

Juin 2020

Comment la filière aéronautique va-t-elle s'adapter face à la crise du Covid-19 ?

EDITO

L'aéronautique n'a jamais connu de crise d'une telle ampleur. L'IATA¹ constate en mars 2020 une baisse de près de 53 % des revenus passagers par rapport à mars 2019. Depuis un an, les prévisions de chiffre d'affaires « passagers » produites par l'IATA ont été dégradées au fil des publications, atteignant un manque à gagner de près de 314 milliards de dollars par rapport aux estimations d'avant crise. Il est impossible à ce jour de savoir quand et comment un trafic normal pourra reprendre.

Tous les scénarios, des plus optimistes aux plus prudents, se rejoignent : cette crise touche par effet domino l'ensemble du transport aérien et de la construction aéronautique, compagnies aériennes, équipementiers, motoristes, sous-traitants, MRO, services, ingénierie... la liste n'est pas exhaustive. Comment les différents acteurs réagissent-ils et préparent-ils l'avenir ? Il est probable que les tendances de fond s'accroissent : consolidation de la filière, avènement du numérique et de la digitalisation... Toutefois, la forte internationalisation en cours sera sûrement perturbée par les enjeux de maîtrise des approvisionnements et de souverainetés nationales et européennes. Les plans d'aide massifs annoncés par les autorités pourraient être conditionnés à des critères environnementaux, sociaux, économiques : les directions et actionnaires modifieront-ils durablement leurs comportements et exigences ?

La profonde transformation industrielle révélera la capacité des acteurs à innover et à adapter leur outil de production, plus précisément à identifier les compétences indispensables à ces évolutions. Les enjeux sur l'emploi sont majeurs, aussi bien en termes de volume qu'en termes de compétences, de métiers et de conditions de travail. Syndex continue de suivre de près ces transformations, afin de vous aider à comprendre les enjeux et à agir dans un environnement turbulent.

1. International air transport association.

La crise risque d'accélérer la restructuration de la filière

Dans un contexte de montée en cadence, la filière se restructure depuis plusieurs années afin de faire émerger des sous-traitants de plus grande taille. La crise pourrait pousser vers la défaillance de nombreuses entreprises et accélérer la recomposition de la filière, les donneurs d'ordres privilégiant les acteurs les plus solides financièrement... et les plus stratégiques à leurs yeux.



La baisse d'activité due à la crise met en péril toute la chaîne industrielle. De nombreux sous-traitants sortent fragilisés de la dernière phase de croissance : près d'un quart des PME aéronautiques françaises étaient déficitaires en 2018, un taux qui a augmenté de 10 points depuis 2012, au fil des baisses de prix demandées par les donneurs d'ordre et de la hausse des charges liées aux investissements. Les fournisseurs du Boeing 737 MAX entrent dans la crise actuelle encore plus fragilisés que les autres, après l'arrêt de la production de l'appareil en janvier 2020. Le risque de défaillance est réel pour de nombreuses entreprises.

JEU D'ÉQUILIBRISTE. Les donneurs d'ordres et les pouvoirs publics encouragent les rapprochements entre sous-traitants. Avec les conséquences sur l'emploi que cela induit. Dans le contexte actuel, la restructuration de la filière devient un jeu d'équilibriste pour la filière : qui soutient-on ? avec quels financements ? Certaines entreprises françaises pourraient devenir des cibles pour des groupes étrangers si elles ne sont pas protégées. L'enjeu à moyen

terme pour les donneurs d'ordre est de conserver une base de fournisseurs solide pour la prochaine montée en cadence.

À l'instar de la chaîne d'approvisionnement, la filière des services subira de plein fouet la baisse d'activité. La R&D aéronautique civile pâtissait déjà de l'absence de nouveaux programmes et se contentait d'adaptations dans le cadre d'innovations incrémentales et de rares heures sur des projets de

mobilité urbaine et de drones. Là aussi, la crise risque d'accélérer une tendance déjà à l'œuvre. Les entreprises de prestations informatiques et les bureaux d'étude des fournisseurs font également les frais de la crise ; Airbus est en train de mettre fin à plusieurs milliers de contrats de prestations, dans sa double logique de priorisations des projets et de réinternalisation de ces activités. Chez les sous-traitants, les contrats passés avec des sociétés qui fournissent du service sur les lignes d'assemblage final, pour du parachèvement ou du contrôle qualité, ont fortement diminué.

