

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I ^e 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. Charles Edelstenne,
président-directeur général de Dassault aviation 2

Mercredi
2 février 2011
Séance de 10 heures

Compte rendu n° 23

SESSION ORDINAIRE DE 2010-2011

Présidence
de M. Guy Teissier,
Président



– **Audition de M. Charles Edelstenne, président-directeur général de Dassault aviation**

La séance est ouverte à dix heures.

M. le président Guy Teissier. Mes chers collègues, vous avez constaté comme moi que l'avenir de l'Hôtel de la Marine a récemment fait l'objet de débats passionnés et passionnants. Le Président de la République a annoncé le 19 janvier dernier qu'il allait constituer une commission pour déterminer « la meilleure utilisation » de ce bâtiment.

Compte tenu de l'importance de ce dossier, je vous propose d'en faire un des thèmes de travail de la mission d'information sur le contrôle de l'exécution des crédits de la défense. Cela nous permettra d'évoquer cette question avec nos interlocuteurs habituels, à savoir le ministère de la défense et la direction du budget, mais aussi d'entendre notamment des historiens ainsi que des conservateurs. J'adresserai prochainement aux membres de la mission un calendrier d'auditions.

Nous accueillons aujourd'hui M. Charles Edelstenne, président-directeur général de Dassault Aviation.

L'industrie aéronautique fait la fierté de notre pays et votre groupe, monsieur le président, compte parmi ses meilleurs représentants.

Chacun reconnaît que le Rafale illustre l'excellence de notre tissu industriel aéronautique. Pour autant, nous ne sommes toujours pas parvenus à l'exporter. Nous attendons donc quelques éclaircissements sur ces difficultés ainsi que sur l'état d'avancement des négociations avec le Brésil, les Émirats arabes unis ou la Suisse.

Il serait également intéressant que vous nous présentiez votre stratégie industrielle : quel bilan tirer du rapprochement avec Thales ? De nouvelles alliances sont-elles envisagées ? Quelles perspectives le renforcement de la coopération franco-britannique vous ouvre-t-il ?

Enfin, comment votre groupe prépare-t-il l'avenir, qu'il s'agisse par exemple des drones ou de l'avion de combat du futur ?

M. Charles Edelstenne, président-directeur général de Dassault aviation. Je commencerai par faire le point sur la situation que nous connaissons depuis deux ans. La crise que nous avons vécue et que nous vivons encore a lourdement touché notre société, dont l'aéronautique civile représente 75 % du chiffre d'affaires. Nous avons dû affronter des résiliations massives de commandes d'avions Falcon – 163 en 2009 et quelques-unes encore en 2010 –, ce qui ne nous était pas arrivé lors des crises précédentes.

Pour y faire face, nous avons eu recours au chômage technique dans plusieurs de nos usines. Ces mesures ont pris fin l'été dernier. Par comparaison, nos concurrents ont licencié 30 000 personnes, aux États-Unis principalement.

Aujourd'hui, les ventes ont légèrement repris, comme le montre le marché des avions d'occasion qui est précurseur de celui des avions neufs. Dans ce marché mature, en effet, beaucoup de clients revendent des avions qu'ils possèdent déjà pour acheter un nouvel

appareil. Pour autant, la croissance observée dans les pays émergents ne suffit pas encore pour atteindre le poids des marchés américain et européen qui restent moins dynamiques.

Les prévisionnistes estiment que le marché devrait revenir, à terme, aux alentours de ce qu'il était avant la crise et qu'il s'élèvera dans les dix prochaines années à environ 10 000 avions. On peut accorder une certaine crédibilité à ces chiffres et on peut considérer que 60 à 70 % de ces 10 000 appareils viendront remplacer les avions existants.

En matière militaire, notre cadence de livraison à l'État français est d'un avion Rafale par mois, ce qui est le minimum du point de vue industriel. Cette production, déjà anecdotique pour nous, l'est encore plus pour tous nos partenaires sous-traitants équipementiers.

