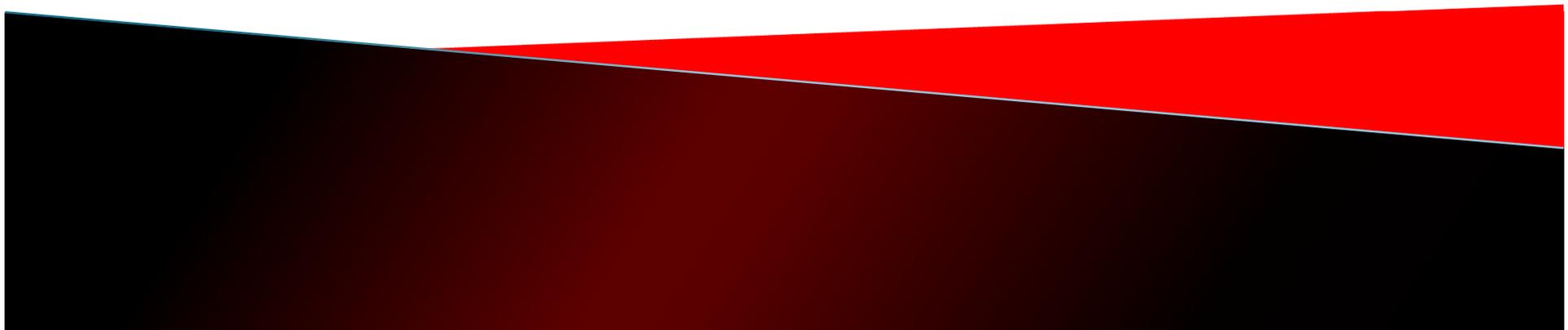


F**O**
Métaux



Livre Blanc
Pour une consolidation de
l'Industrie des Aérostructures
françaises au sein d'EADS



Le mot du Secrétaire Général **FO** *Métaux*

En mars 2011, la Fédération FO Métaux publiait un plaidoyer pour une consolidation française de l'industrie des Aérostructures. Nos militants et représentants syndicaux de l'industrie des Aérostructures se sont engagés dans ce travail et ont souligné «l'importance stratégique de cette industrie pour la collectivité et la nécessité d'un pilotage dépassant les seuls intérêts financiers des actionnaires et englobant les intérêts sociaux, économiques et industriels».

Fin septembre 2012, à l'heure où les discussions se poursuivent entre les différents acteurs industriels pour des projets de consolidation, les enjeux demeurent plus que jamais d'actualité et nous entendons rappeler la position de la Fédération FO Métaux sur ce dossier au travers du Livre Blanc Aérostructures que vous avez entre les mains.

Le mot du Secrétaire Général **FO** *Métaux*

L'engagement constant et déterminé de FO depuis plus de 40 ans dans la pratique contractuelle a permis de bâtir une industrie aéronautique de pointe génératrice d'emplois hautement qualifiés et d'une base technologique en régions tout en défendant les droits des hommes et des femmes qui l'ont construite.

FO Métaux et ses militants ne peuvent donc pas laisser envisager des orientations de nature à fragiliser cette industrie, cette base technologique et ces emplois.

Combien de suppressions d'emplois, de fermetures d'usines et de délocalisations devrons-nous subir en raison de l'absence d'une politique industrielle volontariste ? Anticipons ces enjeux et traçons quelques lignes de perspective à même de sauvegarder cet atout industriel majeur.

Le mot du Secrétaire Général **FO** *Métaux*

En l'occurrence, FO Métaux fait le constat d'une industrie des Aérostructures marquée par des cycles aéronautiques très longs avec des courbes d'apprentissage complexes exigeant des liens étroits entre donneurs d'ordre et partenaires (RSP) pour assurer le respect des délais et des coûts des programmes et, au final, leur réussite. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer les expériences d'industriels qui ont testé à leurs dépens les limites d'un modèle de sous-traitance RSP arrivé à bout de souffle.

Dans ce contexte, identifier des activités que l'on juge non stratégiques, les externaliser et les soumettre à une course à la baisse des prix et aux délocalisations relève d'une logique financière à court terme et est économiquement, industriellement et socialement inepte !