Pourtant, le maintien de compétences R&D à travers l'ensemble de la chaîne de valeur est vital pour la pérennité de la filière, comme l'illustrent tragiquement les déboires des programmes Boeing et notamment du 737 MAX.

LE VIRAGE VERS L'INDUSTRIE DU FUTUR POURRAIT S'INTENSIFIER, AU DÉTRIMENT DE L'EMPLOI

Sujet majeur pour les entreprises du secteur aéronautique, l'industrie du futur est une tendance de fond depuis plusieurs années, comme en témoignent différents programmes de transformation mis en place par le GIFAS et les grands donneurs d'ordre. La crise pourrait jouer comme intensificateur des mutations en cours en matière d'automatisation et de digitalisation : fabrication additive, réalité augmentée, industrial IoT, cobots, big data et intelligence artificielle, etc.

Dans une perspective de gains de productivité et de compétitivité coût, l'automatisation et la digitalisation du secteur pourraient s'accroître lors du retour à une activité plus soutenue. L'activité serait certes maintenue localement mais avec des besoins en main-d'œuvre sensiblement moindres. Le retour à une production élevée pourrait ainsi ne pas être synonyme de reprise de l'emploi, à l'instar de ce qui a pu être observé dans le secteur automobile aux États-Unis à l'issue de la crise de 2008.

Des aides publiques déterminantes pour le devenir du secteur

Premier contributeur au solde positif du commerce extérieur de la France, l'aéronautique représente au bas mot 350 000 emplois directs. Pour des raisons de souveraineté nationale autant que de soutien à l'emploi, il semble difficile de laisser le secteur à lui-même. C'est désormais un plan de sauvetage à plus long terme qui est attendu par les différents acteurs du secteur.

Premières touchées par la crise, les compagnies aériennes ont déjà bénéficié d'une injection massive de fonds publics au niveau mondial (entrée au capital, prêts, garanties...). La France prête ainsi 7 milliards d'euros à Air France, les Pays-Bas devraient suivre avec une aide de 4 milliards d'euros pour KLM, tandis que l'État allemand va devenir le premier actionnaire de Lufthansa avec une augmentation de capital de 9 milliards d'euros. Pour les autres acteurs, un fonds public-privé d'au moins 1 milliard d'euros pour les entreprises risquant la défaillance est en cours de constitution en France autour de BPI et d'ACE Management. À l'échelle européenne, la création d'un fonds de relance européen de 750 milliards d'euros a été annoncée : quelle sera l'allocation de cette enveloppe au secteur aéronautique, sachant que les secteurs liés aux transitions écologique et numérique et à la recherche et l'innovation pourraient être privilégiés ?

POLITIQUE INDUSTRIELLE. Une des solutions : faire de ces aides un levier de politique industrielle, en les conditionnant à l'inflexion de la politique produit : renouvellement d'une partie de la flotte par des plateformes moins émettrices de gaz à effet de serre pour les compagnies aériennes, dépenses R&D consacrées à des évolutions technologiques plus écologiques pour les constructeurs.

Il est également indispensable de conditionner les aides publiques à la

préservation des emplois, pour éviter que les résultats ainsi préservés ne soient versés en dividendes, au détriment des compétences centrales pour le secteur aéronautique et pour l'industrie de façon plus générale. Une évolution de la gouvernance des groupes est souhaitable, avec un rôle renforcé des représentants des salariés dans les processus de décision et dans le suivi de leur mise en œuvre (conseils d'administration et de surveillance, devoir de vigilance...).

Il est nécessaire de penser la politique industrielle au niveau de la filière tout entière et ne pas se limiter au périmètre des entreprises : relocaliser une partie des emplois aurait l'avantage de sauvegarder les compétences, tout en sécurisant les chaînes d'approvisionnement et en améliorant le bilan carbone de la filière.

La responsabilité de tous les acteurs doit être engagée afin de rechercher au mieux des solutions de diversification hors secteur, avec des aides pour les entreprises choisissant de repositionner une partie de leurs effectifs sur de nouveaux marchés.

Enfin, une attention particulière doit être portée aux entreprises les plus éloignées des avions. Plus fragiles financièrement et plus susceptibles d'être victimes du rapatriement de charge de la part de leurs donneurs d'ordre, ces entreprises risquent de supprimer des emplois sans que des moyens suffisants ne soient prévus pour l'accompagnement des salariés.



