivre à certains moments.

L'entrée du FSI au capital

Int. : *Vous avez eu beaucoup de chance d'avoir besoin d'une ouverture de capital exactement au moment où le FSI cherchait une première entreprise à financer...*

D. K. : Nous étions prêts à saisir cette chance. Depuis le début de l'année 2008, nous avons beaucoup travaillé sur notre plan à moyen terme. Nous savions qu'à un moment où un autre, nous aurions besoin de réaliser un plan d'investissement de 250 millions d'euros et nous avons étudié différentes solutions pour y faire face.

Par ailleurs, il se trouve que, pour le FSI, Daher est apparu comme "le gendre idéal" : il s'agissait d'investir dans l'industrie, qui plus est dans un secteur d'excellence française, et ce programme nous permettait d'augmenter fortement notre chiffre d'affaires. Enfin, en six ou sept ans, nous avons recruté 4 000 personnes. Nous avons pris un risque contrôlé et, objectivement, c'est un succès.

Les actionnaires familiaux

Int. : *Les actionnaires familiaux ont-ils la possibilité de vendre leurs parts en cas de besoin pressant ?*

D. K. : L'association familiale permet généralement de trouver des solutions de solidarité ou de soutien avant d'en arriver là, mais il existe une bourse interne qui permet de répondre à ce besoin. Les transactions concernent 1 à 2 % des actions chaque année.

Int. : *Certains actionnaires familiaux sont-ils également salariés de l'entreprise ? Existe-t-il des critères particuliers pour les embaucher ?*

D. K. : Lorsque Patrick Daher est devenu président de la société, il a créé une sorte de muraille de Chine entre la famille et l'entreprise. La société avait perdu 40 % de son chiffre d'affaires et les choses seraient devenues encore plus compliquées si chacun avait prétendu donner son avis sur la situation. À cette époque, il était le seul à travailler dans l'entreprise, à l'exception de deux ou trois cousins qui n'étaient pas identifiés en tant que tels par les autres salariés. Dans le corpus des actionnaires de l'époque, personne d'autre n'avait le profil ou la disponibilité pour venir gérer l'entreprise.

Les choses sont en train de changer car, parmi les jeunes, beaucoup ont fait des études d'ingénieur ou de commerce et s'intéressent à l'entreprise. Sogemarco-Daher a établi une sorte de charte qui définit les droits et les devoirs des actionnaires candidats à l'embauche. Ils doivent d'abord être validés au sein de la famille avant de se présenter au dispositif de recrutement de l'entreprise et il est entendu que dans le cas où ils ne donneraient pas satisfaction, ils perdront leur emploi.

Présentation de l'orateur :

Didier Kayat : diplômé de l'ESCP Europe, est directeur général de Daher et président des pôles Nucléaire & Énergie et Biens d'équipement ; il a vingt-cinq ans d'expérience dans la stratégie ; après avoir créé en 1993 un cabinet de conseil en stratégie et en organisation qui comptait Daher parmi ses clients, il a rejoint cette société en 2007.

Diffusion mai 2014