



enquête

Le grand crash de l'aéronautique

INDUSTRIE // La crise va imposer des mesures structurelles aux industriels du secteur et détruire des milliers d'emplois. Après avoir mis en œuvre du chômage partiel, Airbus prépare ses salariés à des décisions douloureuses. Une consolidation apparaît inévitable pour les PME et ETI de la filière.

Emmanuel Grasland

[@EGrasland](#)

Il sont neuf. Neuf géants des airs frappés par le destin. Alignés les uns derrière les autres, sur la piste Tango 2 de l'aéroport de Châteauroux (Indre-et-Loire). Parqué sur Tango 4, un dixième A380 de British Airways prendra position dans la file en fin de semaine. Et d'ici à fin mai, un onzième devrait les rejoindre. Au total, une cinquantaine d'appareils seront bientôt garés sur cette ancienne base de l'Otan. L'aéroport n'avait pas accueilli autant d'avions pour du stockage ou de la maintenance depuis le départ des Américains en 1966. Mais, à l'ère du Covid-19, plus rien n'est inimaginable.

« Les compagnies aériennes du monde entier immobilisent la grande majorité de leurs avions pour plusieurs mois et prennent des décisions sociales difficiles. Beaucoup de nos clients se battent littéralement pour leur survie », a expliqué Guillaume Faury, le patron d'Airbus, dans un e-mail adressé aux 135.000 salariés du groupe début avril. Avec les restrictions de voyage, les fermetures de frontières et les mesures de confinement,

plus de la moitié des revenus passagers des compagnies pourraient disparaître cette année, d'après l'Association internationale du transport aérien. Paris compte apporter un soutien de 7 milliards d'euros à Air France-KLM.

Dans le meilleur des cas, il faudra trois ans pour retrouver le niveau de trafic de 2019, et cinq en cas d'évolution décevante, prévoit le cabinet de conseil Archery. Quelles conséquences pour les avionneurs ? « Sur la période 2020-2024, le besoin de nouveaux avions sera inférieur de 40 à 60 % aux estimations initiales », explique Guillaume Hue, associé chez Archery. Au fil des semaines, la situation catastrophique du transport aérien a suscité une angoisse de plus en plus forte chez les industriels de l'aéronautique comme Thales, Airbus, Safran, Daher ou Stelia. Car derrière une crise sanitaire qui a mis à l'arrêt les usines de la filière se profile désormais un choc économique d'une ampleur exceptionnelle. « Cette crise va être beaucoup plus profonde et plus longue que ce que l'on pensait il y a seulement quelques



semaines », explique Philippe Petitcolin, directeur général de Safran.

Défaillances en cascade

« Cela va nous obliger à prendre des mesures structurelles et pas seulement conjoncturelles comme le chômage partiel », ajoute-t-il « Il va y avoir des plans sociaux partout et des défaillances en cascade dans la filière. Et il sera impossible de sauver tout le monde », ajoute un grand dirigeant du secteur, sous couvert d'anonymat. « Les mesures de chômage partiel nous donnent le temps d'analyser les choses et de définir notre point mort, confie un troisième, mais on ne pourra pas se limiter à des réponses conjoncturelles. » Dans un courrier à ses salariés, le patron de Daher, Didier Kayat, a annoncé que le chiffre d'affaires du groupe allait s'effondrer de 400 millions d'euros en 2020 par rapport au budget prévu pour tomber à 940 millions.

Aux Etats-Unis, GE Aviation va supprimer 10 % de ses effectifs. Boeing a renoncé au rachat d'Embraer samedi et les investisseurs s'attendent à l'annonce d'une baisse des cadences du 787 Dreamliner mercredi. Déjà durement frappé par l'interdiction de vol du 737 MAX, le géant de Seattle pourrait aussi réduire ses effectifs.

Airbus, qui présente ses résultats trimestriels mercredi, a pris lui aussi des mesures. Le 8 avril, l'avionneur a décidé de baisser ses cadences d'un tiers. Le rythme de fabrica-

tion des A320 va tomber à 40 par mois, celui des A350 à 6 et des A330 à 2. Cela ne signifie pas que le groupe va réduire sa production. Elle a déjà fortement chuté, à la suite du confinement et à l'arrêt des usines françaises, la semaine du 16 mars. L'idée est plutôt de remonter progressivement les volumes pour atteindre ce niveau. Il faut bien comprendre que le Meccano[®], industriel du groupe a été largement désynchronisé par une crise sanitaire qui a frappé durement l'Espagne, puis la France, un peu moins l'Allemagne et enfin la Grande-Bretagne et les Etats-Unis. Les mesures de confinement et les interdictions de voyager ont désorganisé l'approvisionnement interne et externe du groupe. Et des stocks se sont accumulés à de nombreux endroits de la chaîne de production.