Le mot du Secrétaire Général **FO** *Métaux*

FO Métaux appelle à une consolidation française en mesure de donner naissance à un acteur industriel d'envergure internationale placé dans le groupe EADS, sous son pilotage industriel et sa gouvernance et dans le cadre d'un respect strict du parallélisme des formes (Unicité de traitement entre les entités françaises et allemandes au sein du groupe EADS), que nous avons obtenue et continuons à défendre.

Nous militons également pour que cet acteur de premier plan puisse fédérer des sites industriels spécialisés, porteurs d'expertises et de compétences complémentaires et différentes sur tout le territoire national. De la Picardie au Midi-Pyrénées en passant par les Pays de la Loire, le Poitou-Charentes et l'Aquitaine, ces sites devront être en mesure d'être les pilotes et les acteurs structurants d'une filière aéronautique nationale (sous-traitants de rang 2, centres de recherche, organismes de formation...).

Ce sont là nos exigences pour une industrie des Aérostructures françaises forte et pérenne.



Introduction



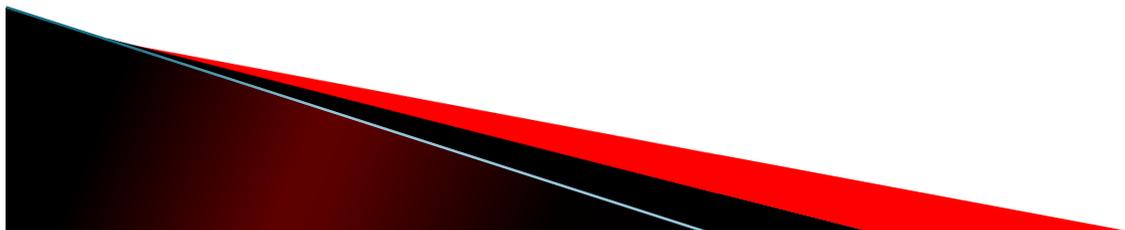
Introduction



Les entreprises du secteur aéronautique représentent un atout concurrentiel majeur pour l'économie française. Dans les territoires où elles sont implantées, elles sont :

- pourvoyeuses d'emplois directs et indirects hautement qualifiés,
- génératrices de dynamiques d'investissement en équipements industriels et en Recherche et Développement,
- exportatrices de biens à forte valeur ajoutée.

La filière des industriels Aérostructuristes s'inscrit pleinement dans ce secteur et est essentiellement articulée autour des opérateurs de rang 1 que sont AEROLIA, DAHER-SOCATA, LATECOERE et SOGERMA, le tout étant complété par un ensemble de sous-traitants et d'entités de taille plus modeste.



Introduction



La filière reste donc marquée en France par le nombre d'industriels en présence, qui peinent à rivaliser en termes de taille avec les groupes américains (SPIRIT, TRIUMPH ...) ou encore japonais (MHI) et britannique (GKN).

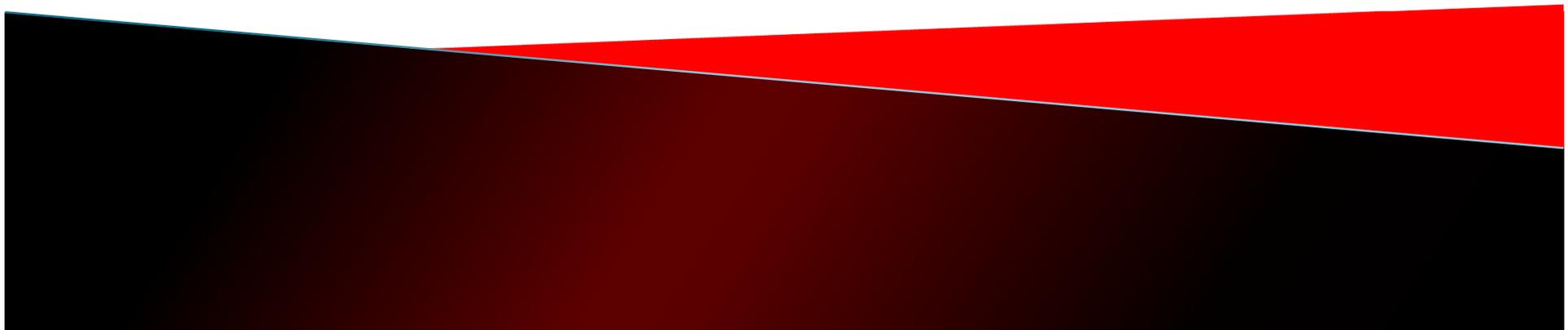
Tout en étant des acteurs de taille moins importante que leurs concurrents étrangers, les Aérostructuristes français doivent relever de multiples défis industriels et financiers dans le cadre de leurs relations dites RSP nouées avec leurs donneurs d'ordre avionneurs (la prise en charge du risque de retards de cadences, du risque de change et du financement d'une partie des programmes).

