

# JOURNÉE FILIÈRE AVIATION CIVILE ÉTAT DES LIEUX : AGILITÉ ET RÉSILIENCE (PARTIE 1)

À l'occasion de sa journée Filière aviation civile, la CFE-CGC AED a réuni à Toulouse plus d'une centaine de responsables syndicaux représentant tous les acteurs de la filière. État des lieux, défis à venir,

Donner des clés de visibilité et des perspectives aux délégués syndicaux de la filière aéronautique civile tel est l'objectif affiché de la table ronde organisée par le syndicat. Une bonne compréhension de leur écosystème permettra des interventions au sein de leur établissement avec tout l'éclairage nécessaire.

## Une filière capitale pour l'économie

C'est une filière en pleine croissance, dont les carnets de commandes débordent, qui est décryptée. L'industrie aéronautique, première contributrice au solde positif de la balance commerciale française, représente un atout stratégique pour l'économie du pays. « À la lumière des 6 années écoulées durant lesquelles se sont succédées des crises auxquelles la filière a dû faire face, une forme d'optimisme est observée dans les entreprises de la filière, témoigne Pierre Moschetti. Nous avions prédit il y a 6 ans que la moitié des entreprises finiraient sur le carreau, finalement, aujourd'hui, on peut constater que la filière est au rendez-vous et elle l'est de plus en plus. Les entreprises ont été extrêmement résilientes de ce point de vue, et ce, malgré des conditions pénalisantes. Ainsi, il n'y a pas eu autant de défaillances d'entreprises que prédit. Aujourd'hui, les livraisons sont de plus en plus à l'heure, les entreprises remboursent les PGE, leur situation financière en moyenne s'améliore. Il y a eu beaucoup de solidarité, notamment à destination des acteurs les plus fragiles, de la part des grands donneurs d'ordre ».

dialogue social, emplois, financement, autant de sujets abordés par les invités à la table ronde animée par la Secrétaire nationale du Pôle Industrie CFE-CGC AED, Françoise Vallin.

est une des rares filières où l'on peut avoir 8 ans de carnets de commandes. Airbus a le plus gros carnet de commandes en valeur de toutes les entreprises industrielles occidentales ».

Le marché aéronautique mondial est actuellement dominé par l'Europe, via Airbus, et les États-Unis d'autre part, via Boeing. En 2024, Airbus a consolidé sa position de leader face à Boeing qui rencontre depuis de nombreuses années des retards de production et de livraison. Si la Chine ne possède pas encore une chaîne de production complète, le constructeur Comac progresse rapidement sur le marché chinois. « Comac peut devenir progressivement un concurrent extrêmement dangereux. Ce sera progressif, car en aéronautique rien n'arrive du jour au lendemain, mais ce sera inévitable, commente Matthieu Louvot. Avec la même inévitabilité peut-être, et encore plus, que l'arrivée d'Airbus sur le marché il y a 30 ans. Le premier enjeu sera de garder notre avance et garder ce qui nous différencie. Ce qui nous différencie risque de ne pas être l'efficacité industrielle sur la génération actuelle d'avions. L'avion Comac part d'emblée sur un modèle industriel efficace, défini quinze ans après celui de l'A350 et trente ans après l'A320. Ils vont tout de même devoir acquérir une expérience dans le support, le soutien clients. Il y a de nombreux domaines où ils vont apprendre, mais ils vont apprendre, c'est une certitude. Pour garder notre avance, il va falloir conserver de l'innovation, de la performance, et montrer qu'en termes d'innovation l'Europe sait faire ». Les prévisions montrent que le développement futur du marché du transport aérien se situera en Asie, avec une flotte qui devrait doubler d'ici à 2040. Comac sera bien positionné sur ce marché, et tout l'enjeu sera pour Airbus de ne pas se laisser supplanter par ce nouvel acteur.

