

Stratégie de l'entreprise :

Préparer les futurs équipements terrestres avec de fortes ambitions à l'export, Etre dans les trois leaders européens, mais comment et quand ? pas de réponse !

Sans vouloir paraître impatients sur la méthode et le calendrier pour atteindre ses objectifs, les élus CFDT ont interrogé le PDG sur les alliances possibles pour Nexter. M. Burtin a semblé prendre du recul par rapport aux orientations de son prédécesseur, certainement aussi parce que les discussions entre de potentiels partenaires ont montré les limites de l'exercice en l'absence d'un projet structurant commun, que ce soit entre industriels français ou européens. D'après le Président, la période n'est pas à la précipitation en la matière et Nexter peut se permettre d'étudier calmement les différentes opportunités, car l'entreprise ne s'évalue pas simplement à son chiffre d'affaires, mais aussi à l'attractivité de ses produits, de sa santé financière, de son équilibre structurel, autant de domaines de compétences où «Nexter peut rivaliser avec les plus grands et leur parler d'égal à égal». Pour l'heure, le PDG a dressé un état des lieux et a montré les perspectives de marchés pour les différentes filiales, pendant près de 4 heures, devant des élus CCE réunis en toute fin de mandat, le 23 décembre... il était temps !

Processus de GPEC, un petit rappel :

On oublie vite le pourquoi du comment et il nous paraît nécessaire de rappeler que la GPEC à Nexter fait l'objet d'un processus défini dans l'accord d'entreprise, qui établit une réunion de CCE où le PDG expose sa stratégie pour les années à venir. S'en suit une réunion de la commission économique du CCE (elle s'est déroulée le 23/12 après-midi), et une réunion de la commission formation (certainement courant janvier) pour décliner les actions nécessaires pour sécuriser l'emploi. Enfin, une réunion de CCE (prévue fin janvier - début février) finalisera l'ensemble des mesures d'adaptation qui s'inscriront dans le plan à moyen terme. Pour être vraiment complet, il faut aussi citer les réunions locales où seront déclinées ces mesures de manière plus fines pour coller à la réalité des sites. Ce processus de GPEC reste bien un véritable outil pour permettre aux salariés de connaître les évolutions de l'entreprise et de se former en fonction des changements, mais aussi un moyen

de développer l'emploi en CDI dès lors que les besoins s'avèrent pérennes.

Une stratégie du futur à défaut d'être futuriste !

Demander les programmes !

Le PDG a exposé largement sa stratégie tout au long de cette réunion de CCE en faisant tout d'abord un tour d'horizon des différents programmes terrestres de la loi de programmation militaire concernant Nexter, en cours et futurs, jusqu'à un horizon 2015-2020.

M. Burtin a rappelé la nécessité de maintenir les compétences Caesar en vu de la deuxième tranche qui n'interviendra qu'en 2015, mais aussi sur le Leclerc pour répondre à la rénovation profonde (même calendrier) en comptant sur le marché actuel des quelques V600.

Dans les grands projets à venir, le PDG a évoqué le VBMR (remplaçant du VAB) avec un marché potentiel de 1200 véhicules et qui doit aussi pouvoir se commercialiser à l'export, pour lequel Nexter travaille sur un démonstrateur. Initialement prévu à l'horizon 2015, ces matériels pourraient être réclamés par le client avant, car les VAB, très utilisés en OPEX, s'usent de manière accélérée. Il a cité aussi l'EBRC (remplaçant du 10RC) qui a un marché cible beaucoup plus réduit, mais qui retiendrait la tourelle 40 mm de CTAI.

