



## **Deuxième rencontre dans le cadre de Toulouse 2031 avec Gabriel Colletis et Xavier Petrachi CGT Airbus**

### **Q- L'A380 fut-il une erreur ou un grand projet inutile ?**

#### **Xavier Petrachi**

Avis personnel, l'A380 comme le Concorde a été un saut technologique. Il y a 50 ans, le Concorde a été un saut technologique notamment sur les commandes électriques, nécessaires à des vols à deux fois la vitesse du son. Cette technologie pouvait alors être réutilisée sur d'autres programmes. Et quand Airbus a lancé l'A320, par rapport au Boeing 737 de l'époque, il y a eu trois sauts technologiques : des commandes de vol électriques, des vols avec deux pilotes au lieu de trois, et l'utilisation du carbone qui est aujourd'hui encore plus important dans l'A380 et à 50% dans l'A350.

Si on fait le parallèle avec l'A380, il y a deux sauts technologiques : l'évolution des matériaux composites, avec par exemple une case de train 100 % composite, ce que l'on retrouve sur l'A350, et d'autre part la capacité d'industrialisation d'Airbus, en utilisant plusieurs pays, de mettre en place toute une logistique mondialisée, pour un avion d'une taille qui n'avait jamais été construit auparavant. Il a fallu inventer des moyens industriels, des technologies qui n'existaient pas. Ces sauts technologiques se retrouvent en particulier aujourd'hui sur l'A350.

#### **Gabriel Colletis**

En complément, sur le plan organisationnel, l'A380 marque une rupture avec un schéma non classique « donneurs d'ordre – sous-traitants ». C'est un schéma qui est médiatisé par un ensemble de firmes, que l'on peut considérer comme des « firmes pivots », et qui ne sont plus simplement des équipementiers, mais des systémiers capables de concevoir et de produire des systèmes entiers, pour l'avion le plus gros du monde. En ce sens, l'A380 a constitué une opportunité pour Airbus de tester un nouveau modèle organisationnel que l'on pourrait désigner comme une « co entreprise », qui constitue un dépassement de la logique classique « donneurs d'ordre – sous-traitants » avec un schéma plus riche, plus dense.

Le vrai problème aujourd'hui, ce n'est pas que ce « grand projet » aurait été inutile, mais qu'il n'y pas de projet ! Maintenant depuis plusieurs années, Airbus ne se lance pas dans de nouveaux projets, ce qui pose de nombreux problèmes de production industrielle et de plan de charge des bureaux d'études qui risquent d'être dispersés, avec des conséquences lourdes sur la capacité à concevoir de nouveaux appareils.

L'A380 n'est pas un grand projet inutile, malheureusement il n'est pas allé au bout, car il y a des contraintes notamment commerciales qui n'ont pas été bien évaluées, mais c'est un projet qui aura marqué l'histoire d'Airbus.

#### **Xavier Petrachi**

L'A380, avec ses déboires initiaux, a été le programme qui a servi à la direction pour faire ce qu'ils appellent un « Airbus intégré ». On avait avant des entreprises qui avaient conservé leur propre système, ce qui n'a pas fonctionné. Sur la ligne de montage à Lagardère, il manquait parfois un mètre dans les câblages entre la partie française et allemande... Ce qui a amené à

une remise en cause totale des systèmes internes d'Airbus qui a obligé l'ensemble de l'appareil industriel « par addition » de devenir « intégré » et d'utiliser les mêmes systèmes, comme CATIA développé par Dassault Systèmes, quelque soit le pays, à partir d'une maquette numérique. Ainsi, les délais de développement (10 ans pour l'A380!) se sont réduits de moitié (5 ans pour l'A350), ce qui devrait se poursuivre. De ce fait, plus ça va, plus les délais de conception collent avec la demande du marché.

### **Gabriel Colletis**

Les systémiers ont également beaucoup progressé dans leurs compétences en matière de conception et d'industrialisation. Airbus tient toujours un rôle central, mais Safran, Thalès, et bien d'autres sont devenus des opérateurs extrêmement importants et pour certains d'entre eux non enfermés dans l'aéronautique.



