

La métropole dans tous ses débats

7 mars 2019

Airbus, moteur économique de l'agglomération : Y a-t-il encore du kérosène dans l'avion ?

Participants : Nombreux acteurs du monde aéronautique (représentants et salariés d'Airbus et d'entreprises sous-traitantes de taille variées), habitants curieux, association contre les nuisances aéroportuaires, collapsologues, membres du Codev.

Le café-débat a été introduit par Jean-Marc Zuliani, maître de conférences à l'Université Jean-Jaurès spécialiste du système productif aéronautique et aérospatial toulousain.



Les annonces récentes sur l'arrêt du programme A380 ont attiré les projecteurs sur ce fleuron industriel européen qu'est Airbus. Il s'agit d'une marque associée à Toulouse et d'un employeur incontournable localement et au niveau régional, mais aussi d'un acteur industriel sur lequel les habitants de la Métropole ne savent finalement pas grand-chose au regard de son importance pour le territoire. Si le Codev reconnaît la longue histoire commune qui lie l'entreprise à l'agglomération toulousaine, il s'interroge depuis plusieurs années sur les effets de cette spécialisation économique et en particulier sur les risques d'un scénario "à la Détroit" en cas de difficulté du secteur aéronautique. Le Codev a donc convié les pessimistes, les optimistes, les curieux, les représentants d'Airbus (et de ses sous-traitants) et un maître de conférences spécialiste de l'aéronautique à s'interroger sur les perspectives d'avenir du champion industriel local.

Combien y a-t-il encore de kérosène dans l'avion ?

Les premières interventions des participants ont repris au pied de la lettre la métaphore du titre du café-débat, en se posant la question des effets sur l'industrie locale de la raréfaction des hydrocarbures dans un futur proche. En effet, fin 2018, l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) a annoncé un probable « *supply crunch* » d'ici à 2025. Ce pic de production de pétrole, similaire à celui qui avait précédé la crise de 2008, s'expliquerait par un sous-investissement, les projets approuvés de production de pétrole conventionnel ne représentant que la moitié du volume nécessaire pour équilibrer le marché jusqu'en 2025 et les pétroles non-conventionnels ne suffisant pas à prendre le relais.

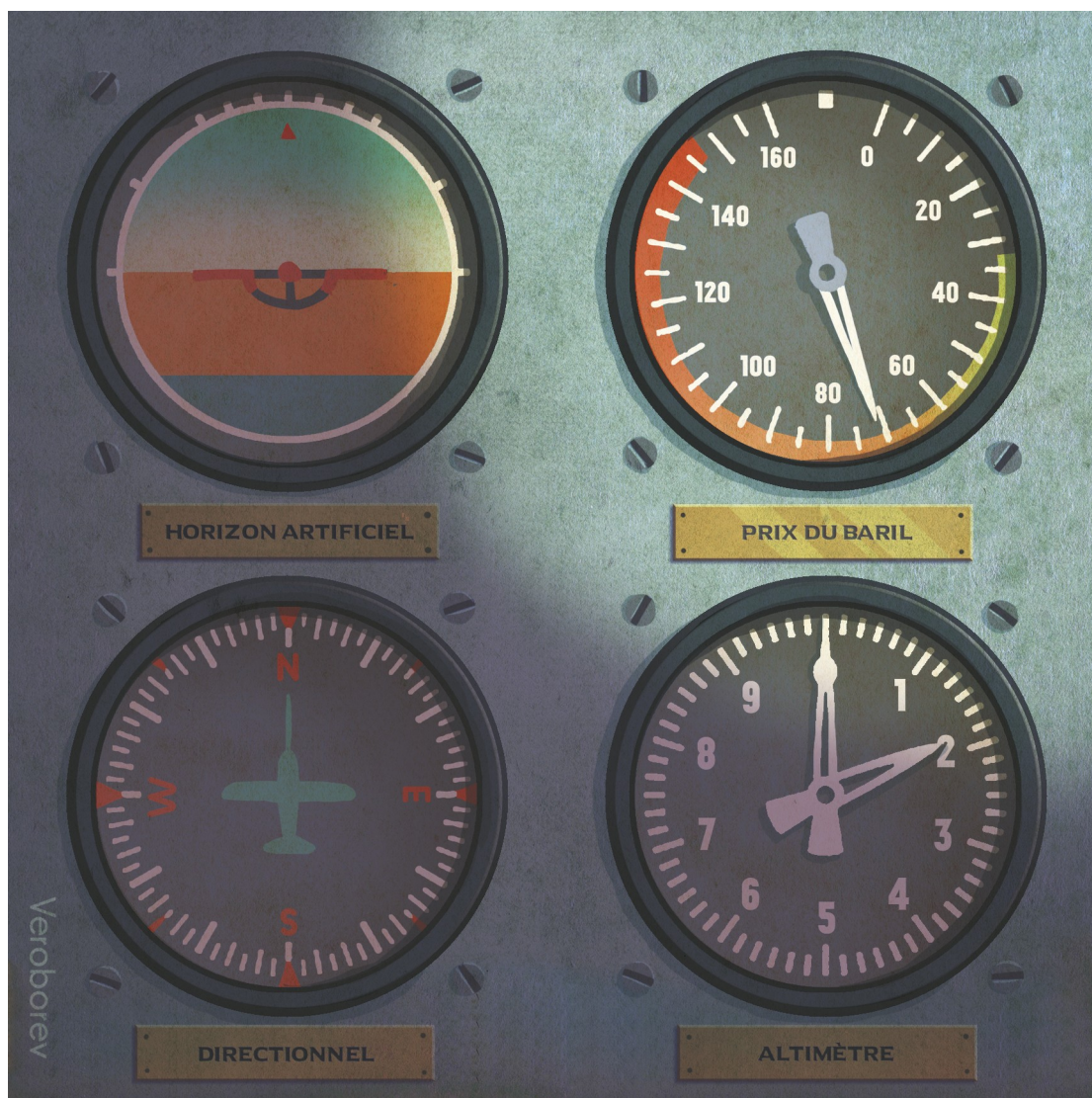
Les acteurs de l'aéronautique ont bien entendu pris ces annonces très au sérieux. La diminution de la consommation des appareils est une de leurs principales préoccupations et la firme travaille à la mise au point de nouveaux *winglets* - ailettes verticales au bout des ailes améliorant l'aérodynamisme -, de réacteurs plus performants ou encore à l'utilisation de moteurs électriques pour les manœuvres au sol. Le secteur améliore également la gestion du trafic pour raccourcir les temps de vol ou mise sur la troisième génération de biofuels – les caractéristiques de la seconde génération ne permettant qu'une utilisation très marginale pour l'instant.

