

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I I I I <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission de la défense nationale et des forces armées

– Audition de M. Luc Vigneron, président-directeur  
général de Thales ..... 2

Mardi

24 mai 2011

Séance de 17 heures

Compte rendu n° 40

SESSION ORDINAIRE DE 2010-2011

**Présidence  
de M. Guy Teissier,  
*Président***



*La séance est ouverte à dix-sept heures.*

**M. le président Guy Teissier.** Avant d'entendre M. Luc Vigneron, je voudrais rendre hommage au soldat de 1<sup>re</sup> classe Cyril Louaisil tué le 18 mai dernier en Afghanistan ; quatre autres militaires ont été également blessés par l'explosion accidentelle d'une munition.

Ces militaires du 2<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine du Mans se préparaient à partir en patrouille de nuit dans le Sud de la Kapisa lorsqu'ils ont été victimes de cet accident. La prévôté a ouvert une enquête sur les circonstances exactes de cet événement.

Je tiens à présenter les condoléances de la Commission à la famille, aux amis et aux camarades du soldat Louaisil, qui est le 58<sup>e</sup> militaire tué sur ce théâtre d'opération. Nous souhaitons par ailleurs un prompt rétablissement aux blessés.

\*

M. Luc Vigneron, président-directeur général de Thales, vient nous parler de son entreprise qui a fait l'objet d'une couverture médiatique conséquente ces derniers mois.

Lors de son audition de février dernier, M. Charles Édelstenne a clairement dénoncé la campagne dont vous avez été la victime et a appelé l'ensemble des acteurs à retrouver sérénité et raison. Il a également jugé que « *l'ancien management n'a pas eu la rigueur requise dans une société aussi stratégique* ». J'espère que vous pourrez nous rassurer et nous confirmer que ces difficultés sont bien résorbées.

Je souhaiterais également que vous nous présentiez les perspectives de recomposition du paysage industriel français avec le possible échange d'actifs entre votre société et Safran. Quelle est la logique industrielle de cette opération ? Quelles en seront les conséquences pour la base industrielle et technologique, pour les emplois et pour les forces ?

Cet échange se poursuivra-t-il avec de nouvelles opérations incluant d'autres acteurs industriels ?

**M. Luc Vigneron, président-directeur général de Thales.** Je concentrerai ma présentation sur la stratégie de Thales à partir d'un document qui vous a été distribué. Vous constaterez que pour les résultats annuels de 2010, il convient de faire la part des choses : les pertes ayant fait l'objet d'une couverture médiatique portent sur des contrats longs, complexes, signés voici plusieurs années, et pour lesquels la réalisation des engagements pris à l'époque se révèle plus coûteuse que prévu.

Le groupe Thales est un des grands acteurs technologiques de l'industrie française. C'est un leader mondial, employant 68 000 personnes dans une cinquantaine de pays, dont la moitié en France. Comptant 22 500 ingénieurs et chercheurs à la pointe de l'innovation, il est, derrière l'apparence d'une diversité de l'offre, assez homogène et présent sur deux principaux domaines : la défense et la sécurité, pour 57 % de son activité, et l'aérospatial et le transport, pour les 43 % restants. Ces deux secteurs ont en commun des technologies et un même type de clientèle, constituée de gouvernements, d'entités parapubliques ou de grands opérateurs de transport.

Il intervient sur cinq marchés principaux : la défense, qui représente un peu plus de la moitié de son activité, avec des équipements, des systèmes, certaines plates-formes – tels les blindés en Australie –, ou des systèmes de systèmes comme Scorpion ; le transport terrestre – contrôle du trafic ferroviaire, billettique – et trois marchés duaux, civilo-militaires, que sont l'aéronautique – avec le contrôle du trafic aérien et l'avionique –, l'espace – avec des équipements et des satellites – et la sécurité. Dans ce dernier domaine, nous nous concentrons sur deux segments : la protection des sites sensibles – telle que la protection des aéroports –, des frontières ou de grandes métropoles, et la cybersécurité.

Le groupe s'inscrit dans un monde de plus en plus ouvert, marqué par une mobilité croissante des personnes – entraînant un développement des transports aériens et ferroviaires et du contrôle du trafic associé –, un flux de plus en plus important des capitaux, des biens, des services et des données – se traduisant par un besoin accru d'informations – et le rôle critique des réseaux, c'est-à-dire des applications servant à relier les sources d'information avec les centres de décision. Ce monde est également plus complexe et vulnérable, avec de nouvelles menaces ou de nouveaux risques systémiques, rendant les prises de décision de plus en plus cruciales.