Enfin, SCORPION est reconnu comme un programme très structurant pour Nexter car il s'agit d'un programme d'architecture de systèmes de systèmes, incluant les matériels, la numérisation du champ de bataille, l'interconnectabilité, etc... «Celui qui remportera ce marché aura une place très importante» selon le PDG et c'est l'une des raisons qui ont amené Nexter à répondre avec Thalès et Sagem, M. Burtin parlant de complémentarité entre les différents acteurs. Nexter détient actuellement la présidence opérationnelle alors que Thalès a la direction technique. La DGA veut

prévisions LPM (France)	2010	2011	20012	2013	2014	LPM 2015 à 2020
VBCI	399					94
CAESAR	31	4				64
10 RC	48					
Réno XL						254
EBRC						72
VBMR						977

aussi réduire ses interlocuteurs sur les systèmes d'infos et la constitution de ce «Joint Venture» permet d'être leader dans le domaine, «il reste à faire la meilleure offre» comme le dit M. Burtin.

Crédits d'études DGA en baisse... + d'autofinancement !

La tendance ne fait que s'amplifier; le client consacre de moins en moins de crédits aux études, souhaitant que les industriels apportent des solutions (matériels, munitions, équipements) quasi «sur étagère». Ceci répond aussi à l'exigence européenne de la mise en concurrence du marché de l'armement, qu'on le veuille ou non. De ce fait, les industriels doivent investir sur fonds propres pour développer leurs produits et le PDG répond à une demande CFDT (en CCE et CA) d'augmenter le budget autofinancé pour permettre aux bureaux d'études de poursuivre les travaux nécessaires à maintenir nos compétences, mais aussi notre avance technologique et d'offre comme Nexter l'a montré avec l'Aravis par exemple. La CFDT a fait remarquer que dès lors que le client se sert sur étagère, il est plus difficile et plus coûteux de faire des modifications pour répondre à ses exigences, ce dont il doit être conscient. Le PDG a effectivement convenu que la démarche d'évolution doit fonctionner dans les deux sens et que le client doit en prendre conscience.

Soutien des matériels, les marchés globaux s'installent !

La part du soutien représente 1/4 à 1/3 de l'activité du groupe. Avec SSPP (Leclerc), Nexter a récupéré toute la gestion des pièces Leclerc et une partie du NTI 2 (avec la V600), ainsi que le NTI 2 et NTI 3 de 36 chars XL. De plus, le client peut augmenter les NTI 2 et 3 en fonction de ses besoins et de ses propres capacités internes.

Concernant les rumeurs de revente de chars Leclerc d'occasion à un pays étranger, le PDG a simplement dit que Nexter s'était positionné pour une éventuelle revalorisation mais qui resterait modeste et

pour l'instant non intégrée au plan de charge de Roanne.

Munitions, on attend du gros calibre !

La commande pluriannuelle moyen calibre vient d'être signée fin 2009 et apporte un bon ballon d'oxygène à la production de la filiale Munitions. Cependant pour l'avenir, il est nécessaire d'obtenir un contrat du même type pour le gros calibre avec le client français. Le PDG avoue un manque de visibilité des besoins du client et prévoit un renouvellement de stock de faibles montants. Il reconnaît que les équipes Nexter font un gros travail de sensibilisation du client sur la nécessité du maintien de l'outil de production. Côté Etudes Munitions, nous sommes toujours sur les munitions insensibles ou à précisions métriques qui resteront des munitions, de par leur nature, fabriquées ensuite en moins grand nombre. M. Burtin a souligné l'effort de l'entreprise avec les 5 Meurs d'études autofinancées et l'approche de l'éco-conception de certains produits (suppression du cobalt).

L' Export reste un marché difficile !

Qualifié de long et compliqué, le marché international expose nos produits à une analyse comparative qui profite parfois à nos concurrents et réciproquement.

Pour Systems, les perspectives demeurent le Canada dont la réponse est attendue depuis l'été, l'Espagne pour lequel la compensation directe de 60% pourrait inclure la soudure de la caisse, compétence stratégique pourtant jalousement gardée jusqu'à présent. La protection et la téléopération restent également les secteurs à fortes demandes. Le PDG a d'ailleurs souligné que «notre façon de travailler doit aussi évoluer pour répondre aux besoins», notamment vis à vis des achats d'urgence qui sont de plus en plus fréquents avec les interventions des différents pays en OPEX.