Je voudrais également lever une ambiguïté au sujet des 800 millions d'euros apportés au programme, que la presse a présentés comme une « aide supplémentaire » accordée par l'État à Dassault – entreprise que l'on met toujours en avant lorsqu'il s'agit du Rafale, alors qu'une large part de l'avion est fabriquée soit par nos partenaires soit par nos sous-traitants. Il faut rappeler que le ministère de la défense et les industriels avaient convenu de ne pas descendre au-dessous d'une cadence d'un avion par mois. De plus, compte tenu des perspectives d'exportation et des contraintes budgétaires, il avait été prévu que la moitié de la cadence de production des avions exportés serait déduite de la cadence de production pour la France. La prévision budgétaire était fondée sur l'anticipation d'exportations qui ne se sont pas encore réalisées, si bien qu'il a fallu avancer le calendrier de livraison inscrit en programmation pour soutenir la production d'un avion par mois. Cela explique ce complément budgétaire de 800 millions d'euros auquel la presse a donné un large écho.

Pour ce qui est des perspectives d'exportations, la situation actuelle pourrait se résumer en une phrase : nous n'avons rien perdu, nous n'avons rien gagné. L'exportation d'un avion de combat, je le répète depuis longtemps, est un acte politique. Notre société est un instrument industriel dont la mission est de produire des matériels aussi bons que possible à des prix aussi compétitifs que possible. Mais la vente n'a jamais été, et est de moins en moins, un acte commercial pur : c'est un acte hautement politique qui traduit les relations entre les pays concernés.

Il y a trois ans, après la perte du marché du Maroc, nous n'avions plus aucun prospect. Aujourd'hui, nous en avons environ huit, et cela ne tient pas seulement à la qualité de nos vendeurs mais aussi à la volonté politique d'exporter des matériels militaires – pas exclusivement aéronautiques d'ailleurs. L'année 2010 a été très active avec de nombreuses campagnes de promotion et d'évaluation. Les équipes export de la société ont été très sollicitées, nous avons noué de nombreux accords de coopération industrielle et technologique, qui s'avèrent indispensables pour réussir l'export. Les chances de succès sont réelles, mais les négociations sont longues et restent soumises à des aléas politiques que nous ne maîtrisons pas.

M. Philippe Vitel. Aux termes de la règle contractuelle que vous avez évoquée, la France achète chaque année les avions Rafale qui ne sont pas exportés. Tant que l'on reste dans le cadre des objectifs quantitatifs définis par la loi de programmation militaire, cela ne pose pas de problèmes. Mais l'application de cette règle est-elle limitée dans le temps ? Si d'aventure la voie de l'exportation restait fermée – ce qu'évidemment je ne souhaite pas –

dans quelle situation votre société pourrait-elle se retrouver le jour où les besoins de nos armées seront entièrement satisfaits ?

M. Michel Grall. Quelles sont la vision et la position de votre groupe s'agissant du marché de réexportation d'appareils militaires d'occasion ?

M. Charles Edelstenne. Pour ce qui est de notre capacité à maintenir une chaîne de production, je rappelle que le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale prévoit un parc de 300 avions de combat dans l'armée de l'air. Compte tenu des dernières modifications, 286 avions sont prévus aujourd'hui et la dernière commande que nous avons signée porte à 180 le nombre de Rafale effectivement commandés. À la fin de 2010, nous en avons livré 93. Il en reste 87 à réaliser et, si l'on va jusqu'au bout, ce sont près de 200 avions qu'il faudra livrer pour respecter le programme. La date de son achèvement dépendra au premier chef de la cadence de production, donc de l'exportation. Si l'on en reste à une production de 11 avions par an, nous pouvons tenir pendant au moins huit ans pour ce qui est des 87 appareils commandés, 10 ans de plus si l'on retient l'objectif des 286 avions. Si des exportations interviennent entre-temps, la chaîne de production pourrait être active entre 25 et 30 ans.

En somme, il n'y a pas péril en la demeure. L'État, je le sais, souhaite que les exportations débutent le plus vite possible afin de soulager son budget. C'est un souhait que je partage d'autant plus que les exportations sont une finalité traditionnelle de notre société, dont 75 à 80 % de la production est vendue à l'étranger.