Soucieux d'envoyer un signal à une chaîne d'approvisionnement souvent désenclavée, le groupe a relancé la produc-

tion à partir du 24 mars. « Mais le redémarrage de la production s'est fait très doucement. Il y avait une inquiétude des salariés sur les conditions sanitaires », explique Frédéric Romain, coordinateur CFTC du groupe Airbus. Début avril, la productivité reste faible, voire très faible. « C'est comme ça, nous devons l'accepter, écrit Guillaume Faury aux salariés. Ce n'est pas de productivité dont il s'agit, mais bien de maintenir en vie nos systèmes de production complexes. Nous travaillerons à retrouver de l'efficacité plus tard, quand la situation s'améliorera. » Le nouveau planning de production d'Airbus restera valable le temps pour le groupe de finaliser son évaluation de la situation et d'en tirer les conséquences. « Cela prendra probablement entre deux et trois mois », a indiqué Guillaume Faury.

En attendant, il y a pour des raisons sanitaires les équipes bleues et les rouges. Les uns travaillent de 7 à 13 heures et les autres de 15 à 21 heures, le temps de faire une désinfection complète des postes de travail. Le groupe a mis en œuvre des mesures de chômage partiel sur ses sites français après avoir imposé deux semaines de congés et avoir joué sur les jours de récupération. « Nous travaillons à l'optimisation de notre masse salariale, au regard de l'évolution de notre activité. Dans ce cadre, nous avons gelé tous nos recrutements dès mars. En France, plusieurs milliers de contrats d'intérim sont en train d'être arrêtés et un premier groupe de 3000 salariés a été mis en activité partielle dans les usines la semaine dernière jusqu'au 17 mai. Une deuxième vague d'activité partielle sera mise en œuvre dans les semaines qui viennent. Elle sera bien plus importante et touchera tous les autres secteurs de l'entreprise. En Allemagne, le groupe a également signé un accord de type "kurz arbeit", courant jusqu'en décembre, potentiellement susceptible de concerner 14.000 employés », explique Thierry Baril, DRH du groupe Airbus.

« Nous ne savons pas combien de salariés seront réellement concernés par ces "kurz arbeit". Personne ne sait comment va évoluer le marché », dit Jan-Marcus Hinz, président du comité central d'entreprise d'Airbus Opérations en Allemagne. En France, les

chiffres présentés aux organisations syndicales et aux directions régionales chargées de l'emploi (Dirrecte) vont d'ailleurs plus



loin, avec jusqu'à 4.000 salariés concernés (228.000 heures) pour les opérations d'Airbus à Toulouse, 2.500 salariés (199.500 heures) à Saint-Nazaire et 1.400 salariés à Nantes (112.000 heures).

Dans la filière, toutes ces perspectives font froid dans le dos. « *Quand vos clients finaux disparaissent, qu'y a-t-il de plus dramatique ?* », s'écrie Emmanuel Crespin, responsable CFDT chez Daher. En région Occitanie, la filière représente 40 % des emplois. « *Nous sommes face au syndrome de Detroit, alerte Alain Di Crescenzo, le président de la Chambre de commerce et d'industrie d'Occitanie. Cette crise est d'une violence, d'une profondeur et d'une durée sans précédent. Notre hypothèse, c'est qu'avec les arrêts de production, on sera à 50 % d'activité en moins en 2020. Si l'on traduit cette baisse en termes d'emplois, cela représente de 40 à 50.000 emplois en moins, essentiellement dans la sous-traitance. Et si vous prenez ensuite en compte les emplois indirects, cela signifie que 100.000 emplois sont en danger en Occitanie.* » Des chiffres jugés exagérés par certains, pertinents par d'autres. « *Entre 2015 et 2020, nous avons créé 20.000 emplois dans la région en passant progressivement de 40 à 60 A320 par mois, explique Yann Barbaux, senior vice-président chez Airbus et président du pôle de compétitivité Aerospace Valley. Ce sont ces emplois que nous risquons de perdre.* »