## Une supply chain résiliente

Les montées en puissance des commandes et des cadences des grands constructeurs, Airbus, Safran et Dassault, ruissellent sur les équipementiers et la supply chain qui tentent d'y répondre. « L'écosystème supply chain aéronautique et toute la filière sont organisés. La filière est structurée

Françoise VALLIN,  
Secrétaire nationale  
du Pôle Industrie  
CFE-CGCAED



autour d'un syndicat patronal, le GIFAS, en lien permanent avec le patronat de branche, l'UIMM. Le GIFAS opère certaines missions, l'UIMM vient en complément, notamment sur l'axe formation et le social qui sont importants actuellement. Dans les actions qui sont portées, j'aime bien le rappeler, l'A350 ce sont 2 millions de pièces, 250 km de câbles, ça pèse. De ce fait, nous sommes tous très dépendants du maillon le plus faible. Il faut s'organiser par rapport à cette difficulté. On a traversé pas mal de crises, notamment celle du covid et là on s'est organisé réellement face à cette crise, à la fois les donneurs d'ordre, mais également les pouvoirs publics, pour pouvoir protéger l'écosystème qui fait la force de la France, la force de l'Europe », explique Didier Katzenmayer. Une solidarité dans la filière qui a su préserver de nombreux emplois. Patrick Bodenan le constate en territoires. « On parle de défaillances d'entreprises, il faut noter qu'il y a très peu de disparitions sèches. Ce sont plutôt des reprises d'entreprises. On sait que lorsqu'on perd une entreprise, on ne la recréera pas dans les territoires isolés. Cela différencie l'aéronautique de certaines autres filières ».



Majoritairement composée de PME et ETI, la supply chain est très spécialisée et dépendante de l'aéronautique. 71 % d'entre elles déclarent réaliser plus de la moitié de leur chiffre d'affaires dans le secteur. Celles spécialisées dans l'aérostructure le sont encore plus. Si ces entreprises ont démontré une grande résilience ces dernières années, elles présentent cependant une certaine fragilité. Pour Pierre Moschetti, « les entreprises qui sont au milieu de la chaîne ont beaucoup de choses à prendre en charge avec à la fois les problèmes des gros et les problèmes des petits. Les problèmes des gros : soutenir sa propre chaîne de fournisseurs. Les problèmes des petits : un manque de rentabilité, un manque de capacités financières aussi pour porter les transformations qu'elles doivent opérer. Aujourd'hui, il faut être très attentifs au devenir de ces grands équipementiers, ce sont des acteurs clés pour le futur. Ils sont souvent 100 % aéronautique, espace, défense ; les PME ont parfois une activité



Un optimisme partagé par Matthieu Louvot. « Dans l'environnement global difficile du fait des crises géopolitiques qui nous impactent beaucoup, quand on prend un peu de recul, on est quand même sur un âge d'or. Le volume du trafic aérien est revenu au-dessus des niveaux antérieurs au covid. Les productions d'Airbus atteignent des niveaux jamais atteints, bien qu'elles ne soient pas encore tout à fait parvenues aux niveaux attendus. Du fait de son carnet de commandes, Airbus doit tendre vers 900 avions et quelques en production l'an prochain, et un millier en 2027. L'aéronautique



plus mixte avec d'autres secteurs industriels. Le milieu de filière est un sujet qui est un peu plus prégnant que celui des PME ».

De nombreux ETI et équipementiers de la filière sont confrontés à des situations compliquées qu'explique Christian Cornille. « La première situation compliquée est qu'il est difficile de remplir le contrat que nous avons avec notre donneur d'ordres. Ce n'est pas agréable à admettre, mais nous ne livrons pas à l'heure. C'est un sujet d'insatisfaction : ne pas arriver à livrer à l'heure alors que dans l'automobile, pour laquelle Mecachrome travaille également, je livre à 100 %. Cela veut dire que dans le système aéro, il y a quelques chose qui fait que collectivement on n'arrive pas à être performants ensemble. Il faut donc parvenir à un même niveau de performance ensemble au niveau de la filière, c'est indispensable ».

Cette situation est scrutée de près par le GIFAS. « Nous avons une Watch Tower au GIFAS qui réconcilie toutes les difficultés que les 4 maîtres d'œuvre industriels et les équipementiers peuvent rencontrer. Notre destin est lié et nous sommes tous en cordée », conclut Didier Katzenmayer.

### Une supply chain à consolider

Comment résoudre ces problématiques de filière ? Du point de vue de Christian Cornille une solution passerait par « la consolidation de nos entreprises qui est absolument nécessaire. Non pas pour juxtaposer des entreprises les unes à côté des autres, quand on voit le taux de services qu'il faut livrer à Airbus. Notre filière doit se transformer. Est-ce qu'on a cette capacité ? Malheureusement la majeure partie de nos ETI/ PME a du mal à faire cette transformation car il manque du cash pour vivre et encore plus pour faire des transformations. Les plateformes de consolidation qui existent n'ont pas vocation à mettre les entreprises les unes à côté des autres. Elles doivent prendre ces entreprises et les transformer pour les rendre plus efficaces. C'est le gros enjeu dans lequel se trouve la filière aujourd'hui ».