S'agissant de la réexportation de matériels d'occasion, le marché des avions de combat est totalement différent de celui de l'aviation civile, où les clients se comptent par milliers. C'est un marché d'opportunité qui ne concerne que quelques pays à un instant précis : on peut trouver un client si, à un moment, un besoin urgent d'avions peu coûteux se révèle dans tel ou tel pays. Mais, dans le même temps, on peut ne pas en trouver du tout.

M. Jean-Jacques Candelier. Quelle est la politique d'intelligence économique de Dassault aviation ?

Notre collègue Olivier Dassault propose de rétablir les commissions liées aux contrats d'armement en les rebaptisant « frais commerciaux », alors que l'OCDE les a interdites depuis dix ans. Ce serait, à mon sens, accroître les risques de corruption, de détournements, de rétrocommissions. Qu'en pensez-vous ?

M. Christophe Guilloteau. Où en sont vos discussions avec BAE Systems sur le projet de drone MALE ? N'entre-t-il pas en contradiction avec la position du ministre de la défense en faveur d'un choix uniquement français ?

Pourriez-vous également nous parler de vos accords et de votre coopération avec Thales ?

M. Charles Edelstenne. Notre politique d'intelligence économique vise à la protection de la propriété intellectuelle. En dépit d'une activité civile majoritaire, notre société est fondamentalement militaire. Nous sommes donc habitués à surveiller de près tout ce qui a trait à la sécurité de notre entreprise. À notre connaissance et à celle des services spécialisés, nous n'avons eu à déplorer jusqu'à présent aucune fuite ou intrusion malveillante. Nous avons

l'avantage de disposer d'un personnel stable, ce qui limite les risques. Les services de sécurité sont actifs et nous sommes attentifs et très vigilants sur ces sujets.

Quant à la convention OCDE, je suis, pour ma part, très favorable à sa transposition dans notre législation à deux détails près.

D'abord, j'aurais aimé que tous les autres pays la transposent avec la même rigueur. Alors que la convention est applicable depuis le 1^{er} janvier 2000, le Royaume-Uni ne l'a pas encore définitivement transposée – il arguait auparavant que sa jurisprudence multiséculaire était déjà conforme. Quant à l'Allemagne, elle a assorti les obligations auxquelles elle se soumet de la mention : « Sauf intérêt supérieur de l'État allemand. »

Pour ce qui est ensuite de la France, non seulement elle a transposé la convention, mais elle a fait l'insigne honneur à ses chefs d'entreprises de leur appliquer le régime réservé au grand banditisme !

Et je passe sur les pays non signataires comme la Russie ou la Chine...

Monsieur Guilloteau, nous avons en effet mené des discussions avec BAE Systems pour la fabrication d'un drone MALE qui répondrait aux besoins des deux pays. Ces discussions nous ont conduits à faire une proposition aux deux Gouvernements et à établir un protocole de partage du travail. Nous attendons maintenant la décision politique qui nous permettrait de lancer le programme, sachant que le traité franco-britannique du 2 novembre 2010 mentionne les drones. Il me semble que le « choix français » dont parle le ministre correspond en réalité à une solution franco-britannique, par opposition au Predator américain.

S'agissant de Thales, j'ai été très choqué par les comportements indignes et les pratiques de délation vis-à-vis de la présidence de cette entreprise. Il faut savoir que notre entrée dans la société et la nomination qui en a résulté se sont faites contre l'avis du management de l'époque et que celui-ci n'a pas désarmé depuis.

Notre contrat avec l'État était clair : si nous sommes entrés dans Thales, ce n'est pas comme investisseur financier mais comme partenaire industriel de long terme. Thales est une des principales sociétés de défense françaises et travaille depuis des décennies dans une grande proximité avec nous. Le groupe que nous constituons désormais peut devenir le plus important d'Europe. C'est pourquoi nous souhaitons de la clarté et de la rigueur. Nous avons coutume d'assumer nos responsabilités dans la durée. Les personnels de Thales sont excellents, mais l'ancien management n'a pas eu la rigueur requise dans une société aussi stratégique. Il a préféré soigner son image, engranger des contrats sans mesurer les risques qu'il faisait courir à l'entreprise – j'en veux pour preuve l'affaire de l'A400M, ou encore le programme MELTEM en Turquie et j'en passe.

