

Renforcer la coopération tout au long de la chaîne d'approvisionnement pour une transformation durable de l'industrie aéronautique



Introduction

L'industrie aéronautique et aérospatiale européenne est véritablement à la croisée des chemins. Alors que le trafic aérien retrouve les niveaux qui étaient les siens avant la pandémie de COVID-19, celle-ci est confrontée à une pression croissante afin d'opérer une double transition, écologique et numérique, tout en restant compétitive, résiliente et socialement durable dans un environnement marqué par une concurrence mondiale, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, des prix de l'énergie élevés et une incertitude géopolitique. Le projet FLY-SUS d'industriAll Europe intitulé « Renforcer la coopération tout au long de la chaîne d'approvisionnement pour une transformation durable de l'industrie aéronautique » traite directement de ces défis.

Il s'intéresse à la question de la durabilité au sein de la chaîne de valeur aérospatiale européenne en encourageant la coopération, une responsabilité partagée et un dialogue social fort entre toutes les parties prenantes. Une attention toute particulière y est portée aux entreprises de taille moyenne qui emploient une grande partie de la main-d'œuvre et jouent un rôle essentiel au sein du secteur, alors même qu'elles sont souvent confrontées à des difficultés structurelles qui risquent de nuire à la transformation du secteur. En étudiant la question de la durabilité d'un point de vue économique, environnemental et social, ce projet identifie les principaux défis et les voies à suivre pour une transition juste et équilibrée.

Pour la première fois, industriAll Europe analyse la durabilité d'un secteur industriel à travers le prisme de la coopération au sein de la chaîne de valeur, un processus au cœur duquel se trouve la participation des travailleurs. Cette approche illustre les préoccupations soulevées par les travailleurs et les syndicats au sein de la chaîne d'approvisionnement aérospatiale, notamment un dialogue social fragmenté (surtout au sein des PME), les pénuries de compétences, le vieillissement de la main-d'œuvre, les augmentations des coûts et les pressions exercées pour obtenir des résultats.

Le projet FLY-SUS associe une étude, des enquêtes, des entretiens et des ateliers dans toutes les principales régions spécialisées dans l'aérospatiale afin d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques au sein des membres d'industriAll Europe et au-delà. Il vise à renforcer le dialogue social à tous les niveaux et à élaborer des recommandations communes qui encouragent les représentants des travailleurs et les syndicats au sein de la chaîne de valeur à passer à l'action.

Avec près de 400 000 travailleurs dans toute l'UE, le secteur aérospatial est un actif industriel stratégique qui repose sur des emplois de qualité et des compétences spécialisées. Il est essentiel de préserver cette base industrielle, surtout au sein des PME, alors que le secteur connaît une transformation profonde. Ce rapport souligne le fait que la durabilité ne peut pas être atteinte sans répondre aux déséquilibres qui existent au sein de la chaîne de valeur et sans s'assurer que les ambitions climatiques, la résilience industrielle et le progrès social sont promus collectivement grâce au dialogue social et à la coopération.

UE+RU

Cette étude inclut le Royaume-Uni. En réalité, dans le domaine aéronautique, l'industrie européenne ne saurait être dissociée de celle du Royaume-Uni. Elles sont hautement interdépendantes et étroitement liées, il est donc crucial de les analyser ensemble.

Résumé

Introduction	3
---------------------------	----------

CONCLUSIONS CONCERNANT L'ÉTAT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE L'AÉRONAUTIQUE CIVILE EUROPÉENNE	5
---	----------

La chaîne de valeur aéronautique s'organise autour de pôles.....	5
---	----------

L'importance de l'industrie aéronautique	5
--	---

L'intégration européenne et mondiale de l'industrie aéronautique civile européenne.....	7
---	---

Les perspectives de l'industrie aérospatiale sont excellentes et axées sur l'expertise.	9
---	----------

L'industrie aérospatiale n'est pas capable de répondre à la forte demande d'avions.....	11
--	-----------

Les carnets de commandes des constructeurs sont pleins et l'industrie de l'aviation est incapable de répondre à la demande	11
--	----

Absence de visibilité : les objectifs de livraison d'avions ne sont collectivement pas respectés, ce qui crée, au sein de toute l'industrie, un cercle vicieux de la précarité.....	12
---	----

Carnets de commandes pleins mais bénéfices relativement faibles	13
---	----

Comment contenter les marchés financiers - et les conséquences pour l'industrie	14
---	----

Même si certains fournisseurs peuvent conserver de la valeur, en majorité, ils sont soumis à une pression intense (alors même qu'ils évoluent au sein d'une industrie en plein essor).	15
--	-----------

Il aura fallu plus de 5 ans à la plupart des fournisseurs pour retrouver les niveaux pré-COVID.....	15
---	----

Au sein de l'industrie, la tendance est maintenant à la mise en place d'un approvisionnement double. Est-ce bon pour les fournisseurs européens ?	16
---	----

Où la demande d'avions supplémentaires sera-t-elle produite ?	
---	--

Quels sont les risques de délocalisation ?	17
--	----

La nécessité d'investir plus pour se conformer à la demande et y répondre.....	17
--	----

La décarbonation va perturber l'industrie et de nombreuses incertitudes demeurent quant à la solution à adopter	18
--	-----------

RECOMMANDATIONS VISANT À RENFORCER LA COORDINATION AU SEIN DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE EUROPÉENNE.....	20
--	-----------

CONCLUSIONS CONCERNANT L'ÉTAT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE L'AÉRONAUTIQUE CIVILE EUROPÉENNE

La chaîne de valeur aéronautique s'organise autour de pôles

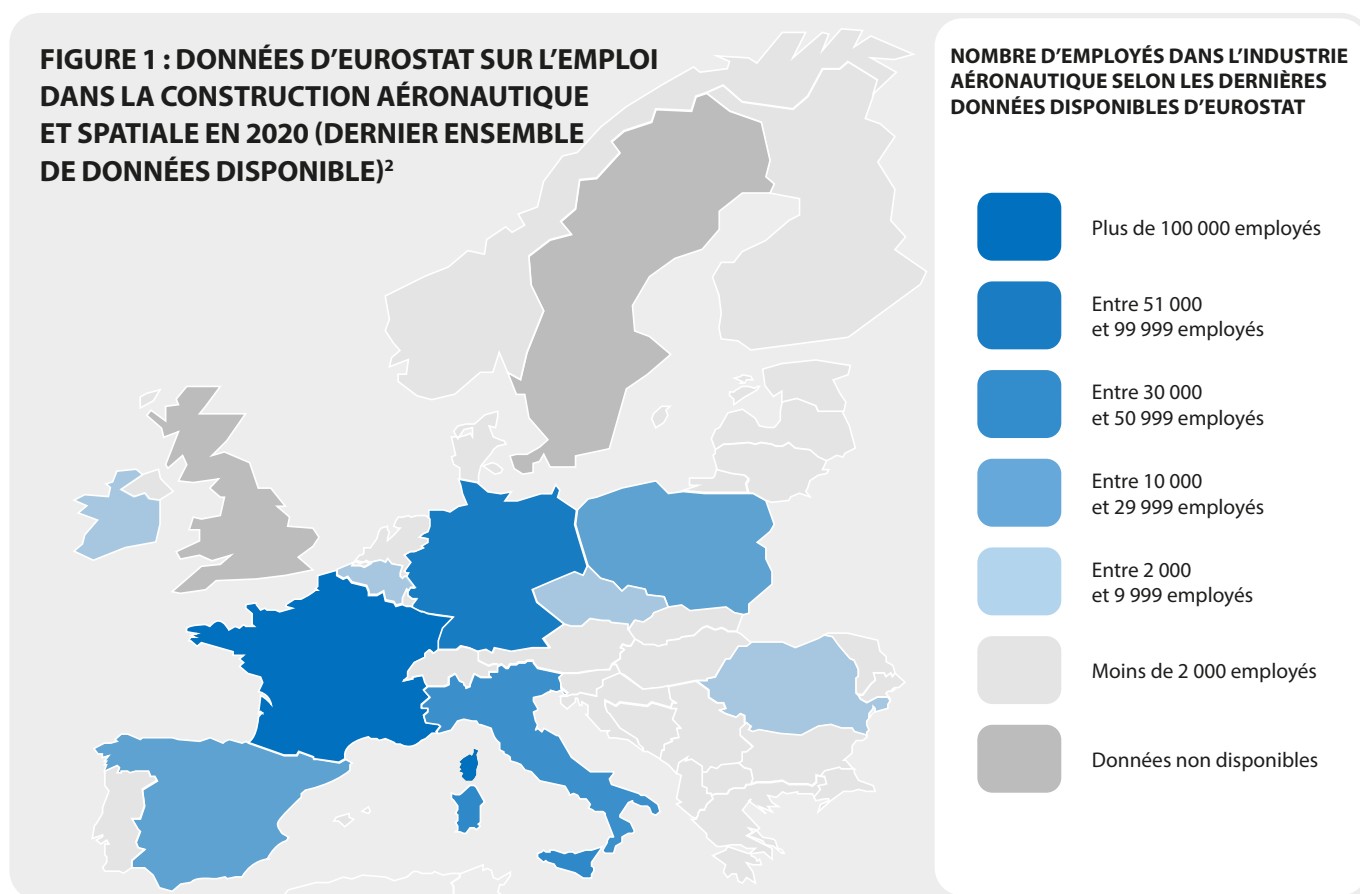
L'IMPORTANCE DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

L'Europe possède une longue tradition aéronautique. L'industrie aéronautique européenne était, à l'origine, structurée le long d'axes nationaux autour des principales entreprises nationales. En termes d'emplois directs, elle est principalement présente en France, devant l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni. Des pays tels que l'Espagne, la Suède, la Pologne et la Belgique possèdent également une activité aéronautique importante.

Bien que l'industrie aéronautique nationale ait autrefois joui d'une forte présence dans de nombreux pays d'Europe de l'Est, du fait de l'intégration européenne, l'industrie aéronautique civile de ces pays est maintenant marquée par l'implantation de sites de production qui sont la propriété de multinationales d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord. Dans le cadre de cette étude, une cartographie en profondeur des principaux acteurs de cette industrie pays par pays a été réalisée.

ASD estime que l'industrie aéronautique civile emploie directement plus de 400 000 personnes en Europe et fait vivre près de 4 millions de personnes sur le continent¹.

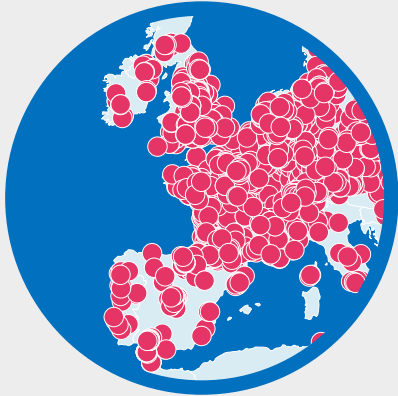
À ce jour, cette industrie demeure, en très grande partie, une industrie d'Europe de l'Ouest. D'après les données d'Eurostat, en majorité, les travailleurs directs de l'industrie aéronautique sont basés en France et en Allemagne (**FIGURE 1**). La prédominance de l'Europe de l'Ouest dans ce domaine pourrait également être démontrée grâce à une analyse des sous-traitants directs d'Airbus puisque 50 % d'entre eux sont établis en France, en Allemagne et au Royaume-Uni (en nombre) (**FIGURE 2**).



