



MATRA 
EXERCICE 1988

Société anonyme
au capital de F 1 159 397 650
R.C.S. Paris B 542045893
Siège social :
4, rue de Presbourg - 75116 Paris
Tél : 40.69.16.00

Président d'Honneur
Marcel Chassagny †

Conseil d'Administration
Jean-Luc Logardère
Président-Directeur Général

Société Arjil
Administrateur

Banque Nationale de Paris
représentée par René Thomas
Administrateur

Philippe Camus
Administrateur

Philippe Chassagny
Administrateur

Crédit Lyonnais
représenté par Jean-Yves Haberer
Administrateur

Emile Durand
Administrateur

Sylvain Floirat
Administrateur

Daniel Jalouzet
Administrateur

Société MMB
Administrateur

Jacques Nivard
Administrateur

Paul Tannous
Administrateur

Commissaires aux Comptes
Bernard Carré
Guérard-Viala

Auditeurs

Guy Barbier et Associés
Cabinet membre de l'organisation
mondiale Arthur Andersen

Commissaire du Gouvernement
Monsieur le Contrôleur Général
des Armées Bondil

Secrétaire du Conseil
Pierre Leroy

COMITE EXECUTIF DU GROUPE



- 1 - Thierry FUNCK-BRENTANO
Directeur à la Direction Générale
Communication et Relations Humaines
- 2 - Jean-Luc LAGARDERE
Président-Directeur Général
- 3 - Emile DURAND
Directeur Général Adjoint
- 4 - Philippe CHASSAGNY
Directeur des Relations Extérieures
- 5 - Pierre LEROY
Directeur du Secrétariat Général
du Groupe
- 6 - Pierre PRIEUX
Directeur à la Direction Générale
Electronique Automobile
- 7 - Bernard FELIX
Président-Directeur Général
MATRA TRANSPORT
- 8 - Alain NICOLAIDIS
Directeur Général
MATRA TRANSPORT
- 9 - Yves de GALZAIN
Directeur de la Trésorerie
et du Financement International
- 10 - Jean-Louis GERGORIN
Directeur à la Direction Générale
Stratégie Industrielle et Internationale
- 11 - Roland SANGUINETTI
Directeur de l'Information
- 12 - Philippe GUEDON
Président-Directeur Général
MATRA AUTOMOBILE
- 13 - Philippe CAMUS
Directeur à la Direction Générale
Président du Comité Financier
- 14 - Claude GOUMY
Directeur
MATRA ESPACE
- 15 - Noël FORGEARD
Directeur à la Direction Générale
Défense - Espace
- 16 - Michel SCHMIT
Directeur T.2.I. (Systèmes de Traitement
des Images et des Informations de
Commandement)
- 17 - Maurice REMY
Directeur à la Direction Générale
Télécommunications et Informatique
- 18 - Pierre FOUGERE
Président-Directeur Général
MATRA DATAVISION
- 19 - Jacques PAYER
Directeur Général
MATRA COMMUNICATION





- 1 - **Thierry RINCK-BRENIANO**
Directeur à la Direction Générale
Communication et Relations Humaines
- 2 - **Jean-Luc USGAIDEEF**
Président-Directeur Général
- 3 - **Emile DUPAND**
Directeur Général Asie/Pacifique
- 4 - **Philippe CHASSAGNY**
Directeur des Relations Extérieures
- 5 - **Ferre LEROY**
Directeur du Secrétariat Général
du Groupe
- 6 - **Pierre FRIELUX**
Directeur à la Direction Générale
Electronique Automobile
- 7 - **Bernard FELIX**
Président-Directeur Général
MATRA TRANSPORT
- 8 - **Alain NICOLAUDIS**
Directeur Général
MATRA TRANSPORT
- 9 - **Yves de GALZAIN**
Directeur de la Trésorerie
et du Financement International
- 10 - **Jean-Louis GREGORIN**
Directeur à la Direction Générale
Siège Industrielle et International
- 11 - **Richard SANGLINETTI**
Directeur de l'Information
- 12 - **Philippe GUEBON**
Président-Directeur Général
MATRA AUTOMOBILE
- 13 - **Philippe CAMUS**
Directeur à la Direction Générale
Président du Comité Financier
- 14 - **Gérard GOUWY**
Directeur
MATRA ESPACE
- 15 - **Noël FORGEARD**
Directeur à la Direction Générale
Défense - Espace
- 16 - **Michel SCHMIT**
Directeur T21 (Système de Traitement
des Images et des Informations de
Commandement)
- 17 - **Maurice BEAUV**
Directeur à la Direction Générale
Télécommunications et Informatique
- 18 - **Ferre FOUGETTE**
Président-Directeur Général
MATRA DATAVISION
- 19 - **Jacques PAYER**
Directeur Général
MATRA COMMUNICATION