**Q- Au lendemain de l'annonce de la fin de la fabrication de l'A380 des communiqués rassurants ont fait leur apparition signalant bien que des milliers de salariés étaient impactés par cette décision, mais que la production des autres modèles pouvait occuper ces salariés. Qu'en est- il exactement ?**

### **Xavier Petrachi**

La baisse de cadence de l'A380 et le redéploiement des salariés ont été largement anticipés. Prévue à 4 avions par mois, elle est tombée à 0,7 par mois. Lors de l'annonce de l'arrêt de l'A380 en 2021, on était tombé à 6 avions par an. Donc redéployer du personnel n'est pas un problème en soi. Et il y a peu d'inquiétudes. Mais ça ne veut pas dire que la direction ne vas pas utiliser la réduction de cadence et la fermeture de la chaîne d'assemblage pour faire un exemple, comme cela avait été le cas avec Power 8, d'annonce de suppression d'emplois pour créer une peur auprès des salariés. Ce qui a été dit aux organisations syndicales, c'est qu'elles seraient rapidement reçues sur l'anticipation des baisses de cadence et le transfert des 3500 salariés impactés sur d'autres programmes. Mais on attend encore d'être reçus... Un redéploiement notamment des chaînes de montage s'est déjà opéré il y a deux ans sans trop de soucis. Mais des salariés qui travaillent sur l'A 380, un avion prestigieux, et qui se retrouvent sur l'A320 n'ont pas les mêmes conditions de travail, la même qualité du travail et sa reconnaissance, ni les mêmes rythmes avec une cadence de 70 avions par mois !

Par contre, il n'est pas du tout sur qu'il y ait des passerelles en terme de repliement entre l'aéronautique et le spatial... Il y a eu dernièrement un Plan Social d'Entreprise dans le domaine spatial Airbus Defense et Space qui avait envoyé beaucoup de salariés sur Airbus Avion et la majorité sont revenus à Airbus Defense et Space parce qu'ils n'ont pas trouvé à développer leurs compétences car ce sont des métiers complètement différents.

En fait, la question qui a été posée au sein de la coordination syndicale Airbus, c'est la question des sous-traitants, notamment ceux qui travaillaient sur des niches de l'A380 ou exclusivement pour celui-ci. Cependant, la charge de l'A380 c'est l'équivalent de 6 A320. Il y a donc des transferts possibles vers d'autres programmes, mais il y a aussi le niveau des charges de travail, des moyens industriels. Usiner un élément de 5 ou 6 mètres de long pour l'A380 est très différent d'un usinage d'une pièce de 80cm ou d'un mètre pour un autre programme...

### **Gabriel Colletis**

S'il y a des menaces sur l'emploi, elles sont moins liées à l'arrêt à terme de l'A380, qu'à la financiarisation de l'entreprise. Ce sont les objectifs de rentabilité financière très élevés qui exercent la pression la plus forte sur la masse salariale et le management. Cette pression porte moins sur le niveau de salaires que sur le nombre de salariés. Au lendemain de l'annonce de la fin de la fabrication de l'A380 des communiqués rassurants ont fait leur apparition signalant bien que des milliers de salariés étaient impactés par cette décision, mais que la production des autres modèles pouvait occuper ces salariés. Qu'en est-il exactement ? Est-ce que le partage des tâches en matière de construction et d'assemblages avec les partenaires européens peuvent fragiliser l'emploi à Toulouse ?

### **Xavier Petrachi**

A chaque programme, il y a de grandes discussions sur la répartition des charges de travail entre les 4 pays fondateurs d'Airbus, de façon à conserver un équilibre entre pays qui était proportionné à leur actionnariat. Mais depuis la Grande Bretagne a quitté l'actionnariat, sans impact sur cette répartition. L'impact est toujours entre la France et l'Allemagne qui se répartissent 37,5 %. Il y a un indice qui est donné assez régulièrement pour savoir si cette répartition est respectée. L'A380 a montré que l'Allemagne voulait développer d'autres compétences que simplement faire une chaîne de montage et notamment l'aménagement commercial. Pour l'A380, il y a eu deux chaînes de montage en parallèle, celle appelée « l'aérostructure » de l'avion à Toulouse et celle de l'équipement de l'avion à Hambourg. Mais l'Allemagne a demandé un centre de livraison, ce qui fait qu'aujourd'hui il y a deux centres de livraison définis en fonction des pays qui achètent des avions, Hambourg livre ainsi sept A380 par an (Asie, pays du Golfe) contre un à Toulouse... De ce fait, Hambourg sera plus affecté par les baisses d'effectif que Toulouse.