1. ASD, A European industrial strategy for civil aeronautics (*Une stratégie industrielle européenne pour l'aéronautique civile*), 2/12/2025 https://umbraco.asd-europe.org/media/lsror1av/industrial-strategy-for-ca_web_singlepages.pdf?rmode=pad&v=1dc62fdf1b59750

2. Eurostat, Statistiques annuelles détaillées sur l'industrie (NACE Rév. 2, B-E 2005-2020), Code NACE C3030, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_na_ind_r2_custom_1245276/default/table

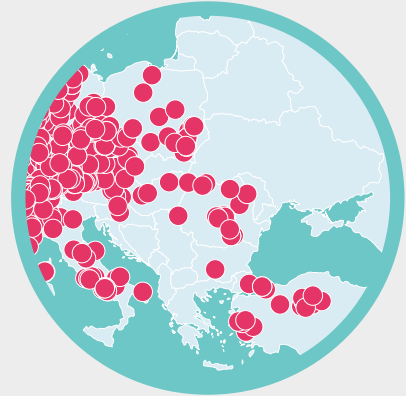
FIGURE 2 : FOURNISSEURS D'AIRBUS PAR LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE³



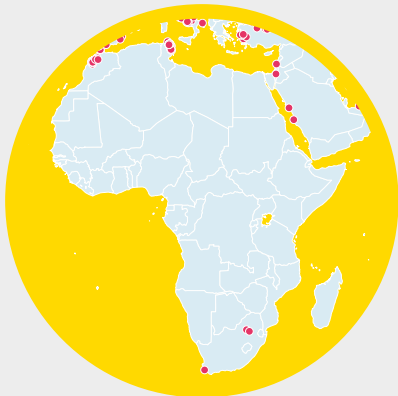
Europe occidentale



Amérique du Nord



Europe de l'Est



Afrique



Asie

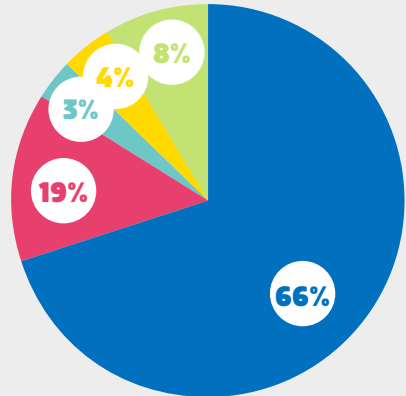
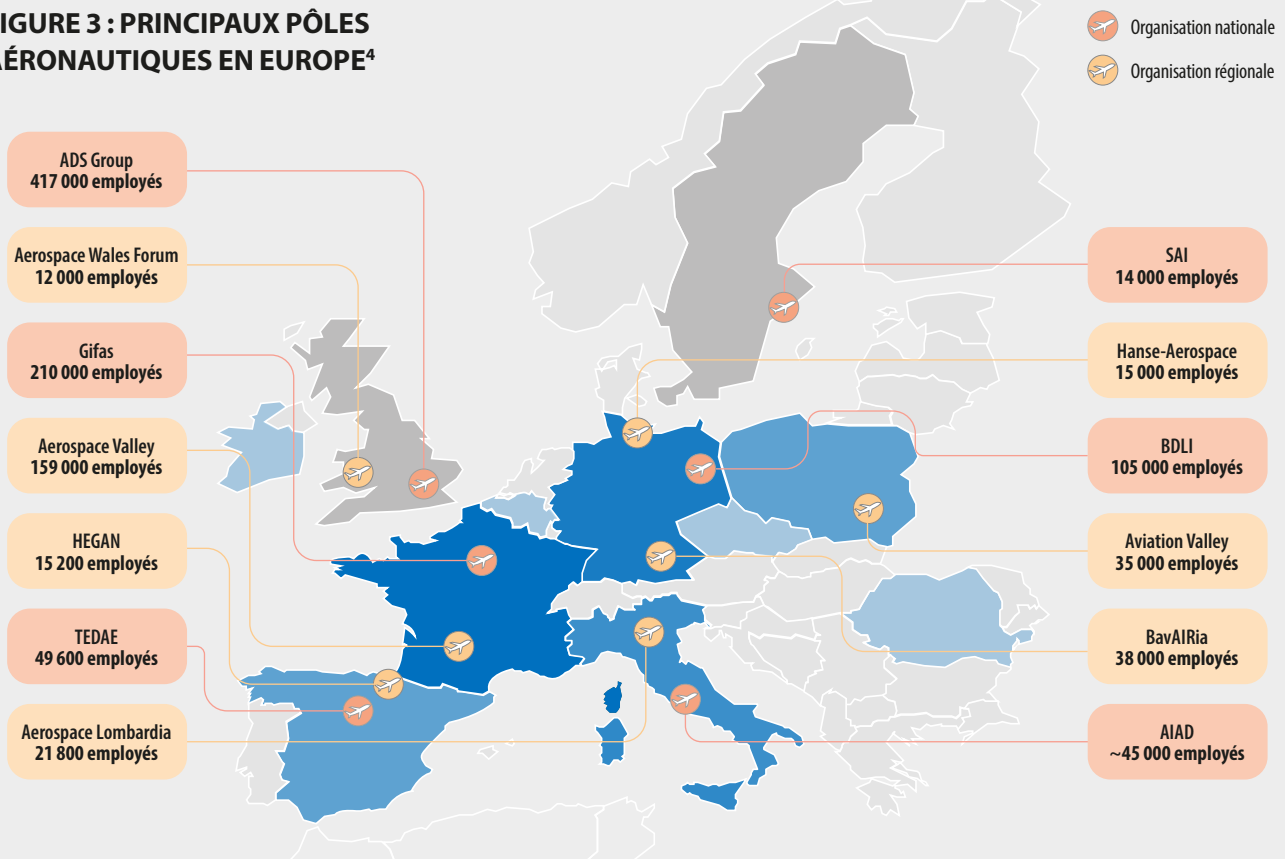


FIGURE 3 : PRINCIPAUX PÔLES AÉRONAUTIQUES EN EUROPE⁴



Des pôles aéronautiques ont vu le jour dans la majorité des pays d'Europe. Les entreprises aéronautiques se sont regroupées autour de villes ou régions spécifiques afin de faciliter la coopération et cette tradition est encore visible de nos jours. La **FIGURE 3** ci-dessous présente les principaux pôles aéronautiques régionaux en Europe.

L'existence de pôles aéronautiques permet à l'industrie de s'organiser et de mieux défendre ses intérêts. Cela inclut une visibilité accrue des entreprises locales, la création de programmes de formation spécifiques, la défense d'intérêts communs et le renforcement de la coopération entre les entreprises face à des questions transversales, allant de la réduction des coûts, à la formation, à la R&D en passant par la cybersécurité.

L'INTÉGRATION EUROPÉENNE ET MONDIALE DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE CIVILE EUROPÉENNE

L'émergence d'Airbus à la fin du 20e siècle a contribué au renforcement de l'industrie aéronautique civile européenne et à celui de la coopération entre les pays. De nos jours, cette intégration est tout à fait essentielle et inclut le Royaume-Uni. Le Brexit n'a pas fondamentalement modifié la place importante qu'occupe le Royaume-Uni au sein de l'industrie aérospatiale européenne. Pour illustrer ce point, nous constatons qu'en 2024, 11 % des fournisseurs directs d'Airbus étaient établis au Royaume-Uni. Compte tenu de ce chiffre, le poids du Royaume-Uni est supérieur à celui de l'Espagne ou de l'Italie (**FIGURE 4**).

3. Airbus, liste des fournisseurs approuvés 2024

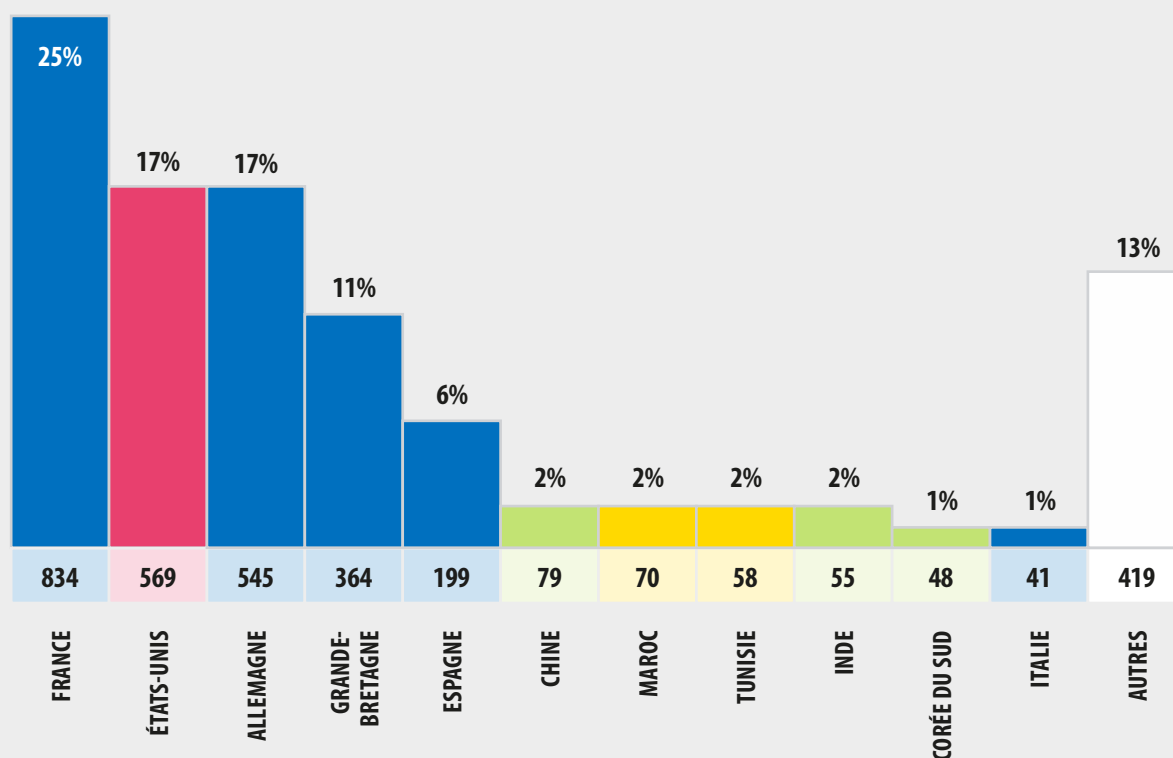
<https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2024-12/Airbus-Approved-suppliers-list.pdf> (consulted in June 2025)

4. Pour obtenir des informations complémentaires et des références précises, merci de consulter le rapport intermédiaire 2025

5. Airbus, liste des fournisseurs approuvés 2024,

<https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2024-12/Airbus-Approved-suppliers-list.pdf> (consulted in June 2025)

FIGURE 4 : NOMBRE DE FOURNISSEURS APPROUVÉS D'AIRBUS PAR PAYS⁵



L'intégration européenne de l'industrie aéronautique civile est évidente non seulement au sein des grandes entreprises, telles qu'Airbus, Safran et Rolls-Royce, mais aussi au sein de la chaîne de sous-traitance qui s'étend à travers toute l'Europe.

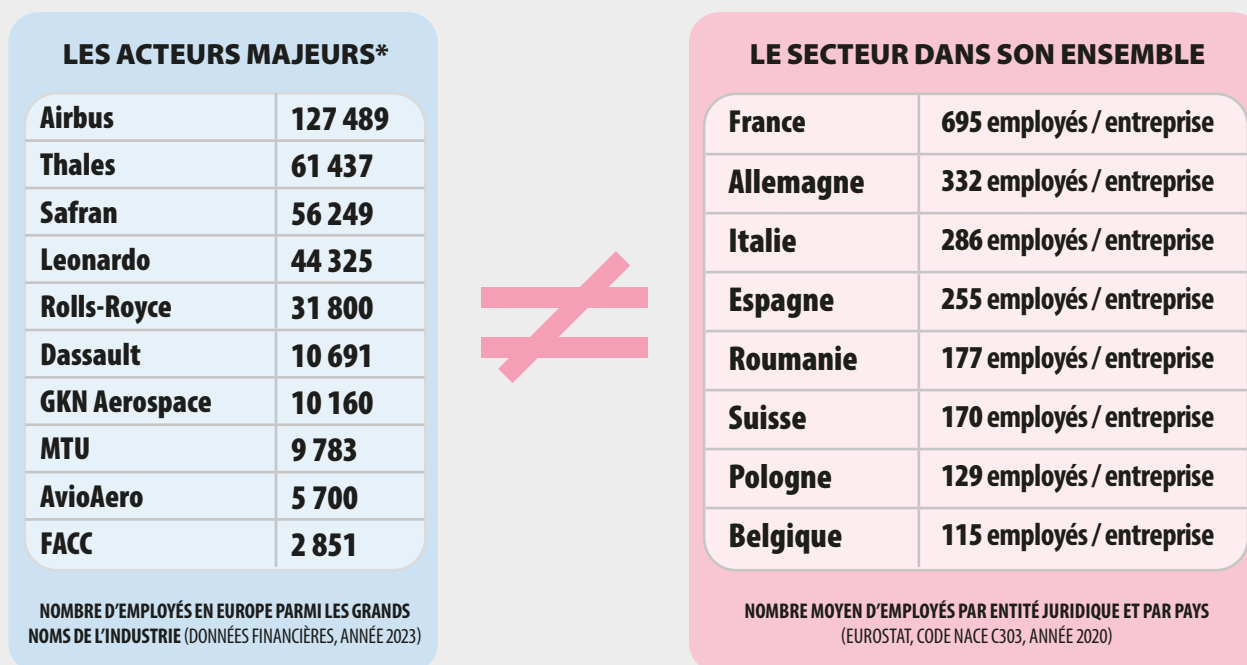
Grâce à la grande expérience acquise dans ce domaine, l'Europe a réussi à se positionner en leader mondial de l'aéronautique, devant d'autres régions du monde. La complexité technique et industrielle de cette industrie en fait une source d'emplois de qualité, qui sont généralement mieux rémunérés que dans d'autres secteurs. De plus, les exigences techniques qui caractérisent cette industrie relèvent les niveaux de toutes les industries d'une région.

