



Dassault Aviation

Résultats annuels

2018

Jeudi 28 février 2019

List of MAIN speakers	Company	Job title
Éric Trappier	Dassault Aviation	Président-Directeur Général

FAITS MARQUANTS 2018

PROJECTION DU FILM

« Cette année 2018 a été marquée par la disparition de Serge Dassault, décédé le 28 mai, à l'âge de 93 ans. Une cérémonie d'hommage militaire, présidée par le Premier ministre Édouard Philippe, lui a été rendue lors de ses obsèques aux Invalides.

« [Édouard Philippe :] "Serge Dassault était visionnaire. Il était aussi, et avant tout, patriote. Il n'incarnait pas seulement un capitalisme familial solide et conquérant, il avait à cœur de participer à la construction de notre autonomie stratégique en contribuant au développement des grandes fonctions de notre défense. Pour lui, l'innovation n'avait de sens qu'au service de l'indépendance et de la puissance industrielle de la France."

« Passionné d'aviation, travailleur acharné, industriel visionnaire et conquérant, Serge Dassault a considérablement développé le groupe fondé par son père, Marcel Dassault. Comme Président-Directeur Général ou comme actionnaire, il a toujours agi dans l'intérêt à long terme de ses entreprises. Les salariés de Dassault Aviation ont rendu hommage à Serge Dassault, à sa passion de l'aéronautique, à sa vision humaine de l'entreprise et à l'appui qu'il a toujours manifesté en tant qu'actionnaire majoritaire à la stratégie de la société. Cette passion, cette vision humaine et cette stabilité managériale demeurent les grandes forces de Dassault Aviation demain comme aujourd'hui.

« C'est au cœur de nos implantations du Bourget, lieu emblématique de l'aviation d'affaires et de notre activité Falcon que notre PDG, Éric Trappier, a présenté notre nouvel avion fin février. Près de 80 journalistes du monde entier avaient fait le déplacement pour cette annonce.

« [Éric Trappier :] "En décembre dernier, après avoir obtenu plus d'informations sur l'état du développement du moteur Silvercrest, je n'ai eu d'autre choix que d'arrêter le développement du Falcon 5X et de rechercher le meilleur moteur de remplacement. Nous avons choisi le moteur PW812D qui était la solution la plus proche et avons optimisé un avion qui pourrait bénéficier de ce moteur plus puissant. Le tout, en très peu de temps. Cela donne un avion un peu plus gros que le 5X, offrant plus d'endurance et une cabine plus longue, en conservant la même forme aérodynamique des ailes, qui s'est avérée très efficace durant notre brève campagne d'essais en vol du 5X. Vous allez découvrir un avion qui est la combinaison optimale de technologies avancées, non pas pour elles-mêmes, mais pour ce qu'elles procurent en matière de capacités opérationnelles, de confort, de fiabilité et, par-dessus tout, de sécurité. Mesdames et messieurs, j'ai l'immense plaisir de vous présenter le dernier, le plus spacieux et le plus avancé des biréacteurs du marché longue distance, le Falcon 6X."

« Florence Parly, ministre des Armées, a officialisé le 16 mars le lancement du plan d'études amont Man Machine Teaming attribué par la Direction Générale de l'Armement à Dassault Aviation et à Thalès. Cette étude a pour but de développer les technologies de l'intelligence artificielle nécessaire à l'aviation de combat du futur. Le ministère des Armées a décidé le 1^{er} mars de confier à Dassault Aviation l'intégration sur trois Falcon de la capacité universelle de guerre électronique développée par Thalès. La polyvalence de nos avions d'affaires et nos compétences reconnues d'architecte industriel civil et militaire sont les clés de ce nouveau succès pour les Falcon de mission.

« Entrée en vigueur du contrat portant sur l'acquisition de 12 Rafale supplémentaires par le Qatar, qui s'ajoutent ainsi aux 24 appareils commandés par Doha en 2015. L'émirat a également souhaité inscrire une nouvelle option pour 36 exemplaires supplémentaires.

« À l'issue d'une visite de quatre jours en Inde en tant que Président du GIFAS, Éric Trappier a réuni le Comité de Direction de Dassault Aviation à New Delhi pour marquer l'importance stratégique de notre investissement en Inde. Organisé pour la première fois en dehors de Saint-Cloud, cet événement a clos une série de visites des directeurs généraux et directeurs de la société auprès de

nos principaux partenaires indiens. Il s'agissait de renforcer les liens et de finaliser la feuille de route établissant les méthodes et processus qui garantiront l'efficacité de notre production en Inde dans le cadre du projet gouvernemental "Make in India". C'est notamment la condition *sine qua non* pour obtenir des commandes Rafale supplémentaires. Notre nouvelle usine de Nagpur doit également nous permettre d'améliorer la compétitivité du Falcon 2000 sur le marché. Elle a produit ses premières pièces fin 2018, comme prévu.

« Le salon aéronautique ILA à Berlin a été particulièrement riche en événements pour Dassault Aviation. Le DLR, Centre Allemand pour l'Aéronautique et l'Astronautique, a fait l'acquisition d'un Falcon 2000LX pour son futur programme de recherche en vol. Un contrat signé par notre PDG en présence de la Chancelière allemande, Angela Merkel.

« Le 26 avril, la première maquette grandeur nature du drone européen (moyenne altitude, longue endurance), Male RPAS, a été dévoilée au cours d'une cérémonie, un programme auquel participe Dassault Aviation au côté d'Airbus Defense and Space et Leonardo.

« Le salon a surtout été marqué par un accord historique symbolisé par cette poignée de main chaleureuse entre Éric Trappier, PDG de Dassault Aviation, et Dirk Hoke, DG d'Airbus Defense and Space. Les deux avionneurs unissent officiellement leurs forces pour le Système de Combat Aérien Futur, dit SCAF, qui vise à créer autour d'un avion de combat un système de combat en réseau agrégeant des drones et des appareils de surveillance. La France est nommée leader du programme, a confirmé la ministre allemande de la Défense lors de la signature avec son homologue française de la fiche d'expression de besoins du projet. Dassault Aviation est désigné chef de file du futur avion de combat. Le SCAF est la pièce maîtresse de la stratégie des gouvernements français et allemand pour assurer la souveraineté européenne en matière de défense. Le 19 novembre, les deux ministres ont validé la première phase du projet SCAF, ainsi que son organisation industrielle, avec leadership conjoint Dassault-Airbus pour mener une étude comment de concept et d'architecture. La décision a aussi été prise de lancer, lors du Salon du Bourget en juin prochain, les travaux de recherche et développement et de démonstrateurs pour l'avion et sa motorisation. Ces démonstrateurs devront préfigurer à l'horizon 2025 les concepts à retenir pour le futur système opérationnel attendu à l'horizon 2040.

« Les *coast guards* japonais ont fait l'acquisition d'un cinquième exemplaire du Falcon 2000 MSA pour leurs missions de surveillance maritime. Au terme d'un appel d'offres exigeant, notre avion a été sélectionné grâce à sa polyvalence et à son coût opérationnel optimisé.

« Après une campagne d'essais en vol qui l'a vu se confronter à l'environnement électromagnétique très contraignant du porte-avions, nEUROn a poursuivi ses tests au sol. La DGA a notifié à Dassault Aviation des travaux complémentaires sur la furtivité et une nouvelle série d'essais en vol sur la période 2018-2020.

« Le salon EBACE de Genève a été l'occasion de présenter de manière innovante, sur notre stand, les nombreux atouts du nouveau Falcon 6X. Les 8X, 900LX et 2000LXS étaient accessibles en exposition statique. La reprise du marché semble se confirmer dans un contexte très concurrentiel.

« Le salon a été aussi l'occasion du lancement officiel de l'offre Falcon Connect, une solution intégrée conçue pour faciliter l'usage en vol par les passagers d'appareils connectés. La connectivité haut débit et l'usage de tablettes tactiles sont généralisés sur l'ensemble de la gamme.

« Le Mirage 2000N a pris sa retraite après trois décennies passées au service de la dissuasion nucléaire. Cette mission stratégique sera désormais assurée totalement par le Rafale. Engagé avec succès dans des opérations extérieures depuis 2007, le Rafale démontre chaque jour l'étendue de ses capacités opérationnelles aux mains des pilotes de l'armée de l'air et l'aéronavale. En avril notamment, cinq Rafale, partis de France, ont tiré neuf missiles de croisière SCALP sur des objectifs militaires en Syrie : un raid stratégique de 14 000 kilomètres et dix heures de vol.

« Dassault Aviation a participé en octobre au salon de l'aviation d'affaires NBAA à Orlando, l'occasion de présenter les dernières nouveautés, notamment le système de vision combinée, dénommé FalconEye, très sécurisant pour les équipages de nuit comme de jour. Falcon 8X, 7X,

900LX et 2000LXS étaient accessibles aux nombreux visiteurs sur le statique, ainsi qu'une maquette grandeur nature de la cabine du Falxon 6X.

« Lors du Salon EuroNaval, Dassault Aviation a présenté sur son stand ses avions à vocation maritime, comme l'Atlantique 2, en cours de modernisation, le Rafale Marine, ainsi que le Falcon 2000MRA, l'occasion de découvrir aussi les premières études de formes du futur avion de combat franco-allemand dénommé NGF (New Generation Fighter), projet sous leadership de Dassault Aviation.

« Le 30 octobre, dans notre centre d'essais en vol à Istres, le Rafale RB008, avion de développement de notre client indien, a effectué avec succès son premier vol. Pour le chef d'état-major de l'Indian Air Force, le Rafale donnera à l'Inde des capacités de combat sans précédent.

« Quelques jours auparavant, notre Président, Éric Trappier, a eu l'honneur de recevoir la ministre indienne de la Défense dans notre usine d'Argenteuil.

« Le standard F3-R du Rafale a été qualifié par la DGA. Il intègre notamment, comme nouvelle capacité, le missile européen RR longue portée Meteor, le *pod* de désignation laser de nouvelle génération Talios, la version à guidage terminal laser de l'AASM et un système automatique d'anticollision sol.

« Le 5 novembre 2018, Éric Trappier a signé avec Laurent Wauquier, Président de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, un protocole d'accord pour l'industrialisation de la fabrication additive appliquée à l'aéronautique. La réalisation d'une plateforme industrielle collaborative à Argonay, désigné site pilote, sera soutenue durant quatre ans. Les premières industrialisations sont prévues à partir de 2022, après une phase de test dès 2020.