Notre ambition est de donner à tous nos clients la certitude de pouvoir prendre rapidement la bonne décision, dans un environnement critique – au sens où est mise en jeu la sécurité des personnes – et complexe, en raison de la profusion des données et de l'hétérogénéité technique des systèmes. Notre mission est fondée sur des savoir-faire reconnus en matière d'acquisition de l'information – par le biais de détecteurs acoustiques, de radars ou de caméras-vidéos notamment –, de traitement de celle-ci et de livraison des données sous forme fusionnée et simplifiée aux décideurs pour leur permettre de prendre des décisions pertinentes et rapides.

Je donnerai à cet égard trois exemples concrets de nos réalisations. D'abord, le centre national des opérations militaires aériennes de Lyon-Mont-Verdun, avec un dispositif de surveillance qui, pour un sommet de type G8 ou G20, couvre 160 000 kilomètres carrés et mobilise dix radars de surveillance et de défense aérienne connectés, dix systèmes d'armes « Crotale », une quinzaine d'avions et d'hélicoptères de défense et de sécurité, une vingtaine de postes de commandement et de contrôle interconnectés, avec une décision à prendre toutes les cinq secondes. Deuxièmement, dans le domaine du trafic aérien civil, le centre national de contrôle en route de Bruxelles, qui porte sur une superficie de 40 000 kilomètres carrés avec sept secteurs différents, 3 000 vols par jour – dans le cas d'une journée d'été, où le trafic est chargé –, 30 postes de contrôle opérationnels et une décision à prendre toutes les deux secondes. Enfin, la surveillance de la ville de Mexico – qui compte 22 millions d'habitants –, avec 8 000 caméras, 2 drones, 2 unités mobiles d'intervention, 6 centres de commandement et de contrôle, 175 stations de métro, 20 casernes de pompiers, 200 400 incidents gérés entre décembre 2009 et mars 2011 et, pour le centre d'opérations et de contrôle que nous sommes en train d'équiper, une décision à prendre toutes les quatre minutes.

Nous disposons de plusieurs atouts forts. En premier lieu, une culture de l'innovation, qui remonte aux origines de Thales, avec une R&D représentant environ 20 % du chiffre d'affaires, 300 inventions par an et un portefeuille de 11 000 brevets. Nous avons aussi une politique d'innovation ouverte sur les autres acteurs de la technologie, au travers de laboratoires coopérant avec des campus universitaires – par exemple ceux dont nous disposons sur le plateau de Saclay à côté de l'École polytechnique – et au sein desquels se

trouvent des unités partagées avec le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Nous partageons également un laboratoire avec Alcatel-Lucent et, depuis mars 2011, le CEA-Leti, sur les semi-conducteurs III-V, qui ont des applications notamment pour nos radars.

Deuxième atout : des positions de leader sur les marchés civils et militaires. Thales est ainsi numéro un mondial pour les constellations de satellites de télécommunications – nous avons conclu aux États-Unis le contrat Iridium, le plus gros passé dans ce domaine, pour 72 satellites en orbite et 9 en rechange, par le biais de notre filiale Thales Alenia Space (TAS), ainsi que pour le contrôle du trafic aérien et les sonars. Le groupe est numéro deux mondial dans le contrôle du trafic ferroviaire – même si nous y sommes relativement peu présents en France pour des raisons historiques –, le multimédia de bord pour l’aéronautique – qui est en forte croissance – et les radiocommunications tactiques militaires, tels le PR4G, vendu dans une quarantaine de pays à plusieurs centaines de milliers d’exemplaires. Nous sommes également numéro trois mondial pour l’avionique – qui concerne les calculateurs à bord des avions commerciaux et pour laquelle nous sommes le seul groupe non américain parmi les cinq premiers mondiaux – et les radars de surface, qu’ils soient de défense aérienne ou civils.

Troisième atout : une présence internationale forte, caractérisée par un ancrage dans de nombreux pays, depuis plus de trente ans pour beaucoup. Dans ceux-là, nous gagnons maintenant des marchés de rééquipement et de renouvellement d’infrastructures, comme à la fin de 2010 où nous avons remporté le marché allemand de renouvellement des radars de défense aérienne qui avaient été fabriqués à l’origine par Thomson-CSF. Les pays émergents représentent environ 30 % de nos revenus en 2010 – ce qui est encourageant pour nos perspectives de croissance.

