



Pôle de compétitivité mondial Aéronautique, Espace, Drones et Systèmes embarqués

Note de situation filière aéronautique dans le Grand Sud-Ouest

Avril 2020

Le contexte global

La pandémie continue à se répandre et évolue de manière différenciée, asynchrone, suivant les pays. En l'absence de traitement vaccinal ou curatif, les mesures barrières de protection préventive ne permettent pas d'éradiquer la pandémie, qui évolue par vagues pour une période pouvant aller encore jusqu'à fin 2021.

La crise sanitaire s'accompagne d'une crise économique qui touche la filière aéronautique dans toute la chaîne de valeur. La population ne voyage plus et le fret aérien est fortement impacté, les frontières et les aéroports sont en partie fermés, les flottes sont majoritairement à l'arrêt.

Les compagnies aériennes n'ont plus de revenus. Les activités de service, aide à la navigation, MRO, ..., sont également fortement impactées.

Côté industriels, les mesures de confinement, la crise sanitaire affectant tous les pays de la supply chain, les difficultés d'approvisionnement, le challenge à travailler en respectant les consignes sanitaires (distanciation, EPI) obèrent fortement la capacité de production, avec des préoccupations à différents horizons :

- Mise en sécurité du personnel,
- Protection de la trésorerie,
- Protection du CA futur (passant par une réduction des coûts de structure et une préservation des compétences, R&D notamment),
- Plan de relance.

Une supply chain déjà en tension avant la crise

Cette crise économique surgit brutalement dans un contexte déjà difficile pour la filière aéronautique :

- Défi environnemental et redéfinition d'une feuille de route accélérée et en rupture vers la décarbonation,
- Défi de la transformation du système industriel pour faire face à la montée en cadence et à la réduction des coûts, mais également à la réduction du time to market, à l'agilité du système de production,
- Pas de nouveau programme significatif à l'horizon,
- Arrêt du 737 MAX, qui impacte fortement les motoristes, leurs rangs 1 et également les sous-traitants des rangs 2 et 3, notamment par déjà des phénomènes de rapatriement de charges.

Dans ce contexte, la supply chain aéronautique était déjà particulièrement sous tension, avec des investissements importants, des marges unitaires faibles (effet volume), des trésoreries et capitalisations fragilisées.

L'impact immédiat de la crise

Les compagnies aériennes réduisent leurs flottes (tout en les rationalisant et en se séparant des avions les plus anciens/les moins « verts »), repoussent ou annulent les commandes directes et/ou auprès des loueurs, négocient des reports de paiements, avec effet domino sur les constructeurs. On peut s'attendre à la disparition de bon nombre de petites et moyennes compagnies aériennes low cost, des loueurs les plus petits/les plus fragiles, et au dégonflement d'une certaine bulle des commandes. L'activité MRO est impactée, les constructeurs aéronautiques consomment leur stock de rechanges sans réapprovisionnement (réduction des niveaux de sécurité)

La majorité des industriels voient leur activité fortement réduite, voire sont à l'arrêt, avec des personnels en télétravail quand c'est possible. Les mesures de prise de congé obligatoire et/ou d'activité partielle sont la règle quasi-générale. Les tensions induites par la forte dualité de la filière sur les opérations de la sécurité civile et de la défense obligent néanmoins une reprise partielle de certains secteurs.

Les nécessaires mesures (immédiates) de protection de trésorerie et (court terme) de réduction des coûts de structure que prennent les grands donneurs d'ordre, un plan de production chez Airbus ralenti d'environ 1/3 à ce jour et une visibilité en l'avenir incertaine, au jour le jour (même si le carnet de commandes reste rempli pour plusieurs années), impactent la sous-traitance en général (suspendue sine die en majeure partie) et la supply chain en particulier. Les embauches sont gelées, ainsi que les investissements capacitifs (nouvelle chaîne A321).