« Dassault Aviation poursuit le déploiement de son plan de transformation. Baptisé "Piloter notre avenir", ce plan de transformation à court, moyen et long terme, s'inspire de l'ADN de notre groupe. La passion de l'aéronautique, la dualité civil-militaire, la recherche permanente de l'innovation, le travail en équipe, la réactivité, la ténacité comme le savoir-faire des femmes et des hommes de la société sont au cœur de cette transformation qui a pour levier le numérique dont nous sommes l'un des pionniers et qui s'appuie sur une spécialisation des sites de production par filière stratégique. Ce plan de transformation permettra à Dassault Aviation d'être plus fort et plus agile afin de s'adapter aux mutations du monde comme aux défis qui l'attendent et, ainsi, de demeurer au sommet de l'aéronautique mondiale. »

« Ce 14 janvier 2019, la ministre des Armées a visité notre usine de Mérignac. Florence Parly a remis officiellement à notre PDG la notification du contrat de développement et d'intégration du nouveau standard F4 du Rafale.

« [Éric Trappier :] "Le Rafale est un succès opérationnel et commercial qui reste au meilleur niveau capacitaire en évoluant par standards successifs. Le Rafale sera encore en service au-delà de 2050. Dans cette perspective, il doit poursuivre ses évolutions à la suite de F-3R par l'intégration à la fois des progrès technologiques, mais aussi des retours d'expérience de nos opérationnels pour faire face aux nouvelles menaces."

« Le standard F4 apportera des avancées notables dans quatre domaines : connectivité, engagement, survivabilité et disponibilité. La validation de ce standard est prévue pour 2024 avec certaines fonctions disponibles dès 2022. Dans son discours, la ministre des Armées a tenu à rendre hommage au savoir-faire des femmes et des hommes de la société.

« [Florence Parly :] "Vous êtes la France dans ce qu'elle a de meilleur, dans son travail, dans son expertise industrielle, dans son service. Vous êtes ceux qui font briller la France aussi. Car le Rafale est reconnu dans le monde entier comme un fleuron de l'aviation de chasse. Grâce à vous, nous exportons et, pour chaque prospect, je suis fière de l'avocate d'un outil d'une telle qualité. Ce standard F4, c'est un saut technologique, un saut industriel et un saut stratégique. Notre économie, notre industrie, nos emplois attendent le standard F4. Ce standard, c'est près de 2 Mds€, pour être précis, 1,9 Md€ pour notre industrie de défense et notre innovation."

« La ministre a aussi indiqué que, d'ici à 2024, 28 Rafale seront livrés à la France. Enfin, Florence Parly a confirmé la commande de 30 Rafale supplémentaires en 2023. Lors de cette même visite, Florence Parly et Éric Trappier ont renouvelé la convention de soutien aux PME de la défense. La

société confirme ainsi la démarche qui a toujours été la sienne de soutenir ces centaines d'entreprises partenaires pour un écosystème durable.

« C'est le 6 février dernier que notre usine de Bordeaux-Mérignac a accueilli la cérémonie de livraison du premier des 36 Rafale commandés par l'État du Qatar.

« [Éric Trappier :] "Cet événement est un jour historique car il marque la qualité d'une solide relation, établie depuis plus de quarante ans entre l'armée de l'air qatarienne et la société Dassault Aviation."

« Cette cérémonie, à laquelle assistait Geneviève Darrieussecq, secrétaire d'État auprès de la ministre française des Armées, a été l'occasion pour le Vice Premier ministre du Qatar et ministre d'État chargé de la Défense de dévoiler le nom et le symbole officiels des Rafale qataris : Al-Adiyat. »

FAITS MARQUANTS 2018

Après ce film qui rappelle les activités de 2018 et le début de l'année 2019, je vais refaire un résumé et vous donner les chiffres pour 2018.

Parmi les trois grands faits marquants, outre la disparition de Serge Dassault, le lancement du Falcon 6X a eu lieu il y a maintenant un an. La clôture du Falcon 5X est maintenant définitive, avec l'accord que nous avons passé à l'amiable avec la société Safran pour la résiliation du contrat Silvercrest. Il y a la commande complémentaire du Qatar pour 12 Rafale supplémentaires et la notification du contrat F4, dont nous venons de voir la cérémonie avec la ministre de la Défense.

ACTIVITÉS ET PROGRAMMES 2018

CONTEXTE

Je passe au contexte. Nous continuons à opérer dans un environnement relativement instable. Il y a une volonté de construire l'Europe, mais vous connaissez la difficulté de cette construction, en particulier la construction de l'Europe de la défense.

Nous évoluons dans un environnement avec une nouvelle Loi de Programmation. C'est une bonne chose. Elle vient de débuter en 2019. Mais les incertitudes restent présentes, que ce soit en termes géopolitiques — je n'y reviens pas, vous connaissez la situation mieux que moi — ou en termes économiques. On parle en effet d'incertitudes sur la croissance mondiale, avec les risques inhérents à cette croissance non progressive.

RAFALE FRANCE

En 2018, nous avons livré trois Rafale à la France. Il s'agissait des trois avions que nous avons pris sur la livraison à la France pour livrer plus rapidement l'Égypte. Cela porte à 152 le nombre de Rafale livrés à la France. La quatrième tranche, deuxième partie, des 28 avions qui restent à livrer à la France sur la commande des 180 se fera dans les années à venir, à partir de 2022.

La qualification du standard F3-R a été livrée à la France en 2018. Le F4 va prendre le relais pour les développements complémentaires.

Nous avons livré aussi les deux derniers Rafale Marine rétrofités. Vous savez que les dix premiers Rafale Marine en standard F1 ont été rétrofités en standard actuel. C'était les deux derniers à être livrés en 2018.

La notification du standard F4 a eu lieu en tout début d'année. Elle concrétise la démarche d'amélioration permanente du Rafale, en particulier sur la connectivité. En effet, les armées ont un grand besoin de connectivité. En tant qu'architecte industriel, nous définissons ces nouvelles possibilités de connectivités voulues tout en préservant l'intégrité de l'avion sur les problèmes de

sécurité. Les nouvelles capacités d'armement et de configuration vont donner un certain nombre de fonctionnalités supplémentaires au Rafale.

LOI DE PROGRAMMATION MILITAIRE (2019-2025)

Nous évoluons donc dans cette nouvelle Loi de Programmation Militaire (2019-2025) dans laquelle Dassault Aviation retient une tranche complémentaire de 30 Rafale qui a été réaffirmée par le ministre. La commande devrait être notifiée en 2023.

Pour le lancement du drone MALE, en coopération européenne, sous leadership d'Airbus, avec les Italiens, les Allemands, les Espagnols et les Français, Dassault et Leonardo contribuent à ce dossier.

Le ministère des Armées a choisi la plateforme Falcon. Cela a été rappelé dans le film. Il s'agit d'un avion de guerre électronique qui remplacera le Transall. Une étude a été notifiée. Nous attendons pour 2019 une concrétisation contractuelle.

Nous devons livrer en 2019 la modernisation de l'ATL2. La Loi de Programmation Militaire a prévu que 18 ATL2 seraient modernisés, alors qu'il en était prévu 15 initialement.

Le renouvellement de la flotte d'avions de surveillance maritime est un dossier important que nous suivons et dont nous faisons la promotion à partir du Falcon 2000.

Dernièrement, il a été affirmé la modernisation de la composante aéroportée dont nous parlerons peu aujourd'hui.

RAFALE ÉGYPTE ET QATAR

Pour l'Égypte, en 2018, nous avons livré 9 avions supplémentaires, ce qui porte à 23 le nombre d'avions livrés à l'Égypte. Il en reste un à livrer. Nous avons poursuivi le soutien effectif de la flotte égyptienne en Égypte avec, en particulier, des rétrofits qui ont commencé à être réalisés pour mettre les avions égyptiens aux standards développés depuis.

Pour le Qatar, le premier avion a été livré début 2019. Aucun n'a été livré en 2018. (En 2018, 12 Rafale ont été livrés.) La livraison au Qatar démarre. 36 avions sont à livrer au Qatar.

RAFALE INDE

L'Inde a aussi commandé 36 avions. Les livraisons débiteront en 2019. Nous travaillons avec les militaires indiens pour cette préparation de livraison qui sera effectuée en milieu d'année.

Nous avons poursuivi nos efforts de promotion. Nous avons remis une offre pour des Rafale pour la Marine indienne, afin d'équiper le porte-avions indien. Nous avons aussi remis une offre pour 110 avions complémentaires. Dans le contexte politique que vous connaissez, nous allons laisser passer les élections avant d'aborder de nouveau ces sujets du futur.

MAKE IN INDIA : MISE EN PLACE D'UNE FILIERE INDUSTRIELLE EN INDE

Nous avons progressé aussi dans le « Make in India ». Vous avez vu quelques images. À Nagpur, nous avons démarré les travaux de fabrication d'un certain nombre de parties de Falcon 2000 dans un premier hangar construit il y a un an. Nous sommes en train de construire un hangar beaucoup plus grand afin d'accueillir les futures fabrications du Falcon 2000.

Nous avons déjà livré un certain nombre de parties, comme cela a été montré dans le film (réservoir du T3 et tronçon avant du Falcon 2000, par exemple). Ces parties ont été livrées par la société DRAL à Dassault Aviation. Tout cela a été réalisé en un temps record, localement, avec des équipes

indiennes que nous avons recrutées et un patron indien local qui, bien évidemment, est assisté par les équipes de Dassault Aviation.

MIRAGE 2000

Nous poursuivons les travaux de modernisation du Mirage 2000D.

Ainsi que cela a été dit dans le film, nous tenons à saluer le retrait du Mirage 2000N qui a été le fer de lance de la dissuasion en termes aéroportés. Il a été remplacé par le Rafale.

Nous poursuivons des discussions avec les Émirats Arabes Unis pour une petite modernisation complémentaire du Mirage 2000-9.

Nous soutenons la flotte de Mirage 2000 un peu partout dans le monde.

nEUROn

Nous poursuivons une nouvelle campagne d'essais de furtivité du nEUROn sur un certain nombre de systèmes d'armes français. C'est l'occasion pour nous de poursuivre la feuille de route UCAV. C'est la seule. Nous avons arrêté nos travaux avec nos amis britanniques.

SYSTÈME DE COMBAT AÉRIEN FUTUR (SCAF)

Sur le Système de Combat Aérien du Futur, la volonté politique des deux chefs d'État a été fortement médiatisée. Les deux ministres de la Défense ont réaffirmé cette volonté politique. Airbus et Dassault ont réaffirmé leur volonté de coopérer pour répondre aux deux ministères de la Défense. Un premier contrat a été passé en début d'année 2019 sur les études du SCAF. Nous travaillons maintenant d'arrache-pied pour obtenir un premier contrat sur les démonstrateurs, qui devrait être annoncé lors du Salon du Bourget.