Notre objectif est de poursuivre notre croissance et de franchir à l’horizon 2020 le seuil de 20 milliards d’euros de revenus. Nous poursuivons plusieurs actions à cet effet : confirmer notre dualité sur le civil et le militaire – avec 4 % de croissance moyenne par an pour le premier et une certaine stabilité espérée pour le second, compte tenu de la baisse prévue des commandes en Europe et de l’augmentation des exportations vers les autres continents – ; aller chercher la croissance dans les pays émergents ; développer les services, dont nous souhaitons faire passer la part de 16 % à 25 % de nos revenus – pour nous rapprocher de la situation d’autres sociétés de notre secteur –, sachant que ces contrats de services offrent des ressources plus régulières et permettent d’entretenir les compétences ; étendre nos positions à tous les niveaux de la chaîne de valeur, des équipements aux systèmes de systèmes, notamment en matière de défense où la contraction des budgets devrait s’accompagner d’une consolidation du paysage industriel.

Les trois piliers de notre stratégie sont : le développement de l’international, le renforcement de notre offre et l’amélioration de notre performance. Les deux premiers permettent de favoriser notre croissance, le troisième d’accroître notre compétitivité. Au cours des dix dernières années, les analystes financiers ont observé que Thales a été en deçà des performances économiques de ses concurrents européens : nous souhaitons que le groupe atteigne le même niveau de compétitivité.

Les marchés en croissance sont pour nous principalement le Brésil, l’Inde, la Chine – notamment en matière ferroviaire, avionique et de contrôle du trafic aérien –, le Mexique, l’Asie du Sud-est ou le Moyen-Orient. La plupart de ces pays ont des ambitions industrielles ;

leurs nouvelles richesses leur autorisent des exigences accrues en termes de localisation d'activités industrielles y compris de R&D, qu'ils font souvent figurer dans les appels d'offres de leurs marchés publics. Nous mettons donc l'accent sur ce critère, de plus en plus décisif, lorsque nous répondons à ces appels d'offre.

Le marché international ne doit donc plus être vu comme offrant, ainsi que lors des décennies précédentes, des opportunités d'exportations directes, mais de plus en plus des contrats prévoyant une part importante de localisation sur place – sous peine de ne pas obtenir les marchés.

Notre stratégie à l'international consiste dès lors à donner davantage de valeur ajoutée locale, en développant les filiales existantes et en créant des partenariats avec des groupes locaux pour conquérir de nouveaux marchés. Notre nouvelle organisation mise en place en 2010 devrait nous aider à être plus performants en la matière, même si cette conquête est un processus lent et difficile – la construction de compétences locales n'étant jamais aisée.

Nous avons ainsi au Brésil une petite société spécialisée dans les radars civils de contrôle du trafic aérien : nous avons décidé d'étendre son offre de produits, afin de développer la valeur ajoutée locale, pour mieux accéder à des marchés perçus localement comme de souveraineté et de haute technologie.

Pour renforcer notre offre, nous souhaitons accélérer l'innovation en développant la transversalité des technologies – et ce, bien au-delà de la recherche amont. Avant mon arrivée, le groupe se limitait à mutualiser cette recherche amont, notamment dans le cadre d'un laboratoire situé à côté de l'École polytechnique. Depuis, j'ai nommé un directeur technique du groupe, membre du comité exécutif, chargé de développer les synergies entre la recherche amont et les produits finis – immense espace dans lequel on peut mettre au point des briques technologiques communes. C'est vrai dans le domaine du matériel, comme les modules d'antenne active, que l'on peut retrouver dans les radars de défense aérienne, les radars de surveillance maritime, les radars embarqués sur satellites.

Le monde du logiciel, qui mobilise près de la moitié de nos ingénieurs de R&D, peut aussi bénéficier de briques technologiques standard utilisables dans des centres d'opérations de défense, de sécurité urbaine ou ferroviaire avec – en dépit d'interfaces homme-machine différentes – les mêmes fonctions de fusion de données, d'aide à la décision ou de visualisation de capteurs lointains. Derrière les écrans des opérateurs, il y a des automates logiciels avec des millions de lignes de code, qui sont actuellement développés ici ou là de façon redondante et pourraient faire l'objet d'une politique commune.

Pour développer ces synergies, nous avons défini plusieurs domaines techniques clés et mis en place des actions d'innovation partagées, qui sont des groupes de travail transverses associant les experts travaillant dans différents domaines et produisant des calendriers de développement d'objets communs. Ma finalité est de produire davantage de choses pour un montant d'investissement donné ou autant de choses pour un coût moins élevé ; bref être plus productif s'agissant des laboratoires et de la R&D.