Malgré tout, les pistes avancées ont peine à convaincre les plus pessimistes, les économies de carburant risquant de ne pas compenser le pic de production de pétrole à venir. En effet, le kérosène représente environ 30 % des coûts d'exploitation pour des compagnies aériennes classiques. Une hausse soudaine du prix du baril impacterait directement les résultats des compagnies aériennes et indirectement les carnets de commandes des aviateurs. Cette dépendance aux prix du baril est d'autant plus source d'inquiétude que la croissance du marché de transport aérien a été soutenue ces dernières années par le développement des compagnies low-cost, qui sont encore plus sensibles au prix du kérosène que les compagnies classiques.

Par ailleurs, plusieurs participants ont souligné qu'au delà de la question économique, la question climatique suppose, selon le GIEC, « *de laisser dans le sol 80 % des hydrocarbures connus pour éviter un réchauffement climatique de plus de 2 degrés* ». Le transport aérien est responsable d'environ 2,5 % des émissions de gaz à effet de serre mondiales. Une partie de la salle a rappelé que l'Organisation d'Aviation Civile Internationale (OACI) avait engagé le plan CORSIA visant à limiter l'accroissement de l'empreinte carbone du trafic à partir de 2021, Airbus visant même la neutralité carbone en cumulant les compensations aux économies de kérosène. D'autres ont dénoncé le manque d'ambition de cet accord et regretté que l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) ait réussi à obtenir que le secteur soit exclu des accords de la COP21.

Quelle qu'en soit la forme, les enjeux écologiques vont forcément finir par rattraper le transport aérien et plusieurs participants ont posé la question de l'avenir de l'avion. De façon générale, la prospective industrielle ne doit pas se réduire à extrapoler les tendances existantes : « *si on se contente de prolonger les courbes, on finit par se prendre un mur* ». L'aéronautique toulousaine a montré à deux reprises, avec le Concorde et l'A380, que chercher à faire toujours plus

rapide ou plus gros finit par se solder par un échec industriel. Faire de la prospective suppose de pressentir les ruptures et d'explorer de nouveaux modèles économiques. Dans cette optique, un ingénieur retraité d'Airbus a proposé de ressortir des cartons un projet de dirigeable pour le transport de passagers : un engin avec une vitesse commerciale plus lente qu'un avion classique, mais plus rapide que le train ou la route, et surtout avec des coûts d'exploitation très bas et une empreinte carbone faible.