FAITS MARQUANTS 1988

Janvier.

- Fin des tirs de développement du missile de défense anti-aérienne Mistral au Centre d'Essais des Landes.
- Commercialisation de l'Espace Quadra : c'est la première voiture française à quatre roues motrices. Des pneumatiques spécifiques à ce mode de transmission ont été conçus en collaboration avec Michelin. Son arbre de transmission en fibre de carbone ne pèse que 3 kg.

10 Février.

- Réunion du Conseil d'Administration de Matra pour constater, officiellement, la privatisation de la Société.

22 Février.

- SPOT 1, réalisé sous maîtrise d'œuvre industrielle de Matra, fête son deuxième anniversaire en orbite : à cette date, il a fait plus de 10 500 fois le tour de la terre et a retransmis plus de 625 000 scènes.

12 Mars.

- Ariane 3 met sur orbite le satellite de télécommunications Télécom 1C au cours d'un vol parfait.

17 Mars.

- Une fusée soviétique lance le satellite d'observation indien de la Terre IRS 1A dont Matra a fourni les optiques des caméras de prises de vues.
- Les services officiels annoncent la première commande de 2 300 missiles Mistral pour les armées françaises.

11 Avril.

- L'ESA déclare Hipparcos bon pour le service. Un succès complet pour Matra, maître d'œuvre du satellite et ses 34 sous-traitants de 11 pays européens.

21 Avril.

- Signature de la convention de concession Orly-Val. Le Val desservira depuis Antony les aéroports d'Orly en 1991.
- Sortie du millionième poste téléphonique Déclit de Matra Communication, le téléphone le plus installé en entreprise.
- Notification officielle du programme Milas, missile porte-torpille anti-sous-marine longue distance.

Mai.

- 24.000 voitures des Services Techniques de la ville de Mexico sont équipées du Radiocom 2000. Quatre relais sont installés pour couvrir l'ensemble des Services. C'est la première exportation du système Matra.
- Notification de la commande jordanienne portant principalement sur des missiles Magic II et Super 530, devant équiper les Mirages 2000 de la Royal Jordanian Air Force.

15 Juin.

- Premier lancement de la fusée Ariane 4 dont Matra a la responsabilité de la case à équipements. Ce vol a permis de mettre parfaitement sur orbite géostationnaire les trois satellites : Météosat P2, Panamsat et Amsat III C.

25 Juin.

- Signature du contrat VAL avec la ville de Taïpeh. Ce contrat, d'un montant de 1,5 milliard de francs, porte sur la construction d'une ligne de 12 km avec 13 stations et une centaine de véhicules VAL 256.

Juillet.

- Matra réalise une augmentation de capital de 3311734 actions nouvelles.



4 Juillet.

- Premier succès majeur pour Matra Communication sur le système paneuropéen de radiotéléphonie numérique. Vodaphone, premier opérateur britannique, a retenu la technologie Matra pour équiper la ville de Londres et le sud de l'Angleterre.

18 Septembre.

- Décès de Monsieur Marcel Chassagny, fondateur et Président d'Honneur de Matra.

Octobre.

- Deuxième succès pour Matra Communication et MET : France Télécom les choisit pour la fourniture des équipements de série du réseau numérique de radiotéléphonie cellulaire paneuropéen, pour une capacité initiale de 10 000 abonnés.
- Matra et SEP prévoient la création d'une filiale commune dans le domaine du traitement des images et des informations de commandement. Détournée à 65 % par Matra et à 35 % par SEP, la Société MS 21 verra le jour le 1^{er} janvier 1989.
- Matra Communication lance le 19 octobre sa nouvelle activité télécopie.