Un choc psychologique

Pour les salariés et les fournisseurs d'Airbus, toutes ces mauvaises nouvelles font figure de choc psychologique. A Toulouse, les salariés d'Airbus sont considérés depuis des années comme « les rois du pétrole ». Fiers de travailler pour le plus grand succès industriel européen, les centaines de petits chefs de projet du groupe sont parfois perçus comme arrogants par les sous-traitants ou les autres Toulousains. Mais leur argent fait vivre la région. Ce retournement a de quoi plonger une partie de la population dans une grande inquiétude, alors que beaucoup de couples sont employés dans l'aéronautique. « *Sur la métropole toulousaine, 60.000 personnes travaillent dans l'aéronautique pour environ 336.000 emplois privés* », rappelle Jean-Luc Moudenc, le maire de Toulouse. Brutale, cette nouvelle donne est difficile à intégrer. Voilà deux mois, l'aviateur européen étudiait encore la possibilité

d'augmenter la cadence de production des A320 au-delà des 63 unités mensuelles prévues pour 2021, afin d'atteindre de 65 à 67 unités en 2023. « *Il y a une sidération des chefs d'entreprise parce que cela intervient alors qu'on était à un point haut des investissements des donneurs d'ordres et des sous-traitants* », explique Corinne d'Agrain, présidente du directoire d'Irdi Soridec Gestion, un fonds d'investissement régional.

Surtout, Airbus vient de connaître près de vingt ans de croissance de la production. L'impact de la crise de 2008-2009 a été limité dans l'aéronautique. « *Cette crise a pesé sur les budgets à l'époque, mais elle nous a aussi permis de souffler un peu, se souvient Anne-Claude Vitali, coordinatrice CFDT chez Safran. Notre chiffre d'affaires 2009 avait même été en hausse. Aujourd'hui, on va se prendre une tarte comme on n'en a jamais eu.* » « *Jusqu'à maintenant, on avait vraiment le sentiment que rien ne pouvait nous arriver. Et puis du jour au lendemain, le monde a changé* », constate Jean-François Knepper, DSC-FO chez Airbus. Si certains salariés sont angoissés, d'autres restent assez

Les mesures de confinement et les interdictions de voyager ont désorganisé l'approvisionnement interne et externe d'Airbus.

sereins, même si les choses évoluent vite. « *Beaucoup n'ont connu que les bonnes années. Ils ont du mal à intégrer l'idée d'une crise dans l'aéronautique* », constate Mikel Charriton, patron du groupe Lauak, une ETI de l'aéronautique, qui a vu ses revenus quasiment multipliés par cinq en dix ans. De fait, les années de croissance ont peu à peu gommé l'idée d'un secteur en proie aux retournements. « *Lorsque je suis sorti de SupAero au début des années 1990, je n'ai pas réussi à trouver du travail parce que c'était la crise, se souvient un ancien de l'école. A l'époque, on disait que le secteur entraînait en crise tous les sept ans.* »

Du coup, Airbus veut préparer les esprits. Jeudi 23 avril, les salariés ont reçu un e-mail de Guillaume Faury. Le troisième depuis le début du confinement. Mais si les deux premiers étaient surtout consacrés à l'épidé-



mie de Covid-19 et aux mesures sanitaires, celui-ci insiste sur le choc économique vécu par le groupe de 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La trésorerie diminue « à une vitesse sans précédent, ce qui peut menacer l'existence même de notre entreprise », écrit Guillaume Faury. Les 15 milliards d'euros de lignes de crédit supplémentaires mobilisées « donnent la flexibilité et le temps nécessaires pour adapter et redimensionner notre activité », ajoute-t-il, mais « il nous faut maintenant agir de toute urgence pour réduire nos dépenses, rétablir notre équilibre financier et, au final, reprendre le contrôle de notre destin. »

Le dirigeant évoque les mesures de chômage partiel mises en œuvre et prépare clairement les esprits à des décisions plus douloureuses. « Nous devons peut-être aussi prévoir des mesures de plus grande envergure à cause de l'ampleur de cette crise et de sa durée probable. N'oubliez pas : nous avons perdu un tiers de nos activités presque du jour au lendemain et nous devons absolument réduire nos coûts. Nous vivons l'un des plus grands chocs économiques de l'histoire, c'est pourquoi nous devons considérer toutes les options. »

Enfin, Guillaume Faury souligne que la charge industrielle est loin d'être stabilisée. « En seulement quelques semaines, nous avons perdu environ un tiers de notre activité. Oui, un tiers. Et, franchement, nous devons nous préparer à ce que cela puisse encore empirer. » « Aujourd'hui, les certitudes ont pris la porte. La filière a une visibilité de trois mois sur les cadences industrielles. Mais il faut agir, quitte à se tromper un peu », estime Thierry Mootz, directeur général délégué chez Latécoère.