Airbus, réacteur économique de l'agglomération

Si les échanges sur la dépendance du secteur aéronautique aux hydrocarbures ont profondément divisé la salle, les participants ont en revanche unanimement reconnu l'histoire longue qui lie Toulouse à Airbus, sans qui la métropole n'aurait pas acquis le rang qu'elle occupe ni connu le dynamisme qui a été le sien ces dernières décennies. La branche Airbus aéronautique, à elle seule, représente en effet environ 24 000 emplois dans la métropole, auxquels s'ajoutent 3 000 emplois pour la branche Airbus du spatial et des services satellitaires.

La métropole toulousaine concentre en effet les activités en amont de conception de développement des programmes, leur fabrication à proprement parler avec l'assemblage final et, en aval, les services de vente et de prestations à la clientèle (assistance, formation et soutien

logistique). En incluant les emplois directs et indirects générés aujourd'hui par l'aéronautique et le secteur spatial sur le périmètre de Toulouse Métropole, on arrive à un total variant selon les comptages entre 50 000 à 100 000 emplois, ceux-ci induisant environ 100 000 à 150 000 emplois de plus dans l'économie résidentielle (construction, commerce de détail, services publics, ...).

En volume, les dépenses du groupe auprès de fournisseurs de l'ex-région Midi-Pyrénées représentaient 5 milliards d'euros en 2018. Outre la manne financière qu'il représente, ce montant indique aussi que la dépendance entre Airbus et l'économie régionale est à double sens. Si Airbus est implanté solidement dans la région toulousaine au point d'y établir en 2013 le siège central du groupe, ce n'est pas parce que le coût du travail est plus faible à Toulouse qu'ailleurs, c'est parce que l'avionneur trouve dans la région toulousaine les compétences dont il a besoin : des écoles d'ingénieurs en aéronautique aux laboratoires en sciences de l'ingénieur, en passant par les systémiers et équipementiers ou encore les bureaux d'études. L'existence de cet écosystème constitué sur un temps long et difficilement déplaçable est la meilleure raison pour qu'Airbus reste à Toulouse.



Airbusville : un site industriel au coeur de l'agglomération

L'histoire d'amour entre Airbus et Toulouse n'est pas aussi idyllique pour les riverains du pôle aéronautique. Ces derniers, organisés en association, ont en effet fortement critiqué les différents désagréments subis par les habitants : pollutions sonores, pollution atmosphérique, risque d'accident, congestion routière... « *Airbus c'est bien, c'est des emplois, mais ce sont aussi des nuisances* ». En effet, le site Airbus est un des sites industriels les plus étendus de France avec 650 ha dans le pourtour aéroportuaire, transformée le jour en une véritable "ville Airbus" de 45 000 personnes, avec toutes les migrations pendulaires que cela suppose.

Pour ce qui est des nuisances dues au trafic aérien, les représentants d'Airbus ont d'abord pointé du doigt la faible prise en compte du site Airbus, pourtant stratégique, dans les différents schémas d'aménagement et plans d'urbanisme. En effet, on peut s'interroger sur l'implantation relativement récente de quartiers résidentiels aux abords du site, notamment à Colomiers. Par ailleurs, il convient de ne pas confondre les activités d'Airbus et le fonctionnement de l'aéroport de Toulouse Blagnac. Ce dernier a connu une augmentation de trafic de près de 50 % ces dix dernières années, avec un total de 90 000 mouvements commerciaux pour 9 millions de passagers en 2018, au regard duquel les nuisances suscitées par les activités d'Airbus semblent faibles.

Enfin, concernant la congestion des voies de circulation, Airbus et plusieurs autres acteurs du pôle aéronautique se sont réunis autour du projet Commute qui vise à fluidifier le trafic, réduire l'impact environnemental et améliorer la qualité de vie des actifs et des riverains du pôle d'activité. Airbus appelle par ailleurs depuis des années à la création d'une ligne de métro desservant cette zone. Les partisans de la troisième ligne de métro, baptisée Toulouse Aéro Express (TAE), ont ainsi pu rappeler qu'elle permettrait de desservir la première zone d'emploi de l'agglomération. Ses détracteurs ont, de leur côté, critiqué « *ce cadeau fait à Airbus* ».

Du groupe industriel à la firme multinationale : un changement de *business model* ?