Novembre.

- Matra Datavision signe un accord de distribution et de développement technique avec Digital Équipement Corporation.
- Matra Communication et sa filiale allemande DFG remportent l'appel d'offres lancé par France Télécom et la Deutsche Bundespost pour la fourniture d'un poste téléphonique compatible avec les réseaux français et allemands. 100 000 postes seront à livrer à chaque administration nationale dès 1990.
- Mission Aragatz : l'échographe Matra, dans sa nouvelle version As de Cœur, est utilisé par Jean-Loup Chrétien et l'équipage de la station MIR.
- Sortie des usines de Matra Manurhin du 40 000^e exemplaire d'Apilas, arme anti-char.
- Un record : 320 000 postes téléphoniques de Matra Communication sont fabriqués durant le mois de novembre dans l'usine de Pont-de-Buis.

Décembre.

- Fin des tirs de qualification du Mistral : cette campagne menée au Centre d'Essais des Landes s'est achevée par les tirs consécutifs, avec succès, de 7 missiles Mistral de série.
- Sortie de la version 2 d'Euclid-IS. Ses performances nouvelles en matière d'ergonomie, de modélisation, de dessin et d'usinage prouvent une nouvelle fois la capacité de Matra Datavision à mettre l'avance technologique au service des réalités industrielles.
- Matra émet des titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI), assimilables à des capitaux propres, pour un montant de 1,5 milliard de francs.

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

Présent dans les domaines de la haute technologie et animé par une forte dynamique innovatrice, le groupe Matra a pour ambition de concevoir, réaliser et produire industriellement des produits originaux et différenciés présentant une importante valeur technologique, pour des marchés à fort potentiel de développement. Il est aujourd'hui organisé autour de trois pôles d'activité - Défense et Espace, Télécommunications et Traitement de l'Information, Automobile et Transport - représentant respectivement 40 %, 29 % et 31 % d'un chiffre d'affaires consolidé qui s'est élevé à 19 330 MF en 1988.

L'événement important de 1988 a bien sûr été la privatisation de la Société. Celle-ci a notamment traduit, on le rappelle, par l'entrée dans son capital de la Société MMB - qui est aujourd'hui l'actionnaire principal - de trois groupes industriels européens (Daimler-Benz, GEC, Wallenberg) et de trois institutions financières françaises (BNP, Crédit Lyonnais et GAN).

Outre l'évolution capitalistique liée à son retour au secteur privé, l'exercice 1988 s'est trouvé caractérisé par une amélioration et une formation plus équilibrée du résultat, un renforcement de la structure financière et une préparation intense et assidue de l'avenir.

Le résultat net consolidé part du groupe de l'exercice 1988 s'est élevé à 339 MF contre 230 MF en 1987. Une analyse de cette importante progression montre que la contribution de la société mère - qui abrite le pôle Défense Espace - a légèrement augmenté (330 MF contre 294 MF en 1987) pendant que celle des filiales - au sein desquelles s'exercent les activités des deux autres pôles - s'améliorait de 73 MF pour s'établir à 9 MF alors qu'elle était négative de 64 MF en 1987. Cette tendance s'inscrit naturellement dans le prolongement de celle observée en 1985 et 1986, exercices durant lesquels les contributions négatives des filiales se sont établies respectivement à 338 MF et 90 MF.

Ainsi se confirme le bien fondé de la stratégie mise en œuvre depuis plusieurs années, laquelle privilégie le développement conjoint de trois pôles liés par des connexités technologiques mais stratégiquement indépendants, évitant ainsi au Groupe de se trouver trop lié à un secteur de l'armement en moindre croissance. Ainsi se trouve également récompensée la rigueur de la gestion qui a accompagné la croissance du groupe.