Renforcer notre offre passe aussi par la confirmation de notre activité duale. Ainsi, par exemple, Thales a regroupé depuis quinze ans les compétences qui ont permis de réaliser les familles de calculateurs modulaires de haute performance qui équipent à la fois les avions d'armes français et les avions de ligne Airbus. Nous disposons d'ailleurs dans ce domaine

d'une des meilleures équipes du monde, reconnue au niveau international : elle travaille d'ores et déjà aux futures générations de produits, qui seront caractérisés par une convergence plus forte entre les secteurs militaire et civil. Et ce, pour deux raisons : les armées auront moins d'argent et seront plus enclines à choisir des produits réutilisant des briques d'origine civile ; et ces produits devront être certifiés selon les méthodes de l'aéronautique civile – nous le voyons déjà dans le domaine des drones, comme le montre le programme de drones tactiques *Watchkeeper* que nous réalisons pour les Britanniques.

Pour améliorer notre performance, nous entendons développer l'esprit d'équipe et la solidarité. Lorsque je suis arrivé à la tête du groupe, j'ai trouvé une organisation en six silos, dont chacun représentait environ 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, soit un montant deux à trois fois moins important que celui de nos concurrents américains. Je souhaite faire de Thales un groupe intégré, à l'image de nos principaux concurrents. Cela suppose une collaboration plus transversale au sein du groupe, justifiée par les similarités caractérisant ses différentes activités. Cette coopération renforcée permettra aussi de mutualiser les compétences et de favoriser les échanges d'expériences.

Désormais, 20 % du bonus des cadres sont liés à la réalisation d'un objectif d'équipe. Nous avons par ailleurs redéfini les règles d'échanges internes entre sociétés pour les rendre plus équitables. Le système antérieur permettait par exemple à une société de Thales de faire payer des pénalités à une autre société du groupe en retard vis-à-vis d'elle alors même que le client final ne lui en faisait pas payer. Désormais, ce ne sera possible que si celui-ci les fait payer.

Enfin pour le développement de systèmes complexes supposant l'intervention de plusieurs sociétés du groupe, nous avons clarifié les responsabilités de chacune d'entre elles. En effet, certaines des pertes figurant dans les résultats de 2010, concernant des contrats passés, étaient liées à une vraie confusion en la matière.

**M. le président Guy Teissier.** Vous avez été pendant plusieurs années à la tête de Nexter ; on parle depuis longtemps d'un rapprochement entre cette société et Renault Trucks : s'il devait se produire, envisageriez-vous de prendre dans Thales ce qui resterait de Nexter, les munitions notamment ? Imagineriez-vous un rapprochement avec TDA ?

**M. Luc Vigneron.** Dans mes discussions avec les autorités de tutelle, un scénario aussi précis n'a pas été évoqué jusqu'ici. Nexter est une très belle entreprise, confrontée néanmoins à une baisse des budgets nationaux et à la nécessité d'améliorer encore ses performances à l'export – ce qui n'est pas une mince affaire !

Je suis conscient des besoins de consolidation qui existent en Europe dans ce domaine mais, vis-à-vis de Nexter, la position de Thales dépendra des décisions du Gouvernement concernant les modes de consolidation dans l'armement terrestre en France et en Europe. Si dans le schéma qu'il retient, notre groupe peut trouver matière à synergies commerciales, organisationnelles et technologiques, cela peut être intéressant. En effet, nous recherchons de la croissance, de l'effet d'échelle : nous n'avons pas vocation à être des spectateurs durablement minoritaires dans des sociétés gérées par des tiers et n'offrant pas de vraies synergies industrielles.

Nous réalisons 500 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le même domaine que Nexter, en France et en Belgique – avec respectivement TDA et sa filiale Forges de

Zeebrugge – et surtout en Australie, dans des activités touchant aux blindés et aux munitions. Thales, sans être un acteur international majeur en la matière, n'est pas non plus négligeable. Je souhaite construire un groupe ayant un sens du point de vue industriel, pas une « grande SICAV de défense ».

**M. Daniel Mach.** Dès votre prise de fonctions, vous avez souhaité donner plus de pouvoir aux filiales du groupe pour la gestion des contrats dans les grands pays. Qu'en est-il aujourd'hui ?

**M. Francis Hillmeyer.** Comment Thales compte-t-il faire face à la diminution des budgets de défense ?

Quelle action mène-t-il en matière de cybersécurité ?

**M. Luc Vigneron.** Nous avons en effet souhaité donner plus de responsabilité à nos filiales situées à l'étranger dans les domaines où elles ont la compétence requise – qu'il s'agisse des relations avec les clients, de la passation des contrats, de leur exécution ou du management des ressources locales notamment. Cette mesure, lancée en février 2010, est opérationnelle depuis la fin de l'année dernière.