Pour Munitions, la direction juge «notre portefeuille de produits de qualité

mais trop dédié à nos produits systems». Le PDG veut engager Munitions sur des produits qui répondent à d'autres systèmes. Le 105 longue portée sera également relancé en 2010 pour répondre aux besoins clients.

Une concurrence qui s'élargit aux pays tiers !

Désormais, Nexter est confronté sur les marchés exports à de nouveaux pays concurrents tels que la Turquie, Singapour, la Corée ou certains pays de l'Est. Ceux-ci présentent régulièrement des offres en concurrence du VBCI ou du Caesar.

Mais le paysage des grands industriels qui agissent en Europe reste relativement stable :

- Face à l'activité Systems, deux grands leaders (BAE et KMW) s'imposent avec des CA de 1,4 Milliards d'euros et Nexter arrive en tête du peloton des industriels de taille plus modeste. A noter que Rheinmetall a monté un consortium avec MAN, pour développer de nouveaux programmes notamment de blindés à roues qui les positionneraient dans la tranche des deux autres grands leaders.
- Face à Munitions, on retrouve (à environ 400 Meurs de CA) BAE, Rheinmetall, et Nammo, alors que Nexter se trouve aussi en tête du peloton des autres avec 150 Meurs de CA.

Pour être tout à fait complet, citons Patria et Oto Melara que l'on retrouve en concurrence de nos produits pour plusieurs marchés.

L'analyse que fait le PDG, c'est «qu'il y aura un troisième gros leader européen et il faut que Nexter soit dans une solution européenne», de sorte que l'Europe ait son autonomie d'approvisionnement (sous-entendu : face aux deux autres leaders, qui sont en partie américains).

Selon M. Burtin, Nexter est «incontournable dans un rapprochement européen». Et de rajouter que «le grand groupe n'est pas forcément la solu-

tion», préférant mettre en avant les compétences de Nexter, y compris la fonction mobilité que le groupe a réacquis après l'expérience VBCI. Toujours selon les propos du PDG, «la solution sera européenne et passera par la croissance interne et aussi externe» (par acquisitions).

BUDGET	Commandes (Keurs)	Chiffres d'Affaires (Meurs)
2009	1 300	570
2010	450	de 900 à 700
2011	500	
2012	480	

Budget 2010

Les commandes 2010 représentent 175 Meurs pour Munitions dont 90 pour le moyen calibre et 30 pour la cavalerie. Le chiffre d'affaires est quant à lui réparti à 15% pour Munition, 37% sur le Caesar et 25% pour le VBCI.

Résumé par Pôle		
BLINDES	VBCI	protection - fonction feu
	VBMR	démonstrateur NNP
	ARAVIS	passage à 13 T - variantes du produit
	CAESAR	MKII (cabine protégée)
	105 LG	export
ARMES	SH 20	
	NARWHAL	
	ARX 20	
	T40	tourelle avec équipement CTAI
SOUTIEN	MLS et SSPP	
	Evolution	prise en compte du coût global de possession en lien avec Etudes
	FOS	
MUNITIONS	GROS CALIBRE	contrat à obtenir en 2010
	AIRBUST	25 et 40 mm
	MPM et SPACIDO	
	105 Longue portée	
	Munitions insensibles	
	120 OE et KETP	exports
EQUIPEMENTS	ELECTRONICS	1ère Monte - Soutien - GDE - Logiciels
	MECHANICS	après APC (2011) - renouvellement cdes ingénierie - situation usinage
	OPTSYS	projets innovants
	NBCsys	Détection du Bio - Véhicules spéciaux - évolutions produits
	EUROSHELTER	Panneaux sandwichs

Commission Economique :

Un plan à moyen terme qui repose de plus en plus sur l'export, par nature peu favorable au développement de l'emploi interne !