Dans la perspective d'une consolidation de la filière en France, il convient de faire le bilan de ces relations dites partenariales et leurs impacts sur l'emploi, sur la base industrielle et de recherche, et préconiser des solutions à même de pérenniser et développer l'industrie, la recherche et l'emploi dans nos territoires.



Les Aérostructures en France

Les acteurs en présence



Les Aérostructures en France



Créé il y a bientôt un siècle, LATECOERE est un partenaire de rang 1 des principaux avionneurs (AIRBUS, BOEING, EMBRAER...) et présente une plateforme multi-métiers unique articulée autour des Aérostructures, des systèmes d'interconnexion (câblage) et de l'ingénierie.

Son chiffre d'affaires a atteint 575 M€ en 2011 (521 M€ hors facturations exceptionnelles) dont 60% dans les Aérostructures, 26% dans le câblage et 14% dans l'ingénierie. Ses effectifs globaux se sont élevés à 4175 salariés inscrits, dont 2114 en France.

LATECOERE affiche des positions fortes dans les portes et le câblage et se positionne dans le Top 6 européen pour les tronçons fuselage.

Après une période de forte croissance qui a permis à LATECOERE de passer d'une PME toulousaine à une plateforme multi-métiers et multi-clients avec des implantations en « pays low-cost » (République Tchèque, Tunisie, Mexique) et à proximité des FAL (Brésil notamment), le groupe a subi des difficultés financières liées à de multiples facteurs, dont les retards de programmes, la parité €/\$, le financement des coûts de développement des Work Package et des courbes d'apprentissage qui y sont associées.

Les Aérostructures en France



AEROLIA a été créée en 2009 et est issue de la filialisation d'une partie des activités Aérostructures AIRBUS dans le cadre du plan d'économies Power 8.

L'entreprise, filiale à 100% du groupe EADS, regroupe les sites de Toulouse (Siège et BE, 400 salariés), de Saint-Nazaire (Panneaux et cadres étirés, profilés usinés, pièces formées de tôlerie fine, tuyauterie, traitement de surface, 750 salariés) et de Méaulte (Pointes avant, Barques, Pièces usinées, 1405 salariés).

Elle dispose d'une implantation (filiale) en Tunisie (1 500 salariés à terme) et au Canada à proximité du client BOMBARDIER.

L'entreprise a dégagé un chiffre d'affaires de 864 M€ en 2011 et a enregistré une croissance de +28 % par rapport à 2009. Elle table sur une croissance de 10% de ses revenus en 2012 et poursuit sa stratégie de diversification de sa clientèle.

Les Aérostructures en France



EADS-SOGERMA, filiale à 100% du groupe EADS, a dégagé en 2011 un chiffre d'affaires de 344 M€ (société mère). Son activité est articulée autour des Aérostructures (environ $\frac{3}{4}$ du chiffre d'affaires) et des sièges (le quart des revenus).

L'entreprise employait environ 940 salariés, dont 777 sur le site de Rochefort (Aérostructures, sièges et Cockpit), 166 sur le site de Bordeaux-Mérignac (dédié aux activités ATR) et 32 à Toulouse.

Le groupe dispose d'une implantation au Maroc (EADS Maroc Aviation).

Le savoir-faire du groupe englobe les travaux de :

- **Conception** : bureaux d'études dédiés aux Aérostructures, Sièges Cockpit et Aménagement Cabine.
- **Assemblage** : Une expertise en assemblage final et composite (Sièges Cockpit / Aménagement Cabine / Aérostructures)
- **Composants métalliques** : réalisation de pièces élémentaires
- **Composites** : Expertise dans la réalisation de panneaux plats pour l'Aérostructure Airbus & ATR.

Les Aérostructures en France



DAHER-SOCATA est issue de l'acquisition de 70% des parts sociales de la SOCATA par le groupe DAHER.