Le pôle Défense Espace continue d'occuper une position de premier plan dans le monde et le détail de ses activités sera examiné plus loin. Notons simplement, au plan structurel, que l'anticipation du développement du marché des systèmes de commandement, de traitement d'images et de préparation de missions a conduit Matra à regrouper, à effet du 1^{er} janvier 1989, ses activités dans ces domaines avec celles de la Société Européenne de Propulsion au sein d'une filiale commune dénommée Matra Sep Imagerie et Informatique (MS2I) dont le capital est détenu par Matra et Sep à hauteur respectivement de 65 % et 35 %.

L'activité Télécommunications a été particulièrement dynamique tant en ce qui concerne le développement de son implantation européenne que ses succès commerciaux notamment dans le domaine de la radiotéléphonie. Elle a en 1988, parachevé son organisation financière et juridique : Matra Communication est maintenant la Société Mère d'un groupe dont le chiffre d'affaires consolidé tend vers le niveau de 5 milliards de francs, et qui en fait le deuxième industriel de son secteur en France.

On saluera enfin, au niveau du troisième pôle, tant la percée commerciale remarquable de l'activité Transport, dont les prises de commandes de l'exercice ont dépassé 4 milliards de francs que l'excellente performance de l'activité Automobile. Celle-ci a certes été portée par une conjoncture favorable, mais sa croissance reste bien supérieure à celle du marché. Le succès de la Renault Espace, fabriquée par Matra Automobile, s'est amplement confirmé

en 1988 et les perspectives sont très positives. L'activité Automobile, l'industrie, l'industrie.

Au titre des difficultés que cet exercice a rencontrées, l'activité Automobile a subi des pertes importantes.

On signalera à notre engagement l'équipe de 1^{er} de ce cours de ces évolutions technologiques européennes. Matra ou de nous avons jugé la meilleure est.

Dans le même sens de deux l'augmentation de recueillir par avant le mois Subordonnés de 1,5 milliards 1988, incluant 4,2 milliards d'investissement œuvre avec national qu'il.

Cette ambition dans menée. Ainsi indispensable s'en trouve déjà réalisé Développe près de 4,

Ce montant l'environnement croissante du rôle q La dimension devrait é lesquels

en 1988 et les perspectives pour 1989 sont très favorables. Dans le secteur voisin de l'Electronique Automobile, il faut également noter, bien qu'il soit d'une ampleur plus modeste, l'amélioration du résultat.

Au titre des difficultés résiduelles, on retiendra que les perspectives de la branche Informatique ont entraîné la décision, prise au début de 1989, de se désengager de ce domaine. L'activité Micro-Electronique a également pesé sur les résultats en raison notamment des importantes provisions qu'il a été nécessaire de doter dans la perspective de sa restructuration.

On signalera enfin la décision que nous avons prise en avril 1989 de mettre un terme à notre engagement dans le football, sport dans lequel le Groupe était présent au travers de l'équipe de 1^{re} division Matra Racing de Paris. Malgré l'important effort financier consenti au cours de ces dernières années, ni l'évolution de l'équipe, ni l'environnement dans lequel évolue le football en France ne pouvaient en l'état actuel nous laisser entrevoir les succès de niveau européen dont nous avons fait notre objectif et qui seuls pouvaient porter le nom de Matra au devant du public avec suffisamment de force et d'audience. Dans ces conditions, nous avons jugé préférable de nous retirer, en provisionnant dans les comptes de l'exercice la meilleure estimation du coût de ce désengagement.

Dans le même temps, la structure financière s'est sensiblement améliorée par la réalisation de deux importantes opérations financières. Il a tout d'abord été procédé à une augmentation de capital par émission d'actions à bons de souscription d'actions permettant de recueillir près de 600 MF et offrant la possibilité de collecter 300 MF supplémentaires avant le mois d'août 1991. De plus, en décembre 1988, la Société a émis des Titres Subordonnés à Durée Indéterminée assimilables à des capitaux propres pour un montant de 1,5 milliard de francs. Les capitaux propres consolidés de l'ensemble au 31 décembre 1988, incluant les intérêts des minoritaires et les T.S.D.I., s'établissent ainsi au niveau de 4,2 milliards de francs, soit une multiplication par 2,4 d'une année sur l'autre. La capacité d'investissement du groupe est donc largement renforcée. Elle lui permettra de mettre en œuvre avec efficacité et rapidité sa stratégie de croissance et d'alliances tant sur le plan national qu'international.

