



---

# 9

---

## LES MISSILES



## A État des lieux

### Aspect macro-économique

#### Principales données de marché

Le marché mondial est estimé à 130 Milliard d'€ sur les 10 prochaines années, d'après l'analyse de TEAL. L'Europe, où MBDA réalise les 2/3 de son chiffre d'affaires, représente moins du quart du marché mondial. Ces marchés européens sont globalement stables et demeurent très fragmentés. Si les marchés export (hors USA) se développent (3 à 4 % par an), ils sont fortement concurrentiels et MBDA, société 100 % européenne, est handicapée par les taux de change €/\$. La présence de MBDA sur le marché américain, qui représente plus de la moitié du marché mondial, reste marginale. Depuis maintenant 4 ans, le chiffre d'affaires de MBDA, mais également de MBDA France, est en baisse et légèrement inférieur aux prises de commandes qui représentent, encore à fin 2009, près de 4 années de chiffre d'affaires.

#### La filière dans le secteur

En 2010, MBDA, n°2 mondial, a réalisé un CA de 2,9 Md€, dont 1,6 Md€ pour MBDA France, avec un effectif de 9 700 salariés, dont 4 300 en France. Si MBDA possède une large couverture de produits lui permettant d'être présente sur l'ensemble des segments missiles, elle n'occupe pas de position de leader, positions que se partagent les entreprises américaines Raytheon, Lockheed Martin et Boeing.

#### La filière dans les territoires

Depuis sa création, MBDA France a profondément modifié ses emprises industrielles, passant de 7 à 4 sites, avec le regroupement des 3 sites parisiens sur un centre moderne au Plessis Robinson, avec la fermeture du centre de Salbris (41) transféré sur Bourges (18), mais également en spécialisant les 4 restants. Ces dernières années ont marqué un renforcement du poids de l'établissement parisien qui représente près des deux tiers des effectifs. Ce phénomène s'explique, pour partie, par des embauches plus ciblées sur les métiers liés à la recherche et développement. La région Centre possède 2 établissements, l'un à Bourges (production inerte, conception détaillé, support client...) réparti sur 2 sites, et l'autre, à Selle Saint Denis, spécialisé dans l'intégration missile. On notera, également sur Bourges, la présence de Roxel (propulsion tactique), filiale de MBDA, qui emploiera, à la suite de son renforcement, en 2011, près de 150 salariés.

#### Les principales entreprises de la filière

Si MBDA est le seul acteur global européen capable de rivaliser avec les entreprises américaines pour répondre à la plupart des exigences opérationnelles des clients domestiques et export, quelques acteurs de « niche » restent présents en Europe et participent à une concurrence et une dispersion des budgets de développement européens néfastes à l'industrie européenne. Thales, dans les missiles sol-air très courte portée, Diehl et SAAB réalisent des chiffres d'affaires toutefois inférieurs à 0,5 Md€ chacun. Seules deux entreprises américaines sont présentes sur l'ensemble des créneaux et réalisent un CA supérieur à 2 Md€, à savoir : Raytheon et Lockheed Martin.

---

## Aspect industriel

### Caractéristiques de la filière

L'évolution des modèles d'armées modernes font descendre d'un cran les plate-formistes, en les subordonnant aux intégrateurs de C4ISR, qui, par ailleurs, sont ou peuvent être des fournisseurs d'électronique missile (autodirecteur). MBDA, ces dernières années, a renforcé sa présence dans le C2 et les autodirecteurs (filrière italienne). De plus, l'intégration européenne et les contraintes sur les budgets de Défense imposent la réutilisation de technologie et d'équipement ; phénomène que nous avons pu constater sur les derniers développements ( XOCET B3, SCALP Naval, par exemple). Ce phénomène entrainera obligatoirement des conséquences sur l'emploi et le maintien des compétences.

### Évolution récente du modèle industriel

Ces dernières années, MBDA France a poursuivi la spécialisation de ses sites. Quant à MBDA, elle a poursuivi l'harmonisation de ses process et l'intégration des équipes européennes au sein de directions communes. La réduction, ou pour le moins, la forte concurrence des marchés liés à la volonté d'accroître les profits risquent d'entraîner une spécialisation des sites européens, d'autant plus que le ministère de la Défense a officiellement admis que l'industrie de Défense française devait accepter de ne plus maîtriser sur son sol l'ensemble des compétences. Cette démarche pourrait, malheureusement, avoir un impact sur l'emploi industriel.