Moins d'externalisations

Quelles vont être les conséquences sur le tissu industriel ? Il y a d'abord les impacts immédiats. Les yeux rivés sur le cash, toutes les entreprises ont tiré un trait sur l'intérim. Airbus est en train de mettre fin à plusieurs milliers de contrats de ce type. Le groupe va réduire son recours aux prestataires de services informatiques comme Capgemini, Sopra ou Atos mais aussi à tous les acteurs de R&D externalisée comme Altran, Alten, Akka, Segula ou Expleo. Tous font de même. « Dans ce genre de circonstances nous réinternalisons lorsque cela est possible », dit Didier Roux, directeur général adjoint chez

Figeac Aéro. « Dans les faits, beaucoup de projets ont été suspendus, afin de tenir compte de contingences matérielles et sanitaires ou bien de revues de portefeuille », explique Bruno Benoliel, directeur général adjoint d'Alten. « Les donneurs d'ordre analysent les activités qu'ils doivent stopper en interne. Ils vont ensuite se poser des questions relatives à leurs effectifs et à la réinternalisation de certaines activités ». « En France, la filière aéronautique civile utilise entre 13.000 et 15.000 ingénieurs en R&D externalisée, sans compter les techniciens, détaille un concurrent. Je m'attends à une baisse d'activité

de 40 à 50 % ». La partie programmes d'Airbus, qui avait déjà subi une grande crise en 2013, va être sérieusement réévaluée, notamment les projets de digitalisation de la chaîne industrielle.

Second impact : la réduction des contrats passés avec des sociétés comme Derichbourg ou Assistance Aéronautique & Aérospatiale (AAA) pour fournir du service sur les lignes d'assemblage final, retravailler des parties (parachèvement) ou faire du contrôle qualité. Ces sociétés, qui ont connu un développement accéléré avec la hausse des cadences, sont parmi les fournisseurs les plus en danger. « On navigue à vue, c'est très angoissant. Pour l'instant, il n'y a pas d'annonce. Mais il y a beaucoup de non-dits chez les donneurs d'ordre. L'information passe par des salariés d'Airbus qui parlent à des salariés de AAA. Puis on remonte cela à nos managers, qui nous disent qu'ils ne sont pas au courant », explique Julien Da'Rolt, représentant CFDT chez AAA. Chez AAA (3.500 salariés), une demande de chômage partiel a été déposée pour un volume maximum de 1.200 salariés jusqu'en septembre, indique la CFDT.

La crise va mettre la pression sur toute une série d'ETI comme Nexteam, AAA, Lauak, Mecachrome, Figeac Aéro ou WeAre Group.

A moyen terme, l'autre question qui se pose est celle de la réinternalisation de la fabrication. La filière est divisée sur le sujet. A l'évidence, tout dépendra de la nature du travail confié. Une externalisation capaci-



taire est en danger mais pas une prestation très spécialisée. Et entre les deux ? « Il y a un magma et des politiques qui seront propres à chaque société, répond un grand patron. Mais attention, réinternaliser, sur le long terme, cela signifie sortir un produit à un coût plus élevé. » « La réinternalisation, tout le monde s'y attend », balaie le dirigeant d'une grande ETI. J'ai déjà des discussions avec certains clients à ce sujet. J'ai des activités sur lesquelles cela peut arriver, d'autres non. Si c'est le cas, il faut simplement que cela ne prenne pas des proportions trop importantes, trop rapidement. »

Car la question est délicate. Réinternaliser peut tuer des sociétés déjà ébranlées par les baisses de cadences. « Il ne faut pas faire l'économie de sauver les petits acteurs car les Airbus, Thales et autres Safran auront besoin d'eux quand la demande repartira. La plasticité de la filière n'existe que parce que l'on a beaucoup d'entreprises de 50 salariés », souligne Carole Delga, la présidente de la région Occitanie. Pour autant, à moyen terme, tous les industriels estiment que la crise va accélérer la consolidation. « La consolidation, on en parlait mais on ne le faisait pas vraiment », dit un industriel. La crise va mettre la pression sur toute une série d'ETI comme Nexteam, AAA, Lauak, Mecachrome, Figec Aéro ou WeAre Group, qui ont beaucoup investi ces dernières années. Même chose pour les fournisseurs de rang trois ou quatre. Ces sociétés commencent à produire leurs pièces un an avant la livraison de l'avion. Jusqu'à fin mars, elles étaient sur un rythme de 60 A320. Ce qui veut dire qu'il y a beaucoup de stocks dans la chaîne et qu'elles vont subir une baisse de cadence de 50 %... « Le cas typique est celui des dirigeants qui ramaient déjà sur la trésorerie et dont les enfants ne veulent pas reprendre. Là, la crise les achève », explique Yann Barboux.