UNE NOUVELLE ACCÉLÉRATION DE L'INTERNALISATION DE LA FILIÈRE EST-ELLE À PRÉVOIR ?

- **Restauration rapide de la rentabilité** => délocalisations vers des pays low-cost pour baisser les coûts, avec incitation aux fournisseurs des rangs 1, 2 et suivants à délocaliser également => **Destruction d'emplois en Europe.**
- **Rétablissement d'une activité proche de celle d'avant la crise** => délocalisations pour répondre aux conditions imposées par les contrats (offsets). => **Destruction d'emplois en Europe.**
- **Réorganisation de la chaîne d'approvisionnement** => équilibre entre sécurisation par une diversification des sources d'approvisionnement et coûts de qualification d'un nouvel acteur.

La grande inconnue reste de savoir si les États européens oseront faire le choix de l'emploi et des compétences face à des dirigeants et actionnaires qui leur opposent d'ores et déjà la survie des entreprises et le retour rapide aux niveaux de rentabilité d'avant crise.

Leviers d'action pour les représentants des salariés

INTERROGER L'EMPLOYEUR

Les conséquences de la crise sanitaire sont à intégrer au plus tôt dans le dialogue social.

> Exemple de questions à poser à l'employeur lors de réunions ordinaires ou extraordinaires de CSE

- les plans stratégiques ont-ils été revus ? dans quelles proportions et sur quelles activités ?
- les projets d'investissement ont-ils été réévalués ?
- quelles sont les projections d'effectifs et les métiers devenus « à risque » ?
- le volume de sous-traitance est-il affecté ? sur quels projets ?
- le niveau de trésorerie de l'entreprise permet-il de faire face à la crise ? pendant combien de temps ?

LES INFORMATIONS-CONSULTATIONS RÉCURRENTES AVEC EXPERTISE

Utiles en toutes circonstances, les informations-consultations récurrentes deviennent incontournables dans ce contexte exceptionnel.

> Le recours à l'expertise permet au CSE de :

- rendre un avis éclairé même en situation d'urgence sur des sujets techniques et dans un contexte complexe et très évolutif ;
- d'intégrer les dimensions SSCT et économiques ;
- mesurer le plus tôt possible les conséquences prévisibles et possibles sur la stratégie de l'entreprise, sa santé économique et sur la santé des salariés.

LE DROIT D'ALERTE INTERNE DU CSE

Mobilisable une fois par année civile, le droit d'alerte peut être déclenché dès les prémices de difficultés impliquant la pérennité de l'entreprise ou l'emploi. L'employeur et les organes dirigeants de l'entreprise sont tenus d'apporter des réponses motivées aux interrogations soulevées par le CSE. Les élus peuvent être accompagnés par un expert.

VIGILANCE RESTRUCTURATIONS !

Certaines directions d'entreprise vont engager des procédures de restructuration et de réorganisation de l'emploi (PSE, RCC, ACI, etc.). > [Voir notre fiche pratique sur les restructurations](#)



SITE MENACÉ, TRANSITION, MUTATION : ÉTUDIER LES CAPACITÉS DE RECONVERSION D'UN SITE

La démarche de CV de site© développée par Syndex vise à valoriser les compétences d'un collectif de travail, pour redynamiser un site et trouver de nouvelles activités.

VOS CONTACTS FILIÈRE AÉRO SYNDEX

AQUITAINE : Aurélie Lodi (a.lodi@syndex.fr)

HAUTS-DE-FRANCE : Franck Dequidt (f.dequidt@syndex.fr)

ÎLE-DE-FRANCE : Arnaud Negri (a.negri@syndex.fr) et Léna Quer-Riclet (L.quer-riclet@syndex.fr)

PAYS-DE-LA-LOIRE : Eve Hamon (e.hamon@syndex.fr)

OCCITANIE PYRÉNÉES : Delphine Maurel (d.maurel@syndex.fr), Charlotte Moennard (c.moennard@syndex.fr) et

Delphine Moutin (d.moutin@syndex.fr)

SYNDEX // SECTEUR AÉRONAUTIQUE

Syndex, 22, rue Pajol - 75876 Paris Cedex 18 / contact@syndex.fr / www.syndex.fr

Directeur de publication : Olivier Laviolette / Coordination : Service communication-documentation

Ont contribué à ce numéro : M. Gourhant, E. Hamon, D. Maurel, Ch. Moennard, D. Moutin, A. Negri, L. Quer-Riclet

Crédits photos : Unsplash