En revanche, le groupe garde une politique centralisée pour les produits « mondiaux » et ce sont les divisions issues de la nouvelle organisation qui en sont responsables et contrôlent les offres techniques des filiales.

Cette organisation est pertinente : elle donne satisfaction à nos clients, motive et responsabilise nos managements locaux et offre un processus de décision rapide.

De fait, les provisions d'1,2 milliard d'euros enregistrées au cours des deux dernières années correspondent à des contrats signés avant 2009, et dont la situation s'était très fortement dégradée sans qu'on s'en rende compte, en raison notamment de notre organisation précédente, où existait une distance trop importante entre nos clients et nos équipes internes.

Il n'existe pas d'organisation parfaite, mais l'actuelle est mieux adaptée pour favoriser notre croissance dans des zones lointaines.

Monsieur Hillmeyer, nous ne sortirons pas indemnes des réductions touchant les budgets de défense – qui sont plus rapides que je ne pensais au Royaume-Uni et en Allemagne ; d'où la nécessité, pour les compenser, d'un effort important à l'international.

Quant à la cybersécurité, elle constitue l'un des seuls secteurs où le marché est en croissance. D'ailleurs, le Royaume-Uni, qui a prévu une baisse de 8 % de son budget d'équipement de défense, a annoncé une augmentation sensible des fonds consacrés à la cybersécurité. Ce marché est en synergie étroite avec la cryptographie, dont les technologies sont utilisées pour les équipements des armées et du Gouvernement. Nous sommes très présents sur ces marchés par le biais de Thales Communications France. Ainsi, le nouveau portable sécurisé TEOREM, utilisé par le Président de la République, est fabriqué dans notre usine de Cholet.

Les difficultés rencontrées par les autorités publiques – Gouvernements comme grands opérateurs d'infrastructures – face à la multiplication des menaces sur les grands

systèmes d'information, tendent à accroître les besoins de protection et les technologies qui y sont associées. Nos équipes sont à la pointe des technologies dans ce domaine et travaillent en liaison étroite avec les équipes étatiques françaises en charge de ces questions.

**M. Michel Grall.** Votre groupe fait partie du consortium retenu pour la réalisation du projet Balard – lequel est majeur, avec une redevance annuelle de 100 à 150 millions d'euros sur 27 ans. Quel est son rôle dans ce projet ? Quelles difficultés a-t-il rencontré ?

Comment voyez-vous le développement des partenariats public-privé (PPP) dans le domaine de la défense, qui représente chaque année deux tiers de l'investissement étatique dans notre pays ?

**M. Bernard Cazeneuve.** M. Charles Édelstenne a évoqué la nécessité pour Thales de devenir l'actionnaire majoritaire de DCNS : qu'en pensez-vous ?

Pouvez-vous faire le point de vos relations industrielles et capitalistiques avec cette société ?

**M. Luc Vigneron.** S'agissant de Balard, qui est un PPP, les négociations se poursuivent. Thales serait chargé d'un lot sensible pour l'utilisateur, portant notamment sur le réseau de communications, la sécurité, et la bureautique.

Il est vrai que l'on tend à recourir de plus en plus aux PPP. On le constate en France, mais aussi au Royaume-Uni, en Australie et en Espagne : cette tendance n'est d'ailleurs pas propre à la défense et se fait jour aussi dans le domaine civil. Afin de ne pas alourdir notre bilan, nous nous associons toujours avec des partenaires, notamment des banques, ce qui permet d'apporter les financements nécessaires. Nous sommes ainsi associés à EADS et à un pool bancaire dans le cadre d'un PPP sur les avions ravitailleurs britanniques – le projet FSTA.

Nous étoffons nos équipes spécialisées en la matière au siège, car il s'agit généralement de contrats de long terme d'une grande complexité juridique.

S'agissant de DCNS, la déclaration à laquelle vous faites allusion m'a paru davantage adressée à mon autre actionnaire de référence qu'à moi-même.

Je le répète : Thales se veut un groupe industriel intégré ; à mes yeux, toute prise de capital doit avoir une finalité industrielle, reposant sur des rapprochements et des synergies.

Aujourd'hui, au terme d'une première étape, le bilan de notre entrée chez DCNS est mitigé. Ainsi il existe encore des redondances significatives entre DCNS et Thales, liées au fait que DCNS est aujourd'hui piloté par l'État et que nous ne sommes qu'un actionnaire minoritaire.