Les mesures actuelles d'accompagnement de la crise (report des charges, prêts) ne font que décaler la problématique du besoin en cash/ revenus. Certains tendent à mieux résister : les plus gros, les rangs 1, ceux qui sont adossés à un grand groupe, ceux qui ont déjà une activité diversifiée et des marchés hors aéronautique. La charge diminuant, on peut craindre un effet re-insourcing interne par le haut de la supply chain, voire une guerre des prix au niveau des rangs 2 & 3 pour capter le peu de charges disponibles. L'impact risque d'être d'autant plus important en bout de chaîne sur les rangs 2 et 3 (ceux avec par ailleurs le moins de visibilité sur les besoins/adaptations des plans de charges et stratégies des grands donneurs d'ordre), aggravé par l'effet de déstockage dans la supply chain. L'impact différencié sur les ventes entre court courrier et long courrier peut également avoir un effet plus important sur la supply chain locale du fait d'une globalisation plus forte des approvisionnements sur le court courrier. Dans le cas de multi sources, la source locale pourrait être perdante face aux sources internationales et best cost.

Les conséquences à court/ moyen terme

Côté compagnies aériennes, les questions sont quand, à quelle vitesse, à quel volume les gens seront-ils prêts à reprendre l'avion et voyager, ainsi que la libre circulation des personnes et des biens (réouverture des frontières). Le transport aérien risque d'être durablement et profondément impacté (on parle de 3 à 5 ans, voire 10 ans pour un retour au niveau d'avant crise), avec une reprise très progressive des vols nationaux, puis régionaux, et enfin longs courriers (tirés en premier par la reprise du business).

On peut également noter un certain retour de green bashing vis-à-vis de l'aviation en prévision de la reprise, et anticiper un fléchage du plan de relance réservé en totalité ou en partie à des entreprises qui démontreront leur engagement environnemental d'une part, et d'autre part sur des sujets directement en lien avec la décarbonation de la filière aéronautique (ainsi qu'avec la sécurité sanitaire des voyageurs, marchandises, et salariés du transport aérien).

La majorité des compagnies aériennes américaines vient d'accepter un plan de soutien massif de l'état fédéral, avec remboursement partiel, en contrepartie d'une certaine mise sous tutelle.

D'une manière générale, les USA annoncent un plan massif de soutien à l'industrie. On observe par ailleurs une reprise industrielle (partielle au moins) doublée d'une agressivité commerciale de la Chine.

Du fait de l'ampleur de la crise, de son caractère général et mondial, ainsi que de sa durée prévisible, on peut s'attendre côté industriels de la filière en Europe, et en France en particulier, à plusieurs dizaines de milliers d'emplois impactés, avec des cessations d'activité ainsi que des suppressions de poste, y compris chez les grands donneurs d'ordre.

Le risque existe de rachats par des fonds/acteurs étrangers, y compris sur des compétences/produits de niche, et de la perte de souveraineté associée.

En l'absence de mesure spécifique, les actions de protection du cash et de réduction des coûts de structure vont affecter fortement les activités de R&T, au mieux les geler, avec perte compétences dans les entreprises, impacts sur les partenariats avec les laboratoires et centres de recherche, fragilisant les nouveaux instruments de type IRT ou 3IA, et entraîner une désaffection des étudiants pour la filière.

La productivité des entreprises va être durablement affectée par les nécessaires mesures de protection du personnel, le surcoût de cette protection affectant encore plus la performance industrielle et économique des entreprises. La fragilité de nos approvisionnements dans une économie mondialisée devra vraisemblablement être corrigée. Une relocalisation aura également un effet sur les coûts.

L'impact global sur la trésorerie des grands donneurs d'ordre pourrait également repousser l'horizon d'un nouveau programme avion.