---

## Aspect social

Si, depuis sa création, MBDA a vu son effectif diminuer régulièrement, l'année 2009 aura marqué une rupture avec une stabilisation de ses effectifs. Pour la part française, c'est près de 20 % des effectifs qui auront été supprimés, depuis la création de l'entreprise, en 2002, avec aujourd'hui, une population cadre qui représente plus de la moitié des salariés de la société. Malgré l'effort réalisé sur les embauches ces dernières années, les plus de 50 ans représentent plus de 25 % des effectifs de la partie française.



## B Dynamique d'avenir

### Principaux points d'inflexion

#### Fusions-acquisitions, concentrations

Après avoir fédéré l'industrie missilière britannique et italienne et, partiellement, la française et l'allemande, quelles prochaines étapes pour MBDA ? Dans un contexte de réduction des budgets nationaux européens, existe-t-il encore une place pour Thales dans le seul créneau sol-air courte portée ? Quid des activités AASM de SAGEM ? L'État allemand peut-il continuer à maintenir Diehl, comme un acteur dans l'industrie missilière européenne ? De même, quel rôle est appelé à jouer MBDA dans la restructuration de la propulsion tactique européenne, étant à la fois propriétaire à 100 % de Bayern Chemie, maître d'œuvre du statoréacteur du Météor, et de 50 % de Roxel, entreprise regroupant les compétences franco-britanniques et première société européenne ?

#### Évolution du modèle industriel

Au vu du paragraphe précédent, la poursuite de la concentration semble inéluctable pour garantir la pérennité des compétences et la rentabilité de la société. Cette concentration risque d'aller de paire avec un nouveau détournement d'activités présentes chez d'autres équipementiers majeurs, afin d'éviter les doublons. Au-delà de cet aspect, il convient de noter la démarche novatrice du gouvernement britannique qui permet à l'industriel d'avoir une visibilité, tant en terme de programmes que de financement, avec comme contrepartie l'engagement de l'industriel de maintenir des compétences clefs. La décroissance de l'emploi industriel semble terminée et la stabilisation de l'effectif s'est accompagnée d'un effort de rajeunissement. Toutefois, cette tendance est conditionnée à l'obtention de grands programmes plateformes à l'export et du lancement de nouveaux programmes, en particulier, de l'Anti Navire Léger et du SCALP mi-vie, en coopération avec les britanniques, du Missile Moyenne Portée dans le combat terrestre, et, des évolutions du missile ASTER, visant à acquérir des capacités anti-missiles balistiques. Dans le cas contraire, des risques importants existent pour les équipes de conception et développement qui vont terminer, prochainement, leurs travaux sur le SCALP Naval.

#### Conséquences pour les entreprises, les emplois et les qualifications de la filière

La principale inconnue réside sur les plans de charge des équipes d'ingénierie, et donc, sur le maintien des emplois et des compétences associées, essentiellement concentré sur le site du Plessis Robinson. Une nouvelle diminution des plans de charges (en particulier de production) des sites de la région Centre pourrait alimenter, de nouveau, une réflexion sur une nième réorganisation. Dans ce cadre, le projet novateur sur le démantèlement des munitions complexes (démilitarisation) pourrait asseoir l'activité sur le site de Bourges Subdray, tout en permettant à l'État de posséder une filière nationale « propre », et à l'industriel, de renforcer ses compétences de la conception jusqu'à la fin de vie du produit.