Sur les 550 PME adhérentes d'Aerospace Valley, une centaine sont hyperspécialisées et ne pourront se battre que sur les prix. Elles devront se regrouper ou bien automatiser grandement leur process. Les autres ont déjà quelques activités dans le militaire, la santé ou la sécurité civile, selon Yann Barboux, grâce à des compétences dans l'IA, l'automatisation ou les systèmes embarqués. La diversification donnera-t-elle une bouffée d'oxygène aux fournisseurs d'Airbus ? La plupart des poids lourds n'y croient pas, à l'exception du militaire. « Les métiers

sont assez spécifiques. Il est difficile de réaffecter des ressources d'une branche à une autre », juge un industriel.

Un « plan Marshall »

La crise pourrait aussi avoir des conséquences sur les business models, en réajustant l'équilibre des revenus entre produits et services. Dans les années 1990, Rolls-Royce s'était relancé en vendant des moteurs d'avions à prix quasi coûtants et en se rémunérant sur le service. Le modèle, similaire à celui des imprimantes, a été adopté dans les années 2000 par Safran et General Electric. Il a permis aux compagnies aériennes de déboursier moins de cash d'un coup et aux motoristes de reprendre la main sur la maintenance tout en gagnant de la visibilité sur leurs revenus. Le modèle existe également pour les systèmes de freinage, d'atterrissage, l'avionique ou la maintenance des sièges. L'ennui est que quand les avions ne volent plus, cela a un impact très important sur les cash-flows.

Mais l'impact le plus redouté est sans doute celui sur les programmes de recherche. Aujourd'hui, ces programmes sont financés sur un ratio 50-50 entre public et privé. Les entreprises en auront-elles encore les moyens ? « Nous avons reçu des alertes de la filière. Il y aura un problème de cash pour financer le programme de recherche Horizon Europe sur la période 2021-2027 », dit Christophe Grudler, député européen Renew et membre de la commission Industrie. Ce dernier défend un ratio 70-30 auprès de ses collègues. Horizon Europe n'est pas fléché par secteur et son montant (de 90 à 100 milliards d'euros) dépendra lui-même d'un budget européen 2021-2027, sur lequel l'Europe s'écharpe. Possible bouée de sauvetage du civil, l'aéronautique militaire est lui-même sous contrainte. « Si les programmes sont gelés, cela aura des conséquences très importantes pour tous les acteurs », s'inquiète François-Xavier Bellamy, député européen PPE. Au cabinet de Thierry Breton, on estime que le meilleur moyen d'aider la filière est d'abord de venir au secours des compagnies aériennes. C'est le plus urgent. « On a ensuite un peu de temps pour intervenir sur l'aéronautique via un plan de relance. »

« Il faut un "plan Marshall" pour la filière aéronautique, martèle Philippe Petitcolin. Il doit se chiffrer à au moins une dizaine de milliards d'euros sur cinq ans et aider tous les

segments de la filière. C'est vital pour maintenir son niveau d'innovation et sa compétitivité par rapport à ses concurrents nord-américains et asiatiques. Je ne nous vois pas dépendre de l'Europe pour cela car elle n'aidera pas l'ensemble du tissu industriel. » L'idéal serait plutôt pour lui un financement de type PIA. Le patron de Safran s'inquiète aussi de possibles rachats de pépites françaises par des pays comme la Chine, même si, à Bercy, on juge que le décret sur les investissements étrangers sera un rempart efficace.

Loin de tous ces débats, la file d'A380 de l'aéroport de Châteauroux continue chaque jour d'étonner les automobilistes qui empruntent l'autoroute A20. Compte tenu des mesures sanitaires et des inquiétudes des passagers, ils seront probablement les derniers à reprendre les airs. Deux fois par semaine, des techniciens de British Airways viennent les inspecter. Ils font tourner régulièrement les moteurs. Mais toujours en mode « ralenti »... ■



Les Airbus A380 de British Airways, comme de nombreux autres avions cloués au sol par la crise du Covid-19, sont stockés à Châteauroux, sur l'ancienne base aérienne américaine. *Photo Jonathan Zaninger/Aéroport Chateauroux-Centre Marcel-Dassault*



Une chaîne d'A220 au Québec. Airbus vient de connaître près de vingt ans de croissance de la production. L'impact de la crise de 2008-2009 avait été limité dans l'aéronautique.
Photo Christiane Muehle/Reuters