

Les entreprises de la filière aéronautique et spatiale française font preuve de résilience

Par Philippe BERNA

Médiateur de la filière aéronautique et spatiale du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS)

Avec la pandémie de Covid-19, la filière aéronautique et spatiale française a connu une crise sans précédent, avec des répercussions inenvisagées, venant notamment mettre fin brutalement à des décennies de croissance ininterrompue.

Et, pourtant, elle a su résister et même rebondir en sauvegardant l'excellence technologique qui la caractérise, en renforçant la qualité de la relation entre les entreprises, mais aussi, et surtout, en préservant les femmes et les hommes qui la constituent. Si, en 2020, le chiffre d'affaires global de la filière a baissé de plus de 30 %, seulement 3 % des emplois ont été touchés. Et, dès 2022, la filière a été à nouveau créatrice d'emplois et 15 000 embauches sont prévues !

Et, au-delà de tout cela, une nouvelle expertise s'est développée dans l'art de la gestion des crises successives...

L'objectif de cet article est d'expliquer les ressorts qui ont permis à la filière de surmonter cette (ces) crise(s) dans des conditions maîtrisées, en particulier grâce à l'articulation entre les instances de pilotage, la *task force* mise en place au niveau du GIFAS et la Médiation de filière afin que l'aviation puisse continuer à jouer son rôle sociétal indispensable à un progrès responsable, tout en s'assurant que la France puisse conserver sa position de leader mondial.

16 mars 2020 :

« Nous sommes en guerre »

À peine quatre jours après sa première prise de parole, le chef de l'État revient devant les écrans de télévision. L'heure est grave. « Nous sommes en guerre », martèle le Président de la République, qui annonce le premier confinement à compter du mardi 17 mars, à midi.

Les déplacements sont strictement restreints, le mot d'ordre est « Restez chez vous », résumeront ensuite les ministres. La sidération s'empare des habitants de l'Hexagone (source : France Info).

17 mars 2020 : début du confinement

Le 17 mars, à midi, la France s'arrête. Une attestation est exigée pour chaque déplacement, 100 000 policiers et gendarmes sont mobilisés pour contrôler la détention de ce document et une amende est à payer en cas d'infraction à cette règle : la France entre officiellement en confinement. Le second tour des municipales est reporté, les réformes, notamment celle des retraites, sont suspendues. La situation se tend de plus en plus, les hôpitaux de l'est de la France et de l'Île-de-France sont débordés. Certains patients sont évacués dans les régions moins touchées, notamment dans l'ouest du

pays. Et, le 7 avril, le seuil des 10 000 morts est franchi (source : France Info).

Le PIB va chuter de plus de 5 % au premier trimestre. Un plan d'urgence de 100 milliards d'euros est alors annoncé pour les entreprises.

Dans l'immédiat, les entreprises s'arrêtent de fonctionner, les rideaux se baissent, les portes se ferment et la crise s'installe durablement sans que l'on puisse en imaginer l'issue et encore moins ses conséquences. C'est toute l'industrie manufacturière et de services qui est touchée de plein fouet.

La filière aéronautique et spatiale face à la crise

La filière aéronautique et spatiale, que représente le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS), est confrontée à une situation d'une extrême gravité et jamais envisagée, surtout après des décennies de croissance ininterrompue : les avions sont cloués au sol, les aéroports sont fermés et toutes les entreprises de la filière sont tétanisées et se recroquevillent sur elles-mêmes afin de tenter de résister au mieux à cette tornade qui vient de s'abattre sur elles, qu'elles soient grandes ou petites, locales ou internationales...

Il faut réagir, vite et bien ! Des mesures doivent être prises, des dispositifs créés, des mécanismes inventés et déployés au regard des enjeux et des risques pour la filière aéronautique et spatiale française.