Le groupe familial a ainsi constitué au travers de cette acquisition un pôle aéronautique qui affiche des compétences clés dans les métiers :

- de la construction d'avions (TBM 850)
- de la fabrication d'Aérostructures,
- des services (gestion globale de la supply chain : logistique, transport, intégration, test, pré-FAL (chaîne d'assemblage final), support et maintenance, réfection, reconditionnement...)
- et spécialités technologiques : autour du composite (RTM, Thermoplastique...) ou d'autres filières (métaux durs) applicables à tous les segments du marché.

La société SOCATA a dégagé un chiffre d'affaires de 246 M€ et comptait 1290 salariés dans ses effectifs en 2011.



La concurrence mondiale



SPIRIT



Issu du groupe BOEING (WICHITA), SPIRIT a démarré son activité en 2005 en tant que spécialiste d'Aérostructures. L'ensemble s'est renforcé par l'acquisition de l'activité Aérostructures du britannique BAE en 2006.

Son chiffre d'affaires a atteint 4,8 Md \$ en 2011 sur des productions pour BOEING (85% du chiffre d'affaires), AIRBUS (10%), BOMBARDIER, GULFSTREAM, SIKORSKY (5% au total).

Le groupe emploie 15 000 salariés.

Triumph Aerostructures

SITE LOCATIONS



Le groupe TRIUMPH a fait l'acquisition de VOUGHT Aerostructures en 2010. Positionné sur les fuselages, empennages, nacelles, ailes et portes, il a dégagé un chiffre d'affaires global de 3,4 Mds \$ en 2012.

Il employait 12 600 salariés fin mars 2012,

GKN est un groupe multinational diversifié possédant une branche d'activité aéronautique aux côtés d'activités dans l'automobile, les machines agricoles et les matériaux. Son activité aéronautique s'articule autour de trois types de produits :

- Les aérostructures (fuselages, ailes et composants de surface),
- Les systèmes de propulsion (moteurs et composants de nacelles)
- Les produits spéciaux.

En 2011, le groupe a dégagé un chiffre d'affaires global de près de 6 Mds £ dont 1,5 Md sur l'activité aéronautique. La branche aéronautique du groupe est positionnée tant sur les activités civiles que militaires (contrat JSF).

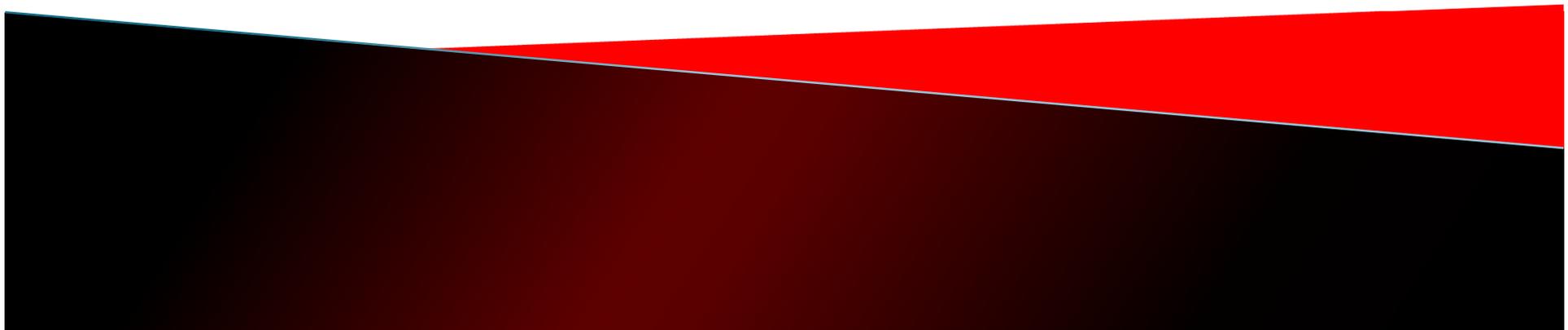
L'acquisition du site industriel d'AIRBUS FULTON en Angleterre en 2009 a permis à la branche de renforcer son positionnement en Europe et notamment dans la conception et la fabrication d'ailes.

D'autres industriels tels que PREMIUM AEROTEC (1,3 Mds € de chiffre d'affaires en 2011 et 8000 salariés), pour lequel la consolidation au sein du groupe EADS est déjà une réalité, ou encore MHI (Mitsubishi Heavy industries), peuvent être cités pour illustrer la problématique de taille critique qui se pose aux industriels français.