PROGRAMMES SPATIAUX

Concernant les programmes spatiaux, nous sommes toujours intéressés à participer à un certain nombre d'études dans le spatial, principalement aussi avec l'intérêt renouvelé du ministère de la Défense pour ce sujet. Il n'est pas question de faire concurrence à ceux qui construisent des satellites ou des lanceurs. Il est question de s'intéresser à ce que pourraient être des avions volant dans l'espace. En particulier, nous travaillons sous l'égide de l'ESA sur le programme Space Rider.

Par ailleurs, nous poursuivons notre modernisation dans le domaine de la pyrotechnie. En effet, le Rafale utilise la pyrotechnie pour l'éjection des sièges et la fragilisation de la verrière. Il est donc important de mener un travail pyrotechnique au point de vue numérique.

SURVEILLANCE MARITIME

Le Japon a poursuivi ses acquisitions de Falcon 2000 de SURveillance MARitime. En 2019, nous allons livrer le premier avion commandé, sur les cinq commandés, aux garde-côtes japonais.

Pour la France, outre le programme AVSIMAR pour lequel nous devrions proposer des Falcon 2000 de SURveillance MARitime, nous avons poursuivi un certain nombre de travaux sur les Falcon 50 actuels. En particulier, l'année dernière, nous avons doté un avion d'une trappe de largage de chaînes SAR.

FALCON 6X

Le programme du Falcon 6X se développe totalement en ligne avec le calendrier. Le calendrier doit aboutir à des livraisons de Falcon 6X en 2022. Nous suivons, comme le lait sur le feu, le développement ou les adaptations du moteur Pratt & Whitney. Nous avons une équipe chez Pratt & Whitney. Tout se passe bien. Tout est à l'heure. Quatre moteurs sont déjà en phase de test. 120 heures ont déjà été réalisées sur le banc volant de Pratt & Whitney. Le programme est dans les temps. Tous les contrats avec les sous-traitants ont été entièrement passés en 2018.

FALCON EN SERVICE

Nous poursuivons l'amélioration des Falcon en service avec un certain nombre de nouveaux développements.

Le FalconEye, déjà présenté, poursuit l'amélioration de ses fonctionnalités et vient d'être certifié pour une utilisation jusqu'à 100 pieds. C'est une grande amélioration pour les pilotes en cas de mauvais temps ou de vol de nuit.

Nous avons lancé le plan Falcon Connect. Il est important que nos utilisateurs et nos opérateurs puissent totalement utiliser leurs tablettes, leurs téléphones, les emails, le streaming à bord. Nous avons donc offert à nos clients une offre complète de services à partir d'une architecture que nous avons développée, Falcon Connect. Il s'agit en particulier de la bande Ka qui apporte la capacité d'échanges de données à haut débit.

Pour le Falcon 8X, nous avons aussi poursuivi un certain nombre de vols records. Ainsi, nous avons réalisé en 2018 le vol Singapour-Londres qui est difficile, assez long et qui pâtit du vent dans le mauvais sens. Ce vol a duré 14 heures. C'est un record pour le Falcon 8X.

Aux mains des nouveaux clients, l'avion est tout à fait apprécié, en particulier pour le confort de la cabine.

GAMME FALCON

La gamme Falcon poursuit son élargissement. Le Falcon 6X est tout à fait intégré dans le catalogue. Les ventes ont déjà débuté pour le Falcon 6X.

FUTUR FALCON

Je vais vous frustrer une nouvelle fois concernant le futur Falcon. Nous poursuivons les études marketing et techniques. Le plateau technique est en marche. Mais je ne vous donne pas encore de caractéristiques à cette conférence de presse.

SERVICE CLIENTS FALCON

Nous sommes très fiers d'avoir obtenu un certain nombre d'*awards* pour le Service Clients, en particulier, une première place *ex aequo* sur la note globale du soutien aux clients. Nous avons remporté des victoires dans un certain nombre de domaines (qualité de réponses sur nos AOG, garanties, etc.). Cela place le soutien au Falcon à un très bon niveau. C'était l'une des priorités que nous nous étions fixées pour satisfaire nos clients.

Nous avons lancé il y a quelques années le service Falcon Response. Il bat son plein. C'est un service très apprécié de nos clients. Quand il y a un problème, il est capable d'aller immédiatement réparer l'avion ou de faire continuer la mission au client qui, autrement, se retrouverait bloqué à l'autre bout du monde. Ce service a opéré de nombreuses fois avec environ 1 400 heures de vol.

STRATÉGIE STATIONS-SERVICE

Concernant la stratégie des stations-service, nous avons fait deux annonces. Il y a quelques semaines nous avons annoncé l'acquisition des MRO d'ExecuJet et, hier, l'acquisition des MRO de TAG Aviation. Il s'agit ainsi de renforcer notre emprise mondiale de stations-service afin d'améliorer notre offre de soutien.

SUPPORT CLIENTS FALCON : ACQUISITION DES ACTIVITÉS DE MAINTENANCE EXECUJET ET TAG AVIATION

Sur cette carte, les points bleus correspondent à ce qui existait déjà. Les points jaunes correspondent aux stations-service d'ExecuJet. Nous allons ainsi opérer à partir de stations-service qui nous appartiendront dorénavant un peu plus à l'Est, en particulier en Asie, ainsi qu'en Afrique. L'acquisition de TAG Aviation nous permet de nous renforcer en Europe, région très opérationnelle pour l'aviation d'affaires, avec l'empreinte de Genève en particulier.

PLAN DE TRANSFORMATION (1/2)

Je ne reviens pas sur le Plan de Transformation. Nous sommes en train de recruter et d'examiner le casting de la société pour le futur.

Le numérique est une des particularités bien connue de Dassault depuis des décennies. Nous renforçons encore notre partenariat avec Dassault Systèmes, en particulier grâce à l'implémentation de la 3DExperience qui va nous permettre non seulement de préparer les programmes du futur, mais aussi d'uniformiser l'ensemble de nos programmes à partir de cette nouvelle plateforme plus puissante et plus collaborative.

Cela va nous permettre de mettre en place un bureau d'étude étendu qui prendra en compte, dès l'origine des nouveaux projets, la volonté de faire des avions performants, des avions faciles à fabriquer, donc moins chers à fabriquer, faciles à soutenir et donc moins chers pour le soutien du futur. Il s'agit bien d'améliorer la compétitivité de notre offre.

Ce partenariat stratégique avec Dassault Systèmes concerne aussi les données (*big data*). Nous disposons de plus en plus de données. Nous devons en extraire les données pertinentes qui vont nous permettre de proposer encore de nouveaux services à nos clients dans le domaine civil ou militaire. Nous discutons, par exemple, des futurs Rafale Care avec les services de l'État. Mais nous discutons aussi avec nos clients de l'amélioration de nos services dans le cadre des Falcon Care. Ce *big data* est fondamental pour fournir de nouveaux services.

C'est utile aussi en interne de la maison vis-à-vis de nos sous-traitants afin de mieux comprendre un certain nombre de difficultés que l'on peut entrevoir durant les développements ou dans les flottes en service. Par conséquent, c'est aussi une nécessité d'amélioration continue de la société.

Enfin, c'est une nécessité parce que nous devons nous protéger. Les données sont très importantes. Nous devons protéger nos données. Par conséquent, nous développons des architectures pour préparer le futur.

Dassault Systèmes et Dassault Aviation avancent donc main dans la main dans ces domaines stratégiques. Il y a peu de sociétés dans le monde, et encore moins en France, capables de traiter ce genre de problèmes.

La décision a été prise aussi de recourir à SAPRISO afin d'améliorer la production. Nous améliorons ainsi avec SAP, bien connu, mais surtout avec le logiciel APRISO de Dassault Systèmes afin d'améliorer la vie des compagnons et de pouvoir les connecter très directement à la société en termes numériques.

PLAN DE TRANSFORMATION (2/2)

Le plan de transformation couvre évidemment l'ensemble de nos établissements. Je ne vous décris pas le tour de France, et du monde, de nos sites. Nous améliorons et nous spécialisons nos sites de production. À la marge, cela déclenche des processus de mutations d'un certain nombre d'équipes d'un site à l'autre. Ce n'est pas massif, mais cela existe.

Par exemple, des pièces primaires étaient fabriquées à Seclin et à Argenteuil. Nous avons tout regroupé à Seclin, dans le Nord de la France, à côté de Lille. Nous spécialisons donc Seclin en pièces primaires métalliques.

La pyrotechnie était en limite à Argenteuil, du fait que les sites en région parisienne ne sont pas adaptés à la pyrotechnie. Au lieu de moderniser le site d'Argenteuil dans un environnement de plus en plus contraint par les normes environnementales, nous avons décidé de placer cette activité à Martignas où le site a été créé à l'origine pour la pyrotechnie (devenu ensuite un site pour les voilures d'avions militaires et civils).

Je n'entre pas dans le détail, mais cette adaptation doit nous permettre d'être plus efficaces et de garder les filières dites stratégiques en sous-traitant les filières moins stratégiques.

Avant que vous ne posiez des questions sur le site d'Argenteuil, je vous indique que nous avons le choix de conserver le site d'Argenteuil, mais un certain nombre d'activités ont été déployés dans d'autres sites par spécialisation. Nous avons donc besoin de moins de mètres carrés. Soit nous modernisons le site d'Argenteuil, soit nous trouvons un autre terrain. Après un an d'étude, nous avons trouvé un terrain à Cergy. La modernisation que nous pouvions prévoir à Argenteuil n'était pas efficace. Il est bien plus efficace de changer de lieu. Nous avons pris une décision purement industrielle. Nous installons donc une usine à Cergy, plus petite que celle actuelle d'Argenteuil, qui conservera les capacités à faire notamment les T12, les aménagements de Rafale, ce qui était réalisé à Argenteuil. Cergy et Argenteuil ne sont pas très éloignés. Cela ne dérangera pas beaucoup les salariés qui travaillaient à Argenteuil.

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Concernant la responsabilité d'entreprise, nous avons progressé dans le domaine environnemental. Nous faisons très attention à réduire notre empreinte environnementale, en particulier par la baisse de la consommation de gaz qui a été effectuée. Nous le mesurons tous les ans. Nous retraits nombre de nos déchets. Dans l'ensemble de nos usines, nous sommes très attentifs à traiter l'environnement.