30 mars 2020 : le message délivré par **Éric Trappier, président du GIFAS**

Confrontée à la crise de la Covid-19, toute la filière aéronautique et spatiale est depuis plusieurs semaines mobilisée sans relâche, en particulier le GIFAS, pour se mettre au service des salariés et des clients des 400 entreprises qui la composent.

C'est dans cet esprit qu'Éric Trappier, le président du GIFAS et également le PDG de Dassault Aviation, a décidé de réunir autour de lui, sur un rythme hebdomadaire, les principaux dirigeants de la filière que sont Guillaume Faury, le CEO d'Airbus, Philippe Petitcolin, le directeur général de Safran, Patrice Caine, le PDG de Thales, ainsi que Patrick Daher, le président du Groupe des équipements aéronautiques et de Défense (GEAD) et également le président de Daher, Christophe Cador, le président du Comité Aéro-PME et le PDG de Satys, et, enfin, Pierre Bourlot, le délégué général du GIFAS.

Ces réunions ont pour objectifs d'évaluer toute situation affectant la filière et ses entreprises, de dialoguer et d'échanger de manière directe et transverse, de prendre des décisions et d'établir des plans d'action au bénéfice de la filière dans son ensemble.

Pour la gestion de cette crise, nous sommes en dialogue permanent avec le gouvernement et les autorités publiques. Dans le même esprit, nous saluons la position commune de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) et des organisations représentatives du personnel en faveur d'une continuité de l'activité et d'un retour progressif à la normale dans l'intérêt de l'ensemble de nos concitoyens.

En l'espace d'une semaine, nous avons ainsi organisé la sécurisation des postes de travail de nos salariés en suivant les recommandations et les modes opératoires établis par l'UIMM, en concertation avec les instances représentatives du personnel. Grâce à ces mesures de sécurité efficaces dont la mise en œuvre a été immédiate, la filière a pu redémarrer progressivement ses activités. Pour minimiser le nombre de personnels présents sur site, nous avons aussi demandé aux équipes pour lesquelles le télétravail était possible de le pratiquer.

L'industrie est une des forces vives de la nation. Elle doit pouvoir travailler.

Le chemin sera long. Cette démarche traduit concrètement la solidarité qui existe au sein de la filière aéronautique et spatiale, et la solidité des liens qui unissent ses membres en cette période difficile. Les dirigeants du GIFAS, en tête son président, n'ont cessé d'exprimer leur forte volonté de permettre à la filière et à ses entreprises – des grands groupes donneurs d'ordres aux ETI, PME et TPE – de tout faire pour résister aux difficultés et passer dans les meilleures conditions possibles cette épreuve délicate.

Cela a également été l'occasion de réaffirmer l'engagement de toute une profession sur la préservation de la santé et de la sécurité de ses salariés, qui reste sa priorité, et pour assurer la pérennité du service et du soutien qu'elle apporte à ses clients, civils et militaires.

La Covid-19 sera tôt ou tard vaincue. Toutes les forces du GIFAS et de la filière aéronautique et spatiale française se sont mises en ordre de bataille et continuent de se mobiliser pour gagner ce combat.

Concrètement, quel plan d'action du GIFAS pour la filière ?

Dans la foulée des premières conséquences de la pandémie de Covid-19 et du confinement, qui exacerbent les tensions et l'anxiété au niveau de toutes les entreprises et leurs collaborateurs, et dans le prolongement des engagements du président du GIFAS, une réponse opérationnelle, collégiale, pratique et adaptée doit impérativement être apportée à l'ensemble des acteurs de la filière.

De manière très concrète, des actions vont être engagées au travers de trois axes complémentaires :

- mise en place d'une *task force* de gestion de crise pour identifier et évaluer les risques susceptibles d'impacter significativement la *supply chain* ;
- établissement de la charte d'engagement de la filière ;
- renforcement du rôle de la Médiation pour faciliter le dialogue et renforcer la solidarité économique au sein de la filière.