SYSTEMS :

DSC : les contrats MLS et SSPP sont évidemment la préoccupation de cette entité. Cela nécessite d'améliorer -encore- les compétences de maîtrise d'oeuvre (ingénierie). A compter de début 2010, des équipes seront «délocalisées» en régiment chez le client, soit environ 10 personnes, mais qui seraient déjà une vingtaine mi 2010. M. Nedelec, venu présenté le point sur DSC, n'avait pas une vision très précise des conditions (et pour cause !) ni même l'assurance que les salariés Nexter se trouveraient en mission ou à résidence. La CFDT a fait état de la présentation faite à Roanne aux équi-

pes concernées qui a provoqué quelques demandes de la part des intervenants dans ces opérations. Il faut rappeler l'engagement pris par la direction lors de la négociation de l'accord missions qu'elle ferait bien de ne pas oublier.

DPS : L'évolution des marchés exige des délais courts et des produits diversifiés. Pour y répondre, la direction veut améliorer l'organisation pour plus de réactivité :

- aménagement des lignes
 - gestion des effectifs et compétences
 - optimisation des structures de qualité
- Les programmes de 2010 :
- revalo EBG et V600
 - fin du 10 RC

- fin 1ère tranche Caesar
- fin de plusieurs programmes BV-BT-BL
- réalisation de 105 LG

La fin du programme Caesar engendrera une baisse de charge de 50% pour Bourges. DPS a réintégré dans son plan de charge des trois prochaines années 100 000 heures de sous-traitance, à l'exemple de la carapace du VBCI qui reviendrait dans l'atelier de soudure de Roanne fin 2010.

La charge de DPS importante en début 2010 nécessiterait le maintien de l'écrêtage et l'intérim alors que la fin d'année nécessiterait des mesures d'adaptations aussi bien à Bourges qu'à

Roanne. Des solutions avec DSC sont envisagées pour environ 7 personnes en 2010 et 14 en 2011. En clair, la direction annonce qu'elle recrutera peu et dans des compétences particulières.

DED : La tendance des études est d'intégrer de manière plus importante la maintenance des produits, surtout dans le cadre de la généralisation des contrats globaux (achats de matériels avec contrat d'entretien). Les maîtres mots sont :

- connaître et maîtriser, anticiper les besoins, autofinancer.
- des contrats de taille plus modestes mais avec des délais plus contraints.
- ingénierie simultanée (DED et DSC)
- se préparer avec des pays étrangers
- traitement des obsolescences surtout pour les armes.

Concernant la charge, elle reste d'un bon niveau d'autant que la part espérée est relativement faible en 2010 et la tendance 2011-2012 est bonne. La part autofinancement a été augmentée certainement pour présenter de nouveaux produits ou équipements, mais la direction reste assez discrète sur le sujet, concurrence oblige !

TRAINING : cette société connaît un essor intéressant avec ses formations (concept par le virtuel). Plusieurs industriels de renom font appel à Training et les ambitions de développement du chiffre d'affaires sont très ambitieuses en passant de 1,9 Meurs en 2009 à 2,5 en 2010, jusqu'à 4,72 en 2012. Les commandes externes ont doublé en 2009, mais ce domaine reste très concurrentiel ce qui amène Training à faire des choix pour réaliser la charge comme en 2009 où elle a mis fin à une partie de la prestation de Toulouse jugée trop chère (+55%). On peut toutefois avoir une opinion mitigée sur le recours à des contrats d'apprentissage pour atteindre ces objectifs même si, sur le fond, la CFDT est favorable à l'ouverture de notre entreprise à la formation d'apprentis.