L'enjeu principal de la répartition des charges porte en fait sur l'A320 qui représente 75 % des carnets de commande. Une 4<sup>e</sup> ligne d'assemblage a été ouverte à Hambourg, une autre en Chine, aux Etats Unis, et il y a deux lignes à Toulouse. La CGT en demande une autre à Toulouse pour coller à l'augmentation des cadences. La contre partie de la 4<sup>e</sup> ligne à Hambourg, ça a été de récupérer à Toulouse l'aménagement commercial. Ce sont donc toujours des enjeux très délicats.

Les cadences vont évoluer fin 2020 avec 70 A320 Néo par mois, soit plus de 800 avions famille A320 à livrer par année et en tout de l'ordre de 1000 avions par an. C'est la même chose pour Boeing (avant le crash du B737 MAX). Et il y a des enjeux très forts entre la France et l'Allemagne : le pays qui aura la maîtrise de la chaîne de production sur le Single Aisle aura sûrement la maîtrise sur la chaîne de production du remplaçant de l'A320.

Actuellement, avec la nouvelle gouvernance, ces questions sont plus ou moins régulées, mais dans l'avenir...

### **Gabriel Colletis**

Les lignes d'assemblage en Chine, à Tianjin, ont été créées en 2005. Ce qui a été dit alors par Airbus, c'est qu'une chaîne d'assemblage représente 4 % du prix d'un avion, l'essentiel étant représenté par le pré assemblage, les usines en Europe, à Nantes ou Saint Nazaire travaillent autant pour un avion produit à Hambourg, Toulouse, en Chine ou aux Etats-Unis. Ce qui a été dit également, c'est que la qualité d'un avion serait identique quel que soit le lieu de production, ce qui est actuellement le cas. Ce n'est pas du sous-produit ou low cost. Mais la Chine a demandé qu'une partie de l'A330 pour les commandes chinoises soit fini chez eux, ce qui a été fait à proximité de l'actuelle chaîne de montage pour les aménagements cabines. La vraie valeur ajoutée pour la Chine, ce n'est pas tellement la chaîne d'assemblage, mais leur capacité à faire des essais au sol, en vol, de les assurer et surtout de faire les livraisons dans des conditions optimales.

Cette ligne de production chinoise n'est pas supposée livrer les zones des têtes de pont Toulouse Hambourg, mais uniquement le marché asiatique. Mais quelle est la durée de cet arrangement, de cette forme de cloisonnement qui évite la concurrence entre sites ? Il serait étonnant qu'une entreprise aussi financiarisée qu'Airbus ne mette pas en concurrence tôt ou tard les sites de production. C'est l'hypothèse la plus probable, peut-être dans 4 ou 5 ans. Selon les niveaux des carnets de commandes, voire en cas d'annulations ou de régression, les choses pourraient alors se tendre rapidement, notamment entre Europe d'un côté, et Chine de l'autre. La Chine souhaite à moyen terme disposer d'une industrie aéronautique et fera tout pour cela. Mais sont-ils capables d'ériger une industrie avec de vrais systémiers aussi puissants que ceux d'Europe ? Ce qui est autre chose que faire une usine d'assemblage ou même de construire des avions militaires ou des hélicoptères.