La discussion a également porté sur les évolutions rapides des *process* industriels et de la stratégie du groupe Airbus ces 20 dernières années. En effet, depuis la fusion du constructeur public Aérospatiale avec des partenaires privés européens pour devenir EADS, le groupe a connu de nombreuses fusions, acquisitions et restructurations jusqu'en 2017, environ 3/4 de l'actionnariat relevant désormais de fonds privés internationaux.

Mais l'évolution de l'actionnariat n'est pas la seule explication de l'évolution de la stratégie du groupe. Les transformations du marché ainsi que les technologies disponibles ont conduit la direction à diminuer la part de la recherche et développement "pure" au profit des activités de production ou de l'amélioration des modèles existants. De fait, l'A350, sorti en 2013, est un avion très récent au regard de cycles de conception extrêmement lents du secteur, mais aucun nouveau programme ne semble en projet au sein de la firme depuis. La matière grise locale travaille désormais à l'amélioration des programmes existants, à une plus grande efficacité des chaînes de production ou encore sur les services clients, c'est à dire des innovations qui ont une rentabilité à court et moyen termes plus importante que le lancement d'un nouveau modèle d'avion. L'augmentation des cadences de production vise environ 80 A320neo par mois d'ici 2021 et Airbus cherche de nouvelles marges de rentabilité comme opérateur de maintenance auprès de ses clients (développement de la plateforme de maintenance prédictive Skywise).

L'évolution de la stratégie Airbus a également débouché sur une augmentation du recours aux sous-traitants par l'externalisation de systèmes entiers du produit final – moteurs, voilures, trains d'atterrissage,... - à une quarantaine de « firmes pivot ». Ces firmes sous-traitantes de grande taille ont elles-mêmes recours à un grand nombre de sous-traitants plus petits, si bien qu'aujourd'hui, 80% de la valeur d'un avion vendu par Airbus relève de la sous-traitance. Cette

structuration en plusieurs rang de sous-traitant s'explique par la croissance de l'entreprise et la nécessité de rationaliser les relations avec les fournisseurs dans un contexte d'augmentation de la production. Ce réseau de sous-traitants français a cru de près de 10 % sur la dernière décennie et a vu se développer de solides entreprises de taille intermédiaires.

Mais cet important niveau d'externalisation a aussi fait l'objet de critiques, plusieurs participants ayant même appelé à une ré-internalisation de certaines activités. Plus précisément, certains ont pointé le risque d'une perte de savoirs-faire en interne et de maîtrise sur des segments stratégiques, d'autres ont critiqué les impacts de cette stratégie sur le tissu économique local. En effet, la restructuration des activités s'est traduite par plusieurs plans sociaux mais surtout, par une pression accrue sur les sous-traitants, qui se sont plaints de devoir assumer les conséquences des choix de la firme sans avoir de visibilité sur les orientations prises. L'annonce soudaine de l'arrêt de la production de l'A380 par exemple a pris de court certains chefs d'entreprise participant au débat. Si Airbus ne semble pas trop fortement impacté par cette décision qui entraînera la suppression de "seulement" 3700 emplois dont 320 à Toulouse, les sous-traitants mobilisés sur cet avion « *se retrouvent à démarcher en urgence de nouveaux clients au Canada ou au Japon pour essayer de survivre, mais ce n'est pas facile de se délocaliser* ».



Airbus et les turbulences de la concurrence internationale

L'aéronautique est un secteur d'activité mondialisé et extrêmement concurrentiel. Il est aujourd'hui dominé par le duopole Boeing-Airbus, qui se consolide avec la disparition ou l'absorption progressive de leurs concurrents plus petits, alors que les nouveaux entrants sur le marché sont assez rares. Si la firme chinoise Comac pourrait à terme rebattre les cartes, elle connaît pour l'instant des difficultés de développement sur les moyens courriers et il est peu probable qu'elle investisse le marché des long-courriers avant 2030.

Comme tout secteur mondialisé, l'aéronautique est partie prenante des la géopolitique. La guerre commerciale que se livrent actuellement les Etats-Unis, la Chine, et dans une moindre mesure l'Europe, ne risque-t-elle pas de limiter l'accès à ces deux marchés primordiaux ? Au niveau européen, le Brexit va-t-il forcer l'avionneur à trouver d'autres fournisseurs pour les éléments fabriqués en Angleterre ? Quelles pressions la Chine va-t-elle exercer pour obtenir la certification des appareils chinois par les Européens ? Mais surtout, quel sera l'impact de l'enquête en cours sur les commissions non-déclarées par le service commercial d'Airbus et que se passera-t-il si le gouvernement américain fait pression ? En effet, le principe d'extra-territorialité des lois américaines, utilisé comme arme de guerre économique, a déjà permis aux USA de déstabiliser de grandes entreprises concurrentes de groupes américains comme Alstom, Alcatel ou BNP-Paribas. Outre le niveau du montant des amendes, certains participants ont finalement manifesté la crainte que « *les cadres de la division commerciale d'Airbus ne soient décapités suite à ce scandale* ». Autant de questions formulées par les participants au débat, auxquelles il était évidemment difficile de répondre pour les représentants d'Airbus du fait de la complexité des enjeux et de la confidentialité autour des affaires en cours.