MUNITIONS : Les études sont tournées vers la munition à précision métrologique (MPM). La direction attend les commandes de Spacido et Graved. En

2010, l'accent sera mis sur le 105 longue portée, les fumigènes et les fusées éclairantes. Pas d'évolution importante en terme de métier et de potentiel pour la durée du PMT, 2010 ayant un budget équilibré. Coté Production, pas d'inquiétude sur La Chapelle avant le dernier trimestre 2010 (recours à l'intérim jusqu'à cette date), mais nécessité d'un contrat gros calibre pour la suite. Pour Tarbes dimensionné à 40 000 h/an, la visibilité actuelle n'est qu'à hauteur de 30 000 h. La direction parle d'adaptation à la charge avec des prêts, mutations et départs volontaires. De plus, le TUO devra évoluer fortement à la baisse (140 à 100 euros) Plus globalement, les axes d'effort sont portés sur le commerce (export, moyen calibre) et l'achat/qualité.

ELECTRONICS : M. Lier a rappelé les 2 types de missions de la filiale :

- service auprès de son client principal Nexter Systems et amplifier les partenariats avec les autres filiales
- affaires externes dans un marché extrêmement compétitif qui permet aussi de garantir les meilleurs coûts à Systems. La volonté dans ce domaine est d'entrer dans les grands programmes en collaboration avec des industriels sur l'automobile électrique, l'aéronautique, le rail...

Le plan de charge voit un déséquilibre en Etudes pour fin 2010 alors que l'intégration doit faire appel à de l'intérim et des heures supplémentaires. Des ajustements sont envisagés avec les techniciens des études pour venir faire du test par exemple (un goût de déjà vu!). La charge du SSPP n'a été intégrée qu'à 25% dans le «ferme» et devrait améliorer la situation au fil des mois.

Sur les métiers, l'accent est mis sur les études en GDE, Normes et MCO, sur les achats y compris pour des «conquêtes» exports et le pilotage de la sous-traitance.

NBCsys : très bonne année 2009 avec 30 Meurs de prises de commandes, un carnet de commandes équivalent à 2,5 années de CA (environ 15Meurs/an). Très bonne adéquation de

charge capacité pour 2010 selon M. Bonnefis, PDG de la filiale. Malgré cela, il exclut des recrutements et ne prévoit pas d'évolutions dans les différents métiers, jugeant que le nécessaire a été fait auparavant. Simplement des formations sont prévues pour répondre aux ambitions de NBCsys.

OPTsys : cette activité a une forte charge mais porte essentiellement pour l'instant sur le VBCI et plus particulièrement les évènements. Le responsable, M. Monzaige a expliqué que des produits nouveaux étaient en développement pour diversifier l'offre. A ce titre, des besoins en Etudes sont recensés mais la prudence reste de mise sur les recrutements. Côté production, la direction a rappelé les embauches réalisées en 2009 sur des métiers ciblés comme pour mieux fermer la porte pour 2010, préférant parler de polyvalence et d'amélioration de compétences (juridiques, management transversal, anglais, etc.).

MECHANICS : Trop d'erreurs stratégiques, trop de pièces très complexes et de petite série font que les résultats ne peuvent être là. Ainsi le sujet de l'usinage a capté les débats car après 6 mois de périodes de chômage partiel, la direction veut reconduire cette mesure jusqu'en juillet 2010. Avec un budget de 21 000 h, dont la moitié est issue de Systems, jouant son rôle dans l'UES, l'usinage resterait surdimensionné (35%). Des mesures d'adéquation sont prévues (prêts, mutations ou départs volontaires). Pour M. Bonnefis ceci se limite au seul périmètre de l'usinage, mais pour la CFDT l'adéquation doit être étendue à l'ensemble du site et accompagnée de repositionnement de salariés rendant la mesure plus efficace. Bien que le PDG réaffirme «prendre du temps pour arriver à l'équilibre» et malgré la nouvelle recherche d'apport de charge vers Systems, les salariés de l'usinage perdent confiance et ne voient pas de cohérence ni d'avenir dans les décisions des dirigeants qui ont laissé périr l'usinage de la même façon dans d'autres sites.