Au-delà de ce consensus sur la nécessité d'une consolidation, il faut rappeler les principales contraintes et enjeux de cette industrie susceptibles de façonner l'avenir de la filière ne touchent pas - contrairement à l'idée répandue - que les seules entreprises françaises du fait d'absence de taille critique.



CONTRAINTE ET ENJEUX DE L'INDUSTRIE DES AEROSTRUCTURES



Les avantages théoriques du modèle RSP pour l'avionneur



Appelés à jouer le rôle de partenaires privilégiés de l'avionneur, les aérostructuristes sont censés partager avec lui les risques (Risk Sharing Partners).

- Ils prennent en charge 100% des investissements et des NRC (coûts non récurrents liés aux investissements de R&D et à une courbe d'apprentissage au niveau de la production),
- Ils assument les conséquences des retards de programmes et de la volatilité des cadences,
- Assument le risque de change sur les Work Package qui leur sont confiés, et bénéficient en contrepartie d'une exclusivité tant que les NRC n'ont pas été amortis.

Trois risques majeurs devraient donc être assumés par le sous-traitant de rang 1, dit RSP : le risque de change, le risque de cadence, le risque entrepreneurial en assumant le coût de financement des investissements. Ces financements et risques seraient ainsi externalisés par l'avionneur auprès de son partenaire.

La réalité est plus complexe



En théorie

Le RSP engage des coûts de développement qu'il finance. Ils sont amortis sur un nombre défini d'avions.

Le RSP bénéficie d'un processus de gains de productivité croissants (effet de courbe).

Le RSP s'appuie sur des prévisions de cadences généralement respectées.

Le RSP s'appuie sur une structure financière solide.

Le RSP partage les risques et donc la rentabilité

En réalité

Des coûts de développement supérieurs à ceux négociés avec l'avionneur (compte tenu de contraintes budgétaires et/ou de difficultés technologiques).

La courbe d'expérience s'avère quelquefois un modèle assez théorique en raison de difficultés rencontrées sur l'industrialisation d'équipements technologiques complexes (maturité et technologie, disponibilité des matières premières).

Les cadences sont volatiles et subissent les soubresauts de l'économie mondiale,

La parité €/\$, les évolutions des cadences et le strict encadrement des marges mettent à mal les structures financières.

La rentabilité est encadrée par le donneur d'ordre et les objectifs de réduction des prix poussent à une délocalisation en zone low-cost.

La réalité est plus complexe



Les difficultés rencontrées par certains industriels :

- témoignent de la nécessité de construire un modèle de partage des risques différent et plus équilibré, à même de sauvegarder les intérêts du grand groupe comme de la PME.
montrent que l'externalisation se traduit par un transfert des problématiques chez le sous-traitant,
- permettent de souligner les limites de l'externalisation auprès d'un sous-traitant même si celui-ci bénéficie d'un portefeuille de clientèle diversifié,
- rappellent l'importance d'une R&D performante (au regard des défis technologiques), de la maîtrise des savoir-faire et d'une structure de capitaux propres renforcée.

Ces difficultés ont touché des industriels français.

Aux Etats-Unis, au Japon et en Italie, elles ont pesé sur le programme B787.