## C Considérations CFE-CGC

---

### Comment mieux anticiper les mutations prévisibles ?

L'émergence de nouveaux concurrents, la réduction, voire, au mieux, la stabilisation des budgets européens, le coût des nouveaux développements imposent que l'Europe finalise la restructuration de son industrie autour de MBDA, afin d'éviter une concurrence interne et l'éparpillement de ses budgets de développement et d'équipement. Il faudra également une réelle volonté de l'Europe de conserver une industrie missilière forte et, donc, de jouer la préférence communautaire pour les investissements. C'est, semble-t-il, la seule manière d'échapper à un lent affaiblissement de notre industrie, dont les premiers signes apparaissent avec la question de notre présence, demain, sur le domaine du combat terrestre (Missile Milieu de Trame en France, ou concurrent américain ou israélien ?), ou celui de la défense antibalistique (maîtrise d'œuvre européenne ou américaine ?).

---

### Comment rendre les salariés acteurs du changement ?

L'intégration en cours des salariés au sein d'équipes multinationales peut permettre d'accompagner ces changements, sous réserve d'une capacité d'écoute de la part de nos dirigeants, pour prendre en compte les réalités du terrain. En effet, trop souvent, les salariés perçoivent ces changements dans les organisations comme un frein à la réactivité et un transfert de savoirs.

Si les regroupements sont nécessaires, voire indispensables, à la compétitivité de l'industrie française et européenne des missiles, ceux-ci doivent s'opérer avec, comme objectif, de constituer un pôle industriel fort, pérenne et leader mondial de son secteur et, non pas, sur une base purement financière.

MBDA, seul acteur global européen, est le candidat naturel pour finaliser cette restructuration. Le communiqué de presse, diffusé le 2 novembre 2010, à l'issue de la rencontre du Premier ministre britannique et du Président Sarkozy, semble indiquer que c'est la démarche que veulent suivre nos gouvernements. La France est, à ce jour, le centre de gravité, tant en terme d'effectifs, que de compétences nécessaires pour concevoir, développer, produire et soutenir un missile, les restructurations à venir doivent, sinon la conforter, au moins la maintenir dans cette position. Les rapprochements entre sociétés européennes et françaises sont indispensables et inévitables au vu des réductions des budgets de Défense des États européens, et de l'émergence de nouveaux concurrents. La CFE-CGC en est parfaitement consciente. Ceci étant, forte des expériences passées, la CFE-CGC connaît, également, les conséquences que peuvent avoir ces regroupements en termes d'emploi. Si nous ne devons pas nous arc-bouter sur les modèles du passé, notre société étant en continuel mouvement, il convient d'en tirer les enseignements.

N'oublions pas que la fusion, là aussi, inévitable de nos anciennes sociétés Aerospatiale et Matra a conduit à une diminution de 20 % des effectifs, la fermeture d'un site industriel et des modifications importantes sur les autres (regroupement sur un site en région parisienne et transfert d'activités et de salariés pour la RC). La démarche amorcée, le 2 novembre, pourrait correspondre à une réelle politique industrielle, si elle commence effectivement par le lancement de programmes nouveaux, indispensables aux maintiens des emplois et



**La France est, à ce jour, le centre de gravité, tant en terme d'effectifs, que de compétences nécessaires pour concevoir, développer, produire et soutenir un missile...**

compétences, à des engagements budgétaires sur le moyen terme, à la simplification des règles existantes (circulation des équipements de matériel de guerre, licence globale, harmonisation des procédures budgétaires, etc.) entre nos États. Une fois ces conditions réunies, une optimisation de nos capacités industrielles, passant par la mise en place de pôles d'excellence, pourra s'envisager après une réflexion complète et transparente.

La CFE-CGC est consciente que l'intégration européenne doit se poursuivre, si nous voulons continuer à exister demain, mais la CFE-CGC n'acceptera pas une intégration accélérée de nos sociétés sans une vision claire sur les engagements de nos États et de notre Direction, vision qui doit inclure une prise en compte active de l'impact social de cette intégration. Au delà du regroupement indispensable des activités purement missilières, il convient d'engager une réflexion plus large sur le périmètre dévolu à MBDA, afin de conforter son offre. Le développement de la maîtrise des activités systèmes n'est-il pas indispensable pour proposer des offres complètes (radars, coordination, missiles) à nos clients ? Quel rôle doit jouer MBDA dans le regroupement des activités de propulsion tactique en Europe, alors qu'elle deviendra le seul utilisateur européen de ces moteurs et qu'elle est déjà actionnaire dans deux des principales sociétés ?