**M. Jean-Jacques Candelier.** Dans le cadre d'un tel rapprochement, voire de l'éventuelle privatisation de DCNS, l'avenir de cette entreprise, qui remonte à Richelieu, suscite des inquiétudes. Quelles seraient les perspectives offertes aux 6 000 personnes qui y travaillent ?

**M. Philippe Vitel.** Votre groupe a bâti un partenariat avec Raytheon au travers de Thales Raytheon Systems : quelles sont vos ambitions face à ce concurrent américain, dont le chiffre d'affaires atteint plus de 40 milliards de dollars ?

**M. Luc Vigneron.** Monsieur Candelier, je n'ai pas de réponse à votre question. Tout dépend de ce que le Gouvernement voudra faire. La question pour nous est de savoir si Thales exercera d'ici mars 2012 son option de monter de 25 à 35 % du capital, sachant que la valeur de l'option évolue peu, étant indexée sur des taux d'intérêt bas. Nous y travaillons dans le cadre d'une réflexion plus globale.

Thales Raytheon Systems est une des rares sociétés communes (JV) transatlantiques. Elle a produit le système de contrôle des opérations et de la défense aérienne de l'OTAN (ACCS-LOC1), un projet d'un milliard d'euros qui est en voie de déploiement pays par pays. Il s'agit du logiciel temps réel le plus complexe jamais réalisé par Thales et par Raytheon et de l'un des plus grands jamais assemblé avec près de 10 millions de lignes de code. Il pourrait connaître un prolongement dans le cadre du projet de défense antimissile balistique de l'OTAN dont il serait l'élément clé du système de commandement. La société a d'ailleurs reçu un premier contrat de faisabilité pour voir, à partir du système actuel, comment surveiller aussi les couches plus hautes de l'atmosphère et constituer ainsi la première brique technologique d'un système d'alerte de missile balistique avec une vraie maîtrise européenne.

En outre, cette société a l'exclusivité pour commercialiser les radars de défense sol-air sur le marché international.

Avec un chiffre d'affaires de 23 milliards de dollars, Raytheon est un peu plus gros que Thales et est présent à peu près sur les mêmes métiers : c'est donc un concurrent important, mais nous arrivons à bien travailler ensemble dans notre société commune.

**M. Michel Sainte-Marie.** Quel est l'avenir du site de Thales Avionique au Haillan en Gironde, qui emploie un millier de personnes et fabrique notamment les équipements des cockpits de l'A400M et du Rafale ? Cet établissement vit douloureusement, dans le cadre de la réorganisation du groupe, le départ de certaines activités vers Vendôme ou Singapour et connaît des inquiétudes pour certains gros contrats comme celui touchant à l'A400M.

Comptez-vous, en matière de drones, centrer vos activités sur le militaire ou vous ouvrir davantage au marché civil ?

**M. Damien Meslot.** Vous avez indiqué vouloir développer vos exportations, notamment vers les pays émergents, et rappelé les exigences croissantes de ces pays en termes de localisation : ne craignez-vous pas de créer ainsi à terme de nouveaux concurrents à Thales ?

**M. Luc Vigneron.** Les équipements du site du Haillan concernent plusieurs types de cockpit, magnifiques, notamment ceux du Rafale, de l'A350, de l'A400M ainsi que des avions du futur. Les inquiétudes liées à la réorganisation du groupe sont un malentendu. Nous avons en effet créé une dérogation pour l'activité avionique, en raison de sa dimension mondiale. Michel Mathieu, qui dirige Thales Avionique, est à la tête des centres de service internationaux en France, mais aussi aux États-Unis et à Singapour.

Il est vrai que la société traverse une période difficile et enregistre de lourdes pertes, nous obligeant à une recapitalisation de plusieurs centaines de millions d'euros. Cette situation résulte paradoxalement d'un excès de développements et n'est pas imputable au personnel. Cela dit, les difficultés se résorbent. Lorsque je me rends sur place, je rencontre le personnel et les partenaires sociaux : ils sont bien conscients qu'on ne peut continuer à enregistrer de telles pertes.

Le Haillan reste cependant le leader de l'activité R&D, y compris prototypes, dans ce domaine de l'avionique. Quant au fait d'orienter les fabrications de petites séries de calculateurs sur notre établissement de Vendôme et de grandes séries sur notre établissement de Singapour, il est le reflet de la pression compétitive que nous subissons au niveau international : nous devons protéger l'avenir de notre activité.