M. le président Guy Teissier. Nous apprécions votre franchise. J'ai l'intention d'inviter le président-directeur général de Thales, M. Luc Vigneron, pour qu'il puisse s'exprimer devant notre commission.

M. Alain Moyne-Bressand. Vous avez mentionné l'échec de la vente des Rafale au Maroc. La réorganisation qui s'est opérée depuis pour la vente de nos matériels militaires à l'étranger vous convient-elle ?

Votre société est un *leader* reconnu en matière de cockpits. Cela ne pourrait-il pas constituer un débouché auprès d'Airbus ou de Boeing ? Quelles sont les autres technologies qui pourraient donner lieu à une diversification ?

M. Bernard Deflesselles. Comment l'industriel que vous êtes traverse-t-il la crise actuelle des parités monétaires, sachant que la plus grande partie de votre activité est réalisée à l'exportation ?

Dans l'aviation civile, l'usage de nouveaux matériaux composites se répand : le 787 Dreamliner chez Boeing, l'A350 chez Airbus. Comptez-vous vous approprier ces nouvelles technologies ?

M. Charles Edelstenne. L'organisation mise en place, à la demande du Président de la République, après l'affaire marocaine me satisfait car elle permet la prise en compte des problèmes d'exportation au plus haut niveau de l'État. Nous pouvons désormais soutenir la comparaison avec nos concurrents, notamment américains et britanniques. Le sujet a été pris dans sa vraie dimension et positionné au meilleur niveau. Si nous voulons relancer notre économie, l'exportation joue un rôle fondamental.

Le cockpit Easy des avions Falcon, auquel M. Moyne-Bressand fait probablement allusion, représente une véritable percée technologique en matière d'ergonomie. C'est un dérivé de notre expérience militaire : le pilote d'un avion de combat doit pouvoir tout à la fois piloter l'avion, délivrer l'armement, se protéger contre les attaques ennemies et voler en patrouille. Notre but a été de soulager le plus possible son rôle afin qu'il puisse se concentrer sur la mission principale, à savoir la mission militaire. Nous en avons tiré la philosophie pour les appareils civils. En effet, 75 % des accidents aériens civils sont dus à des erreurs humaines.

Cela dit, il n'existe pas de brevets sur un cockpit. Nous serons donc copiés. Les compagnies aériennes feront pression sur les constructeurs pour qu'ils adoptent des philosophies similaires. Notre influence est indirecte et sans débouché commercial : il appartient aux avionneurs de réaliser leurs cockpits.

Pour ce qui est des autres technologies, nous en développons en permanence. À titre d'exemple, le Rafale comprend déjà des matériaux composites et nous maîtrisons de nombreuses technologies autour de ces matériaux. Mais ce domaine est en évolution permanente, principalement pour la production. La question du vieillissement et de la réparation semble à peu près résolue. Celle du foudroiement des avions, en revanche, reste un vrai sujet. Le composite n'étant pas conducteur, il faut le tramer avec des éléments métalliques, mais les rivets et les boulons sont sources de rupture dans la continuité électrique du tramage.

Par ailleurs, l'étude de l'utilisation des composites dans la fabrication de nos avions civils fait ressortir un bilan proche de zéro par rapport aux alliages les plus récents à base d'aluminium, en raison notamment de la petite taille de nos appareils et de l'épaisseur de fuselage au-dessous de laquelle nous ne pouvons pas descendre. C'est pourquoi nous n'envisageons pas d'augmenter la quantité de matériaux composites pour la nouvelle génération de Falcon qui est en cours de développement. Nous participons néanmoins à un programme européen consacré au développement de pièces plus importantes en composites.

J'en viens à la question monétaire. Notre principal problème réside dans la fluctuation de la monnaie américaine. Depuis quelques années, l'euro évolue entre 1,25 et 1,50, voire 1,60 dollar.