Aujourd'hui, l'aéronautique civile emploie plus de 406 300 personnes en Europe⁶. Toutefois, ce chiffre semble largement sous-estimé puisqu'il n'inclut pas les sous-traitants, ou uniquement dans une mesure limitée. Deux caractéristiques se distinguent concernant ces sous-traitants : ce sont principalement des petites ou moyennes entreprises et leurs activités sont souvent multisectorielles. ASD estime qu'en plus des emplois directs, près de 4 millions de personnes travaillent dans l'industrie aéronautique, ce qui inclut les emplois directs, indirects et induits⁷.

Les travaux menés dans le cadre de l'étude FLY-SUS ont mis en lumière le fait qu'une partie de la chaîne de valeur de la sous-traitance aéronautique est invisible dans le débat public, surtout parce qu'au-delà des sous-traitants de rang 1 et de rang 2, la chaîne de valeur est fragmentée et composée d'une myriade de différents acteurs.

Le fait que le groupe Airbus comptait, à lui seul, plus de 4 000 fournisseurs directs en 2024 et que des centaines de fournisseurs directs d'Airbus sont implantées en France, en Allemagne ou au Royaume-Uni, donne une indication quant à la mesure dans laquelle la chaîne de valeur demeure fragmentée. Si les chaînes d'approvisionnement se consolident dans une certaine mesure dans différents pays, dont la France ou Italie, la chaîne d'approvisionnement aéronautique demeure dans l'ensemble très fragmentée en Europe.

FIGURE 5 : NOMBRE D'EMPLOYÉS PAR ENTREPRISE AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR AÉRONAUTIQUE



*Les acteurs majeurs réalisent également une part importante de leur activité en dehors du secteur aéronautique.

6. ASD, Facts & Figures Civil Aeronautics, (Faits et chiffres, Aéronautique civile), 2024

<https://www.asd-europe.org/news-media/facts-figures/civil-aeronautics/>

7. ASD, A European industrial strategy for civil aeronautics (Une stratégie industrielle européenne pour l'aéronautique civile), 2/12/2025

https://umbraco.asd-europe.org/media/lsror1av/industrial-strategy-for-ca_web_singlepages.pdf?rmode=pad&v=1dc62fdf1b59750

La **FIGURE 5**, qui s'appuie sur la base de données d'Eurostat, illustre ce phénomène, en tenant uniquement compte des entreprises qui relèvent du code NACE C303.

Les sous-traitants aéronautiques emploient en moyenne entre 100 et 600 employés en Europe, selon le pays d'Europe, contre plus de 100 000 employés au sein du groupe Airbus. Derrière les grands acteurs de l'industrie aéronautique qui emploient plus de 10 000 personnes, la chaîne de sous-traitance se compose d'une myriade d'entreprises de taille moyenne. La Commission européenne estime, dans un document de travail, que 80 % des entreprises de l'industrie aéronautique sont des petites ou moyennes entreprises⁸.

L'absence de données statistiques fiables à l'échelle européenne constitue l'une des difficultés rencontrées lors de l'évaluation précise du poids et de l'importance de la chaîne de valeur aéronautique. Chaque pôle aéronautique régional possède sa propre définition de la notion de chaîne de valeur et la chaîne de valeur aéronautique s'appuie sur tout un éventail de compétences différentes qui correspondent à des codes statistiques différents (voir **FIGURE 3**).

C'est pour cette raison que les sous-traitants de l'industrie aéronautique ne se limitent pas à un seul et unique secteur d'activité. Ils sont présents au sein de plusieurs industries telles que l'informatique, l'ingénierie et l'automobile. Les débouchés multisectoriels offerts aux sous-traitants sont à la fois une force et une faiblesse. Leur diversité leur confère une certaine résilience en cas de crise dans un secteur. À l'inverse toutefois, la crise automobile peut nuire à la stabilité économique de certains sous-traitants de l'aérospatiale dont l'activité dans ce secteur ne suffit pas, à lui seul, à garantir une rentabilité adéquate.

Les perspectives de l'industrie aérospatiale sont excellentes et axées sur l'expertise.

Cette industrie jouit d'une forte demande mondiale. Grâce à l'amélioration des conditions de vie dans différentes régions du monde, la demande de transport aérien connaît une croissance rapide. Le taux de pénétration de l'avion reste faible dans des pays tels que l'Inde et la Chine par rapport à des économies développées et relativement à la taille de leur population. Dans bon nombre de situations et de pays, l'avion est le seul moyen de transport capable de parcourir de grandes distances dans un délai et des conditions de sécurité raisonnables.

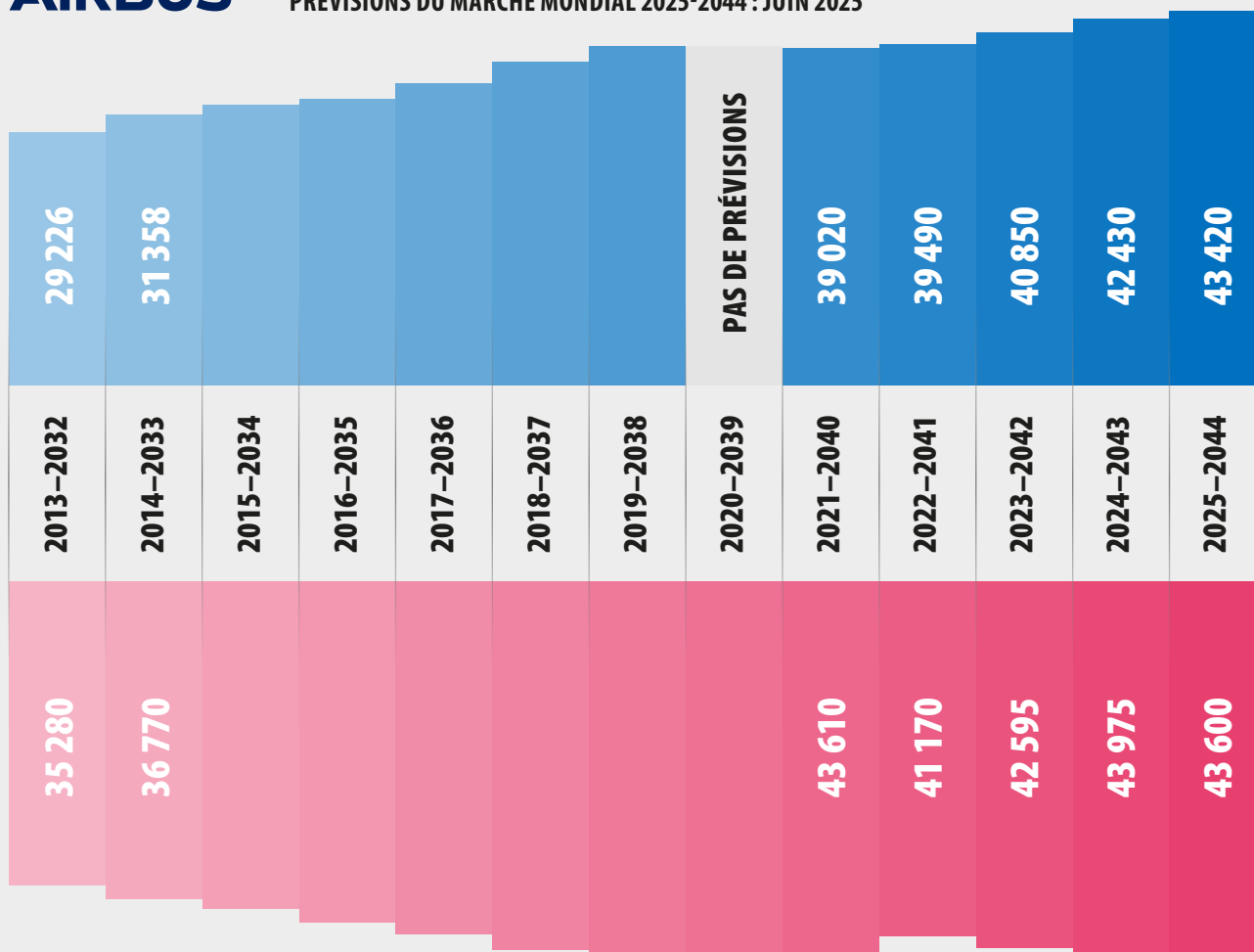
La forte croissance du trafic aérien et, de fait, de la demande d'avions, repose sur des bases solides pour les années à venir. Globalement, le trafic aérien mondial a dépassé les niveaux de 2019 dans toutes les parties du monde et dans la plupart des pays. Les constructeurs s'accordent sur le fait qu'environ 40 000 nouveaux avions devront être produits au cours des 20 prochaines années (**FIGURE 6**).

8. European Commission, For a resilient, sustainable and digital aerospace and defence industrial ecosystem: Scenarios for a transition pathway, Commission staff working document, (Pour un écosystème des industries aérospatiale et de la défense résilient, durable et numérique : voies de transition possibles), Document de travail des services de la Commission européenne, 25 juillet 2023, https://defence-industry-space.ec.europa.eu/system/files/2023-07/SWD_2023_280_1_EN_document_travail_service_part1_v3.pdf

FIGURE 6 : PRÉVISIONS ANNUELLES DE LIVRAISONS CUMULÉES SUR 20 ANS
 À LONG TERME, LA FLOTTE MONDIALE DEVRAIT DOUBLER D'ICI 2044 (43 500 AVIONS EN SERVICE, CONTRE 24 730 AUJOURD'HUI).

AIRBUS

PRÉVISIONS DU MARCHÉ MONDIAL 2025-2044 : JUIN 2025



BOEING

PERSPECTIVES ACTUELLES DU MARCHÉ 2025-2044 : JUIN 2025

En majorité, la croissance du trafic aérien viendra de l'étranger : la Chine et l'Inde enregistreront la plus forte croissance en termes de volume de trafic de passagers, avec des taux de croissance annuels supérieurs à 5 %. Toutes les régions du monde verront une croissance du trafic et de la demande d'avions. L'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord sont, à l'heure actuelle, les marchés les plus matures et leurs taux de croissance figureront parmi les plus bas mais resteront positifs.

D'après le rapport d'ASD intitulé « A European industrial strategy for civil aeronautics » (Une stratégie industrielle européenne pour l'aéronautique civile), les exportations de l'aéronautique civile ont atteint 108 milliards d'euros d'exportations en 2024⁹. Déjà largement tournée vers l'exportation, l'industrie aérospatiale européenne continuera clairement sur cette voie. Actuellement, par exemple, 85 % des emplois au sein d'Airbus sont basés en Europe¹⁰, mais plus de 75 % des commandes actuelles de l'avionneur concernent des pays non européens¹¹.

Alors que l'aéronautique et la défense sont actuellement les deux seules industries européennes (sur 11) identifiées comme affichant des perspectives positives pour les années à venir, d'après industriAll Europe et le cabinet de conseil Syndex dans son rapport sur l'industrie européenne, comme cela est résumé dans l'étude intitulée « Ending European Naivety¹² ». Bien que les perspectives pour l'aéronautique civile soient positives, avec des carnets de commandes qui battent des records, le secteur européen de l'aérospatiale civile continue d'être fortement dépendant des exportations, qui pourraient être affectées par des décisions géopolitiques et des crises externes.

L'industrie aérospatiale n'est pas capable de répondre à la forte demande d'avions

LES CARNETS DE COMMANDES DES CONSTRUCTEURS SONT PLEINS ET L'INDUSTRIE DE L'AVIATION EST INCAPABLE DE RÉPONDRE À LA DEMANDE

Malgré une très forte demande, Airbus et Boeing sont bien loin d'atteindre les chiffres qu'ils avaient atteints à leur pic de production historique. La différence entre ce dont les compagnies aériennes ont besoin et ce que les constructeurs peuvent réellement livrer est structurelle, et non temporaire.

En 2024, les livraisons d'Airbus étaient près de 12 % inférieures à celles de 2019 alors que celles de Boeing étaient 57 % inférieures à celles de 2018. Dans le même temps, le carnet de commandes mondial dépasse les 16 000 avions, soit plus d'une décennie de production au rythme actuel, ce qui prouve que la demande n'est pas le problème, c'est une question de capacité.

