

## Le Rafale désormais un succès français mais également européen à l'export

Le schéma se répète. Il aura fallu une certaine crise sécuritaire, certaines prises de position diplomatiques, un euro moins fort et sans doute une *douce violence* pour faire aboutir les négociations afin que l'Inde, suivie par l'Egypte, financée par l'Arabie Saoudite qui achète à d'autres pays européens, et le Qatar puis prochainement d'autres, comme certainement les Emirats Arabes Unis, se décident à s'offrir cet avion polyvalent dont la valeur technique était reconnue depuis longtemps. Comme je l'écrivais lors de la vente du Gripen au Brésil, nous devons nous réjouir de ce succès français mais également européen, unis en interdépendance dans la diversité et non en éternels concurrents comme nous avons aussi hélas le faire en franco-français.

---

Par François CHARLES

Ancien responsable d'affaires industrielles internationales dont aéronautique et de la politique de compensations à la DGA, DESS Défense, Président de l'IRCE et de NOVIAL Consulting

---

**Cette vente doit être un succès européen politique et diplomatique** pour reconnaître certaines zones d'influence française, en complément de celles d'autres pays européens, dans une logique de représentation commune appuyée par la Haute Représentante des institutions. La vente au Moyen Orient répond à une nécessité de protection face à une menace de déstabilisation mais également à un besoin de double source d'approvisionnement et

d'indépendance de certains pays de la zone face aux Etats-Unis ou la Russie. D'autres pays sont concernés dans le monde, comme par exemple le Japon qui a récemment signé un accord avec la France dans le domaine de l'armement, suite aux premiers échanges des années 90, afin de sortir du lien unique étasunien, en levant notamment désormais son interdiction d'exporter après avoir assoupli sa notion d'autodéfense.

**Elle doit être un succès européen marketing, commercial et technologique** sur le produit, sa maintenance et sa gouvernance de fabrication. Les choix de défense sont certes politiques mais se confortent d'éléments technologiques et économiques pour répondre à un besoin opérationnel et parfois uniquement de dissuasion. Le Rafale est un produit haut de gamme multirôles à la fois bombardier, chasseur, avion de reconnaissance et adaptable sur porte avions, ce que ne sont pas, par exemple, le Gripen ni l'Eurofighter Typhoon (EFA). Cette caractéristique peut être importante dans certains cas pour satisfaire les attentes des clients, non forcément identiques, comme nous l'avons vu au Brésil et en Suisse qui n'avaient pas besoin d'un tel *avion à tout faire* au détriment cette fois-ci du Rafale. Comme il convenait de reconnaître le succès du Gripen, avion européen, j'espère que les Suédois comme les autres industriels et pays européens reconnaissent officiellement le

Rafale sur certains marchés et peuvent l'aider avec leurs différences. Et c'est bien la force potentielle de l'Europe de pouvoir proposer cette diversité de produits, de savoirs faire et de savoir être avec une spécialisation de ses pays et ses industriels unis pour des projets externes. Ceci soude souvent les organisations même si une concurrence interne et constructive peut y être saine, comme il convient même de l'instituer au sein de cluster ou de pôles de compétitivité. Peut-être doit-on aussi finalement considérer l'avion F-35 américano-européen comme tel pour nous aider à nous organiser, comme les Etats-Unis l'ont fait pour nous pousser à la construction de l'Europe ? En matière de gouvernance de projet, il s'agit du choix d'un constructeur unique d'un pays unique qui est certes fragilisé tant que l'avion ne se vend pas à l'export, contrairement aux autres pays qui achètent en commun et font travailler leurs propres industriels en garantissant un carnet de commandes. C'est l'exemple de l'EFA avec des achats sûrs en Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni, qui savent aussi réduire les montants initiaux, et à l'export en Arabie Saoudite, Autriche et Oman. Le Rafale paraît cher mais l'équation globale semble gagnante car contrairement au civil et au succès d'Airbus, *qui fait la guerre tous les jours*, le coût de production en commun dans la défense reste plus élevé de par une industrie « protégée » car liée aux intérêts des nations avec néanmoins les limites économiques que

l'on sait qui peuvent parfois pousser à la raison. Il s'agira aussi de veiller avec soin sur l'ingénierie et les coûts de maintenance et de leur facturation, où l'EFA n'est pas non plus un modèle du genre alors que l'expérience Tornado pouvait le bonifier. Nous pouvons aussi partager nos compétences dans ce domaine désormais clé, également pour la vente, avec un rôle de l'OCCAR, agence internationale, garante de l'équilibre à la fois d'une contractualisation et d'une gestion de configuration initiale forte. Elle doit aussi s'intéresser à la gestion en utilisation avec la considération des identités respectives propres aux réalités liées à la défense loin de répondre volontairement à l'accompagnement au changement. Le management de projet A400M cherche sans doute à réduire les risques de déperdition par une unité de management unique mais sans doute au détriment de cette identité qui doit être préservée comme nous le préconisons dans notre étude sur les meilleurs modèles de coopération industrielle, une sorte de cohabitation entre le moule Airbus et le modèle multidomestique Thales. Espérons enfin que le Service Industriel de l'Aéronautique français rattaché encore à l'Etat sera mis à contribution pour ces compétences en maintenance même pour ce contrat export.

**Elle doit être enfin un succès européen sur les compensations réclamées.** Les ventes d'avions de chasse, mais aussi de biens à haute

valeur technologique sont particulières. En dehors théoriquement de l'Union où l'on tente de faire respecter la directive européenne de 2009 sur les marchés de défense et de sécurité dans une plus grande logique de transparence des marchés et de coopération, elles s'accompagnent quasi-systématiquement de compensations industrielles, financières et/ou commerciales au-delà de la formation des pilotes, d'ailleurs souvent payée. Elles dérogent généralement aux règles du commerce international au profit du pays acheteur, de ses industriels et de son développement économique, avec un jeu de négociation portant sur la valorisation des éléments de haute technologie et notamment face au Buy American Act imposant jusqu'à 75% d'implication industrielle locale, un des points qui pourrait être remis en cause dans le Traité Transatlantique. Même si poussées politiquement, elles peuvent rendre les ventes peu rentables et finalement non justifiées économiquement pour le vendeur ou son pays ne sachant pas les expliquer dans l'approche globale de la transaction (votation Suisse contre le Gripen). D'un aspect positif, elles peuvent permettre par contre de créer des liens nouveaux entre PME sous-traitantes, qu'il ne s'agit pas non plus de remplacer d'un coup de crayon comme autrefois, comme l'ont bien compris les Britanniques. Ces ventes au Moyen Orient ont un avantage car les pays arabes sont pour l'instant moins gourmands en transferts de

technologie. Elles ont aussi un inconvénient quand l'industriel ne parvient pas à réaliser ses obligations indirectes qui ne rentrent pas dans son domaine d'activité où quand l'Etat tutelle en impose en signant directement des engagements avec l'état acheteur. Revenant sur la pensée européenne, j'émets le vœu pieux que les autres pays européens et leurs industriels aident la société Dassault Aviation et la France, si elles l'acceptent à remplir ses engagements de façon décloisonnée comme nous l'avions essayé de l'instituer en France dans les années 90 à travers toute la communauté industrielle et étatique de défense, gage ultime de qualité face notamment à la *politique du carnet de chèque* étasunienne généralement employée.