Notre première réponse à ce phénomène a été d'accroître la compétitivité de notre société, qui est sans doute la plus informatisée au monde. Dassault Systèmes est le numéro un mondial dans le secteur des logiciels industriels et j'ai utilisé cette capacité pour pousser la digitalisation à l'extrême. Nos gains de productivité dépassent ceux de nos concurrents, bien que ces derniers aient à leur disposition les mêmes outils. Par la confiance que nous avons dans ces outils et par le degré d'élaboration de nos logiciels, nous sommes très en avance. C'est le fruit du travail collectif de nos deux sociétés, l'une de génie logiciel et l'autre qui élabore des logiciels temps réels pour les avions de combat.

La deuxième réponse consiste à couvrir le risque chaque fois que nous le pouvons. Nous avons mené une politique un peu risquée mais qui nous a jusqu'à présent souri. Alors que certains de nos confrères couvrent systématiquement leurs contrats, quelle que soit la parité des monnaies, nous avons pour notre part recherché les créneaux où l'euro descendait au-dessous de 1,30 dollar – cela a été le cas, par exemple, avec la crise grecque – pour couvrir une quantité sans tenir compte des commandes. Nous avançons ainsi par sauts.

Ce procédé fonctionne pour le civil mais pas pour le militaire, où l'aléa en matière de commandes et de délais est trop grand. Comme il est matériellement impossible de couvrir un contrat militaire, nous subissons de plein fouet l'écart de compétitivité que peut représenter la parité. On dit que le Rafale est cher par rapport au F18, mais le prix est comparable si on le rapporte à une parité de 1 ou 1,10. En dépit de la différence du nombre d'avions fabriqués, nous serions au même prix si la parité entre les deux monnaies était correcte.

Mme Françoise Hostalier. On ne peut apparemment plus conclure de gros contrat militaire ou civil sans prévoir une clause de transfert de technologies. Quelle est la politique de votre groupe en la matière ? Comment maîtriser la concurrence que ces transferts pourraient créer par la suite de la part des pays émergents ?

M. Philippe Folliot. Les cycles de l'aéronautique militaire sont très longs et impliquent un important effort de recherche et développement (R&D) en amont. L'environnement juridique, fiscal et financier offert à la R&D est-il satisfaisant pour un groupe comme le vôtre ? Au regard des crédits prévus dans le cadre de la loi de programmation militaire, quelles sont les perspectives pour l'avion qui succédera au Rafale ?

M. Charles Edelstenne. D'abord, je veux rappeler que les coopérations industrielles et technologiques sont indispensables pour réussir à exporter. Dans de très nombreux pays, le corollaire d'un engagement financier majeur en faveur de l'acquisition d'un avion de combat est, au-delà des capacités de l'avion qui répondent à l'expression d'un besoin exprimé par les militaires, la justification aux yeux de l'opinion publique de l'investissement de défense. Les transferts de technologies, le maintien ou la création d'emplois dans des filières industrielles de pointe chez le pays client sont désormais des exigences incontournables. Je ne suis pas réticent quand il s'agit de réaliser des transferts de technologies vers des pays comme le Brésil, car ils se font dans le cadre d'un achat important fondé sur un programme plus important encore. Si ce pays lance un avion, il ne le fera que s'il a véritablement un besoin et non seulement pour l'exporter. Or, en achetant un nombre significatif de nos appareils, il aura

rempli ses besoins pour les 30 ou 40 prochaines années, si bien que le transfert de technologies ne fera pas naître un concurrent immédiat à nos productions. Nous voulons construire avec ce pays un vrai partenariat de long terme, qui doit même nous permettre de préparer le futur ensemble. Du reste, le Brésil possède déjà une grande compétence en matière civile.

En matière de recherche et développement, monsieur Folliot, le budget de la défense est revenu au niveau que nous connaissions il y a 20 ans environ et sa faiblesse rend difficile le maintien des compétences. Or ce maintien est au premier rang de mes préoccupations. Le remplacement du Rafale n'interviendra pas avant 25 ans. Si nos équipes sont aujourd'hui capables de concevoir et de fabriquer un avion de combat de cinquième génération, la continuité ne sera assurée que si l'on maintient dans nos bureaux d'études les quatre catégories d'ingénieurs qui correspondent aux quatre étapes, de 10 ans chacune, de la carrière d'un ingénieur : apprendre, faire, faire faire, contrôler. Pour maintenir ces compétences, il faut des programmes ou des démonstrateurs qui permettront de conserver les savoir faire indispensables. À défaut, nous risquons de ne plus pouvoir remplir la première catégorie, donc de compromettre l'avenir. La demande que j'adresse aux politiques, s'ils veulent que nous conservions cette capacité, est que l'on nous attribue tout ce qui vole et qui est militaire – à l'exception des avions de transport.