Dans le même temps, la crise risque d'avoir exacerbé les dissensions sociales entre cols bleus, en activité partielle et exposés au risque sanitaire, et cols blancs, en télétravail. On peut s'attendre à une agitation sociale autour d'une transformation de la société et de l'économie, dans « le monde d'après », avec des répercussions non encore définies sur les entreprises.

Les opportunités et les mesures nécessaires

Cette situation sans précédent offre toutefois des opportunités :

- De restructuration de la supply chain et de sa consolidation autour d'acteurs nationaux/européens plus gros et renforcés,
- De re-insourcing industriel local,
- D'introduction de ruptures organisationnelles, technologiques (digitalisation et continuité numérique, robotisation, ...) visant à une supply chain idéale, agile et performante,

- Mais également d'une moindre dépendance de ses acteurs vis-à-vis du transport aérien de passagers, à travers une réorientation vers les marchés du fret, de la défense, de la sécurité civile et du spatial pour commencer, marchés moins affectés,
- Ainsi qu'une diversification vers d'autres marchés nationaux ou à l'international, comme la santé, l'énergie, l'environnement et l'agriculture de précision, ...,
- D'un renfort de R&D, pour un maintien des compétences de R&D de la filière, pour un transport aérien plus sûr vis-à-vis du risque sanitaire et plus globalement pour la reconquête des voyageurs par l'amélioration de l'expérience passager bout en bout, mais surtout d'une accélération vis-à-vis de la décarbonation de la filière aéronautique.

Pour se concrétiser cette reprise victorieuse passe par une démarche programmatique forte, avec au-delà des mesures d'urgence un plan non seulement de relance mais également de transformation profonde de la filière, non pas de continuité et amélioration à la marge, mais de rupture.

L'approche doit être systémique et couvrir toute la filière aéronautique, spatial, drones, civile et défense. Pour la partie aéronautique civile, ce plan doit s'appuyer sur les 2 piliers que sont la transition énergétique et la compétitivité, mais doit également assurer la capacité à engager les investissements nécessaires pour un nouveau programme majeur. Pour les petites entreprises il doit intégrer la diversification dans les domaines de souveraineté nationale : défense et sécurité civile, espace, mais également santé, gestion des données et énergie.

La planification, par nature inter ministérielle, doit se faire à un niveau /périmètre national. La sortie de crise, la relance et la transformation passent par la compétitivité globale de la filière, pas par la somme des compétitivités locales. Le déploiement en bout de chaîne doit néanmoins être facilité/opéré avec les acteurs de proximité de la filière (notamment les pôles de compétitivité). Il implique transparence, solidarité et pragmatisme, et doit assurer l'identification et la protection des compétences et acteurs clés de la filière.

A situation exceptionnelle, mesures exceptionnelles. Il faut agir sur tous les tableaux possibles, et ne s'interdire de remettre en cause aucun « canon ». Plusieurs leviers sont à envisager.

Des leviers financiers:

- Annulation de taxes sur le transport aérien,
- Report des remboursements pour les avances sur programmes, moratoires de paiement, D'une manière générale, investissement et recapitalisation massifs, sans précédent, conditionnés à une action de transformation environnementale (levier green incentive) à travers toute la chaîne de valeur (compagnies aériennes, aéroports, constructeurs, supply chain, MRO, démantèlement et recyclage),
- Création d'un fond de garantie des compagnies aériennes.

Des leviers régaliens :

- Protection des compétences et acteurs clés de la filière, dans un souci de souveraineté nationale,
- Engagement et accélération des programmes d'investissement dans la défense, la sécurité civile et l'espace, pour soutenir à court et moyen termes l'activité industrielle,
- Augmentation des plans de financements étatiques pour la défense, la sécurité civile et l'espace, pour établir un équilibre avec le volet civil de la filière industrielle sur le moyen et plus long terme,

- Augmentation massive du financement de la R&T à travers le CORAC, avec plusieurs objectifs et horizons, de protection des compétences et niches pendant la période de crise et sa sortie immédiate, de continuité de la feuille de route CORAC en vue d'un prochain programme, mais également de rupture et d'accélération vis-à-vis de la décarbonation de la filière et de sa transformation digitale (compétitivité, agilité),
- Ainsi qu'une adaptation des taux de financement public/privé qui prenne en compte la situation financière de la filière, avec un ratio plus proche de 80/20.