### **Xavier Petrachi**

La Chine a développé depuis quelques années un avion qui ressemble étrangement à l'A320 : le C919, avec la même envergure etc., et avec une coopération d'entreprises européennes comme Liebherr, Safran qui fait le moteur (le LEAP : Leap A pour Airbus, Leap B pour Boeing, et Leap C pour le Comac 919). Pour l'instant, il semble qu'il n'y ait pas de complémentarité entre la chaîne de montage de l'A320 maîtrisée par Airbus et ce développement du Comac 919. L'idée d'Airbus était d'essayer de prendre des parts de marché par rapport à Boeing sur le marché chinois, ce qui est plutôt réussi car Airbus représente plus de 70 % du marché chinois, avec une chaîne de production locale de 4 avions par mois qui pourrait monter à 5 ou 6, soit au total 80 à 90 avions par an, alors que la Chine a commandé près de 800 avions (une commande de presque 300 avions vient de se rajouter). Donc la majorité des avions qui volent en Chine sont fabriqués en Europe.

Ce qui n'est pas le même cas aux Etats Unis, où ce pari n'est pas transformé. Il n'y a pas eu encore de grande commande de compagnie américaine sur l'A320 Néo. Mais Airbus a pris l'initiative de faire une nouvelle chaîne d'assemblage pour le C Series (suite à la JV avec Bombardier) rebaptisée A220, à proximité de la chaîne A320 à Mobile.

**Q-La CGT en particulier est monté au créneau contre la financiarisation de l'entreprise expliquez nous de quoi il s'agit Est ce une stratégie industrielle?**

### **Gabriel Colletis**

La financiarisation des stratégies c'est l'inversion des relations entre finance et investissement.

Dans le modèle d'une entreprise non financiarisée, on définit un projet d'investissement (par exemple, un avion qui va coûter X milliards d'euros) et on va rechercher le meilleur mix, la meilleure combinaison de financements possible pour ce projet (aides d'Etats, prêts bancaires, auto financement, appel aux marchés financiers,...).

Dans une entreprise financiarisée, c'est exactement l'inverse. On définit d'abord la norme de rentabilité financière que l'on cherche à atteindre (10 %, 12 %, 15 %...). Et c'est ce qui est déterminant, et non pas le projet industriel. On sélectionne ensuite seulement les investissements et les activités qui correspondent à cette norme de rentabilité. C'est donc une inversion de la relation entre financement et investissement et une prise de pouvoir des financiers sur les stratégies industrielles. Il s'agit plus précisément d'une stratégie de maximisation des profits, et pour être plus précis, d'une maximisation des dividendes, ce qui n'est pas exactement la même chose.

De fait, beaucoup de projets d'investissements n'atteignent pas la norme de rentabilité financière imposée par les marchés financiers et beaucoup d'entreprises ferment, bien que parfaitement rentables, parce qu'elles n'atteignent pas ce taux de rentabilité.

L'externalisation très importante d'un certain nombre de compétences, de savoir-faire, qu'Airbus ne maîtrise pas, sur les systémiers obéit de manière certaine à des logiques industrielles, est accentuée par la financiarisation des stratégies parce qu'elle entraîne le transfert des coûts et des risques sur ces systémiers.

On peut craindre d'une entreprise comme Airbus qu'elle aille trop loin en matière d'externalisation. Le périmètre interne de maîtrise des compétences d'Airbus peut se réduire et elle peut devenir en quelque sorte dépendante de ses systémiers, son cœur de compétence pourrait alors être fragilisé.

### **Xavier Petrachi**

On a vécu l'évolution de l'entreprise depuis les années 2000 avec la privatisation. Airbus est alors devenu une entreprise financière avec une gouvernance qui s'est modifiée, ce n'est plus le produit qui est mis en avant mais la rentabilité financière. On a donc des indicateurs qui ne sont plus les mêmes, ce n'est plus la satisfaction client, c'est le cash-flow, la rentabilité... Enders a annoncé que fin 2020 il fallait qu'Airbus soit à un taux de rentabilité à deux chiffres, mais apparemment ce taux se situe toujours autour de 6 %... malgré la pression exercée sur les sous-traitants.

On a vu également le changement sur la gouvernance avec l'A380 et la sortie des états de l'actionnariat, actuellement la France en représente 11 %, l'Allemagne 11 %, l'Espagne 4 %, et tout le reste c'est du flottant.