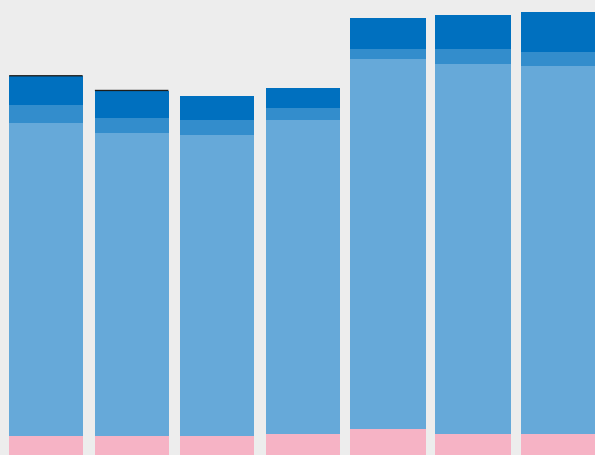
À lui seul, Airbus a plus de 600 8 avions en commande et, au rythme de livraison de 2024, plus de 11 années seraient nécessaires pour honorer toutes ces commandes et le carnet de commandes ajusté de Boeing compte près de 700 5 unités (**FIGURE 7**)

FIGURE 7 : CARNET DE COMMANDES D'AIRBUS ET DE BOEING – JUILLET 2025

AIRBUS

7 482 7 184 7 082 7 239 8 598 8 658 8 690

2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

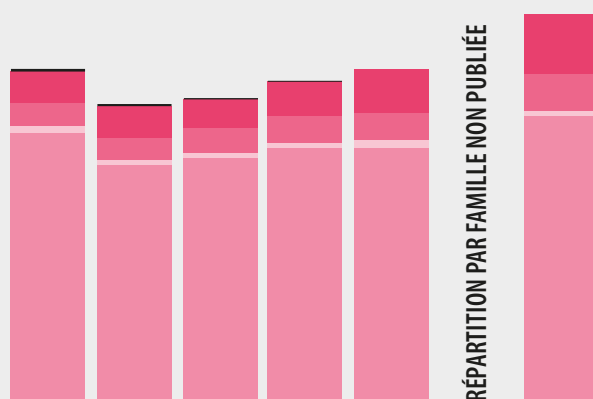


● A380 (DISCONTINUED) ● A350 ● A330 ● A320 ● A220 (MADE IN N. AMERICA)

BOEING

5 625 5 027 5 136 5 430 5 626 6 268 6 572

2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025



● B747 (DISCONTINUED) ● B787 ● B777 ● B767 ● B737

RÉPARTITION PAR FAMILLE NON PUBLIÉE

9. ASD, A European industrial strategy for civil aeronautics (Une stratégie industrielle européenne pour l'aéronautique civile), 2/12/2025 https://umbraco.asd-europe.org/media/lr0r1av/industrial-strategy-for-ca_web_singlepages.pdf?rmode=pad&v=1dc62fdf1b59750

10. Rapport annuel 2024, URL : Airbus Annual Report 2024

11. Airbus, Commandes et livraisons, avions commerciaux, Novembre 2025

<https://www.airbus.com/en/products-services/commercial-aircraft/orders-and-deliveries>

12. Syndex, Ending European Naivety (Mettre fin à la naïveté européenne), 5/12/2025

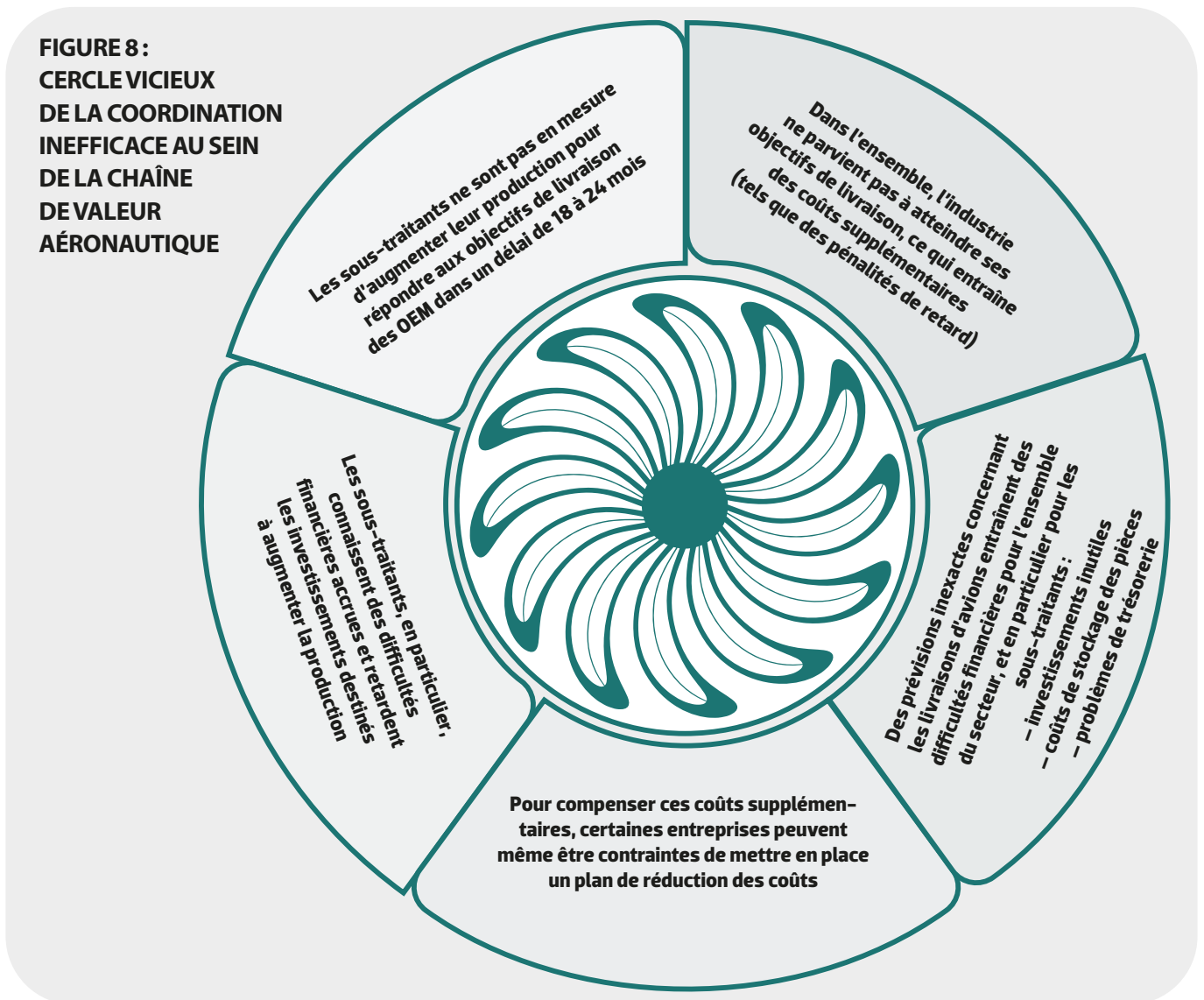
<https://www.syndex.eu/news/news/european-industry-tipping-point-new-study-syndex>

ABSENCE DE VISIBILITÉ : LES OBJECTIFS DE LIVRAISON D'AVIONS NE SONT COLLECTIVEMENT PAS RESPECTÉS, CE QUI CRÉE, AU SEIN DE TOUTE L'INDUSTRIE, UN CERCLE VICIEUX DE LA PRÉCARITÉ.

Pour répondre aux attentes des clients et des investisseurs, les constructeurs annoncent des plans de montée en cadence ambitieux mais ces objectifs sont rarement atteints par l'industrie. Le report des objectifs en matière de délais imputable à certains fournisseurs peut avoir des répercussions négatives sur d'autres sous-traitants.

Ce phénomène peut être illustré par Senior, le fournisseur du Royaume-Uni : Airbus a repoussé son objectif de 75 A320 produits chaque mois à 2027, alors que Boeing a réduit sa production de 737Max à cause de grèves et de contraintes réglementaires, ce qui a obligé Senior à prendre des mesures de réduction des coûts, à réduire les effectifs et à prendre des mesures de chômage technique¹³. Si certains fournisseurs appartiennent à des entreprises plus grandes, ils peuvent disposer de moyens suffisants pour faire face à la baisse des commandes sans licencier de personnel, mais il existe plusieurs exemples de fournisseurs moins solides obligés, à cause du report des objectifs fixés par l'industrie, de réduire les coûts alors même que leur industrie est en plein essor.

Des erreurs commises lors de l'établissement des prévisions peuvent conduire les sous-traitants à réaliser des investissements dans la capacité de production trop élevés, à détenir des stocks trop importants et à faire face à des problèmes de trésorerie ; pour y remédier, les OEM (fabricants d'équipements d'origine) mettent en œuvre des plans de réduction des coûts qui exercent une pression à la baisse sur les prix en amont de la chaîne, ce qui, dans certains cas, décourage encore plus les fournisseurs à investir dans la capacité de production nécessaire pour atteindre les futurs objectifs, ce qui crée un cercle vicieux (voir **FIGURE 8**).



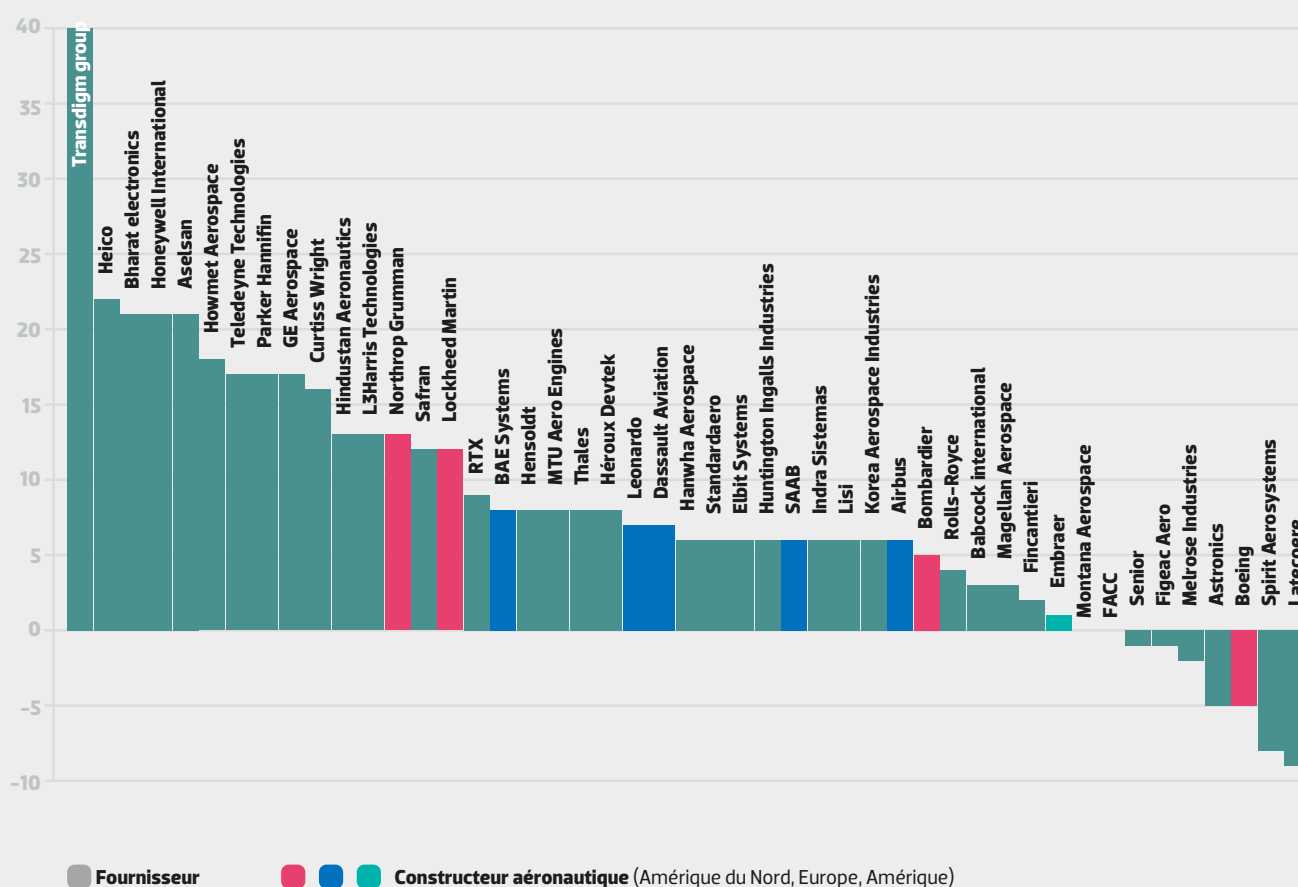
13. Reuters, UK's Senior cuts workforce to weather Boeing and Airbus problems, shares slump, (Royaume-Uni : Senior réduit son personnel face aux problèmes rencontrés par Boeing et Airbus et voit le cours de ses actions plonger) 8/10/2024 <https://www.reuters.com/world/uk/uks-senior-cuts-jobs-amid-aerospace-sector-challenges-2024-10-08/>

Les plus petites entreprises ne disposent d'une visibilité qu'à très court terme : en France, par exemple, en 2025, seuls 12 % des sous-traitants aéronautiques avaient un carnet de commandes de plus d'une année¹⁴, alors même que celui d'Airbus et de Boeing est plein pour les 10 prochaines années. Les OEM sont susceptibles de donner des directives quant à leur cadence de production au-delà d'une année pour certains fournisseurs, mais, pour un grand nombre d'entre eux, les contrats ne sont conclus que pour une durée comprise entre 6 et 12 mois à l'avance. Cette visibilité n'est pas suffisante pour investir dans l'augmentation de la cadence de production, trouver et recruter des travailleurs et convaincre les banques ou de nouveaux actionnaires de financer les opportunités de croissance. Au sein de la chaîne de valeur aéronautique, la durée des contrats conclus avec les sous-traitants doit être augmentée afin de permettre aux fournisseurs d'investir dans l'augmentation de la capacité de production.