Des leviers vis-à-vis de l'Europe et de l'OMC en général:

- Allègement et adaptation du cadre réglementaire européen quant aux financements des entreprises, retour territorial ; l'Europe doit intervenir en soutien mais pas en pilote de l'action nationale,
- Financement de la filière à travers l'achat par les gouvernements et l'Europe de démonstrateurs d'innovation de rupture dans les domaines de souveraineté nationale et européenne (défense, sécurité civile, médecine, logistique), ie passage d'une logique de cofinancement de la R&T à une logique d'achat d'innovations,
- Equité de traitement par rapport aux subventions USA à Boeing et aux compagnies américaines, mais également vis-à-vis des taxes à l'import,
- Soutien à l'export.

La transformation de la supply chain :

- Restructuration et transformation vers une supply chain idéale, reconsolidée à taille critique, digitalisée, connectée bout en bout, agile, compétitive,
- Assortie d'une re-territorialisation sur une supply chain modernisée,
- Réduction des termes de paiement.

Les acteurs :

- Les acteurs de la finance,
- L'implication d'éléments externes à la filière (énergéticiens, logistique, ...),
- Et l'ensemble des instances représentatives de la filière bien sûr.

Le rôle particulier des 3 pôles de compétitivité de la filière devrait être :

- D'accompagner les mutations de la filière dans leur cœur de métier, l'innovation (collaborative mais également individuelle), comme facteur de compétitivité et condition de développement,
- D'analyse des remontées d'information du terrain et de lanceur d'alerte vis-à-vis des compétences clés et des pépites, évitant qu'elles ne disparaissent, partent ailleurs, se fassent racheter par des fonds extérieurs,
- De favoriser la diversification des petites entreprises dans un mélange d'analyse stratégique d'opportunités marchés, et d'aides au développement par l'innovation, en capitalisant sur l'immense réservoir de compétences et la force de nos centres et laboratoire de recherche ; les domaines de la santé, de la gestion des données et de l'énergie, correspondant à des problématiques de souveraineté, sont des candidats prioritaires qui peuvent s'appuyer sur nos écosystèmes en Intelligence Artificielle et traitement des données, automatique, électromécanique/mécatronique, chimie, électronique embarquée,

- Et plus globalement, de continuer à assurer une passerelle entre les grands groupes, les PME et TPEs, mais également les laboratoires de recherche et les centres de formation, ainsi que les institutions régionales.

A cet effet, l'information stratégique en provenance des grands groupes et de la feuille de route recherche de la filière, ainsi que leur éclairage, atteignent difficilement les niveaux des rangs 2 et 3. Les pôles de compétitivité ont donc un rôle à jouer pour assurer ce relais et permettre aux dirigeants de PME & TPEs d'avoir les éléments décisionnels nécessaires à leur survie et leur développement.

Le ruissellement des aides à la recherche à partir des grands groupes ayant montré ses limites pour les PME et TPEs, il est souhaitable que les pôles de compétitivité, à l'articulation entre la filière nationale et l'écosystème régional, soient dotés d'une enveloppe qu'ils puissent gérer et distribuer au plus près des opportunités du terrain, en cohérence avec le cadre du plan national.

AEROSPACE VALLEY

Bâtiment B612 – 3 Rue Tarfaya - CS 64403 – 31405 TOULOUSE CEDEX 4

Tél. 05 61 14 80 30 – e-mail : contact@aerospace-valley.com

<http://www.aerospace-valley.com>

N° SIRET : 484 284 526 000 72 – Code APE : 9499Z