Au moment de la privatisation, il y avait deux actionnaires de référence, Daimler en Allemagne et Lagardère en France qui ont repris leurs billes et ont fait le « jackpot » ! Lagardère a multiplié par 10 leur prix d'achat de l'entreprise. Et Daimler a fait de même... Les états sont toujours actionnaires de référence dans l'entreprise, mais pas plus. Ainsi, si demain ils venaient à vendre leurs parts, une entreprise stratégique comme Airbus tomberait entièrement sous le coup des marchés financiers.

La CGT Airbus édite chaque année un bilan social collectif de l'entreprise, (en réaction au bilan individuel reçu au domicile par chaque salarié). On indique les cours de bourse, pour mettre en lumière cette modification des indicateurs. En 1999, pour l'introduction en bourse, l'action était à 19,20 euros. En 2005, après les retards de l'A380 et la dépréciation du cours de la bourse, l'action a perdu plus de 30% et est tombée à 8 euros. Aujourd'hui, en 2019, l'action est à 113 euros, malgré l'épisode de l'A380. Cet indicateur financier n'existait pas avant chez Airbus, qui était une entreprise nationale, 100 % état !

Les décisions de l'entreprise sont maintenant moins liées aux besoins du marché, aux

nouveaux programmes, aux nouveaux impératifs écologiques, qu'au taux de rentabilité. Lors des vœux 2019 nouveau PDG, Guillaume Faury, a essentiellement indiqué qu'il fallait retrouver du cash-flow, car il était d'un niveau ridiculement bas par rapport à Boeing ! Par contre il n'a pas parlé des 880 à 900 livraisons d'avions prévues en 2019... Et lorsque les bénéfices ne sont pas au rendez-vous, l'entreprise puise dans ce cash-flow pour servir les dividendes... Ainsi 2018, un tiers du cash-flow a été reversé aux actionnaires sous forme de dividendes.

En conséquence, les projets d'ingénierie sont quasiment morts, même s'il y a toujours des « briques technologiques », nous sommes en attente de projet d'envergure et en particulier de stratégie d'innovation.

### **Gabriel Colletis**

Le plus inquiétant, c'est la part très importante du capital flottant (75%) ce qui signifie que l'entreprise est dans les mains des financiers. Le titre Airbus est un titre spéculatif. Le retrait des actionnaires industriels de référence est très inquiétant et parfois surprenant, même si celui de Lagardère ne l'est pas, dans le sens où ce groupe a été financiarisé depuis très longtemps. Le retrait de Daimler est plus étonnant car c'est une entreprise encore extrêmement industrielle. Probablement, ce retrait est lié aux risques associés à ce secteur que l'on oublie parfois. Si les carnets de commande sont pleins, l'aéronautique demeure une activité très cyclique et qui va au-devant de contraintes environnementales de plus en plus fortes, de problèmes de sécurité de plus en plus importants... et des annulations de commandes sont toujours possibles.

Pour en revenir à Toulouse, L'agglomération ne peut pas ignorer Airbus, au contraire, mais ne peut pas non plus s'enchaîner avec un opérateur très fortement financiarisé.

**Q-Si on comprend bien Airbus n'a pas dans ses cartons de nouveau projet d'avion mais simplement une amélioration de l'existant. Est ce dangereux pour l'entreprise?**

### **Xavier Petrachi**

Il y a des effectivement projets dans les cartons. La CGT avait soutenu l'idée d'un remplaçant de la famille ATR en terme de turbo-propulseur dans l'aviation régionale, afin de faire le lien entre un avion nouveau du point de vue des matériaux, des normes environnementales et un futur avion plus grand qui pourrait reprendre ces caractéristiques et pouvoir les confronter en exploitation compagnie.

Dans les faits, Airbus s'est complètement désengagé d'un nouveau ATR, alors que les italiens avaient misé beaucoup de fonds d'innovation sur ce projet dans la région de Naples. Et le GIE ATR (50% airbus et 50% Leonardo) devrait se transformer en société anonyme avec peut être l'apport d'un nouveau constructeur, comme Bombardier actuellement en joint-venture avec Airbus autour de l'A220.

L'aviation régionale pourrait ainsi être un espoir de nouveau programme.