Concernant l'aspect sociétal, ainsi que vous l'avez vu dans le film — et c'est historiquement vrai dans la société Dassault —, nous faisons attention à nos PME et à nos ETI. Elles sont aussi la partie vive de la chaîne de fabrication de nos avions.

Nous payons quasiment l'intégralité de nos impôts en France (93 %, soit 178 M€ de charges d'impôts, sans compter les charges sociales). Dans le contexte actuel, il faut le dire.

Nous coopérons avec les métiers de l'enseignement. Pour nous, l'éducation est fondamentale. Nous augmentons le nombre de nos apprentis. Nous participons à des centres d'apprentissage, comme à AéroCampus, à Lastresne.

Nous avons amélioré notre charte d'éthique. Notre code de conduite nous permet de répondre favorablement aux obligations de la loi Sapin 2 et de la loi de vigilance.

Concernant l'aspect social, l'intéressement et la participation restent importants. En intégrant le forfait social, cela représente une contribution d'environ 168 M€, soit presque le même niveau que les impôts.

Le salaire moyen est d'environ 57 100 € par an de rémunération annuelle brute. Le salaire le plus bas chez Dassault Aviation est d'environ 33 000 €, soit environ 2 fois le SMIC. En termes de pouvoir d'achat, Dassault est une bonne société.

Étant donné qu'il y a de l'activité, nous embauchons. Nous avons ainsi embauché 856 personnes en 2018.

Par ailleurs, nous menons une politique volontariste en termes de politique d'embauches des femmes. Cela démarre dans les écoles. À partir des écoles, il y aura davantage de femmes, mais ce n'est pas facile car les femmes tentées par les métiers techniques sont peu nombreuses. Il nous faut donc faire de la sensibilisation au sein des écoles et faire monter petit à petit les femmes afin qu'elles atteignent tous les niveaux de la société.

Nous avons signé de nouveau des accords en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.

RÉSULTATS 2018 — GROUPE DASSAULT AVIATION

Je passe maintenant aux résultats proprement dits.

PRISES DE COMMANDES, LIVRAISONS ET CARNET DE COMMANDES EN UNITÉS

Concernant la prise de commandes, nous avons vendu 52 Falcon en 2018 (contre 41 en 2017). En retranchant 10 Falcon 5X annulés en 2018, le chiffre est donc de 42 unités. Les 10 Falcon 5X sont les derniers à être annulés. Il n'y a plus de Falcon 5X dans le carnet de commandes.

Nous avons livré 41 Falcon. Notre *guidance* était à 40. C'est un chiffre un peu inférieur à celui de 2017. Étant donné la baisse du marché il y a deux ou trois ans, nous avons baissé les cadences.

Le carnet de commandes compte maintenant 53 unités [inaudible 38:56] légèrement positif en termes de Falcon par rapport au chiffre de 52 à fin 2017.

Concernant le Rafale, la prise de commandes est de 12 Rafale qataris supplémentaires.

Nous avons livré 12 avions (9 pour l'Égypte et 3 pour la France).

Le carnet de commandes reste de 101 Rafale à livrer.

PRISES DE COMMANDES, CHIFFRE D'AFFAIRES ET CARNET DE COMMANDES EN MDE - 2017 PRO FORMA IFRS 15

En termes de chiffres, les prises de commandes s'élèvent à 5 Mds€, soit une forte augmentation par rapport à 2017. Le chiffre d'affaires est en légère augmentation, à 5,1 Mds€ (par rapport à 4,9 Mds€ en 2017). Il y a un peu de moins Falcon, mais le même nombre de Rafale. Le F3-R a été livré pour la France, ce qui augmente significativement le chiffre d'affaires pour la France.

Le carnet de commandes se stabilise à 19,4 Mds€ (contre 19,5 Mds€ en 2017). Il s'agit en grande partie des Rafale à l'export à livrer dans les prochaines années.

R & D AUTOFINANCÉS CONSOLIDÉS

En termes de recherche et développement autofinancés, il y a une forte augmentation en 2018. C'était prévu et prévisible. Cela concerne principalement une augmentation liée au Falcon 6X puisque nous avons repris fortement les travaux en 2018. Cela augmentera encore un peu plus en 2019. En effet, cela concernera non seulement le Falcon 6X, qui va continuer sa montée en puissance, mais aussi le nouveau Falcon qu'il faudra débiter réellement. Par conséquent, l'effort d'autofinancement augmentera.

Sur la diapositive, un petit schéma sur ces données pendant un certain nombre d'années montre que ce montant correspond à environ 10 % du chiffre d'affaires, celui-ci étant changeant. C'est à peu près la valeur de la R&D. Le montant de 392 M€ pour 2018 correspond à 7,7 % du chiffre d'affaires.

THALES

Thales a amélioré ses performances. Leurs chiffres ont été publiés hier. Il y a une augmentation nette de leur rentabilité. La marge nette ajustée se situe à 7,4 % pour 2018 et abonde le net de Dassault Aviation à hauteur de sa participation dans Thales.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AJUSTÉ

Le chiffre d'affaires pour 2018 est en hausse, à 5,084 Mds€.

Le résultat opérationnel se situe à 669 M€ (par rapport à 357 M€ en 2017). Il connaît donc une nette hausse. Cela correspond à une marge opérationnelle de 13,2 % (par rapport à 7,3 % en 2017).

Le résultat financier est de – 77 M€.

L'équivalence pour Thales est de 290 M€ et, pour d'autres sociétés, de 4 M€.

Les impôts s'élèvent à 205 M€.

Le résultat net est de 681 M€, soit une marge nette de 13,4 % (par rapport à 410 M€ en 2017).

Dans ces chiffres, a été intégrée l'indemnité Safran pour la résiliation du contrat Silvercree, qui s'élevait, ainsi que je l'ai communiqué en septembre, à 281 M\$, soit 241 M€. Étant donné l'impact au niveau de la participation et de l'intéressement sur les résultats, je vous ai indiqué en note sur la diapositive les calculs sans l'indemnité de Safran — qui n'aura lieu qu'une fois —, le résultat opérationnel aurait été de 9,2 % au lieu de 13,2 % et un résultat net de 10,8 % au lieu de 13,4 %.

TRÉSORERIE CONSOLIDÉE DISPONIBLE

La trésorerie a augmenté. Elle s'élève à 5,2 Mds€, principalement grâce aux acomptes des Rafale à l'export (nouveau contrat du Qatar, ainsi que des acomptes intermédiaires payés par le Qatar et l'Inde). Ce chiffre va baisser. Il faut en effet fabriquer les avions. Cela commence par l'Égypte où nous avons quasiment tout livré, à un avion près. Par conséquent, cette trésorerie permet aussi de fabriquer les avions.

DIVIDENDES

Nous proposons le même *payout* de 26 %. Il est proposé un dividende 21,2 € par action, soumis à l'Assemblée Générale du 16 mai 2018. Les dividendes s'élèveront à 177 M€ pour 2108 (contre 127 M€ en 2017).

Je tiens à rappeler que l'intéressement et la participation distribués aux salariés s'élèvent à 168 M€ en intégrant le forfait social. Je vous rappelle que les impôts s'élèvent à 178 M€. Je n'utiliserai donc plus le vocabulaire des trois tiers, mais celui des quatre quarts. Nous donnons 177 M€ à l'actionnaire 168 M€ aux salariés, 178 M€ à l'État en payant nos impôts en France et nous conservons le reste des résultats pour le développement de la société.

PERSPECTIVES ET STRATÉGIE 2019

Le programme est encore bien chargé en 2019. Il s'agit de poursuivre les ventes et de renforcer les ventes des Falcon et des Rafale.

Nous menons à bien les premières études du SCAF. C'est un élément majeur pour la préparation du futur. Il s'agit de poursuivre ainsi la coopération avec l'Allemagne, avec le partenaire Airbus, l'ensemble des sociétés qui contribuent à l'aviation de combat et aux systèmes de combat de part et d'autre du Rhin.

Nous poursuivons les travaux sur le Falcon 6X pour tenir le calendrier tel que nous l'avons prévu.

Nous préparons la future gamme avec le futur Falcon, qui sera très opérationnel en 2019.

Il s'agit de commencer les travaux liés au F4 qui vient de nous être notifié. Ce standard est très ambitieux, en particulier dans les architectures de connectivité.

Les contrats de Rafale déjà en cours doivent être exécutés. Il faut livrer les Falcon dans les temps, tel que cela a été prévu.

Il s'agit de participer au lancement du MALE, qui devrait voir le jour cette année.

Les travaux de SURveillance MARitime se poursuivent, comme je vous l'ai annoncé.

Il faut gagner les contrats de MCO sur le Rafale et l'ATL2. C'est important. La ministre l'a rappelé.

Il s'agit aussi de faire encore mieux en termes de soutien au Falcon, en particulier grâce au développement de notre nouvelle stratégie de stations-service.

Nous devons faire valoir notre savoir-faire dans le domaine spatial.

Enfin, il faut poursuivre l'exécution du Plan de Transformation nécessaire à la préparation du futur et de notre compétitivité.

L'objectif et la *guidance* pour 2019 consistent à livrer 45 Falcon, contre une *guidance* de 40 l'année dernière. Cette légère progression correspond à une légère augmentation du marché, mais nous restons prudents. Il s'agit aussi de livrer 26 Rafale correspondant aux contrats export. Cela conduira à une forte hausse du chiffre d'affaires.

Je suis maintenant disponible pour répondre à vos questions.

CONFÉRENCE DE PRESSE

Emmanuel Huberdeau (Air et Cosmos) : J'ai deux questions concernant l'avenir. Pour le SCAF, pouvez-vous nous dire quelles seront les technologies clés pour le NGF ?

Par ailleurs, concernant les drones de combat, comptez-vous commercialiser dans les années à venir un UCAV opérationnel dans la continuité du nEUROn ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Concernant le NGF, nous en sommes au tout début. Il est déjà important d'analyser le besoin opérationnel. C'est le travail des états-majors de part et d'autre du Rhin. Quand on observe attentivement ce qui se passe un peu partout dans le monde, on constate

un certain nombre de progrès des systèmes sol-air, en particulier russes, et la volonté d'un certain nombre de pays d'interdire leur territoire à partir du renforcement de ces défenses. C'est un premier point. Il faudra être encore plus performant pour percer les défenses ennemies sol-air.