La *task force* GIFAS

Constituée dès le mois de mars 2020 pour faire face aux risques que la crise de la Covid-19 allait faire peser sur la filière, le GIFAS a réuni à son initiative un représentant exécutif des chacun des grands groupes que sont Airbus, Dassault Aviation, Safran et Thales, ainsi que les présidents du GEAD et du Comité Aéro-PME, ainsi que le délégué général du GIFAS.

Les objectifs assignés à cette *task force* sont nombreux :

- renforcer la capacité de résilience de la filière ;
- contribuer à l'élaboration d'un plan de soutien et de modernisation de la filière ;
- réécrire la charte GIFAS définissant les principes de bonnes relations entre les clients et fournisseurs de la filière ;
- mettre en place le fonds de soutien d'urgence et d'investissement géré par Tikehau Ace Capital. Doté de 750 M€, ce plan s'applique au travers d'un volet Support aux PME et d'un volet Plateforme, lequel est destiné à favoriser les consolidations ;
- créer un observatoire *task force* pour consolider les données de près de 200 entreprises identifiées comme « sensibles » ou « critiques » au niveau de la filière ;
- stimuler les initiatives d'une transformation positive (en matière de compétitivité, de consolidation, d'innovation, de décarbonation, de cybersécurité...);

- mettre en œuvre un accompagnement Rebond, financé à 50 % par la direction générale des Entreprises (DGE) et destiné aux TPE et PME de la filière qui ont besoin d'un accompagnement pour réaliser un diagnostic de crise, des opérations de restructuration ou d'adossement, engager des démarches de diversification ou encore de sécurisation de leur montée en cadence.

La *task force* s'installe alors durablement dans le paysage de la filière et y occupe une place stratégique et vitale. Elle produit des rapports et des analyses et émet des alertes de façon régulière ; elle initie également des actions et initiatives visant à limiter les risques principaux de défaillance des fournisseurs de la *supply chain*. Enfin, elle travaille en étroite collaboration avec la Médiation de la filière et les différentes commissions concernées du GIFAS.

La charte d'engagement relative aux relations avec les clients et les fournisseurs au sein de la filière aéronautique et spatiale française

Dans le contexte de crise majeure que traverse la filière et afin de lutter contre les conséquences de celle-ci à court et moyen terme, notamment les risques d'une défaillance de certains acteurs de la *supply chain*, le GIFAS, représenté par son président, les présidents des grands groupes ainsi que les représentants des équipementiers et des PME du secteur ont réaffirmé leur engagement en faveur du maintien d'une relation de confiance avec les clients et les fournisseurs au sein de la filière aérospatiale française, dans le but de préserver l'emploi et les compétences en France. Dialogue, transparence, confiance et solidarité économique sont les valeurs qui doivent être mises en avant.

Aussi, dans le cadre de l'établissement du plan de relance propre au secteur de l'aéronautique, une charte traduisant l'engagement réciproque des membres du secteur sur la qualité des relations avec les clients et les fournisseurs au sein de la filière aéronautique française a été établie. Compte tenu de leur expérience et de leur pratique, les médiateurs internes des quatre grands maîtres d'œuvre industriels (à savoir Airbus, Dassault, Safran et Thales) ont été sollicités pour rédiger cette charte qui est entrée en vigueur le 9 juin 2020.

Les principaux objectifs de cette charte sont les suivants. Ils visent :

- dans le respect du droit de la concurrence, à renforcer la prise en compte d'une offre France qui soit durablement compétitive sur le territoire national ;
- à assurer la pérennité et la compétitivité de la filière aéronautique française ;
- à engager les acteurs du secteur à traiter leurs facteurs de non-compétitivité, en participant notamment aux actions de consolidation de la filière et au déploiement des outils de digitalisation ;
- à assurer des relations contractuelles équilibrées au sein de la filière ;
- à mobiliser et à engager l'intégralité de la filière dans la concrétisation des objectifs communs fixés en matière de réduction de l'empreinte carbone du secteur de l'aéronautique ;

- à renforcer les relations au sein de la filière au travers d'un dialogue constructif et d'outils adaptés, notamment en favorisant le recours à la médiation.