Des problèmes de supply chain souvent liés au fait que « ces entreprises ont été sous-capitalisées trop longtemps et ont géré leur croissance en générant de la dette et non pas en renforçant leurs fonds propres. C'est un élément qui est différentiateur car lorsqu'il y a un déséquilibre sur les ratios d'endettement sur fonds propres, forcément on rentre dans une difficulté. Airbus avait déjà pris sa responsabilité, il y a une quinzaine d'années, en mettant de l'argent à travers ACE Management, Aerofund. Ce véhicule-là

est important car il a permis d'apporter de la maturité dans les structures de bilan des entreprises. Ce modèle partagé par Airbus et Safran a été exporté, Dassault et Thales les ont rejoints dans le cadre du plan de soutien aéronautique. Ce fut un changement majeur, doté d'environ 800 millions d'euros en capital investissement, le plan a permis de mener plusieurs opérations », commente Didier Katzenmayer.

### Manque de cash, taxes : des freins pour la filière

Le manque de cash et les problèmes de trésorerie gangrèment les perspectives d'évolution et de transformation de la filière. « Les banquiers ne soutiennent plus les entreprises de l'aéronautique », déplorent Christian Cornille et Pierre Moschetti. Si par le passé, les banques soutenaient les entreprises de la filière, aujourd'hui, ces dernières ne répondent plus aux critères érigés par celles-ci. Pourquoi ? « En partie, parce que nos niveaux de rentabilité dans leurs critères de beauté ne sont pas suffisants. Si la marge brute se situe à moins de 20 %, vous n'existez pas pour un banquier. Chez les ETI quand on est à 10 %, il fait beau, quand on est à 15 %, il fait très beau, et au-delà de 15 % c'est qu'on a fait une belle année. Pour le milieu de la filière, c'est compliqué », explique Christian Cornille.

Le manque de trésorerie est un élément central du débat. « Comment va-t-on pouvoir emmener les entreprises de la filière vers l'histoire de 40 ans qui s'ouvrira le jour où on remplacera l'A320, ce qui n'est pas si loin que ça. Il y a encore des mutations industrielles qui sont devant nous, il faudra les financer », complète Pierre Moschetti.

Matthieu Louvot, qui partage ces analyses, poursuit : « les fonds propres sont importants. Dans le développement du nouvel avion, nous espérons avoir des fournisseurs français avec nous, au moins autant que sur les avions actuels. Sur notre marché concurrentiel, la compagnie aérienne se moque de savoir où est construit son avion tant qu'il est livré à l'heure et de qualité. Airbus va devoir choisir les meilleurs fournisseurs, les plus compétitifs et performants. Il est vraiment indispensable pour les entreprises de la supply chain de retrouver une situation financière correcte et avoir cette capacité à se projeter dans l'avenir, à se préparer à ce moment central qui va être d'envisager la nouvelle génération d'avions ».

À la frilosité des banques s'ajoutent l'arsenal fiscal français dont la créativité n'a pas d'égale en Europe. Pour compléter cette fiscalité galopante viennent les charges sociales et autres taxes, autant d'éléments qui forment un combo sclérosant pour les entreprises de la filière.

### À venir

Après un état des lieux très complet sur les forces, les atouts, les écueils et faiblesses de la filière, les volets sur l'avenir industriel et le dialogue social en son sein ont été abordés par les intervenants. Ils feront l'objet d'un Dossier lors de la prochaine édition de Bref Aéro en février 2026.

## LES INVITÉS

Directeur stratégie du Groupe Airbus,  
**Matthieu LOUVOT**



Président UIMM Occitanie,  
Médiateur Airbus/GIFAS,  
**Didier Katzenmayer**



PDG Mecachrome,  
**Christian CORNILLE**



Sous-Directeur construction  
aéronautique de la DGAC,  
**Pierre Moschetti**



Adjoint au chef de bureau Politique  
de soutien, direction de la construction  
aéronautique de la DGAC,  
**Patrick Bodenan**