La deuxième mesure pour préserver une compétence en dépit de l'amenuisement des crédits serait de matérialiser cette coopération franco-britannique rapidement à travers les projets de drones dans la perspective de préparer la réalisation future d'un avion de combat ensemble. C'est ce qui explique la rapidité et le volontarisme de notre rapprochement avec les partenaires britanniques. En effet, s'il est un pays possédant une expérience aéronautique et disposant encore de budgets militaires conséquents, c'est bien le Royaume-Uni. Une coopération permettrait de maintenir la compétence en Europe en vue d'un programme futur.

Je précise enfin que nous sommes le seul groupe industriel au monde à avoir participé, à hauteur de 25 %, au développement d'un appareil militaire. Mais nous ne serons plus à même de le faire à l'avenir. Nous maintenons des technologies duales – commandes de vol, aérodynamique, etc. – dans nos programmes civils successifs. Au minimum, nous devons mettre en chantier des démonstrateurs en matière de furtivité, d'armements ou de systèmes de combat.

Le démonstrateur de drone de combat nEUROn, réalisé par la France en coopération avec cinq pays, constitue un début de réponse. Ce programme, qui est un succès, se terminera au milieu de 2012. Il faudra le poursuivre par un « nEUROn II » si l'on veut maintenir des compétences et introduire une vocation non plus uniquement technologique, comme c'est le cas du modèle actuel, mais opérationnelle. Les montants en jeu, relativement faibles, permettront de continuer à développer les technologies qui serviront aux avions de combat.

M. Daniel Boisserie. Les sociétés Boeing et Airbus font de plus en plus appel à une sous-traitance étrangère. Est-ce également le cas de votre entreprise, et dans quelles proportions ?

M. Jean-Claude Viollet. Le Rafale fournit un exemple de gestion dynamique d'un programme d'armement. Il s'agit d'un processus maîtrisé qui permet tout à la fois de satisfaire le besoin opérationnel, de garantir une cohérence maximale dans la montée en puissance de

l'appareil dans les unités et de préserver un outil industriel éminemment stratégique. Tout cela justifie, de mon point de vue, les ajustements que nous venons de vivre.

Pour autant, et sans que l'industriel y soit pour rien, certaines questions relatives aux grands équilibres de la loi de programmation militaire restent pendantes. On a bâti cette programmation sur la perspective d'exportations et de recettes exceptionnelles, sans prévoir les coupes budgétaires qui sont intervenues ni l'augmentation des rémunérations et charges sociales que la réforme des retraites va provoquer.

Il nous faut maintenant gérer les besoins, en tenant compte du fait que le décalage des livraisons de Rafale a permis une économie au profit de l'ensemble de la programmation. Aujourd'hui, seule l'armée de l'air semble sanctionnée par le retour à la cadence initiale de livraison, avec les conséquences que l'on sait sur la rénovation des Mirage 2000D, et donc sur l'objectif de disposer d'une flotte d'avions de combat polyvalents, mais également sur l'équipement en ravitailleurs, etc. Alors que les Britanniques viennent de commander deux avions stratégiques de guerre électronique, nous n'avons plus un seul.

Bref, il appartient au politique de prendre des décisions mais, je le répète, le choix du Rafale est le bon choix.

L'accord franco-britannique est une occasion exceptionnelle pour structurer une filière européenne de drones et pour maintenir une capacité de production d'avions de combat en Europe. Cette chance ne doit pas être gâchée. Mais que faire entre-temps ? Un seul de nos vecteurs Harfang sur quatre est opérationnel aujourd'hui. La rupture capacitaire est imminente. L'achat de drones Predator constituerait un renoncement stratégique et industriel. L'exécutif devra se prononcer très prochainement. Disposez-vous d'une solution d'attente qui permettrait de préserver les compétences et les métiers qui se trouvent derrière les matériels ?