A Toulouse, l'optimisme est pour l'instant de rigueur et les carnets de commande sont remplis. L'A380 ne représente qu'une faible part des activités d'Airbus, le gros de la production du site étant constitué d'avions mono-couloirs moyen-courriers de la famille A320, avion le plus vendu dans l'histoire de la firme. Ce type d'appareil est également produit à Hambourg. Plus récemment, Airbus a implanté des chaînes d'assemblage en Chine et aux Etats-Unis, une stratégie qui permet d'éviter certaines formes de protectionnisme et d'avoir accès à deux marchés en fort développement. Ces sites américains et Chinois sont pour l'instant uniquement voués à répondre aux besoins de leurs marchés intérieurs respectifs. Mais il semblerait, qu'à partir de 2025, un accord permette aux Airbus produits en Chine d'être commercialisés ailleurs dans le monde. Qu'advierait-il des sites hambourgeois et toulousain ?

Si la délocalisation des activités de production d'Airbus ne semble pas d'actualité, plusieurs salariés d'entreprises sous-traitantes ont attiré l'attention sur les délocalisations en cours chez les fournisseurs. Pour s'aligner sur la politique de maîtrise des coûts, ces derniers sont en effet de plus en plus nombreux à faire produire en Europe de l'Est (Pologne, Roumanie, Bulgarie) et au Maghreb (Tunisie et Maroc). Pour l'instant, le phénomène touche plutôt les sous-traitants historiquement implantés dans plusieurs villes moyennes de la région (Ratier, Daher-Socata, Figeac Aéro,...). Mais à terme, c'est l'écosystème productif local, celui-là même qui avait permis le développement de l'Aérospatiale et qui avait attiré Airbus, qui pourrait être affaibli par ces délocalisations.

Mono-industrie ou diversification ? Leçons et pistes de réflexions pour l'avenir

Airbus est un constructeur qui a su exceller dans un secteur en pleine expansion mais très concurrentiel. Les acteurs de la région toulousaine ont contribué à ce succès et l'agglomération en a recueilli les fruits. Mais de nombreuses interrogations subsistent sur l'avenir du transport aérien, sur les effets de la guerre économique en cours, ou sur la concurrence entre les différents sites Airbus. Comment éviter le piège d'une économie locale trop spécialisée qui pourrait un jour connaître un scénario "à la Détroit" ?

Les représentants d'Airbus ont convenu que « *la mono-industrie, c'est une fragilité* » tout en rappelant qu'on « *ne peut pas refaire l'histoire et qu'avant la question de la diversification, il faut poser la question du soutien à l'existant* ». A ce sujet, de nombreux participants n'ont pas manqué de mentionner la fierté ressentie par les toulousains à l'égard d'Airbus et le soutien affiché de longue date par les élus locaux, quel que soit leur bord politique. Un soutien qui s'est récemment illustré par la signature d'un pacte entre l'entreprise et Toulouse Métropole, visant à maintenir l'attractivité et la pérennité des sites toulousains d'Airbus Group et de ses partenaires.

D'autres ont remis en question cette forte influence sur la décision politique locale, surtout sur les politiques liées à l'innovation et à la recherche. Pour eux, tout miser sur Airbus est une démarche stratégique sûre à moyen terme à défaut d'être audacieuse à long terme. Elle conforte trop la logique de silo de la filière aéronautique et ne soutient pas assez l'émergence de nouvelles filières. Les activités satellitaires, qui sont dans l'ombre de l'aéronautique, alors que Toulouse est un des centres mondiaux du domaine, semblent, par exemple, avoir un potentiel de diversification beaucoup plus important que l'aéronautique. En effet, ces technologies peuvent proposer des solutions dans une grande variété de secteurs, quand l'aéronautique dépend exclusivement du marché du transport aérien. L'automobile est également un secteur où le savoir faire toulousain en matière de systèmes embarqués pourrait s'illustrer, à un moment où il est en pleine recomposition et où les constructeurs investissent massivement dans le développement de véhicules intelligents.