CARNETS DE COMMANDES PLEINS MAIS BÉNÉFICES RELATIVEMENT FAIBLES

Paradoxalement, ces carnets de commandes records ne se traduisent pas par une rentabilité élevée pour les constructeurs d'avions. Sur la période 2019-2024, de nombreux fournisseurs de premier plan ont atteint des marges d'exploitation à deux chiffres (souvent supérieures à 10 %) alors qu'Airbus a enregistré une marge d'environ 6 % seulement et Boeing une perte moyenne proche de 5 % (**FIGURE 9**)

FIGURE 9 : RENTABILITÉ DES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE¹⁵



14. Direction général des entreprises, les sous-traitants aéronautiques face au défi de la montée en cadence, juillet 2025

<https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/Publications/2025/Etudes/202507-aeronautique-sous-traitance.pdf>

15. Usine nouvelle, Le classement des 80 premières entreprises mondiales de l'aéro les plus performantes financièrement, 26/09/2024

<https://www.usinenouvelle.com/article/le-classement-des-80-premieres-entreprises-mondiales-de-l-aero-les-plus-performantes-financierement.N2219212>

Une comparaison des constructeurs mondiaux montre que, quels que soient la taille de l'entreprise, les segments de marché occupés ou la taille du carnet de commandes, en majorité, les OEM peinent à dépasser les 10 % de rentabilité et plusieurs acteurs de premier plan tels qu'Embraer et Bombardier ont enregistré une rentabilité d'à peine quelques pour cent et celle de Boeing a même été négative. Cela signifie qu'ils sont pris en tenaille entre la nécessité d'investir massivement dans la capacité industrielle et les nouveaux programmes et la réalité d'une rentabilité structurellement faible, voire négative.

COMMENT CONTENTER LES MARCHÉS FINANCIERS - ET LES CONSÉQUENCES POUR L'INDUSTRIE

Dans cet environnement qui se caractérise par des marges faibles, les marchés financiers poussent les OEM à « créer de la valeur » à court terme grâce à la rémunération des actionnaires et de belles promesses de croissance. Dans ce domaine, Boeing est l'exemple extrême : entre 2013 et 2024, la société a distribué environ 65,5 milliards de dollars à ses actionnaires sous forme de dividendes et de rachat d'actions, contre seulement 35,5 milliards investis dans de nouveaux projets, principalement dans le sillage de l'échec du 737 MAX.

Le groupe Airbus a été plus mesuré en investissant approximativement 28,7 milliards d'euros pour 12,3 milliards versés aux actionnaires sur la même période. Toutefois, alors que l'État en est partiellement propriétaire, la pression financière reste forte. Pour convaincre les investisseurs, l'un des moyens consiste à annoncer des objectifs de livraison audacieux, comme c'est le cas actuellement des plans 2025, mais lorsqu'il ne fait plus aucun doute que ces objectifs ne pourront pas être atteints, ils entachent la crédibilité, entraînent des réductions des coûts et une vague d'instabilité se propage tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Au final, la volonté de plaire aux marchés financiers avec la promesse d'une croissance soutenue et de dividendes juteux pourrait être la cause du manque d'investissements à long terme au sein de l'industrie et d'une planification prévisible qui est nécessaire à la livraison des avions dont les compagnies aériennes ont besoin pour répondre à la demande des passagers.

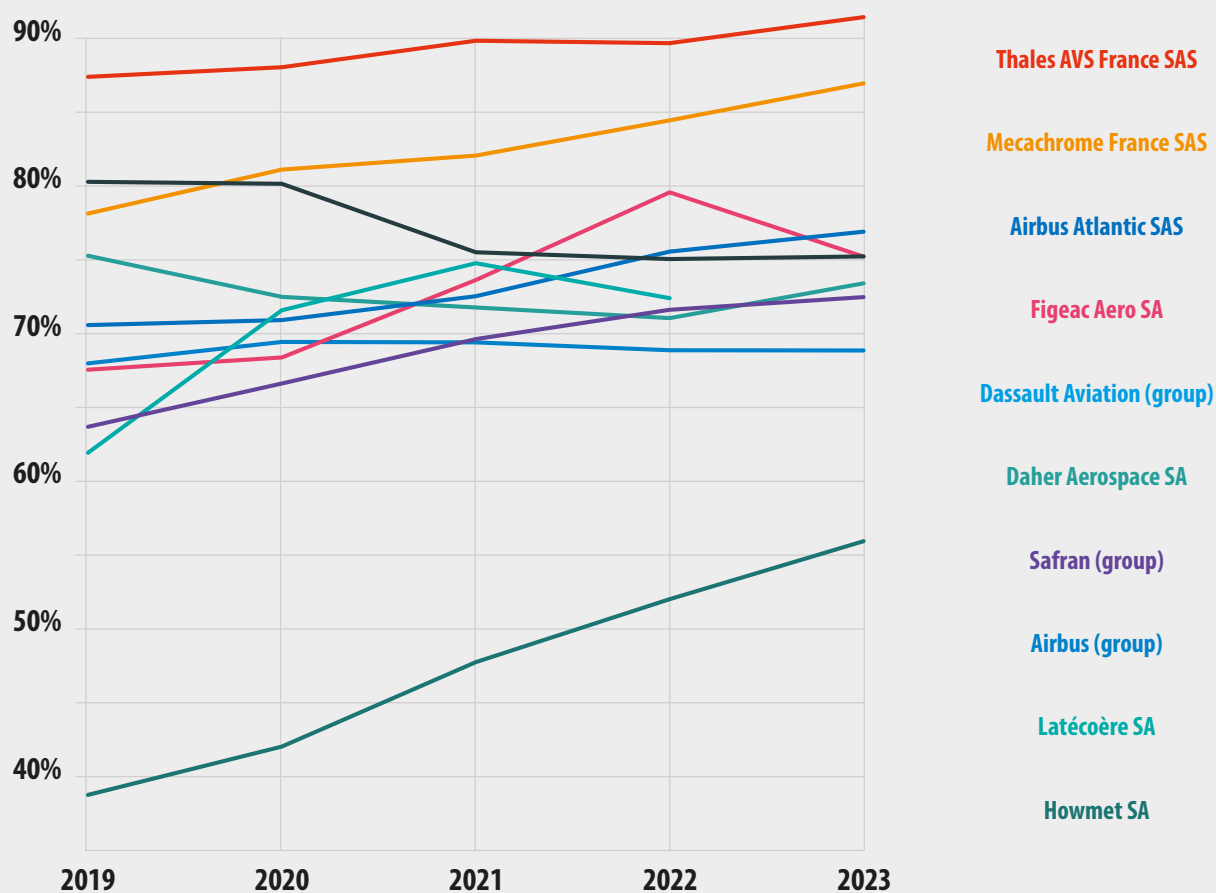
Même si certains fournisseurs peuvent conserver de la valeur, en majorité, ils sont soumis à une pression intense (alors même qu'ils évoluent au sein d'une industrie en plein essor).

IL AURA FALLU PLUS DE 5 ANS À LA PLUPART DES FOURNISSEURS POUR RETROUVER LES NIVEAUX PRÉ-COVID

Même si la demande s'est fortement redressée, le redressement financier et industriel des fournisseurs a été lent et inégal. Les données concernant la rentabilité enregistrée sur la période 2019-2024 montrent que seuls quelques fournisseurs hautement spécialisés de premier plan (Howmet, GE Aerospace, Safran, MTU) enregistrent régulièrement une marge d'exploitation à deux chiffres, alors que celles de nombreux acteurs de l'aérostructure fluctuent autour de zéro, voire sont négatives. De même, le secteur est, du point de vue structurel, dominé par les petites et moyennes capitalisations qui emploient en général entre 100 et 600 personnes, ce qui est loin d'être la taille d'Airbus, de Safran ou de Rolls-Royce. Ces entreprises plus petites disposaient d'une trésorerie moindre et d'un bilan moins solide pour absorber l'onde de choc créée par la pandémie de COVID, le retour aux niveaux d'activité et de rentabilité tels qu'ils étaient avant la pandémie a donc nécessité plus de 5 ans et certaines ne s'en sont toujours pas remises. Depuis 2020, le caractère limité de la création de trésorerie se traduit, au sein de certaines entreprises, par des actifs de production vieillissants et le report d'investissements.

C'est le cas d'un échantillon d'entreprises françaises qui a été étudié (FIGURE 10).

FIGURE 10 : TAUX D'OBsolescence DE L'ÉQUIPEMENT ET DES OUTILS DE 9 ENTREPRISES FRANÇAISES DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE (SUR LA BASE DE LEUR BILAN)



Le graphique représentant le taux d'obsolescence s'appuie sur des informations publiques tirées des bilans de 7 fournisseurs français (Daher, Howmet, Figeac, Airbus Atlantic, Mecachrome, Thales AVS et Safran) et de deux avionneurs (Airbus et Dassault).

Il semble que, pour la majorité des fournisseurs, le taux d'obsolescence de l'équipement et des outils ait fortement augmenté entre 2019 et 2023. Cela signifie qu'ils sont de plus en plus vieux, ce qui pourrait suggérer un sous-investissement. Si les investissements visant à améliorer la productivité et la capacité de production avaient augmenté, la tendance aurait dû être inversée, à savoir une diminution du taux d'obsolescence de l'équipement et des outils.

Contrairement aux fournisseurs étudiés, les avionneurs ont, au cours de la même période, investi dans leur équipement et leurs outils puisque leur taux d'obsolescence s'est amélioré (Dassault) ou est resté pratiquement identique (Airbus).

L'absence d'investissement constitue une source d'inquiétude majeure face à la montée en cadence de la production que l'industrie tout entière espère, surtout si les fournisseurs ne veulent pas ou ne peuvent pas investir. L'absence d'investissements est souvent liée à des difficultés à bénéficier de solutions de financement à bas coût et à une visibilité insuffisante sur le carnet de commandes. En plus de ce financement coûteux, les chocs à court terme, tels que le report des objectifs de production, requièrent énormément de trésorerie, ce qui limite encore la capacité de certains fournisseurs à investir dans leurs installations existantes.

AU SEIN DE L'INDUSTRIE, LA TENDANCE EST MAINTENANT À LA MISE EN PLACE D'UN APPROVISIONNEMENT DOUBLE. EST-CE BON POUR LES FOURNISSEURS EUROPÉENS ?

Même s'il a fallu, dans le domaine de la main-d'œuvre, pratiquement 5 ans pour revenir aux niveaux pré-COVID, dans le secteur, de nombreuses chaînes d'approvisionnement sont encore perturbées. Une étude menée sur les principales entreprises de l'industrie aéronautique établies en France, au Royaume-Uni et en Allemagne montre que 64 % des entreprises ont été confrontées à des perturbations de la chaîne d'approvisionnement en 2025¹⁶, contre 66 % en 2024¹⁷. Pour ce qui est de ces perturbations, aucune amélioration notable n'est observée, ce qui suggère que l'industrie est confrontée à des problèmes structurels.