Par ailleurs, un certain nombre de pays mettent de l'argent dans le développement d'avions de combat performants en termes de supériorité aérienne. Celui qui a la supériorité aérienne peut ensuite mener des raids pour traiter des objectifs. La supériorité aérienne est souvent dominée par les Américains qui disposent d'un grand nombre d'avions et d'avions spécialisés. Dans un certain nombre de pays, il s'agit de priorités de développement. Les Russes et les Chinois poursuivent ainsi leur effort de développement d'avions de combat. La menace air-air reste importante quand il s'agit de dominer le ciel.

De ce fait, en termes de technologie, la manœuvrabilité va rester importante, ainsi que la capacité d'emport. Il faut être capable de prendre des emports.

Il y a aussi la furtivité. Un avion qui est vu après un autre a une chance de gagner. Ce n'est pas le cas si un avion est vu tout de suite par les radars. La furtivité que nous avons mise en œuvre dans le cadre du drone nEUROn va être utile pour le futur.

Il faut des architectures de connectivité permettant à l'avion de ne pas travailler seul. Il travaille avec plusieurs avions. Il peut travailler avec des drones. Il travaille avec des renseignements acquis par des drones de surveillance ou par d'autres moyens. Bref, la connectivité est aussi un point central.

Ce sont quelques-unes des technologies que nous travaillons. Nous nous exerçons à la furtivité avec le nEUROn. Nous allons nous exercer, avec le Rafale F4, à la connectivité, avec de nouvelles architectures de connectivité. Ce sont ces technologies qu'il nous faudra développer.

Vous avez vu une silhouette de l'avion en question. C'est un avion potentiellement plus gros que le Rafale afin de disposer d'un meilleur *range*. Si je comprends bien les opérationnels, il devra aussi être capable de se poser sur un porte-avions et d'en redécoller. Ces quelques ambitions sont assez fortes.

C'est pour cette raison que nous appelons fortement à développer un démonstrateur. Avant de se lancer dans un développement complet, il est intéressant d'examiner la mise en œuvre pratique de la technologie. Pour un avionneur, la sanction du vol reste fondamentale.

Sur votre deuxième question concernant les drones de combat, pour l'instant, les états-majors ont plutôt fait le choix de faire un avion habité. Ceci dit, nous avons travaillé avec cinq autres partenaires européens sur le nEUROn. Nous avons travaillé avec les Britanniques sur un démonstrateur d'UCAV. Cela n'a pas donné lieu à des contrats de développement complet. Nous faisons voler le nEUROn. Nous sommes prêts à apporter notre savoir-faire dans le domaine des UCAV.

Dans le domaine du SCAF, il y a de petits drones qui voleraient en essaim autour de l'avion de combat. Ils sont développés avec Airbus. Nous étudions aussi cette possibilité.

Thierry Dubois (Aviation Week) : Ma question porte sur les acquisitions des activités maintenance d'ExecuJet et de TAG. Pouvez-vous nous détailler un peu cette stratégie ? Peut-on s'attendre à une autre acquisition ? Quel est le montant des investissements déjà réalisés à travers ces deux premières acquisitions ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Nous ne publions pas le montant de ces acquisitions, mais il ne s'agit pas de montants très importants. Cela ne se compte pas en milliards.

Notre stratégie consiste à avoir une empreinte mondiale de stations-service. Qu'est-ce qu'une station-service ? C'est un endroit où on confie la responsabilité de la maintenance d'un avion. Nous souhaitons labéliser en propre, c'est-à-dire avec nos propres équipes. Il s'agit d'intégrer celles que nous avons achetées afin d'être sûrs d'offrir une qualité à nos clients.

Il s'agit surtout de disposer d'un réseau opérationnel partout dans le monde. Nos avions sont faits pour voler. Ils volent partout dans le monde. Un client est à un endroit et va à un autre endroit. Nous sommes en ligne avec les opérateurs de ces clients. Il s'agit de s'assurer que nous sommes capables de lui apporter tout de suite, presque partout dans le monde, une solution labélisée au niveau

mondial. Vous avez vu la carte. Nous nous orientons fortement vers l'Asie grâce à ExecuJet. Nous nous renforçons en Europe grâce à TAG. C'est un renforcement des équipes de soutien.

Comme vous l'avez vu avec notre qualité qui augmente en termes de service et de perception des clients, cela s'inscrit dans une véritable volonté d'améliorer le soutien des 2 300 avions Falcon qui volent aujourd'hui dans le monde.

Intervenant : Peut-on s'attendre à une autre acquisition ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Vous verrez. Pourquoi pas ? On ne sait jamais...

Michel Polacco (journaliste indépendant) : Les Mirage F1 réformés par l'armée de l'air ont trouvé preneurs aux États-Unis. Qu'en est-il des Mirage 2000N qui sont sortis du circuit ? Savez-vous ce qu'ils vont devenir ?

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur les futurs Falcon ? Étendez-vous la gamme vers le bas ? Vous avez en effet totalement disparu de la gamme moyenne ou basse.

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Nous nous occupons beaucoup des futurs clients et des clients actuels. Une fois que l'avion a été retiré du service de ces armées, ce n'est plus vraiment notre métier. Nous contribuons à des chaînes de recyclage des avions s'il faut les recycler. Pour tout vous dire, je ne suis pas très fan de l'idée de revendre des avions d'un âge déjà certain à des sociétés privées qui vont les utiliser. J'ai déjà dit que ce n'était pas notre métier. Notre responsabilité d'avionneur ne saurait être engagée dans ce genre d'activités. Un avion de combat est fait pour des militaires. Ce n'est pas forcément fait pour aller faire des tours. Ces avions ont été faits pour le combat, pas pour le transport de passagers. Je sais que certaines sociétés font des *aggressor squadrons*, comme on dit, aux États-Unis sous leur propre responsabilité. Nous ne sommes pas engagés dans ce type d'opérations.

Concernant la gamme des Falcon, depuis longtemps, nous avons décidé que le bas de notre *range* d'avions serait 4 000 nautique. Il s'agit *grosso modo* du Falcon 2000LXS. Cela peut être un peu moins avec le Falcon 2000S (3 300 nautique). En réalité, c'est là que se situe l'entrée de gamme pour Dassault Aviation. En dessous, ce n'est plus vraiment notre domaine. Cela a été le cas avec les Falcon 10 et Falcon 20. Nous saurions certainement faire un avion de cette taille, mais il s'agit de savoir le faire au bon prix et de savoir le vendre, etc. Nous ne pouvons pas être partout. Nous avons privilégié de placer notre effort sur la gamme des avions à 6 000 nautique (Falcon 7X et 8X). Nous renforçons maintenant notre gamme dans le domaine des 5 000 nautique. Avec le Falcon 5X, nous sommes passés de 5 200 à 5 500 nautique avec les nouveaux moteurs. Voilà où nous en sommes. Nous réfléchissons pour le futur. Nous vous dirons bientôt où nous allons placer notre effort pour le futur.

Intervenant : Existe-t-il des projets de rachat d'entreprises existantes comme ce fut le cas à un moment ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Cela n'a pas été le cas. En tout cas, si cela a été le cas, cela ne s'est pas réalisé.

Intervenant (Agence Reuters) : Le Gouvernement allemand a pris une position très ferme sur l'exportation des armements, surtout en Arabie Saoudite. Cela a créé des problèmes avec les Britanniques sur le Typhoon. Cela vous amène-t-il à réfléchir ? Avez-vous des inquiétudes sur le SCAF ? Faut-il un accord sur l'exportabilité de cet avion ? Comment voyez-vous la situation ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : L'exportation est le domaine des États. Ce n'est pas le domaine des sociétés. Évidemment, nous suivons avec grande attention ces problématiques. L'export des

avions de combat fait partie du modèle économique de la société. Dassault a toujours vécu grâce à l'exportation des Mirage et, aujourd'hui, des Rafale. Nous regardons cela avec la plus grande attention. Pour le Rafale, il faut des autorisations françaises. Dès qu'il s'agit d'un programme en coopération, il faut demander l'autorisation ou avoir des règles entre les États. Il revient donc aux États de se mettre d'accord.

Il est évident que, si nous lançons réellement un avion de combat franco-allemand — nous n'en sommes aujourd'hui qu'aux études préliminaires —, les règles d'exportation doivent être définies le plus tôt possible. S'il s'agit d'une coopération franco-allemande ou franco-hispano-allemande, les règles d'exportation doivent satisfaire les deux ou trois pays. Les États doivent donc se mettre d'accord sur des règles du jeu.

Il existait la règle du jeu, dite règle Debré-Schmidt, entre la France et l'Allemagne. Il me semble qu'il faut s'en inspirer. Certains y travaillent. Il faut aussi prendre en compte les opinions publiques dans ce genre d'exportation. Les gouvernements et les parlements sont au travail ensemble pour y répondre. Je suis fort triste que l'exportation du Typhoon en Arabie Saoudite ne soit pas possible.

Karin Finkenzeller (*WirtschaftsWoche*) : J'aimerais entrer dans le détail de la question posée par mon collègue. Vous avez dit qu'il faudrait s'inspirer de l'accord Debré-Schmidt. Mais, depuis des années, cet accord est interprété d'une manière différente de part et d'autre du Rhin. Vous avez aussi parlé de l'opinion publique qu'il faut prendre en compte. Le fait est que l'opinion publique est très attentive à ces questions d'exportation de matériels de défense dans certains pays dans lesquels on n'aimerait pas les exporter. L'opinion publique en Allemagne est plus stricte à cet égard que l'opinion publique française. Comment pensez-vous sortir de cette situation un peu compliquée ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Je maintiens ce que j'ai dit. Il revient aux États de se mettre d'accord. Des discussions sont en cours. Elles ont commencé il y a un certain temps. Elles progressent dans le cadre d'une volonté des deux États d'aller vers une autonomie stratégique, ce qui signifie aussi une capacité d'exportation. Il faut tenir compte d'un certain nombre de critères pour l'exportabilité. Je fais confiance aux Allemands. Les chiffres montrent que les Allemands exportent beaucoup d'armement. Cela prouve qu'il y a des possibilités dès lors que l'industrie allemande y est intéressée. Et il y aura peut-être des prospections dans certains pays. Cela fait partie des autorisations, ou non, qui seront données, comme en France. La France ne donne pas des autorisations d'exportation pour tous les pays. Il y a donc une harmonisation à faire entre tous les pays. Il y a aussi un intérêt à exporter. Tout ceci doit être mis en balance.