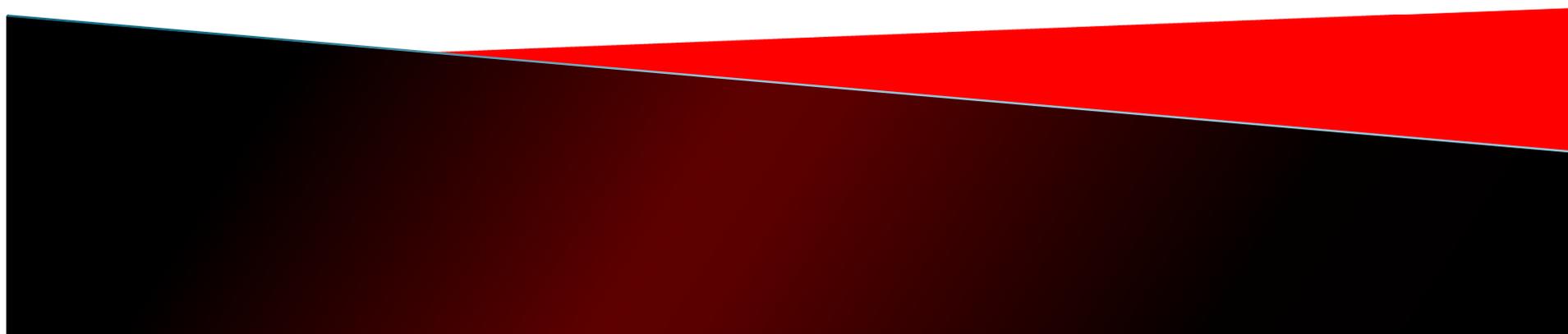
La réalité est plus complexe



- ▶ En effet, BOEING, qui a poussé assez loin l'externalisation (70% sur le modèle adopté dans le secteur automobile), a dû constater que de nombreux Tier-One peinaient à suivre la cadence du programme 787. En 2009, il a ainsi été amené à racheter l'usine de Charelestone à VOUGHT (aujourd'hui TRIUMPH) et à réintégrer la production. Chez AIRBUS, le rachat de PFW témoigne de la même problématique.
- ▶ Ce retour d'expérience de BOEING rappelle la nécessité de conserver des liens étroits et une proximité importante entre le donneur d'ordre et ses Aérostructuristes. Dans une industrie où les cycles s'étendent sur plusieurs décennies et où les courbes d'apprentissage sont longues et complexes, les perspectives de gains rapides liés à un processus d'externalisation apparaissent des plus contestables. Il est donc indispensable de tenir compte de cette réalité dans le processus de consolidation des Aérostructuristes en France si l'on entend construire un acteur industriel de premier plan compétitif et pérenne.



La proposition FO Métaux



Le projet défendu par FO Métaux

FO Métaux appelle à une consolidation française en mesure de donner naissance à un acteur industriel d'envergure internationale placé dans le groupe EADS, sous son pilotage industriel et sa gouvernance et dans le cadre d'un respect strict du parallélisme des formes (Unicité de traitement entre les entités françaises et allemandes au sein du groupe EADS) que nous avons obtenue et continuons à défendre.

FO Métaux milite pour que cet acteur de premier plan puisse fédérer des sites industriels spécialisés, porteurs d'expertises et de compétences complémentaires et différentes sur tout le territoire national. De la Picardie au Midi-Pyrénées en passant par le Poitou-Charentes, les Pays de Loire et l'Aquitaine, ces sites devront être en mesure d'être les pilotes et les acteurs structurants d'une filière aéronautique nationale (sous-traitants de rang 2, centres de recherche, organismes de formation...).

Le projet défendu par FO Métaux

La logique industrielle doit avoir la primauté sur les considérations financières, qui ont présidé à la filialisation des Aérostructures AIRBUS :

- En effet, EADS & AIRBUS ont souhaité définir les activités dites « Core et Non Core » et, à partir de là, ont envisagé de se désengager des activités jugées non stratégiques.
- La volonté était donc de focaliser les investissements et les activités du groupe sur les segments les plus rentables. Par ailleurs, le groupe entendait faire peser sur ses sous-traitants le financement du développement d'une partie des nouveaux programmes.
- Les événements récents ont montré les limites de cette approche ainsi que ses conséquences sur l'emploi et la base industrielle en France.
- FO entend défendre un outil industriel intégré à même d'assurer la pérennité des produits d'AIRBUS et donc des compétences et emplois qualifiés qui y sont associés dans les différents territoires concernés (Picardie, Pays de Loire, Poitou-Charentes, Aquitaine et Midi-Pyrénées).

Le projet défendu par FO Métaux

La logique industrielle doit avoir la primauté sur les considérations financières avec un Aérostructuriste d'envergure au sein d'EADS, le groupe bénéficiera d'un avantage concurrentiel déterminant :

- EADS & AIRBUS doivent s'appuyer sur un acteur Aérostructures robuste et compétitif en mesure d'assurer le développement (avec la capacité de R&D correspondante), la fabrication et la montée en puissance des programmes. Cela est un préalable et un avantage stratégique majeur sur lequel il faut impérativement veiller.
- Ce même acteur des Aérostructures doit être en mesure d'assurer le pilotage effectif et efficace de la chaîne de sous-traitance locale.
- Il est nécessaire de minimiser des risques industriels lors du développement de ces produits en conservant une maîtrise effective de la filière.