Cette ambition passe par la signature d'accords de partenariat avec des sociétés intervenant dans des secteurs d'activité voisins au sein desquels une réflexion analogue a pu être menée. Ainsi, la taille critique permettant de faire les efforts de Recherche-Développement indispensables sera atteinte plus rapidement et le potentiel "haute technologie" du groupe s'en trouvera conforté. Dans ce domaine, il convient de souligner l'importance de l'effort déjà réalisé par le groupe Matra puisque les dépenses engagées au titre de la Recherche-Développement et des immobilisations corporelles ou financières, représentent en 1988 près de 4,5 milliards de francs soit 23 % du chiffre d'affaires.

Ce montant devra continuer de croître pour répondre aux bouleversements prévisibles de l'environnement technologique qui sont de deux ordres : d'une part, la complexification croissante des systèmes, et d'autre part la dérégulation, c'est-à-dire la moindre importance du rôle que joueront les États dans l'orientation des politiques économiques. La dimension atteinte dans ce nouveau contexte permettra de faire face à ces mutations et devrait également avoir pour conséquence un élargissement des marchés potentiels sur lesquels pourra s'appuyer la croissance du groupe Matra.

DEFENSE

Matra Défense. Le secteur Défense de la société mère a réalisé, en 1988, un chiffre d'affaires de 5 021 millions de francs en progression de 4,7 % sur celui de l'année précédente. La part de l'exportation reste comparable à celle de l'année 1987. Les prises de commandes se sont élevées à 4 832 millions de francs, niveau voisin de celui du chiffre d'affaires, ce qui permet de conserver un portefeuille de commandes satisfaisant, de l'ordre de 12,5 milliards de francs.

Les matériels fabriqués en série représentent l'essentiel des ventes du secteur. Ils sont constitués par les armements air-air (Magic 2 et super 530 F et D) et air-sol (bombe guidée laser) des Mirages F1 et 2000, des systèmes anti-piste Durandal, des systèmes anti-navire Otomat, des systèmes sol-air Crotale dans ses versions navales ou terrestres et des systèmes de contre-mesures.

Parallèlement à ces activités de production, et dans le but de préparer l'avenir, Matra Défense a intensifié ses activités d'études et de développement, la part de ces coûts à la charge de Matra se situant toujours à un niveau très élevé. Différents domaines ont été particulièrement concernés : la fin du développement du Mistral, les programmes aéropor-tés de reconnaissance aérienne, les systèmes mer-mer, les études de définition. La qualification technique du programme Mistral a été prononcée fin 1988, autorisant la livraison des missiles tant aux armées françaises qu'aux armées étrangères. De plus, la mise au point et la définition des différents systèmes de mise en œuvre de ce missile ont progressé tels le système Sadral monté sur navire ou le système Santal intégré sur véhicule blindé VAB.

Dans le domaine des programmes aéropor-tés, le Missile d'Interception et de Combat Aérien, Mica, est dans sa phase active de développement et un tir contre une cible a été réussi, début 1989, démontrant la validité du concept retenu. Le planning des tâches de Matra et de ses principaux coopérants a été défini pour parvenir dans les meilleurs délais à la définition et à la livraison des missiles de série dès la fin de 1993.

De plus, à la demande de certains clients à l'exportation, Matra a entrepris l'adaptation de certains de ses armements aéropor-tés à des avions américains et européens.

De même, suite aux essais en vol satisfaisants du dispenseur de munitions tiré à distance de sécurité, Apache, effectués en 1987, et à la décision de la France de se retirer du programme OTAN M-Sow, Matra en tant que maître d'œuvre, a soumis en collaboration avec l'Aérospatiale, une proposition de développement d'Apache. Ce programme devrait être contractuellement lancé en 1989. Ce système qui sera proposé sur le marché fin 1993, plusieurs années avant son concurrent M-Sow, est le premier élément d'une famille de missiles de croisière furtifs, armés de charges conventionnelles, qui constitueront l'épine dorsale de tout système air-sol futur.