Face aux récentes perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les OEM et les principaux fournisseurs déploient des modèles d'approvisionnement international/local double. Une enquête réalisée en 2024 montre que près d'un quart des entreprises a déjà mis en place une structure mondiale avec, en parallèle, une chaîne d'approvisionnement locale et ce pourcentage devrait augmenter dans les années à venir¹⁸. D'après cette étude, certains OEM indiquent déjà qu'un tiers de leur chaîne d'approvisionnement est double (locale et internationale). La part de l'approvisionnement exclusivement européen devrait ainsi se réduire dans les années à venir. En 2024, ces mêmes OEM indiquent que moins d'un quart de leurs fournisseurs est exclusivement européen (aucun autre approvisionnement à part en provenance d'Europe). Cela souligne à quel point la base d'approvisionnement des principaux OEM s'est déjà internationalisée.

Safran a, par exemple, déjà officialisé cette approche : son PDG décrit une « stratégie de résilience » destinée à éviter la dépendance vis-à-vis d'une source unique ou de points de défaillance uniques¹⁹. Concrètement, cela signifie que les fournisseurs européens traditionnels sont maintenant en concurrence directe avec des rivaux non européens pour les mêmes programmes.

Ce double approvisionnement renforce le pouvoir de négociation des OEM et améliore la résilience, mais cela accentue la concurrence en matière de prix et réduit la sécurité des volumes pour les fournisseurs européens. Au lieu de conclure des partenariats industriels forts, sur le long terme, avec un seul et unique fournisseur de premier plan, les OEM gardent une source alternative en réserve, ce qui, du point de vue structurel, limite la visibilité et augmente le risque associé aux décisions d'investissement pour les PME et les capitalisations moyennes européennes.

16. Roland Berger, Aerospace: Building resilient supply chain (Aérospatiale : Créer des chaînes d'approvisionnement résilientes), 3 July 2025 <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Aerospace-supply-chain-report-2025-Is-the-crisis-over.html>

17. Roland Berger, Aerospace: Building resilient supply chain (Aérospatiale : Créer des chaînes d'approvisionnement résilientes), 6 June 2024, [Aerospace: Building resilient supply chains | Roland Berger](https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Aerospace-supply-chain-report-2024-Is-the-crisis-over.html)

18. Ibid

19. BFM Business, Aéronautique : la chaîne de production de l'usine Latécoère menacée de délocalisation, 16 octobre 2025 https://www.bfm.com/economie/entreprises/aeronautique/safran-veut-eviter-d-etre-dependants-d-une-source-unique-le-groupe-choisit-le-maroc-plutot-que-la-france-pour-construire-de-nouvelles-usines_AD-202510160439.html

Globalement, pour l'industrie, ce double approvisionnement engendre également de la complexité et des coûts supplémentaires. Potentiellement, il augmente le risque au sein d'un tissu industriel européen qui peine à se structurer afin de répondre à cette forte demande puisque certaines activités supplémentaires sont délocalisées dans d'autres parties du monde. L'actuelle fragilité du tissu industriel aéronautique européen empêche des investissements appropriés, alors que l'investissement hors d'Europe continue de progresser.

OÙ LA DEMANDE D'AVIONS SUPPLÉMENTAIRES SERA-T-ELLE PRODUITE ? QUELS SONT LES RISQUES DE DÉLOCALISATION ?

L'industrie aéronautique est bien mieux protégée contre la délocalisation que d'autres industries, notamment l'automobile. En effet, les compétences et les contraintes réglementaires rendent cette délocalisation plus difficile et plus coûteuse. Pour des questions de sécurité, chaque nouvelle usine doit obtenir des certifications spécifiques auprès des autorités de régulation ou de l'avionneur et celles-ci nécessitent du temps et des ressources.

D'un autre côté, toutefois, les principaux contrats aéronautiques contiennent souvent des mesures de compensation. Les fournisseurs et les avionneurs sont censés fournir des avantages économiques ou industriels au pays de l'acheteur dans le cadre des importants contrats d'achat d'avions. Les avionneurs incitent donc leurs fournisseurs à délocaliser une partie de leur activité dans le pays de l'acheteur. Bien que cette politique affecte les travailleurs d'Europe, la portée exacte de ces mesures de compensation est, la plupart du temps, inconnue pour les délégués syndicaux ou des travailleurs.

Si la compensation est un motif de délocalisation, les entreprises en profitent également, de manière proactive, afin de préserver ou d'augmenter leurs marges. Sous le prétexte d'une solution à moindre coût, il est de plus en plus fréquent que certains acteurs de premier plan délocalisent ou augmentent la production dans des pays où les salaires sont moins élevés. Le risque de délocalisation semble plus élevé pour les sous-traitants qui produisent selon le cahier des charges (modèle « build-to-print ») ou dans les activités à forte intensité de main-d'œuvre telles que les aérostructures. Sans informations adéquates, les représentants des travailleurs sont dans l'incapacité de savoir précisément quelle part de la délocalisation est imputable à des mesures de compensation et quelle part est le fait d'une décision consciente de la société.

Les activités complexes et spécialisées peuvent également être délocalisées. Par exemple, pour la première fois de son histoire, Safran installe des lignes de montage final de réacteur hors d'Europe, dans le cadre d'investissements conséquents à Casablanca (Maroc) et à Querétaro (Mexique) pour l'assemblage LEAP-1 et les activités de maintenance, réparation et réparation (MRO). Ces projets créent des milliers d'emplois au Maroc et au Mexique, alors qu'en Europe, de nouveaux sites ont tendance à être hautement automatisés et créent assez peu de nouveaux emplois. Comme il s'agit d'une pratique déjà courante au sein de la majeure partie des entreprises de l'industrie aéronautique, cela engendrera une concurrence au sein de Safran entre les lignes de montage européennes et africaines.

LA NÉCESSITÉ D'INVESTIR PLUS POUR SE CONFORMER À LA DEMANDE ET Y RÉPONDRE

Alors même que le secteur a besoin d'investissements massifs (transformation numérique, automatisation, décarbonation, montée en cadence de la production), de nombreux fournisseurs n'ont que peu de marge de manœuvre pour investir. Comme évoqué plus tôt, en majorité, les entreprises de l'écosystème sont des PME ou des capitalisations moyennes dont les moyens financiers sont bien plus limités que les grands noms du secteur. Même parmi les fournisseurs de premier plan, la rentabilité est pour le moins inégale ; plusieurs spécialistes de l'aérostructure ont une marge d'exploitation proche de zéro, voire négative pour la période 2019-2024, ce qui ne laisse que peu de trésorerie pour financer de nouveaux équipements ou adopter des technologies vertes.

Dans le même temps, ils sont confrontés à tout un ensemble dense de défis structurels : pression en matière de prix, pénuries de main-d'œuvre, difficultés d'approvisionnement, consolidation, besoins d'automatisation, exigences de décarbonation et absence persistante de visibilité sur les futures commandes. Pour bon nombre de fournisseurs de petite taille et de taille moyenne, évoluer au sein d'une industrie « en plein essor » signifie, en même temps, faire face à des carnets de commandes pleins, des marges réduites, un risque de délocalisation et un sous-investissement, alors que seul un petit groupe de fournisseurs de premier plan à forte valeur ajoutée est réellement en mesure de conserver et d'augmenter sa part de la valeur ainsi créée.

La décarbonation va perturber l'industrie et de nombreuses incertitudes demeurent quant à la solution à adopter

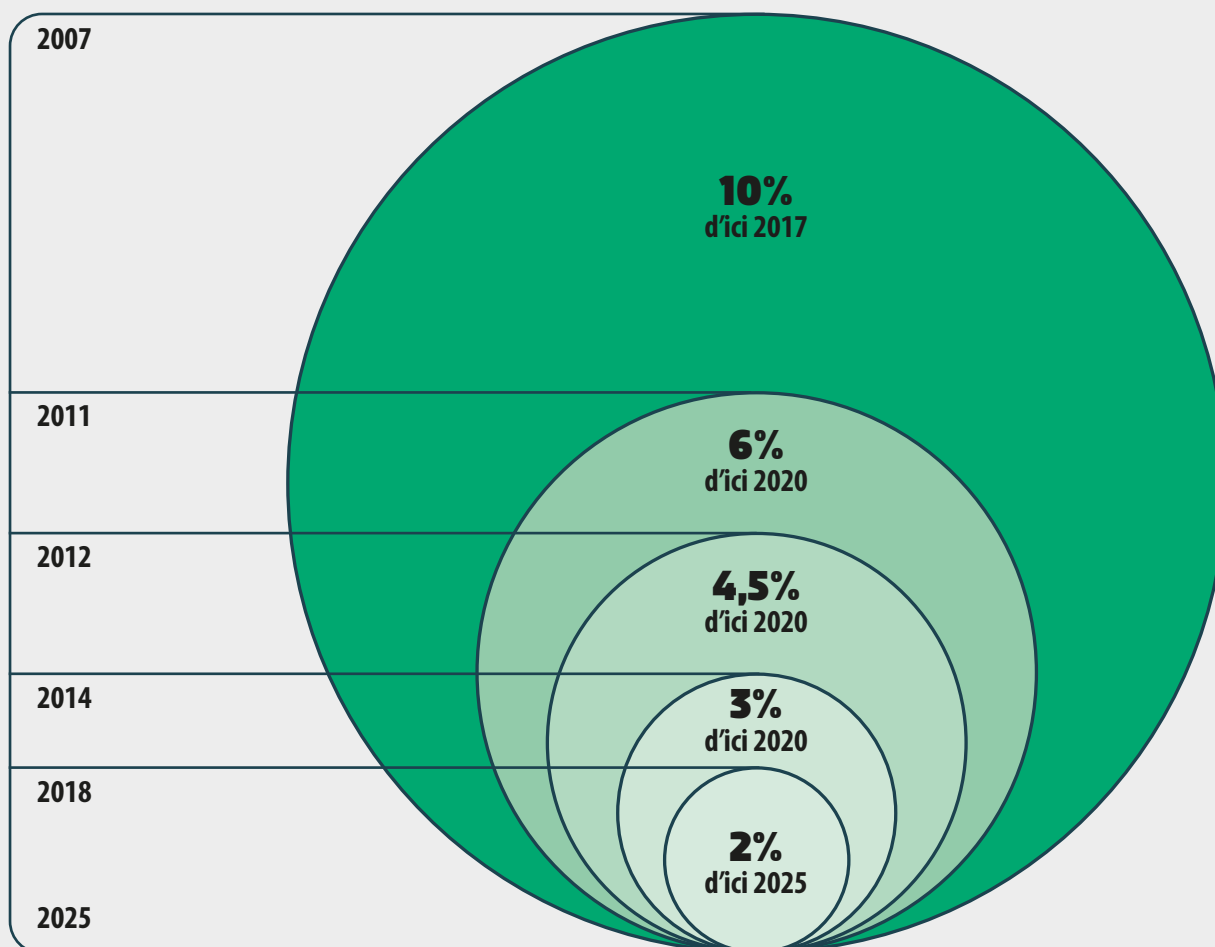
L'industrie du transport aérien représente 2,5 % des émissions mondiales de CO₂ et jusqu'à 5 % du réchauffement climatique mondial lui est imputable. Les avions polluent le plus lorsqu'ils sont en vol et près des deux tiers des émissions du secteur sont dus aux long-courriers qui représentent moins d'un tiers du nombre total de vols. C'est le fait de voyager et de se déplacer en avion qui pollue, ce qui constitue un immense défi pour la pérennité de l'industrie.

Le secteur ne possède pas de technologie « miracle », ce qui n'est pas le cas de l'industrie automobile. Contrairement aux voitures, pour les avions, il n'existe pas de solution à court terme. De plus, il semble probable que le marché se fragmente autour de différentes technologies concurrentes : avions hybrides et électriques pour les courtes distances, hydrogène pour les moyens courriers et carburant durable pour l'aviation (SAF) pour les long-courriers.

En résumé, une immense incertitude règne autour des choix technologiques à faire dans le cadre de l'avion vert et la question du partage des risques entre les différents acteurs de l'industrie semble inévitable.

Actuellement, le principal levier (SAF) se caractérise par une « absence de sécurité » : la production n'accélère pas assez rapidement, le renouvellement de la flotte est trop lent et les investissements requis dans sa production ne sont pas réalistes par rapport à la feuille de route « Zéro émissions nettes ». En matière de SAF, le non-respect des objectifs est tout sauf récent (IATA : 20 ans de promesses non tenues - **FIGURE 11**), ce qui souligne l'incertitude quant à la véritable marche à suivre pour atteindre la décarbonation.