A côté, il y a bien sûr le remplacement d'A320 Néo. Airbus a pris l'option de re-motoriser cet avion afin de réduire sa consommation, mais on n'est pas sûr des innovations technologiques majeures. Airbus étudie principalement l'évolution de cet avion mono-couloir, avec peut être une plus grande capacité en terme de rayon d'action (une version du A321), une nouvelle conception de cabine, de poste de pilotage, avec peut être un nouveau carburant (pile à combustion hydrogène?), un avion plus électrique. Sur ces points, se développe actuellement de la recherche sous forme de « briques technologiques ». C'est également le cas sur la digitalisation, c'est à dire sur la récupération des données des compagnies aériennes sur les conditions effectives d'utilisation des avions, comme la prévention des pannes, afin d'essayer de coller aux besoins des compagnies aériennes.

Ainsi Airbus ne veut pas de nouveau programme sur l'ATR lancé en 1983, un avion de plus de 40 ans, avec peu d'évolution. Et l'A320 a été lancé en 1989, soit il y a 35 ans. Il faudrait qu'Airbus se lance dans une stratégie d'innovation pour lancer de nouveaux programmes. Entre temps, il y a des pertes de compétences en ingénierie, à Airbus et chez les sous-traitants. Cette ingénierie d'innovation est aujourd'hui davantage tournée vers « l'ingénierie manufacturing » c'est à dire sur l'accompagnement des augmentations des cadences afin de livrer à court terme 1000 avions par an. Il y a donc une transformation des compétences, au service non plus de l'innovation, mais de l'augmentation de la production. Au regard de cette perte de compétence, on peut alors se demander si pour nouveau projet, la conception se fera à Toulouse ou ailleurs.



### **Gabriel Colletis**

Le principal obstacle aujourd'hui au lancement de nouveaux programmes, c'est la financiarisation de la stratégie. Plutôt que de se lancer dans de nouveaux programmes d'investissement, Airbus, comme les autres entreprises financiarisées, préfère distribuer les profits à leurs actionnaires sous forme de dividendes. Or les enjeux du transport aérien sont extrêmement importants (consommation de kérosène, pollution, bruit, sécurité en vol, cf 737, ...) et demanderait à les embrasser dans de nouveaux programmes d'avion.

**Q -Comment dans l'entreprise sont abordés les questions environnementale et le fait que l'industrie aéronautique est exonérée de taxes sur le kérosène ? Existe-t-il des projets de même nature que pour les voitures en matière de pollution?**

### **Gabriel Colletis**

La bonne réponse ne consiste pas automatiquement à taxer les carburants. Ce qui entraînerait une augmentation des coûts d'exploitation qui se répercuterait sur le prix des voyages. On peut toujours considérer que les personnes se déplacent trop, mais ce n'est pas la bonne manière de procéder. Il faut en fait réduire résolument les consommations énergétiques donc travailler sur de nouvelles générations de moteurs, sur l'aéro-structure, diminuer les frottements, récupérer l'énergie partout où elle est récupérable sur un avion, ce qui est très partiellement fait aujourd'hui, avec des pertes considérables. Il faut faire des avions « éco-conçus », c'est à dire faire en sorte que les avions en fin de vie soient pour l'essentiel recyclables. Airbus a sur ce plan une certaine avance sur Boeing, dont les avions croupissent dans des déserts en fin de vie, mais elle est encore insuffisante.

Un avion plus durable peut signifier aussi un changement dans les relations entre le vendeur et les entreprises qui utilisent les avions. Aujourd'hui, on a une configuration assez simple vendeur – acquéreur. Dans l'avenir le même avion pourrait être exploité par différentes

compagnies aériennes de manière à accroître le taux d'utilisation. Mais cela suppose des avions robustes et une fiabilité de chacune des pièces... Ainsi dans l'avenir, Airbus pourrait vendre moins d'avions mais serait dans une logique non pas de vente, mais plutôt de mise à disposition d'avions à plusieurs compagnies.

Je pense que c'est une évolution qu'Airbus va connaître, parce que en terme de profitabilité c'est une bonne orientation, qui paradoxalement pourrait assez favorable en matière de développement durable.