Cette charte se veut être un outil de régulation vertueux rappelant les « droits et devoirs » de tous les acteurs de la *supply chain* ; avec pour seul souci, celui d'assurer la compétitivité de la filière. Si les bonnes pratiques en matière de relations clients-fournisseurs sont rappelées, les axes stratégiques de l'action qui permettra à la filière de ressortir encore plus forte de cette crise sont exposés très concrètement ; ils sont au nombre de quatre : l'innovation, la décarbonation, la digitalisation et l'excellence opérationnelle. Elle fera l'objet de communications régulières et de rappels systématiques dans le cadre des réunions organisées par le GIFAS à l'attention des acteurs de la filière.

Le rôle des médiateurs dans le déploiement de la charte

Pour s'assurer du bon déploiement de cette charte, le GIFAS a créé un groupe de travail (GT) spécifique chargé du suivi du respect de celle-ci, lequel est présidé par le Médiateur de la filière aéronautique et spatiale et est composé de représentants du Comité Aéro-PME, du GEAD, des directions Achats des grands groupes, des fournisseurs de rang 1, ainsi que des médiateurs internes des entreprises.

Les objectifs poursuivis par le GT sont de :

- s'assurer du déploiement de la charte et de sa bonne application au sein de la filière ;
- mesurer l'évolution de la qualité de la relation avec les clients et les fournisseurs en définissant un ou des indicateurs de mesure. À cette fin, un observatoire a été mis en place, à qui incombe l'élaboration d'un tableau de bord régulier, lequel est ensuite partagé et commenté par les différentes entreprises de la filière ;
- mettre en place des processus d'amélioration continue de la qualité de la relation.

Des actions de promotion de la charte sont régulièrement réalisées par le GIFAS à l'attention de ses adhérents, en particulier des PME, mais également à l'attention de l'ensemble des acteurs de la filière et sur tout le territoire.

Un des objectifs de la charte est de renforcer les engagements pris par les acteurs de la filière en matière de généralisation des bonnes pratiques dans le cadre des relations avec les clients et fournisseurs, *via* notamment un dialogue constructif et des outils adaptés. Le rôle des médiateurs internes des entreprises est crucial dans cette démarche. En effet, si la Médiation s'attache à résoudre les différends à l'amiable, les médiateurs ont également un rôle de « facilitateur » en développant en amont une approche bienveillante vis-à-vis des fournisseurs.

Tout acteur de la *supply chain* aéronautique et spatiale peut donc, s'il le souhaite, faire appel à la Médiation lorsque survient un différend relatif à une relation contractuelle ou dans la mise en œuvre des engagements de la charte.

C'est grâce à cette mobilisation sans précédent que la filière aéronautique et spatiale a pu traverser les mois suivant la crise en faisant preuve d'une résilience et d'une solidarité exemplaires.

28 avril 2022 : conférence de presse donnée par Guillaume Faury, président du GIFAS : avec deux mots d'ordre, résilience et rebond – Extraits

2020 a été une année de crise, mais surtout de résilience pour toute la *supply chain*, qui ne s'est pas effondrée. La filière s'est avérée résiliente, elle a su se mobiliser et résister, bénéficiant d'une aide efficace de l'État (plan de soutien aéronautique) et d'une mobilisation immédiate et sans faille du GIFAS.

2021 a, quant à elle, été une année de transition et de préparation à la reprise de la croissance dans un contexte marqué par des exigences fortes (compétitivité, décarbonation, exigences environnementales, sociales et de gouvernance...) et par un enjeu majeur, celui de la souveraineté afin d'éviter toute nouvelle déstabilisation.

Le GIFAS poursuivra son action pour, collectivement, mener à bien ce rebond. Cela passera par :

- une excellence opérationnelle toujours aussi forte ;

- une politique active de soutien aux formations aéro et spatiales ;
- une politique sociale forte.