FIGURE 11 : IATA : 20 ANS DE PROMESSES NON TENUES, REPORTÉES OU OUBLIÉES²⁰



Dans le même temps, la réglementation est toujours plus stricte (CS3D, ReFuelEU : la part obligatoire du SAF devra atteindre 70 % en 2050) ce qui, du point de vue structurel, impose une évolution du modèle économique, de la base industrielle et des investissements. Cependant, l'actuelle feuille de route qui fait la part belle au SAF reste incertaine, voire presque irréaliste : le SAF est encore deux à trois fois plus cher, à ce jour, que le kérosène²¹ et sa production à l'échelle mondiale est actuellement loin de la trajectoire qu'elle devrait adopter pour décarboner le secteur de l'aviation.

Cela signifie que le secteur doit étudier d'autres leviers technologiques (réduction du poids, architecture de propulsion, électrification, nouveaux alliages, etc.). Le chemin qui mène à la solution à cette problématique n'est pas un chemin droit et tout tracé. L'hydrogène est largement présenté comme une solution à long terme qui n'est pas encore maîtrisée, Airbus ayant décalé le calendrier de son avion à hydrogène, ce qui accentue encore le sentiment selon lequel la décision quant à la technologie n'a pas encore été réellement prise.

De nombreux obstacles, notamment financiers, se dressent sur le chemin de la décarbonation, surtout pour les fournisseurs et les sous-traitants. Chez ceux-ci, les moyens financiers et humains à allouer à l'avion de demain sont limités. Ils réussissent à peine à suivre le rythme de la montée en cadence de la production et c'est sans compter le poids de la préparation aux nouvelles technologies vertes.

Cela pose la question de la manière dont les sous-traitants de l'industrie aéronautique européenne seront en mesure de se positionner face aux défis à moyen terme que pose l'avion vert, surtout en cas de révolution technologique. Si les technologies actuelles ne réussissent pas à décarboner les avions, une nouvelle chaîne d'approvisionnement pour l'avion vert sera nécessaire. Comment se déroulera la transition entre l'actuelle chaîne d'approvisionnement et la nouvelle ? Quel en sera l'impact sur les travailleurs ?

La position de leader qu'occupe l'Europe dans le domaine aéronautique ne peut pas être considérée comme acquise, surtout face aux perturbations qu'un avion vert engendrerait. La crise que connaît le secteur automobile illustre de quelle manière une industrie européenne à la pointe de l'innovation et autrefois florissante peut être grandement affaiblie lorsque des transitions technologiques de grande envergure (et l'adaptation nécessaire des capacités et des infrastructures industrielles) ne sont pas anticipées et gérées efficacement. ASD a tiré une conclusion similaire dans son rapport stratégique sur l'industrie en 2025²².

D'après une étude réalisée en 2025 intitulée « Ending European Naivety », en Europe, sur 19 secteurs industriels, 16 sont confrontés à des risques majeurs²³. L'aéronautique reste l'un des rares secteurs qui continue à faire preuve de résilience et à enregistrer une croissance. Cette situation souligne la nécessité de tirer les enseignements des erreurs de la politique industrielle passée de l'UE afin de faire en sorte que le secteur de l'aérospatiale ne soit pas confronté à une crise similaire dans un avenir proche.

Les recommandations suivantes évoquées dans ce document visent à permettre à l'industrie dans sa totalité, y compris les travailleurs et les fournisseurs, de réussir une Transition juste.

20. Wearepossible, Missed Targets a brief history of aviation climate targets

(Objectifs non respectés : bref récapitulatif des objectifs climatiques de l'industrie aéronautique), mai 2022,

<https://static1.squarespace.com/static/5d30896202a18c0001b49180/t/6273db16dcb32d309eaf126e/1651759897885/Missed-Targets-Report.pdf>

21. Bain, Air Travel Forecast to 2040: Geopolitics and the Carbon Challenge

(Prévisions de transport aérien en 2040 : la géopolitique et le défi carbone), 24/07/2025

<https://www.bain.com/fr/insights/air-travel-forecast-interactive/>

22. ASD, A European industrial strategy for civil aeronautics (Une stratégie industrielle européenne pour l'aéronautique civile), 2/12/2025

https://umbraco.asd-europe.org/media/Isror1av/industrial-strategy-for-ca_web_singlepages.pdf?rmode=pad&v=1dc62fdf1b59750

23. Syndex, Ending EU Naivety (Mettre fin à la naïveté européenne), 5/12/2025

<https://www.syndex.eu/news/news/european-industry-tipping-point-new-study-syndex>

RECOMMANDATIONS VISANT À RENFORCER LA COORDINATION AU SEIN DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE EUROPÉENNE

Recommandation N°1

METTRE À JOUR UNE STRATÉGIE INDUSTRIELLE EUROPÉENNE POUR L'AVIATION CIVILE AXÉE SUR LES QUESTIONS DE SOUVERAINETÉ ET DE TRANSITION JUSTE (PAR EXEMPLE, UN LIVRE BLANC EUROPÉEN SUR L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE) AVEC, À SA BASE, LA PARTICIPATION DES PARTENAIRES SOCIAUX EUROPÉENS

Préoccupation

Bien que l'Europe ait une longue et prolifique tradition aéronautique et un réseau dense de pôles régionaux, le cadre politique actuel n'a pas su rester au fait de la manière dont la chaîne de valeur est maintenant intégrée, mondialisée et fragile. L'industrie est toujours solidement ancrée en Europe de l'Ouest et au Royaume-Uni mais s'appuie sur une base de sous-traitants fragmentée principalement composée de PME et de moyennes capitalisations qui sont invisibles dans les statistiques et jonglent entre plusieurs secteurs. Dans le même temps, l'aviation civile est fortement tournée vers l'exportation avec, en majorité, des avions produits en Europe mais vendus aux quatre coins du monde et une future croissance qui trouve sa source dans des pays tiers. Cette combinaison de dépendance stratégique vis-à-vis des exportations, de chaînes d'approvisionnement internationales complexes (dans lesquelles le Royaume-Uni post-Brexit joue un rôle majeur) et de résilience inégale au sein de la chaîne de valeur, soulève la question de la souveraineté (contrôle sur les capacités critiques, les données et les emplois) et de la Transition juste (qui paie et bénéficie de la transition technologie et verte). Une stratégie industrielle européenne remise au goût du jour, par exemple grâce à un livre blanc sur l'industrie aéronautique européenne, est donc nécessaire pour cartographier la chaîne de valeur dans son intégralité, inclure les pôles et les sous-traitants (pas uniquement les OEM) et intégrer explicitement à la fois la question de la souveraineté et celle de la justice sociale/territoriale, tout en impliquant le Royaume-Uni en tant que partenaire central de cet écosystème européen.

Recommandation N°2

ÉLABORER UNE NOUVELLE POLITIQUE DE PARTAGE DES RISQUES ENTRE LES CONTRACTANTS PRINCIPAUX ET LES SOUS-TRAITANTS EUROPÉENS : UNE PLUS GRANDE PARTIE DU RISQUE DOIT ÊTRE ASSUMÉE PAR LE FABRICANT D'ÉQUIPEMENTS D'ORIGINE (OEM) PAR RAPPORT À CE QUI SE FAIT ACTUELLEMENT

Lignes directrices pour le secteur à différents niveaux, y compris à l'échelle mondiale

Préoccupation

De nombreux OEM s'appuient sur des milliers de fournisseurs répartis sur plusieurs continents. Toute discordance entre ces acteurs engendre un risque systémique. Sans harmonisation, la gestion du risque est fragmentée et réactive au sein de l'industrie. D'un autre côté, un partenariat à long terme améliore la stabilité et réduit les relations antagonistes, ce qui contribue à l'emploi.

Les engagements de livraison des OEM doivent également engager les OEM vis-à-vis des fournisseurs

Préoccupation

Les évolutions des prévisions et des prix nuisent aux fournisseurs : les OEM modifient les objectifs et les fournisseurs en paient le prix fort (sur-investissements, capacité non utilisée, licenciements). La répétition des révisions à la baisse des calendriers de livraison prévisionnels a, ces dernières années, eu des répercussions sur toute l'industrie.

Promotion d'une structure d'achat centralisée pour les matières premières

Préoccupation

Le risque lié aux stocks et aux prix est souvent supporté par les fournisseurs : ils paient les matériaux et les prix ne sont pas forcément ajustés en conséquence pour tenir compte des augmentations. De plus, les fournisseurs pâtissent des changements de plan des OEM, à cause de stocks de matières premières excédentaires ou insuffisants. L'achat de matières premières alors que les pièces ne sont plus nécessaires engendre des problèmes de flux de trésorerie.

Rééquilibrage des risques dans les situations extrêmes (énergie, inflation, crises)

Préoccupation :

De nombreux fournisseurs (surtout les aérostructures) ont enregistré une marge d'exploitation proche de zéro, voire négative, sur la période 2019-2024. Pendant la crise de la COVID, ces fournisseurs n'avaient pratiquement plus de marge de manœuvre : du fait des marges faibles, d'un équipement vieillissant et de plusieurs pressions parallèles, les nouveaux chocs sont devenus intenable.

Travail à l'extension de la durée des contrats et des engagements entre toutes les parties

Préoccupation

Les OEM et les fournisseurs de premier plan bénéficient d'une grande visibilité sur les commandes, alors que de nombreux sous-traitants au-delà du rang 2 ont moins d'une année de visibilité. Même s'ils font partie d'une industrie en plein essor, leur carnet de commandes ne suffit pas pour investir dans des capacités de production supplémentaires ou pour recruter et ils ne sont pas en mesure d'exploiter les opportunités de croissance qui s'offrent à eux.

Recommandation N°3

AUGMENTER LES LIQUIDITÉS DISPONIBLES POUR LES FOURNISSEURS AÉRONAUTIQUES

Mise en place de délais de paiement fiables par les OEM

Préoccupation

De nombreuses PME et capitalisations moyennes exercent leurs activités avec des marges particulièrement faibles et des flux de trésorerie fragiles ; les retards de paiement des OEM amplifient le cercle vicieux des problèmes de flux de trésorerie dont sont déjà victimes les sous-traitants.

Réduction des délais de paiement des fournisseurs - création d'une norme européenne pour l'industrie

Préoccupation

Le secteur est dominé par des PME et des capitalisations moyennes caractérisées par des ressources financières limitées. Elles sont actuellement prises en étau entre des délais de paiement longs, une pression sur les prix et la nécessité d'accélérer la cadence de production.

Intégration du financement des investissements dans les contrats de sous-traitance

Préoccupation

De nombreux fournisseurs ont un équipement vieillissant et « une marge de manœuvre particulièrement limitée » pour investir après des années de crise, alors que l'augmentation de la cadence de production et les nouvelles technologies requièrent des investissements conséquents.

Création d'une politique de la Banque européenne d'investissement (BEI) spécifiquement consacrée aux sous-traitants de l'industrie aérospatiale

Préoccupation

Le secteur doit financer la transformation (automatisation, décarbonation, nouveaux programmes) mais beaucoup de fournisseurs ne disposent pas de la trésorerie interne et des garanties nécessaires, hormis un petit groupe d'acteurs qui jouit d'une rentabilité élevée.

Recommandation N°4

EXIGER DES ENGAGEMENTS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET D'INVESTISSEMENT EN CONTREPARTIE DE SUBVENTIONS PUBLIQUES DESTINÉES À L'INDUSTRIE AÉROSPATIALE

Préférence européenne

Préoccupation

Dans un contexte marqué par les tensions géopolitiques, une chaîne d'approvisionnement plus rapprochée géographiquement et plus cohérente politiquement améliore la résilience de l'industrie aéronautique. De plus, sans cette préférence, la délocalisation à court terme portée par la volonté de faire des économies pourrait progressivement ébranler la base industrielle de l'Europe à plusieurs niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

Définition d'un pourcentage précis de la création de valeur et de la production qui doit intervenir dans les régions qui fournissent les ressources financières dans ces domaines

Préoccupation

Si les entreprises bénéficient d'aides publiques afin de soutenir l'industrie (R&D, implantation d'usines, etc.), les bénéficiaires devraient s'engager à produire dans les régions qui leur versent ces aides. Sans retour sur investissement régional visible, le soutien politique s'effrite, ce qui menace le futur financement des programmes qui est essentiel.

Inclusion systématique des négociations collectives et d'un nombre minimal de contrats d'apprentissage et de formation comme condition du versement d'argent public

Préoccupation

Le secteur est confronté à des pénuries de main-d'œuvre et de compétences, en plus d'un sous-investissement et d'un équipement vieillissant, surtout chez les PME et les capitalisations moyennes qui ont « une marge de manœuvre particulièrement limitée » pour investir pour l'avenir. Le fait de subordonner les aides publiques à des niveaux minimaux de contrats d'apprentissage et de formation permet de s'assurer que les subventions non seulement contribuent à la relance à court terme mais aussi à recréer une main-d'œuvre compétente nécessaire pour pérenniser la production locale et les futures transitions industrielles.