Le projet défendu par FO Métaux



L'expérience industrielle en France et à l'étranger montre :

- La fragilité du modèle RSP compte tenu des enjeux financiers (investissements nécessaires et endettement sous-jacent, couverture de change, problématiques des glissements de programmes, capacité de développement d'une politique de R&T).
- La non prise en compte de l'intérêt commun du donneur d'ordre et du sous-traitant de rang 1 de s'inscrire dans un schéma gagnant-gagnant : visibilité pour le donneur d'ordre sur la gestion industrielle de sa chaîne d'approvisionnement et pour le partenaire de rang 1 une visibilité à moyen terme et un support métier.
- Tendance à un pilotage financier et non partenarial de la relation entre le donneur d'ordre et le partenaire de rang 1 ; génératrice de gains financiers à très court terme et de difficultés industrielles majeures à moyen et long terme. Celles-ci ont un coût autrement plus élevé (retards de programmes) que les gains prématurément anticipés.

Le projet défendu par FO Métaux



Un projet avec une logique de développement de l'emploi sur les territoires

- Les pouvoirs publics et les exécutifs locaux et régionaux doivent agir - de manière concertée - pour la constitution d'un acteur français des Aérostructures d'envergure mondiale articulé autour de plusieurs sites disposant d'expertises et de savoir-faire de pointe et de spécialités complémentaires (portes, sièges, fuselages, systèmes de tuyauterie, composite ...).
- Le soutien d'organismes publics et des régions doit permettre d'apporter une caution et un appui à un projet porté à une majorité claire par le groupe EADS. Les pouvoirs publics et les régions agiront ainsi pour ancrer les emplois localement.
- Dans le prolongement des revendications portées par FO depuis 2007, nous appelons toujours à la création d'une véritable Banque Nationale de l'Industrie et à la participation de celle-ci à des projets majeurs et structurant tel que celui que nous défendons ici.
- Cet actionnaire, porteur des parts de la puissance publique et de ce fait garant des intérêts collectifs, devra adopter un comportement actionnarial exemplaire.

Le projet défendu par FO Métaux

Un projet avec une logique de développement de l'emploi sur les territoires,

Il s'agit en effet de veiller à la représentation de la puissance publique par le biais de cette BNI dans les instances dirigeantes de ce nouvel ensemble et ce, afin de :

- Peser en faveur d'une stratégie industrielle de nature à maintenir et développer l'emploi et les compétences sur le territoire national.
- Assurer le soutien effectif par cette Banque Nationale de l'Industrie de ce nouvel ensemble et des entités de la filière en termes de financement des investissements et du BFR (besoin en Fonds de Roulement), d'outils pour la couverture de change et de garanties export ...
- Veiller à la prise en compte et au respect effectif des intérêts industriels et sociaux dans le nouvel ensemble ainsi qu'à la préservation et au développement d'une politique de filière (l'importance du tissu d'industriels de rang 2 et 3 ...).



Conclusions



Conclusions



Au terme de leurs travaux, les militants FO de l'industrie des Aérostructures et la Fédération FO Métaux réaffirment leur volonté de peser sur le débat actuel pour que le groupe EADS, avec le soutien des pouvoirs publics, puisse agir pour l'aboutissement du projet suivant :

- La création d'un champion français des Aérostructures - leader de la filière - regroupant les principaux industriels français (AEROLIA, LATECOERE, SOGERMA, SOCAT), placé dans le groupe EADS, sous son pilotage industriel et sa gouvernance.
- Le maintien du parallélisme des formes en France et en Allemagne comme préalable à toute évolution du périmètre de nos activités.
- La création d'un acteur de premier plan en mesure de fédérer des sites industriels spécialisés, porteurs d'expertises et de compétences complémentaires et différentes sur tout le territoire national. De la Picardie au Midi-Pyrénées en passant les Pays de la Loire, le Poitou-Charentes et l'Aquitaine, ces sites devront être en mesure d'être les pilotes et les acteurs structurants d'une filière aéronautique nationale (sous-traitants de rang 2, centres de recherche, organismes de formation...).
- Le maintien et le développement de l'emploi et des compétences s'appuyant sur le modèle social que nous avons contribué à bâtir depuis plus de 40 ans.