M. Charles Edelstenne. Dans tous les pays industrialisés, on constate une fuite vers la sous-traitance dans les pays à bas coût. Même les États-Unis, qui bénéficient de la faiblesse du dollar, sous-traitent en Inde pour la partie logicielle et au Mexique pour la partie production. L'Europe subit d'autant plus cette pression qu'elle est plombée par la parité euro/dollar.

Dans ce contexte, notre société poursuit une politique de conservation de ses effectifs, tout en essayant de transférer une partie de la surcharge dans des pays à bas coût afin d'abaisser le coût moyen de nos productions. Il ne faut pas diaboliser cette sous-traitance. Nos coûts salariaux étant incompressibles, nous nous efforçons, d'une part, de diminuer la main-d'œuvre par le biais de l'informatisation, d'autre part de diminuer les coûts de production en sous-traitant à l'étranger.

Nous nous étions engagés dans une telle politique avant d'être pris à contre-pied par la crise. La cadence de production des Falcon, qui atteignait douze avions par mois, est redescendue à cinq. Pour faire face, je n'ai licencié personne mais j'ai diminué les heures supplémentaires, j'ai eu recours au chômage partiel et j'ai mis fin à ma politique de sous-traitance vers l'étranger. Cela dit, si le marché repart, je reprendrai cette politique pour en accroître la proportion de 10 à 20 % en ce qui concerne le marché civil, aucune fabrication militaire n'étant réalisée à l'étranger.

Je vous remercie pour votre intervention au sujet du programme Rafale, monsieur Viollet. Je ne doute pas qu'on prendra ce programme comme modèle économique lorsque l'on parlera d'industries d'armement dans les écoles de commerce. Malgré dix ans de retard de programmation pour des raisons purement financières, malgré les obsolescences constatées, malgré la diminution des quantités par rapport aux besoins initialement définis, malgré les contraintes budgétaires supplémentaires résultant des OPEX, le prix de l'avion n'est aujourd'hui que de 4,70 % supérieur au prix initial, comme vous l'avez démontré dans vos travaux. Par comparaison, le coût budgétaire global de l'Eurofighter dépassait déjà celui du Rafale de plus de 50 % il y a cinq ans. Quant au *Joint Strike Fighter*, programme de près de 3 000 appareils qui visait à juguler l'augmentation exponentielle du coût des avions de combat américains, la presse estime qu'il devrait coûter aux contribuables américains le double du montant estimé. Les derniers chiffres détaillés auxquels nous avons eu accès montraient que son coût était déjà équivalent à celui de Rafale, en dépit de la parité.

On peut donc conclure que le programme Rafale a été bien géré, tant par l'industriel que par la DGA.

Par ailleurs, je suis bien conscient de l'importance du besoin opérationnel en drones en Afghanistan. Nous avons proposé une solution intérimaire consistant à louer des Heron TP que les Israéliens sont prêts à nous fournir. Nous nous proposons d'adapter les appareils aux besoins de la défense française. Cette solution serait disponible dans environ un an. Le ministre de la défense est en train d'étudier le sujet.

M. Francis Hillmeyer. Pourriez-vous nous en dire plus sur la technologie que les Émirats vous demandent de développer pour les Rafale ? Ces avions seraient-ils plus performants que ceux de l'armée française ?

Que pensez-vous de l'avion furtif chinois ?

Mme Patricia Adam. L'accord franco-britannique conduit à des premiers choix, notamment en matière de missiles. Dans ce contexte, à quelle stratégie obéit votre rapprochement avec Thales, dont vous dénoncez le management tout en louant les compétences techniques ?

M. Charles Edelstenne. Tout dépendra de la définition technique qui sera retenue par les Émirats arabes unis et de celle qui sera prise par la France.