Et il faut expliquer à l'opinion publique la logique qui conduit à ces exportations. En France, la logique veut que le pays doive être stratégiquement ami. Ainsi, pour l'exportation du Rafale, il s'agit de pays avec lesquels il existe des accords stratégiques. Par ailleurs, cela crée de l'emploi. Par exemple, en France, il y a des créations d'emplois en province grâce à ces exportations. L'ensemble de ces éléments font que les États décident des autorisations d'exportation.

Tristan Sanson (Exane) : Concernant le séquençage des livraisons de Rafale, il y a une forte hausse avec 26 appareils en 2019. Mais votre *backlog* n'a pas changé. J'imagine que l'on devrait pouvoir attendre une baisse significative en 2020, aux alentours de 15 ou 16 appareils, et une reprise en 2021. Est-ce une bonne vision des choses ?

Par ailleurs, dans les commentaires de votre communiqué de presse sur les *drivers* d'amélioration de la marge en 2018, vous parlez notamment de l'amélioration de la situation sur le marché de l'occasion. Parlez-vous d'une forme de perte de *trading* historique ? Ou avez-vous fait carrément des profits sur des activités d'appareils d'occasion ?

Enfin, concernant le marché nord-américain des *business jets*, pouvez-vous nous donner votre sentiment sur l'impact *a posteriori* de la réforme fiscale américaine ? Voyez-vous les élections de 2020 comme un facteur d'incertitude à même de tempérer certaines tendances de fond sur ce marché ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Sur le Rafale, la *guidance* est à 26. Nous avons anticipé. Nous sommes passés en cadence 2 sur le Rafale. Nous sommes donc capables de livrer les 26 avions par l'augmentation de la cadence que nous avons lancée il y a déjà un certain temps. Dès que nous avons eu le troisième contrat export indien, l'augmentation a été confirmée. Nous avons déjà livré 23 Rafale aux Égyptiens. Nous devons livrer 96 avions export. En ôtant 26 et 23 à 96, vous trouverez le nombre. Il reste encore à livrer après 2019 un nombre que je ne donnerai pas aujourd'hui. Je vous donnerai la *guidance* l'année prochaine. La France reprendra le relais à partir de 2022 pour la livraison des 28 avions de la 4^e tranche. Nous espérons une 5^e tranche qui viendra après la livraison de cette 4^e tranche.

Tout cela n'est pas encore totalement bouclé en termes de cadences. Nous avons la réactivité qui nous permettra de rester à 2, d'augmenter en cas de contrats export ou de baisser légèrement s'il était nécessaire de livrer moins d'avions. C'est la flexibilité de la maison qu'il faut gérer en permanence avec notre tissu de sous-traitants pour être capable de nous adapter en anticipant deux ou trois ans à l'avance. C'est ce que nous faisons en permanence.

Concernant le deuxième point, sur le marché des avions d'occasion, nous avons purgé notre stock. De temps en temps, quand nous vendons des avions, nous rachetons l'ancien avion d'occasion. Cela arrive. Grâce à l'amélioration du marché en 2018, principalement sur les avions d'occasion, nous avons pu vendre un certain nombre d'avions d'occasion. Nous en conservons encore quelques-uns afin de les louer à des clients en attente de leur avion neuf. Mais nous avons bien purgé notre stock d'avions d'occasion que nous avions les années précédentes. Concernant la rentabilité, il est difficile d'en parler. Ils ont été achetés un certain prix. Ils sont remis en état. Ils sont revendus à un certain prix. En général, nous ne gagnons pas beaucoup d'argent dans ces domaines. Quand je dis « pas beaucoup », ce n'est vraiment pas beaucoup.

J'en viens à la question concernant les Falcon aux États-Unis. L'économie des États-Unis va bien. C'est clair. La réforme fiscale a été difficile à accoucher, mais elle a accouché. C'est d'ailleurs une bonne chose pour l'industrie américaine, un peu moins bonne pour les industries européennes, puisque le taux d'imposition a été fortement diminué, à 21 %, auquel s'ajoute la taxe régionale de 2 %. Cela donne un taux total de 23 %. En France, selon les années, le taux est d'environ 35 %. C'est donc une bonne nouvelle pour les sociétés américaines. Nous en bénéficions grâce à notre usine de Little Rock, soit dit entre parenthèses. Cela veut dire qu'il y a une dynamique aux États-Unis. Cette dynamique s'est effectivement traduite par un marché plus actif aux États-Unis en ce qui concerne les Falcon et les *business jets* en général.

Cette année, nous espérons un peu plus de ventes, mais nous sentons que nous sommes sur un plat. Il y a les incertitudes dont je parlais au début de la conférence de presse. Y aura-t-il une croissance mondiale ou non ? La guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine affectera-t-elle ou non le commerce mondial ? On sent cette incertitude. On peut rajouter celle des élections américaines qui approchent, comme tous les quatre ans. Je ne suis pas sûr que cela joue davantage que les incertitudes sur la croissance. Les crises fortes qui ont conduit à 2008 et 2009 créent une prudence dans les investissements un peu partout dans le monde, y compris aux États-Unis.

Concernant nos ventes, ainsi que je l'ai dit tout à l'heure, nous avons augmenté nos chaînes de fabrication de Falcon afin de prendre en compte l'augmentation du marché qui a été visible, en particulier en 2018. Mais nous restons prudents. Notre société gère la prudence aussi. Nous n'avons donc pas ouvert en grand les vannes de l'augmentation de production. Nous augmentons tranquillement. Cela se traduit par la *guidance* à 45 (contre 40). Nous verrons ce qu'il en sera. Nous allons observer l'évolution des ventes mois après mois.

Intervenante : Vous nous confirmez que vous avez arrêté les travaux industriels avec les Britanniques sur SCAF lancés en 2014.

Pourriez-vous faire un point sur vos prospects à l'export pour le Rafale ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Avec les Britanniques, nous n'avons pas totalement arrêté. Nous avons conservé quelques lignes de communication sur de petites études. Mais le gros projet consistant à faire voler un démonstrateur de drone de combat a été arrêté. Je vous le confirme. Cela redémarrera peut-être un jour. On ne peut jamais prévoir le futur — on essaie, mais c'est difficile. Quelques lignes ont été conservées. En effet, dans le cadre du traité de Lancaster House, la France et la Grande-Bretagne poursuivent un certain nombre d'études. Vous avez aussi noté que les Britanniques ont souhaité lancer un projet, non pas identique à ce que nous faisons avec les Allemands, mais qui tombait juste après les annonces d'un travail en coopération entre Airbus et Dassault. Il n'y a donc pas grand-chose avec les Britanniques.

Concernant les prospects de Rafale, je ne serai pas très bavard. Nous nous concentrons actuellement sur la livraison des avions que nous avons déjà vendus. J'ai déjà affirmé haut et fort — je l'ai dit encore aujourd'hui — que, pour nous, l'Inde reste une cible, au bon sens du terme. 36 avions, c'est un début. Il y a des besoins importants en Inde. Le Rafale est un très bon avion. Il a été choisi par l'armée de l'air indienne. Nous faisons les efforts d'implantation en Inde avec des usines qui sont en train de se monter. Nous travaillons à la construction d'une relation de long terme avec les Indiens. Elle est déjà ancienne, mais elle prend un tour nouveau avec cette montée en puissance d'une capacité industrielle de Dassault en Inde.

Sur les autres prospects, nous y travaillons. Puisque cela a été annoncé, je ne cache pas que nous avons répondu aux appels d'offres en Suisse.

Nous travaillons aussi avec les Finlandais qui ont émis le souhait d'acquisition d'avions de combat. Pour la Finlande, ces sujets sont toujours très politiques, liés à l'évaluation de la capacité des voisins. Nous travaillons la main dans la main avec les services de l'État, politiques et diplomatiques, pour nous permettre de répondre à ces appels d'offres. Il y a aussi d'autres prospects un peu plus lointains sur lesquels nous travaillons.

Intervenant : Je voudrais savoir d'où vous tirez un tel optimisme à propos du SCAF. Les deux états-majors, français et allemands, se sont réunis et ont fait une sorte de fiche programme. Pour un observateur extérieur, ce SCAF est plutôt le couteau suisse de l'aéronautique militaire. Je lis : « Faire face aux défis futurs, agir en autonomie ou alors au sein d'un système, être polyvalent ou flexible d'emploi, répondre à toutes les missions (air, mer, etc.), pouvoir être opérable OTAN et Union Européenne, être furtif et navalisable ». Pour couronner le tout, on apprend dans la presse que l'on débloque 65 M€ partagés sur deux ans, partagés à deux. Si je calcule bien, vous allez pouvoir mettre sur ce projet immédiat quatre à cinq ingénieurs environ. D'où tirez-vous cet optimisme ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Nos ingénieurs sont chers mais pas à ce point. Vous allez créer une rupture sociale chez Dassault. Méfiez-vous...

L'optimisme fait partie de l'ADN de Dassault. Nous sommes de grands optimistes. De manière plus sérieuse, nous connaissons nos compétences. Nous savons faire toutes les caractéristiques que vous avez lues. Nous ne sommes pas présomptueux. Le Rafale fait déjà une grande partie de ce que vous avez cité. Il travaille en coalition européenne, il travaille au sein de l'OTAN, il fait de l'air-air, de l'air-sol, il va sur porte-avions. Nous avons une expérience. Nous ne déclarons pas que nous savons faire parce que nous sommes de grands optimistes. Nous sommes de grands optimistes parce que nous avons fait. Nous avons su faire un Rafale. C'est grâce aussi à l'apport de ce que nous avons appris sur le nEUROn.

Nous le faisons avec de toutes petites équipes. C'est la force de Dassault. Non seulement nous savons faire beaucoup de choses, mais nous savons le faire avec de petites équipes. Cela devrait être étudié dans les grandes écoles. Les Américains font des avions avec des équipes beaucoup plus lourdes que les nôtres. Quand je dis « beaucoup », c'est vraiment beaucoup beaucoup. De ce fait, nous coûtions beaucoup moins cher que les autres en termes de développement, d'effort et d'efficacité. C'est quelque chose qui s'oublie de temps en temps en France. Les gens ne font pas les vrais *benchmarks*. Si vous faites les vrais *benchmarks*, un Rafale a coûté moins cher qu'un F35. Je

parle devant des experts qui l'ont souvent cité. C'est énorme. Or, aujourd'hui, le Rafale fait davantage puisqu'il fait aussi l'air-air, ce que le F35 ne fait pas. Le F35 a certainement d'autres qualités. Pour l'instant, il a beaucoup de problèmes.