Il est, de plus, fondamental de préserver notre R&D. Nous avons présenté des projets dans le cadre du grand emprunt pour bénéficier d'un soutien public au moment où les marchés redémarrent. Si j'ai le choix entre ne rien produire ou produire à Singapour en conservant la R&D en France, je préfère naturellement la seconde voie !

Je rappelle que le marché de l'avionique s'exprime en dollars et que l'évolution du taux de change euro-dollar nous frappe de plein fouet.

Quant au FMS de l'A400M, qui est développé à Toulouse, il ne concerne pas l'établissement du Haillan. C'est ce système qui a connu de grandes difficultés. Nous avons maintenant franchi le jalon de l'IOC (*Initial Operating Capability*), qui permet à l'avion d'avoir toutes ses caractéristiques de vol dans un environnement civil, et sommes confiants pour la suite, même s'il reste encore des fonctions militaires très complexes à développer.

S'agissant des drones, nous sommes membres du cluster « drones » aquitain AETOS, qui est piloté par la région et Thales et associe des PME innovantes pour aboutir à des débouchés civils, notamment sur les petits modèles. Nous jouons là un rôle « citoyen » de support au tissu économique local, dans une région qui sait entretenir les relations entre ses grands donneurs d'ordre et ses PME. Il n'existe pas pour le moment de grands drones civils. Par contre les drones tactiques – je pense aux *Watchkeeper* britanniques –, de plusieurs centaines de kilos et disposant d'une autonomie de vol d'une vingtaine d'heures, pourraient avoir une application duale, pour la surveillance des zones de pêche par exemple. Leur principal avantage par rapport aux avions pilotés est l'endurance : ils permettent d'éviter de demander à des équipages de rester de longues heures sur zone. Cela dit, il est probable que le premier marché des drones restera encore longtemps la défense.

Le risque de créer des concurrents à l'étranger à la suite d'opérations de localisation d'activités sur place est bien réel : c'est la raison pour laquelle nous essayons d'avoir le contrôle des sociétés concernées ou au moins le management. Quand ce n'est pas possible, nous nous efforçons de garder des verrous technologiques. Tout est affaire de circonstances : plus on nous ouvre de marchés, avec des retours économiques importants pour la France, plus nous sommes ouverts à faire des concessions. Notre filiale TDA a par exemple vendu la licence de son mortier rayé de 120 millimètres à plusieurs pays, notamment au Japon et aux États-Unis, et le flux des *royalties* permet de financer les bureaux d'études travaillant sur les produits de nouvelle génération. Plus généralement, les transferts de technologie peuvent être une bonne affaire, y compris sur le long terme, s'ils sont bien gérés.

**M. Daniel Boisserie.** Thales a été mis en cause dans l'accident du vol AF447 entre Rio et Paris, à cause des sondes Pitot, dont vous aviez déclaré qu'elles étaient conformes à la certification. Or, depuis, les boîtes noires de l'appareil ont été retrouvées : ces sondes ont-elles oui ou non posé problème ?

Par ailleurs, où en êtes-vous de vos discussions avec Safran ?

Quel est, enfin, le coût approximatif d'un minidrone ?

**M. Christophe Guilloteau.** Pourriez-vous être intéressé par la reprise de la société Panhard, qui pourrait être mise sur le marché ?

**M. Luc Vigneron.** Concernant le vol AF447, je pense d'abord aux victimes de cette tragédie et à leurs familles. S'agissant des causes, nous attendons le rapport du Bureau d'enquêtes et d'analyses (BEA) avec qui nous coopérons. Une enquête est en cours. Au-delà des rumeurs qui circulent dans la presse, il est très important pour nous et nos équipes de savoir ce qui s'est réellement passé.

Les discussions avec Safran sont en cours. Elles n'aboutiront pas tant que nous ne serons pas d'accord sur tout. Il nous reste à régler la question des valorisations, mais le périmètre de l'opération a été clarifié. Je vous renvoie sur ce point aux propos de mon autorité de tutelle, le délégué général pour l'armement, dans l'interview qu'il a récemment accordée aux *Échos*.

Les discussions se déroulent dans un climat beaucoup plus constructif que l'an dernier ; aujourd'hui, on accepte l'idée de renforcer l'autre là où il est le plus fort, ce qui est bénéfique pour chacun et pour l'industrie française en général.

Je souhaite donc que les discussions aboutissent, mais je ne peux pas aujourd'hui en prédire l'issue, ni vous dire quand celle-ci pourrait intervenir.

Monsieur Boisserie, je ne connais pas le prix d'un minidrone.

S'agissant de Panhard, lorsque j'étais président de Nexter, cette société a été à vendre : je n'ai pas été intéressé. C'est une belle entreprise, mais elle est trop éloignée des produits Thales qui sont situés plus haut en gamme.