Je ne saurais vous répondre au sujet de l'avion furtif chinois, dont je ne connais, comme vous, que la forme extérieure qui l'apparente au F22. Les Chinois ne laissant rien au hasard, c'est à la veille de la visite du ministre américain de la défense que leur presse publie cette photo « volée ». Reste à savoir quels sont le niveau technologique et la capacité opérationnelle de l'avion.

Concernant Thales, notre volonté était de réaliser un ensemble comparable à ceux des autres pays – BAE Systems en Grande-Bretagne ou Finmeccanica en Italie – en alliant non seulement les compétences militaires de Dassault Aviation et Thales, mais aussi celles de Dassault Systèmes.

Pour le reste, nous détenons une partie de l'entreprise et l'État une autre, selon un périmètre déterminé par un protocole d'accord établissant une correction de frontières entre le

groupe Safran et le groupe Thales dans les domaines de la navigation inertielle, de l'optronique et de la génération électrique. Nous voulions en outre éliminer certaines anomalies et doublons existant entre MBDA et Thales. Nous sommes toujours partisans de cette redistribution des cartes. La discussion a abouti sur la demande de transfert à Safran de toute l'avionique de Thales – ce que nous avons refusé car nous tenons à conserver l'avionique militaire et parce que nous trouvons surprenant d'attribuer à une entreprise de mécanique la partie qui est au cœur d'une société d'électronique. Notre position est simple : nous respectons à 100 %, comme nous le faisons toujours, ce que nous avons signé, en l'occurrence le protocole d'accord passé avec l'État à l'occasion de notre entrée au capital de Thales.

J'en viens à ce qui ne dépend pas de nous. Des réflexions sont en cours pour regrouper d'autres activités dans le cadre de Thales. En tant qu'actionnaire, nous avons donné notre point de vue. Il n'existe aucun blocage de notre part quant aux éventuels agrandissements de périmètre que pourrait envisager l'État.

Mais il ne sert à rien de parler de stratégie si l'on ne parle pas de moyens. Thales ne génère pas aujourd'hui le fond de roulement nécessaire à ses ambitions. Historiquement, sa rentabilité se situe entre le tiers et la moitié de celle de ses concurrents. En particulier, elle est de moitié inférieure à la nôtre. C'est pourquoi nous nous employons à corriger les décisions hasardeuses qui ont été prises par le passé. Cela prendra du temps et il faut s'attendre encore à des moments désagréables. Mais ces difficultés se surmontent grâce aux capacités techniques et technologiques indiscutables des personnels de Thales, à leur mobilisation et à leur fierté d'appartenir à une des plus belles sociétés de haute technologie françaises.

La séance est levée à onze heures quarante-cinq.

Membres présents ou excusés

Présents. – Mme Patricia Adam, Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Patrick Beaudouin, M. Jean-Louis Bernard, M. Daniel Boisserie, M. Pascal Brindeau, M. Patrice Calmèjane, M. Jean-Jacques Candelier, M. Laurent Cathala, M. Bernard Cazeneuve, M. Guy Chambefort, M. François Cornut-Gentile, M. Bernard Deflesselles, M. Philippe Folliot, M. Pierre Forgues, M. Yves Fromion, M. Franck Gilard, M. Michel Grall, M. Christophe Guilloteau, M. Francis Hillmeyer, Mme Françoise Hostalier, M. Marc Joulaud, M. Jacques Lamblin, Mme Marguerite Lamour, M. Jack Lang, Mme Martine Lignières-Cassou, M. Daniel Mach, M. Christian Ménard, M. Jean Michel, M. Georges Mothron, M. Étienne Mourrut, M. Alain Moyne-Bressand, M. Philippe Nauche, M. Jean-Claude Perez, M. Daniel Poulou, M. Alain Rousset, M. Michel Sainte-Marie, M. Bruno Sandras, M. Guy Teissier, M. Yves Vandewalle, M. Jean-Claude Viollet, M. Philippe Vitel, M. Michel Voisin, M. André Wojciechowski.

Excusés. – M. Philippe Briand, M. Dominique Caillaud, M. Jacques Desallangre, M. Pierre Frogier, M. Guillaume Garot, M. André Gerin, M. Alain Marleix, M. Franck Marlin, Mme Françoise Olivier-Coupeau.