Nous sommes donc optimistes sur la base de nos compétences. Évidemment, les compétences doivent s'alimenter. Si un démonstrateur n'est pas lancé rapidement, les compétences finissent par s'éroder. C'est pour cette raison que nous avons pris la décision de lancer le démonstrateur nEUROn en 2003. Il vole encore aujourd'hui et il nous apprend encore un certain nombre de choses, en particulier dans le domaine de la furtivité. Cette furtivité et notre savoir-faire sur le Rafale, alimenté par notre compétence d'architecte industriel système, font que nous sommes capables d'être le leader d'une équipe européenne. Il est plus difficile de faire à deux que tout seul. C'est encore plus difficile à trois qu'à deux. Etc. C'est une grande ambition.

Les États le veulent. Nous nous mettons au service de nos États. Le ministère de la Défense nous dit de faire de cette façon, nous faisons de cette façon. Nous disons seulement que, pour avoir une chance de réussir, il faut s'organiser. Cela veut dire que nous aimerions un leadership fort de la France, nommée responsable de ce projet pour les deux pays. Nous demandons une responsabilité forte de la France. Au même moment, nous proposons une responsabilité forte de l'industrie. La responsabilité forte de l'industrie en ce qui concerne le SCAF, dans le cadre de l'avion de combat, c'est Dassault qui peut la porter.

Intervenant : Vous avez aussi mentionné dans votre communiqué que l'environnement chinois des *business jet* était plus faible que prévu. Pouvez-vous donner davantage d'indications sur les *drivers* de ce ralentissement ?

Nous avons parlé des sujets militaires, moins des sujets civils. Étant donné le Brexit, voyez-vous un risque d'attentisme dans la base de clients au Royaume-Uni sur ce segment de marché ?

Concernant la transformation digitale du groupe et l'impact sur le programme du futur Falcon, vous avez expliqué, comme un certain nombre de sociétés industrielles de votre secteur, que votre transformation digitale permettrait de développer des appareils moins chers à produire et moins chers à soutenir. Pouvez-vous nous dire s'ils seront aussi moins chers à développer ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Le Brexit est d'abord un problème industriel. C'est un problème politique, bien sûr, mais je n'en parle pas, ce n'est pas mon affaire. Au niveau européen, y compris nos amis britanniques, l'ensemble de la profession aéronautique et de la défense estime que le Brexit est une mauvaise chose pour les industriels de chaque côté de la Manche. Nous nous organisons tous pour essayer d'y faire face, avec toutes les incertitudes qui entourent ce mystérieux *hard Brexit* ou *no deal Brexit*. Cela pose des problèmes simples à poser mais difficiles à résoudre, notamment concernant le comportement des douanes. Les douanes vont-elles bloquer ? Vont-elles laisser passer tout le monde ? Auront-elles des instructions ?

Dans le domaine aéronautique, nous avons travaillé avec l'Agence Européenne pour tout ce qui concerne la labélisation des pièces fabriquées en Grande-Bretagne et montées sur des avions européens. C'est traité. Les sociétés britanniques peuvent obtenir ce *stamp* assez facilement, pourvu qu'elles en fassent la demande. Nous nous en assurons avec l'ensemble de nos fournisseurs. Mais ce n'est pas suffisant.

Des impacts vont déborder des simples problématiques de régulation. Il y a des problématiques de standardisation pour le futur et des problématiques économiques. Cela va sûrement créer un choc psychologique. Cela va donc peser sur l'économie, voire sur les monnaies. Bref, cela va entraîner de nombreuses conséquences que nous ne savons pas prédire aujourd'hui.

Les hommes d'affaires qui opèrent à Londres vont continuer à opérer à Londres et en Grande-Bretagne ou vont opérer ailleurs, moyennant quoi, ils auront encore besoin d'avions. Je ne vois pas beaucoup d'impact dans le domaine de l'aviation d'affaires, si ce n'est l'impact indirect des conséquences économiques. Si l'économie va moins bien, l'aviation d'affaires va moins bien. C'est cet impact qui est à craindre.

Concernant la Chine, la déception est proportionnelle à l'attente que l'on a vis-à-vis de ce grand pays qui s'est beaucoup développé et qui continue à se développer d'un point de vue économique, mais qui ne fait pas beaucoup appel aux avions d'affaires à ce stade. Elle doit encore travailler sur la modernisation de ses aéroports, du trafic aérien, etc. Nous y croyons. Nous avons renforcé notre capacité à vendre en Chine, à soutenir nos avions en Chine. Nous nous y préparons mais il faut faire preuve d'une grande patience avant de voir se développer l'aviation d'affaires en Chine.

En revanche, l'Asie non chinoise se développe de manière assez significative. Nous sommes en Asie, nous ne sommes pas qu'en Chine. Cela se développe. Cela se passera aussi en Chine, mais les problématiques actuelles chinoises, inhérentes au système chinois, font que le secteur de l'aviation d'affaires est encore limité dans ce pays. Même si une cinquantaine de Falcon volent déjà en Chine, cela ne correspond pas aux *expectations*. Mais nous continuons à y prodiguer nos efforts. Nous ne nous démoralisons pas sur le marché chinois. Nous sommes patients. On l'a vu avec le Rafale. Nous avons fini par le vendre. Nous finirons donc par vendre beaucoup d'avions en Chine.

J'en viens au numérique. Nous investissons évidemment dans l'outil numérique parce qu'il n'y a pas le choix. Qui ne sera pas numérique demain disparaîtra. Que l'on aime ou que l'on n'aime pas, c'est ainsi. Il vaut mieux aimer.

Par ailleurs, nous allons le faire de manière à gagner en termes de productivité dans la fabrication de nos avions. Le développement n'est pas le problème. Ce n'est pas le problème de Dassault de baisser ces coûts de développement. Comme je le disais tout à l'heure, nous avons déjà de petites équipes. Nous sommes déjà très efficaces dans ce domaine. Nous allons essayer de baisser les cycles. Le numérique peut nous y aider. Si on baisse les cycles, on baissera les coûts de développement. Mais le but numéro 1 est d'arriver à améliorer les performances, la qualité et les coûts. Il s'agit de baisser les coûts des avions en production. Ce n'est pas simplement Dassault, mais Dassault et sa *supply chain*. Nous sommes aussi dépendants de notre *supply chain*. Il y aura ainsi une continuité numérique au sein de la société et avec nos partenaires extérieurs. C'est pour cette raison que nous sommes très contents d'avoir Dassault Système qui nous aide dans nos outils, mais aide aussi nos sous-traitants. Par exemple, dans le domaine de l'avion de combat futur, Airbus prend nos outils. Nous pourrions ainsi faire des plateaux communs, utiliser les mêmes méthodes, etc. C'est donc fondamental. Nous le faisons donc avec l'ambition de faire mieux demain dans tous les domaines que vous avez cités.

Intervenant : Au cas où 57 Rafale marine seraient vendus à l'Inde, incluraient-ils des Rafale marine biplaces ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : C'est un vieux débat pour la marine française. Certes, c'est au client de le dire. Nous avons développé un Rafale monoplace. Le biplace était dans nos projets pour être capable de fournir. Cela coûtait un peu plus cher. Cela n'a pas été fait parce que le besoin ne s'en est pas fait sentir. Le *training* se fait au sol. Les pilotes s'entraînent. Quand il s'agit d'apponter, c'est le pilote face au porte-avions. Il le fait comme ça, il est seul dans l'avion. Pour les missions, la marine française n'a pas eu cette demande. Ce n'était donc pas un biplace opérationnel ni un biplace d'entraînement. Donc, pour la marine indienne, nous poursuivons notre offre à partir des monoplaces marine de type Rafale France.

Intervenante : En matière d'aviation d'affaires, vous nous avez parlé de l'état du marché et des perspectives de ventes aux États-Unis et en Chine. Pouvez-vous nous parler de l'état du marché et de vos perspectives dans les autres régions du monde ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Je peux vous en parler, mais ce sera très qualitatif. C'est ce que j'ai déjà dit. Le marché n'est pas dans un *boom*. Nous ne sommes pas en train de dire que nous allons doubler nos ventes en un an. Nous aimerions que ce soit le cas. Cela ferait courir nos amis de la production, mais nous aimerions que ce soit le cas. J'ai dit que nous restions prudents. Les signes

de l'économie mondiale ne sont pas à ce point au beau fixe. Nous avons parlé des États-Unis et de la Chine. Les États-Unis vont bien, mais ils sont prudents. On ne sait pas trop ce qu'il en est pour les Chinois, mais ils sont très prudents et achètent peu.

Au milieu, il y a un grand continent qui achète beaucoup nos avions : l'Europe et la Russie. Cela reste actif. Mais vous voyez aussi la situation économique en Europe. Certains pays vont bien, d'autres moins bien. Cela reste un des fers de lance des ventes de Falcon.

Le Moyen-Orient reste faible. Ce n'est pas seulement pour nous. Le Moyen-Orient achète peu d'avions d'affaires.

Nous nous développons petit à petit en Afrique. C'est une empreinte là aussi qui se fait petit à petit. D'une manière générale, cela progresse par rapport aux autres années où nous étions tombés à des points bas. Nous sommes sur un plateau qui monte un peu. Il y a d'ailleurs des signes de stabilisation du marché de l'occasion. Nous croyons beaucoup au marché de l'occasion comme signe avant-coureur. Quand le marché de l'occasion va bien, cela suit. En l'occurrence, le marché de l'occasion a été en bonne forme et nous avons augmenté nos ventes. Pour l'instant, le marché de l'occasion stagne un peu. Nous sommes sur un plateau. Cela veut-il dire que le marché des avions neufs va aussi être sur un plateau ou non ? C'est la question que tous les constructeurs se posent. Vous avez vu les commentaires de nos amis et non moins compétiteurs outre-Atlantique.

Stéphane Baranski (Aérospatiale) : J'aurais voulu évoquer un petit sujet de votre présentation, le Space Rider, qui sera sur la table des ministres à la fin de l'année, à la conférence de l'ESA. Jusqu'à présent, ce programme est dominé par les Italiens. Envisagez-vous une augmentation de la contribution française ? Militez-vous pour cela ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : C'est un programme mené avec les Italiens. Nous en sommes très contents. Nous avons déjà travaillé avec Vera et avec EXV. Cela s'est très bien passé. Les Italiens sont actifs. Ils ont une volonté dans ce domaine. Nous poursuivons donc cette filière.

L'ESA a repris le sujet. Ce sera évoqué à la conférence d'octobre ou novembre. Nous espérons bien un lancement de ce projet-là. C'est un petit vaisseau spatial qui doit être capable de revenir après avoir fait des expérimentations en orbite. Nos compétences dans ce domaine de l'« avion spatial » peuvent être utiles à la communauté européenne. C'est l'une des filières.