Dans le cadre du programme international de reconnaissance aérienne, Matra a été sélectionné pour fournir la station sol française et une partie des fournitures de la station sol allemande. Le programme a été contractuellement lancé en 1988. De même, Matra et MBB se sont associés pour faire une proposition pour le programme franco-allemand Brevet de reconnaissance du champ de bataille au moyen d'avions sans pilote. Ce programme pourrait être officiellement lancé en développement en 1989.

Par ailleurs, à la suite d'un accord intergouvernemental franco-italien, le Groupement d'Intérêt Économique, créé entre Matra et Otomelara en vue de développer et de fournir un missile porte-torpille Milas aux Marines italienne et française, a reçu le contrat de développement de ce missile.

Enfin, la décision des nations occidentales de déployer des systèmes d'armes, tirés à distance de sécurité et capables d'attaquer de manière autonome des cibles situées dans la profondeur du dispositif ennemi, entraîne le développement d'armements intelligents.

faisant largement appel aux moyens électroniques et informatiques, pour capter, transmettre et exploiter l'information acheminée au commandement habilité à prendre la décision d'un engagement éventuel. Cette anticipation du développement du marché des systèmes de commandement, de traitement d'image et de préparation de mission a conduit à regrouper à effet du 1^{er} janvier 1989 les activités de Matra dans ces domaines avec celles de la Société Européenne de Propulsion au sein d'une filiale commune dénommée Matra Sep Imagerie et Informatique (MS 2I) dont le capital est détenu par Matra et Sep à hauteur, respectivement, de 65 % et 35 %.

Dans le domaine commercial, la systématisation de la présence de Matra Défense à l'étranger s'est notamment traduite aux États-Unis par la décision de renforcer la structure légère mais permanente qui existait déjà. Ainsi a été mise en place – au sein d'une société dénommée Matra Aérospace Inc et détenue à 100 % par Matra – une équipe américaine extrêmement expérimentée qui, par sa connaissance du marché et son action continue, doit conforter la présence de Matra aux États-Unis par la vente de produits existants, la création de "Joint Ventures" ou la réalisation d'acquisitions significatives.

L'ensemble des mesures mises en œuvre dans le domaine de la gestion de l'organisation de la production et de son contrôle ainsi que les programmes d'économies engagés dans tous les domaines ont conduit à l'amélioration de la productivité et à un allègement du coût des programmes.

Matra Electronique. Le chiffre d'affaires de cette société, 258 millions de francs, constitué essentiellement par la sous-traitance de produits électroniques et micro-électroniques destinés à la fabrication des missiles de Matra Défense a progressé de 8 % par rapport à celui de 1987. L'exercice 1988 s'est caractérisé par l'accès à l'équilibre de l'activité micro-électronique grâce à la mise en production des hybrides pour le programme Mistral.

Matra Manurhin Défense. Les activités traditionnelles de Matra Manurhin Défense, qui a pris en location-gérance le fonds de commerce militaire de Manurhin S.A., concernent principalement les munitions de moyens calibres, les systèmes antichars et la fabrication d'équipements de missiles, les machines de cartoucherie et les armes légères.

Le chiffre d'affaires de l'exercice s'établit à 911 millions de francs contre 977 millions de francs en 1987. Cette contraction de chiffre d'affaires s'observe principalement dans le domaine des systèmes antichars qui a subi un décalage dans l'enregistrement de commandes à l'exportation, alors que les nouveaux produits dans le domaine des munitions ont permis de conforter le niveau d'activité industrielle.

Malgré la réussite des plans d'économie mis en œuvre, notamment à Mulhouse, la faiblesse des marchés et leurs perspectives d'évolution conduisent actuellement à une recherche de partenaires permettant d'inscrire rapidement les activités du Centre de Mulhouse (Ingénierie militaire, armes de poing, fabrications mécaniques, conteneurs) dans un environnement mieux à même d'assurer leur développement.