**M. Marc Joulaud.** Quel regard portez-vous sur le volet industriel des accords de coopération que nous avons passés à la fin de l'année dernière avec le Royaume-Uni ? Quel impact auront-ils pour Thales ?

**M. Yves Fromion.** Concernant Nexter, je n'avais jamais entendu parler de la possibilité d'une sorte de démembrement de cette société entre, d'un côté, les plates-formes, de l'autre, les munitions – et les armements éventuellement partagés entre les deux. Pensez-vous que cette entreprise – dont la force tient à la cohérence – puisse être ainsi démembrée ? Pourriez-vous être intéressé à cela ?

**M. Luc Vigneron.** Les accords de coopération franco-britanniques sont très prometteurs, et ils sont portés par une volonté politique forte et pragmatique.

Mais je suis prudent sur le rythme des réalisations concrètes. D'un côté comme de l'autre, les marges de manœuvre sont limitées : il ne faut pas négliger le poids du passé et le temps que les choses prendront à se mettre en place. C'est la raison pour laquelle les deux pays s'orientent vers les études amont et les démonstrateurs – seuls domaines où existe une certaine flexibilité.

En tout état de cause, cette coopération est le seul moyen pour que la France et le Royaume-Uni conservent, dans certains créneaux industriels, leur niveau technologique face aux États-Unis dans les vingt ans à venir. Pour nous, c'est très important et nous nous mobilisons pour contribuer au succès de cette coopération pour ce qui relève de nos activités.

Les potentialités pour Thales – qui est le troisième industriel dans son secteur au Royaume-Uni, avec 8 500 personnes sur place – sont en effet multiples, avec, à court terme, les drones tactiques, comme le *Watchkeeper*, ou bien des coopérations avec les autres industriels britanniques sur les capteurs ou les senseurs des drones MALE. Dans le domaine des sonars, Thales regroupe l'essentiel de l'industrie en France et au Royaume-Uni, et dans certains cas, des synergies sont encore possibles entre les deux pays si les Gouvernements le souhaitent.

Monsieur Fromion, j'ai, comme vous le savez, procédé à l'intégration de Nexter, en particulier de ses bureaux d'étude. En 2009, lorsque j'ai quitté l'entreprise – où j'ai passé onze ans –, les équipes et les moyens, avaient été rationalisés. Je ne sais pas comment la société a évolué depuis. Mais je ne pense pas que Thales serait intéressé par un Nexter démembré.

**M. le président Guy Teissier.** Pour vous, ce serait donc tout Nexter ou rien ?

**M. Luc Vigneron.** Je suis très réservé. Quand le chiffre d'affaires stagne ou baisse, il faut regrouper les équipes pour garder la taille critique. Or, les marchés sur lesquels intervient Nexter sont en faible croissance, difficiles, et probablement inondés à terme de matériels d'occasion du fait des retraits américains progressifs des zones de conflit du Moyen-Orient. Il me paraît donc préférable de conserver l'intégration de cette belle entreprise.

**M. le président Guy Teissier.** Le fait de ne plus faire partie de Nexter ne vous empêche pas de vous poser la question de savoir si vous souhaitez l'avoir dans votre giron.

**M. Luc Vigneron.** La question, en effet, reste posée.

*La séance est levée à dix-huit heures trente.*

\*

\*        \*

**Membres présents ou excusés**

*Présents.* — Mme Michèle Alliot-Marie, M. Jean-Louis Bernard, M. Daniel Boisserie, Mme Françoise Briand, M. Dominique Caillaud, M. Jean-Jacques Candelier, M. Bernard Cazeneuve, M. Guy Chambefort, M. Gérard Charasse, M. Pierre Frogier, M. Yves Fromion, M. Michel Grall, M. Christophe Guilloteau, M. Francis Hillmeyer, Mme Françoise Hostalier, M. Marc Joulaud, Mme Marguerite Lamour, M. Daniel Mach, M. Christian Ménard, M. Damien Meslot, M. Jean Michel, M. Alain Moyne-Bressand, M. Gwendal Rouillard, M. Michel Sainte-Marie, M. Guy Teissier, M. Jean-Claude Viollet, M. Philippe Vitel, M. Michel Voisin.

*Excusés.* — M. Patrick Beaudouin, M. Pascal Brindeau, M. Philippe Folliot, M. Guillaume Garot, Mme Martine Lignières-Cassou, M. Franck Marlin, M. Alain Marty, M. Yves Vandewalle, M. André Wojciechowski.