La filière a prévu de recruter plus de 15 000 salariés et, pour y parvenir, va mettre en place la campagne « L'Aéro recrute ». Vont venir s'y ajouter 6 000 postes en alternance !

L'aviation est indispensable au progrès humain et joue un rôle sociétal significatif, tout en faisant face à des enjeux environnementaux forts. Une équipe de France est en place pour faire de notre pays un leader mondial de l'aviation décarbonée. Cela passera par des ruptures technologiques à réaliser dans un cadre collaboratif et inclusif, avec tous les acteurs de la filière – maîtres d'œuvre et intégrateurs, PME-ETI, laboratoires et *start-ups* –, et dans une démarche d'innovation agile conduite en étroite collaboration avec le Conseil pour la recherche aéronautique civile (CORAC).

La filière aéronautique et spatiale française a toujours joué un rôle de pionnier et continuera à assumer une position de leader mondial dans ce domaine pour inventer l'aviation de demain.

Mais la tâche sera ardue, au regard des crises qui se succèdent, notamment celle résultant du déclenchement, le 16 février 2022, de la guerre entre la Russie et l'Ukraine.

Quelques mots sur le GIFAS

Depuis plus de 110 ans, des hommes et des femmes se fédèrent autour d'un projet : se structurer, s'organiser, coopérer et innover afin de créer, développer et faire rayonner l'industrie aéronautique française.

Le GIFAS doit son existence à une vision commune apparue dès les prémices de l'aéronautique

La fierté du ciel français

Depuis les tout premiers vols, la France est un grand pays aéronautique.

En 1903, le premier vol des frères Wright suscite en France un élan créatif. Celui-ci pousse des concepteurs et des aventuriers à se dépasser. Des prototypes voient le jour sur le territoire national. Chaque nouveau vol est un exploit.

C'est dans cette ferveur que Robert Esnault-Pelterie, Louis Blériot, Louis Breguet et Gabriel Voisin décident de s'affranchir de la tutelle de l'industrie automobile et d'affirmer la vocation du « plus lourd que l'air ».

La naissance de l'industrie aéronautique française

Nous sommes le 11 janvier 1908 lorsque le groupe constitué des pionniers précités se réunit à l'Automobile club de France pour examiner la possibilité de créer une chambre syndicale chargée d'imprimer « un caractère industriel et commercial à ce qui avait été jusqu'alors considéré comme un sport ».

La création d'une chambre syndicale des industries aéronautiques fut alors votée à l'unanimité, avec comme président, Albert de Dion. Parallèlement, plusieurs constructeurs d'aéroplanes se réunissent pour constituer l'Association des industries de la locomotion aérienne.

À l'automne 1909, cette dernière organise la première Exposition internationale aéronautique au Grand palais. Alors qu'un marché émerge et se structure, avec notamment les premières commandes émanant du ministère de la Guerre, le syndicat et l'association fusionnent en juillet 1910.

Robert Esnault-Pelterie et André Granet deviennent ainsi, respectivement, le premier président et le premier secrétaire général de la Chambre syndicale des industries aéronautiques.

La vision du GIFAS

Élever l'expertise technologique au plus haut niveau

Symbole de liberté, de découverte et de voyage, l'avion crée la rencontre entre les hommes et l'échange entre les cultures. Il désenclave et rapproche les territoires. Il contribue à la réalisation des opérations humanitaires. Au-delà de l'engagement et de la fierté que tout cela représente pour le monde de l'aéronautique, ce dernier est aussi investi d'une mission et d'une responsabilité.

Chaque vol doit aujourd'hui être encore plus sûr que le précédent. Nos réalisations requièrent une innovation permanente, et ce depuis plus d'un siècle. En investissant en permanence dans la R&D, les sociétés membres du GIFAS font de la recherche la meilleure alliée de l'essor de leur secteur.