Nous proposons nos services aussi aux filières d'autres domaines. Comme je l'ai rappelé lors de la conférence à Bruxelles il y a un mois devant toutes les autorités européennes de la Commission, du Parlement et des industriels, l'Europe doit renforcer son travail dans l'espace. Cela ne peut se faire qu'au niveau européen. Les efforts dans le domaine de l'espace sont considérables. Il faut donc que l'Europe investisse. Les efforts des États-Unis dans ce domaine sont incomparables. Eux-mêmes réagissent aux efforts incomparables de la Chine dans le domaine spatial, sans oublier les Russes qui continuent à avoir des ambitions dans ce domaine et qui y ont des compétences.

Si l'Europe ne s'organise pas, cela ne fonctionnera pas. Or il y a des dissensions, ou un manque d'unité de l'Europe, dans le domaine spatial. Il y a les Italiens, les Français, les Allemands, l'ESA, la Commission. Ce sont des entités différentes, avec des ambitions parfois différentes. Il faut que cette conférence à la fin de l'année dans le domaine spatial au niveau européen redonne un élan à la construction spatiale en Europe. Nous espérons en faire partie à notre petite échelle.

Bruno Trevidic (Les Échos) : Sur le SCAF et l'étape suivante du Bourget, cela signifie-t-il de votre point de vue que vous êtes parfaitement « d'équerre » avec votre partenaire Airbus sur la définition des contours et les répartitions des rôles ? Tous les différends sont-ils réglés ?

Que pensez-vous du renfort de Boeing et Spirit au projet Aérion de jet supersonique ? Cela crédibilise-t-il ce projet ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Sur le SCAF, oui, nous sommes « d'équerre » avec Airbus. Mais je ne peux pas vous dire que nous soyons « d'équerre » jusqu'au dernier des boulons que nous

fabriquerons pour 2040. Nous n'y sommes pas encore et ce, d'autant plus qu'il faudra y intégrer d'autres pays et l'ensemble du tissu industriel français et allemand dans les années à venir. Nous n'en sommes qu'au tout début d'une grande aventure avec un certain nombre d'incertitudes. Mais il est certain que nous connaissons nos compétences. Je les ai rappelées. Et nous exercerons nos compétences pour faire en sorte que le projet fonctionne. Nous avons cette volonté avec Airbus.

Chez Airbus, ils estiment avoir des compétences dans le domaine des systèmes de systèmes. Il faudra aussi qu'ils s'associent avec d'autres pour y arriver. Nous n'en sommes qu'au tout début de la construction de ce grand système SCAF dans laquelle nous projetons notre ambition sur le futur avion de combat. À ce jour, nous sommes « d'équerre ».

Avec Dirk Hoke, nous avons défini une logique il y a un an à Berlin. Nous nous parlons une fois par semaine. Nous sommes toujours en ligne. Je ne vous dis pas qu'il n'y a pas des milliers de petits problèmes. Mais, parmi les milliers de petits problèmes, peu viennent des problèmes entre Dassault et Airbus. Beaucoup viennent des États, des autres partenaires, etc. Dassault et Airbus doivent gérer ces sujets. C'est ce que nous faisons ensemble de manière très coordonnée.

Concernant le supersonique et Aerion, je vois qu'Aerion change de partenaires ou reçoit le renfort de partenaires différents assez régulièrement. Nous voyons tous les grands y passer : Lockheed, Boeing, Airbus. Il n'y a pas Dassault, je vous le confirme.

Quel est le problème du supersonique ? C'est toujours le même, c'était celui de Concorde. C'est un problème de normes. Depuis Concorde, les normes ont évolué. De ce côté-ci de l'Atlantique et de par le monde d'une manière générale, les normes de contrôle de bruit et d'émissions carbone sont devenues de plus en plus restrictives. Aujourd'hui, il n'y a pas de volonté de ce côté de l'Atlantique de développer un avion supersonique. En effet, il fera davantage de bruit, indépendamment du « boum » (des technologies sont en cours de développement pour supprimer le « boum »). C'est un avion plus bruyant. Si vous avez entendu un Concorde au décollage, vous savez qu'il est plus bruyant. Par ailleurs, un avion supersonique consomme davantage qu'un avion classique. Comme je l'ai dit dans ma présentation, nous travaillons à faire des avions plus « verts » et à répondre à une demande environnementale. C'est ce que nous faisons avec les motoristes. Outre le bruit dans les aéroports, nous essayons de réduire la consommation. Nous avons cette volonté politique. Aujourd'hui, se lancer dans un projet d'avion supersonique, dont le coût de développement de l'avion et des moteurs n'est pas négligeable, pour un nombre de clients qui, s'agissant de l'aviation d'affaires, seront sous la pression environnementale de la population, je ne suis pas sûr que ce soit un *business plan* très crédible.

Mais il faut noter que, de l'autre côté de l'Atlantique, dans l'Amérique de M. Trump, il y a une volonté de passer outre les questions d'environnement en consommant davantage, en polluant davantage, en faisant davantage de bruit. Ils veulent donc se lancer dans ces développements et changer les normes environnementales pour faire accepter les avions supersoniques.

Au titre de l'OACI et des groupes de travail au niveau de l'OACI, avionneurs et pouvoirs publics suivent la situation qui n'est pas tout à fait conforme avec ce qui a été décidé à la Conférence de Paris de laquelle les États-Unis se sont retirés. Une fois de plus, c'est un problème politique. Nous apportons nos spécialistes et nos compétences pour savoir comment évoluent les standards au niveau de l'OACI. Nous y faisons attention. Effectivement, les Américains sont en train de lancer des démonstrateurs et des démonstrations. *Via* la NASA et comme d'habitude, ils semblent ne soutenir que le militaire et pas le civil mais, au travers d'un certain nombre d'agences, ils soutiennent fortement leur industrie aéronautique. Nous sommes prudents. S'il s'agit de faire un avion supersonique, d'un point de vue technique, il faut savoir que nos ingénieurs rêvent de le concevoir. Dassault a les compétences pour faire un avion d'affaires supersonique. Mais quel est le *business plan* ?

Intervenant : Corrigez-moi si je me trompe mais, aux États-Unis, les avions d'affaires supersoniques sont le lot d'une dizaine de start-up de la Silicon Valley, qui regroupent quelques dizaines de personnes. Si vous avez regardé les plans de ces avions, cela ne tient vraiment pas debout. En plus,

ils n'ont pas de moteur. Il y a des maquettes qui ne sont que des maquettes. Ce n'est pas sérieux. Ils vivent avec quelques budgets. Ces start-up sont davantage des attrape-budget que des sociétés sérieuses pour construire un avion supersonique d'affaires. Corrigez-moi si je me trompe.

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Vous vous trompez, malheureusement. Ce que vous dites était vrai il y a encore quelques années. Depuis deux ou trois ans, nous sommes plus prudents dans notre observation. Nous voyons de grandes agences donner de l'argent. La NASA donne de l'argent. C'est tout à fait différent. Ce n'est pas seulement des dizaines de personnes dans un coin. Il y a un certain nombre d'hommes d'affaires assez riches qui mettent de l'argent pour développer des avions supersoniques. Mais, derrière, il y a la puissance publique américaine qui est prête à changer ses standards et à mettre de l'argent en développement. Les grandes sociétés américaines, Boeing, Lockheed, Gulfstream, s'intéressent au sujet avec leur motoriste. Le risque n'est pas nul de voir l'Amérique développer un avion supersonique. Il ne s'agirait pas seulement d'un avion d'affaires. Il peut aussi s'agir d'un avion commercial. Nous discutons de ces sujets avec Airbus pour essayer de comprendre ce qui se passe.

C'est pour cette raison que nous suivons très précisément l'évolution de la norme au niveau de l'OACI. Si la norme évolue et si les Américains font changer la norme, c'est qu'il se passe quelque chose derrière. Ce que vous dites était vrai il y a quelques années. Nous sommes aujourd'hui plus prudents sur la situation. Mais, pour nous, il n'y a pas de *business plan* nous permettant d'investir 1 Md€, 2 Mds€ ou 3 Mds€ pour fabriquer un avion d'affaires supersonique et le vendre à 10 ou 15 exemplaires. Imaginez le prix de l'avion. Si, en plus, l'environnement ne le permet pas, si les aéroports ne l'accueillent pas en Europe, cela devient vraiment compliqué. Nous préférons miser sur les développements futurs dont je ne vous parle pas aujourd'hui, mais qui sont en cours.

Karin Finkenzeller (WirtschaftsWoche) : Je me pose quand même la question. Quel est le plus grand risque ? S'opposer à toutes les convictions que nous partageons majoritairement en Europe selon lesquelles il faut moins de bruit, moins d'émission de CO₂, etc.? Ou laisser tomber des affaires aux États-Unis ?

Éric Trappier (Dassault Aviation) : En l'occurrence, il ne s'agit pas de laisser tomber puisque nous n'avons pas démarré. Nous avons un certain nombre de choses dans nos cartons. Nous avons tous rêvé de développer un avion supersonique. Mais, pour passer du carton à la réalité, il faut un certain *business plan*.

Karin Finkenzeller (WirtschaftsWoche) : Mais vous ne dites pas non. Vous ne dites pas que vous n'allez pas le faire.

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Il nous faudrait convaincre nos actionnaires de la réussite d'une telle ambition. Nous devons être prudents dans l'analyse du marché. Certains clients nous disent : « Si vous savez faire Paris-Tokyo trois fois plus vite, faites-le. » Là, je rejoins M. Lièvre. Faire un avion supersonique qui fait Paris-Tokyo, ce n'est pas tout à fait la même chose qu'un avion supersonique qui fait 4 000 ou 5 000 nautique. Techniquement, il s'agit donc de faire un avion plus petit. Or nos clients demandent à avoir de l'espace. Pour l'instant, nous n'avons pas touché du doigt la réalité de lancer un avion supersonique.

Karin Finkenzeller (WirtschaftsWoche) : Mais vous ne dites pas non catégoriquement au nom de convictions européennes.

Éric Trappier (Dassault Aviation) : Il ne faut jamais insulter l'avenir. Nous ne disons pas non alors que nous voyons que des choses se passent. Mais nous disons que nous ne mettons pas d'argent pour développer un avion supersonique. Je peux le dire. C'est la réalité.

S'il n'y a plus de questions, je vous remercie. À très bientôt. N'oubliez pas le Salon du Bourget cette année.