Recommandation N°5

IMPLIQUER LES SOUS-TRAITANTS DANS LA R&D POUR L'AVION DU FUTUR, TOUT PARTICULIÈREMENT EN IMPOSANT UN QUOTA CONCERNANT LES FONDS PUBLICS ALLOUÉS À DES PME

Coordination du secteur à l'échelle de l'UE et renforcement de la coordination entre les contractants et les sous-traitants

Explication

Le chemin qui mène à l'avion vert reste marqué par des incertitudes technologiques, réglementaires et de marché considérables. Elles entravent les décisions en matière d'investissement tout au long de la chaîne de valeur, surtout au sein des petites et moyennes entreprises dont la résilience financière est limitée. Une approche coordonnée et cohérente au sein de l'industrie en matière de développement et de maturité des technologies révolutionnaires est donc nécessaire pour atténuer le risque lié à l'innovation et offrir une plus grande sécurité dans le domaine de la planification. En parallèle, les processus réglementaires doivent être harmonisés et accélérés afin de raccourcir le délai de mise sur le marché et de réduire les coûts engagés entre les phases de R&D et le lancement commercial.

Les crédits publics de recherche devraient cibler un plus grand nombre de sous-traitants

Explication

Les fournisseurs disposent d'une « manœuvre particulièrement limitée » pour investir après les récentes crises. Ils doivent être plus impliqués dans la recherche afin d'être en mesure d'être intégrés à la chaîne de valeur de l'avion du futur.

Lien entre les subventions publiques et la R&D cofinancée et la production et la fabrication locales

Explication

Plusieurs exemples montrent que des aides publiques peuvent, au final, financer un savoir-faire qui est ensuite délocalisé : Airbus a progressivement délocalisé une partie de ses fournisseurs et de ces nouvelles compétences vers des pays où les coûts sont moindres, tels que le Maroc, l'Inde et le Mexique, alors que des entreprises telles que Latecoere illustrent la manière dont une « usine du futur » cofinancée en France a ensuite été fermée et son activité transférée au Mexique et en République tchèque pour des raisons de compétitivité. Les activités de R&D et les investissements industriels subventionnés qui donnent lieu à une production dans le pays à l'origine du versement de cet argent public sont donc essentiels pour protéger la base industrielle locale et les capacités stratégiques financées par le contribuable.

Recommandation N°6

RENFORCER LES PÔLES AÉRONAUTIQUES EUROPÉENS EN AMÉLIORANT LA COOPÉRATION ENTRE LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES DANS CHAQUE RÉGION (ENTREPRISES DE DIFFÉRENTS SECTEURS, SYNDICATS, UNIVERSITÉS, ETC.)

Amélioration de la visibilité de l'industrie aéronautique, surtout les PME/entreprises de moyenne capitalisation sur le marché de l'emploi local

Explication

Les entreprises du secteur aéronautique sont confrontées à une pénurie de travailleurs, ce qui se vérifie tout particulièrement pour les PME/capitalisations moyennes. On constate souvent une absence de visibilité sur le marché de l'emploi local dans l'industrie de l'aéronautique et la nécessité d'améliorer la formation professionnelle à l'échelle locale.

Création de parcours de carrière entre les sous-traitants et les fabricants d'équipements d'origine (OEM) afin d'accroître la visibilité sur le marché de l'emploi ; création de mécanismes de détachement et de partage de poste entre les entreprises du secteur

Explication

Pour proposer de meilleures opportunités professionnelles pour les travailleurs, des parcours de carrière communs organisés entre les sous-traitants et les contractants pourraient être créés. En intégrant un programme dédié, les travailleurs pourraient évoluer dans plusieurs entreprises locales au sein de l'industrie aéronautique afin d'améliorer leurs compétences et de partager des expériences. Ces parcours de carrière entre différentes entreprises sont organisés par le pôle aéronautique qui organise également la manière dont ceux-ci sont financés. Dans le cadre de ce programme, les travailleurs pourraient avoir accès à un parcours de carrière attractif et les entreprises pourraient bénéficier d'une meilleure visibilité sur l'évolution de leurs effectifs.

Mise en place d'une coordination locale entre les entreprises dans le cadre des questions transversales (achat de matières premières, cybersécurité, etc.)

Explication

Les petites et moyennes capitalisations sont confrontées à des défis similaires en matière d'approvisionnement, de cybersécurité ou de pénuries de travailleurs, tout en ayant des ressources limitées. Dans ces domaines, la coordination locale pourrait aider les entreprises à surmonter ces difficultés.

Poursuite et renforcement de l'aide apportée par les OEM aux fournisseurs dans le domaine de la cybersécurité

Explication

La cybersécurité constitue une menace pour toute l'industrie de l'aéronautique et les OEM apportent déjà leur aide à leurs chaînes d'approvisionnement à cet égard. Le fardeau de la cybersécurité est trop lourd pour n'être porté que par les fournisseurs et l'aide apportée par les OEM devrait se poursuivre.

Partage d'informations avec les représentants des travailleurs des principaux contractants au sein des chaînes d'approvisionnement de l'aérospatiale afin de permettre une coordination entre les salariés au sein de la chaîne d'approvisionnement et ceux des contractants principaux

Explication

Les représentants des travailleurs au sein des OEM n'ont pas forcément de visibilité sur la chaîne d'approvisionnement. Ces informations devraient être partagées avec les représentants des travailleurs, puisqu'ils pourraient contribuer à anticiper les difficultés rencontrées tout au long de celle-ci. Cela créerait également de nouveaux canaux de communication afin d'identifier les difficultés rencontrées au sein de celle-ci grâce aux représentants des travailleurs.

Recommandation N°7

AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ PROFESSIONNELLE DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE :

Toutes les entreprises devraient disposer de structures de représentation des travailleurs

Explication

Des structures de représentation des travailleurs devraient être mises en place au sein de toutes les entreprises du secteur aéronautique afin de garantir un processus décisionnel équilibré, de protéger les droits des salariés, de renforcer le dialogue social et d'améliorer les résultats et la stabilité organisationnelle à long terme.

Toutes les entreprises devraient disposer de conventions collectives

Explication

Toutes les entreprises du secteur aéronautique devraient disposer de conventions collectives. Cela les doterait d'un cadre structuré et transparent en matière de conditions de travail, de salaires et de droits, tout en garantissant une égalité et une prévisibilité à la fois pour les employeurs et les employés. Cela constitue également un élément essentiel pour améliorer l'attractivité du secteur aux yeux des travailleurs.

Mise en place de mécanismes permanents de chômage technique dans les différents pays d'Europe sur lesquels les sous-traitants peuvent s'appuyer en cas de crise économique afin d'éviter la perte d'emplois et de compétences.

Explication

Pendant la crise de la COVID, d'énormes différences en termes de licenciements ont été constatées entre des pays, tels que l'Allemagne, qui disposent de mécanismes de chômage technique et ceux qui n'en ont pas, par exemple le Royaume-Uni.

Il est prouvé que les mécanismes de chômage technique contribuent à conserver les principales compétences et à maintenir l'emploi en cas de crise, ce qui permet à ces entreprises de se relever.

Les entreprises (fournisseurs et OEM) devraient atteindre un pourcentage minimal de contrats d'apprentissage et de formation. Faute de quoi, elles devraient s'acquitter d'une amende qui serait reversée à des fonds nationaux de soutien à la formation au sein de l'industrie aéronautique

Explication

Les entreprises se plaignent de la pénurie de travailleurs qualifiés. Il est prouvé que l'apprentissage et la formation constituent des outils utiles pour relever ces défis. Dans certains pays, dont l'Allemagne, un pourcentage minimal de contrats d'apprentissage figure dans certaines conventions collectives. Ce taux devrait être obligatoire afin de former un nombre suffisant de travailleurs qualifiés. Faute de quoi, une amende pourrait être infligée à l'entreprise afin de financer le système de formation et de partager le fardeau que représente la formation.

Mise en place d'organisations du travail qui sont favorables à la vie de famille et d'approches connexes, telles qu'une garde des enfants organisée par l'entreprise, des écoles locales bien dotées en équipements ou des transports en commun de bonne qualité

Explication

Les travailleurs ne sont pas que des employés. Ils sont souvent également des parents et des aidants dont la stabilité a une incidence directe sur la productivité et le bien-être. Offrir un accompagnement tel que la garde des enfants organisée par l'entreprise, l'accès à des écoles locales de qualité et à des transports en commun fiables réduit le stress, améliore l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et promeut l'égalité des chances, surtout pour les femmes. Ces mesures peuvent améliorer l'attractivité du secteur, la fidélisation des employés, la cohésion sociale et la pérennité de la main-d'œuvre sur le long terme.

Amélioration de la flexibilité offerte aux salariés en termes d'horaires de travail, surtout pour les ouvriers

Explication

La flexibilité sur le lieu de travail est une demande forte chez les employés. Avec la pandémie de COVID, le télétravail a fortement progressé chez les cadres qui apprécient, en majeure partie, la flexibilité que cela leur offre. Les ouvriers recherchent une flexibilité similaire et ce sont également des objectifs atteignables pour l'industrie. Grâce à plusieurs études de cas, dans une enquête réalisée en 2021, le Hans Böckler Stiftung démontre de quelle manière une organisation du travail différente au sein de l'industrie pourrait offrir aux travailleurs une plus grande flexibilité²⁴.

24. Hans Böckler Stiftung, Selbstorganisierte teamarbeit in betriebs- und dienstvereinbarungen (Autogestion du travail d'équipe dans les accords d'entreprise et les contrats de prestation de services), Etude n° 456, avril 2021

Recommandation N°8

SIMPLIFIER L'ACCÈS À UNE SOLUTION FINANCIÈRE ABORDABLE POUR L'INDUSTRIE EUROPÉENNE, Y COMPRIS L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE ET SA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Réorientation de l'épargne privée européenne vers l'industrie européenne

Explication

Le rapport Draghi sur l'avenir de la compétitivité européenne note que l'épargne privée des ménages dans l'UE est supérieure (1 390 milliards d'euros) à celle des États-Unis (840 milliards d'euros) mais qu'actuellement, cette épargne n'est pas consacrée à des investissements productifs²⁵. Des mécanismes devraient être conçus afin de faciliter l'utilisation de cette épargne au profit de l'industrie européenne.

Création de solutions de financement à long terme et à bas coût pour l'industrie européenne

Explication

L'industrie européenne est dépourvue d'accès à des solutions de financement à bas coût et à long terme. Cela se vérifie surtout au sein de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie aéronautique qui peine à financer sa croissance malgré de formidables perspectives de croissance.

Création d'un équivalent au Livret A pour l'industrie européenne, y compris les sous-traitants de l'industrie aérospatiale

Explication

L'un des moyens de réorienter l'épargne des ménages vers les investissements à long terme au sein de l'industrie pourrait être d'étendre un mécanisme financier spécifique à l'industrie, comme c'est le cas pour le Livret A en France. Grâce à des mécanismes de ce type, l'épargne privée est redirigée vers les entreprises privées d'un secteur spécifique, alors que les dépôts sont garantis par l'État. Une banque publique est chargée de la coordination de ces fonds. Les ménages profitent d'un investissement pratiquement sans risque et les entreprises ont accès à des fonds à bas coût. Cette banque publique diversifie le risque grâce à des investissements dans de nombreuses entreprises et tire avantage d'objectifs de rendement à plus long terme sur les investissements par rapport aux institutions privées.

Augmentation de l'actionnariat salarié

Explication

Une augmentation de l'actionnariat des non-cadres peut être bénéfique à la fois pour les employés et l'entreprise. Des recherches universitaires ont montré qu'une augmentation de l'actionnariat des non-cadres pourrait améliorer les résultats de l'entreprise, ce qui engendrerait un plus grand nombre d'innovations, des investissements plus productifs, une baisse du coût de la dette et une meilleure performance environnementale.

25. M Draghi, The future of European competitiveness (L'avenir de la compétitivité européenne), Partie A, septembre 2024

Encouragement de l'investissement public dans des entreprises revêtant une importance stratégique pour l'Europe

Explication

Certaines entreprises de l'industrie aéronautique revêtent une importance stratégique. Des investissements publics directs dans ces entreprises peuvent être nécessaires afin de garantir la stabilité des actionnaires et de la stratégie, la cohérence de leur stratégie avec un intérêt européen et leur indépendance.