Cette capacité de recherche et de développement inégalée fait de la France le seul pays au monde, avec les États-Unis, à être capable de concevoir et de construire de bout en bout un avion. Afin de contribuer à la poursuite du développement de l'aviation et des activités dans l'espace, le GIFAS veille à ce que la coopération entre les différents champs d'expertise de la filière aéronautique et spatiale française soit la meilleure possible.

Nous agissons pour que les acteurs de la *supply chain* travaillent tous ensemble et dans la plus grande synergie possible, au bénéfice de nos clients et de tous ceux que nos aéronefs transportent et font rêver.

Œuvrer pour décarboner le transport aérien

Le transport aérien a été le premier secteur économique à s'engager collectivement sur des objectifs précis en matière d'environnement, que ce soit au niveau international *via* l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale), l'agence spécialisée de l'ONU pour l'aviation civile, avec un objectif de stabilisation au niveau de l'ensemble des États des émissions mondiales de l'aviation à partir de 2020 ; ou au niveau des compagnies aériennes, de l'industrie manufacturière et des aéroports, qui ont formulé, dès 2009, un objectif de long terme encore plus ambitieux, avec une réduction de 50 % de leurs émissions de CO₂ en 2050 (par rapport à 2005).

Des mesures économiques visant à compenser les émissions du transport aérien ont été mises en place à l'échelle européenne (ETS), mais aussi mondiale (CORSIA). Elles ont vocation à s'appliquer jusqu'en 2035, en attendant l'introduction de nouvelles ruptures technologiques et l'utilisation massive de carburants alternatifs durables.

Chacune des innovations des industriels de la filière est pensée et mise en œuvre au bénéfice de l'aéronef du futur. Les innovations et les ruptures technologiques attendues dans les domaines de la propulsion, des matériaux, de l'aérodynamique ou des systèmes bord doivent impérativement être coordonnées afin de concevoir une nouvelle génération d'appareils qui intègre l'ensemble des innovations à venir. C'est tout l'objet des travaux menés par les industriels membres du GIFAS, en France, au sein du CORAC (Conseil pour la recherche aéronautique civile), qui est l'organe de concertation État-Industrie destiné à définir et à mettre en place le programme de recherche de l'ensemble de la filière française.

Contribuer à construire l'Europe de la Défense

Le GIFAS s'attache à toujours mieux anticiper et répondre aux besoins des forces armées. Cet enjeu de sécurité et de souveraineté dépasse le cadre français, étant devenu aujourd'hui totalement européen.

En France, le Groupement est vigilant sur la bonne mise en œuvre de la loi de programmation militaire, qui est le document cadre de la préservation de notre autonomie stratégique et de nos capacités de défense. Sa bonne exécution est essentielle pour assurer la pérennité de l'industrie de Défense, qui représente plusieurs dizaines de milliers d'emplois qualifiés très ancrés sur l'ensemble du territoire national.

Le Groupement travaille aussi avec ses partenaires des autres pays de l'UE, en coopération étroite avec la Commission européenne, dans le but de bâtir une « Europe puissance ».

Son soutien est en la matière total, car c'est la seule option possible pour espérer voir l'Europe recouvrer sa pleine autonomie et jouer un rôle stratégique, avoir une action qui pèse dans le monde.

Relever les défis de demain

La réussite de la filière aéronautique et spatiale s'appuie avant tout sur les talents des hommes et des femmes qui la composent. Nous avons donc à cœur de réunir les meilleures compétences, et ce dans le respect d'une politique de recrutement prônant l'inclusion et la diversité.

En outre, afin de relever les défis de demain, le GIFAS a créé le programme « Industrie du Futur », qui a pour ambition d'accompagner nos PME dans leur transformation numérique.

Faire gagner en compétitivité les plus de 400 acteurs économiques du secteur aéronautique et spatial, c'est s'assurer d'aller toujours plus loin dans l'excellence.