

Airbus : l'âpre bataille de la remontée en cadence

AÉRIEN

En 2026, Airbus ambitionne toujours de dépasser son record de livraison d'avions datant de 2019, malgré un premier trimestre décevant, plombé par les défaillances de son fournisseur Pratt & Whitney.

L'objectif paraît ambitieux, mais l'avionneur revient de loin.

Charles Plantade

Pour Airbus, la pandémie est une vieille cicatrice. Toujours lancinante : l'avionneur européen n'a pas encore retrouvé ses niveaux de production pré-Covid, avec 793 avions livrés en 2025, contre 863 en 2019. Les résultats du premier trimestre, publiés mardi, « reflètent un niveau plus faible de livraisons d'avions commerciaux », a d'ailleurs reconnu Guillaume Faury. Avec 114 livraisons au premier trimestre, Airbus a même enregistré son plus faible niveau depuis vingt ans, reculant de 16 % en un an, plombé par les défaillances de son fournisseur américain Pratt & Whitney.

Mais le groupe d'aéronautique revient de loin. Et la balafre demeure une marque de fierté. Celle d'être parvenu à remonter en cadence année après année, malgré les vents contraires soufflant sur sa chaîne d'approvisionnement.

Fin 2020, la saignée est inquiétante. En raison du report ou du gel des commandes par les compagnies - aériennes, la production patine, les livraisons d'avions chutent de 35 % (-297 avions par rapport à 2019) et les finances de l'avionneur, payé à la remise de l'appareil, sont au plus mal. Airbus

perd des liquidités « à une vitesse sans précédent » et « sa survie est en jeu », confiait Guillaume Faury à ses employés dans une lettre envoyée pendant le premier confinement.

Entraîné par le freinage forcé de l'avionneur, l'ensemble de la chaîne de production aéronautique connaît un ralentissement brutal. Les quelque 3.500 sous-traitants directs d'Airbus en France voient leurs carnets de commandes se réduire drastiquement et certaines PME les plus exposées frôlent la faillite. A ce stade, « les craintes de voir des défaillances en cascade sont très fortes », se souvient un cadreur du secteur. Le groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas) comptabilise alors 60.000 emplois menacés sur 2020-2021, dont la moitié semble avoir déjà un pied dans la tombe.

Inertie de la supply chain

Pour éviter la bérézina, la filière s'organise et monte en trois mois une « task force » rassemblant à la fois représentant exécutif des grands donneurs d'ordre (Airbus, Dassault Aviation, Safran et Thales) et porte-parole des équipementiers et des PME du secteur, pour discuter à bâtons rompus et identifier les leviers de relance de la cadence. Le gouvernement est mis dans la boucle et la Banque de France mandatée pour identifier les risques de défaillance des entreprises de la supply chain.

Des fonds sont débloqués (notamment Ace Aéro Partenaires, cofinancé par les acteurs privés et publics, qui est doté de 641 millions d'euros en juillet 2020), des actions prises en faveur de la trésorerie

des sous-traitants et de gestion de stocks (accès au PGE simplifié, chômage partiel de longue durée, report de charges...). Sur le papier, la machine est relancée et les maillons de la chaîne de valeur entament bras dessus, bras dessous leur traversée du désert.

Mais sur le terrain, la pente pour retrouver les niveaux de production de 2019 est raide et la remontée en cadence parfois douloureuse. La perte de compétences industrielles engendrée par les départs liés au Covid est réelle. « Beaucoup de nos employés ont fait valoir leurs droits à la retraite pendant la pandémie, emportant avec eux un savoir-faire précieux », se souvient Benoît-Etienne Guignard, dirigeant de la PME sous-traitante d'Airbus Savoie Rectification. De quoi freiner la reprise, faute de main-d'œuvre formée disponible, et entraîner des risques de défaut de qualité sur les pièces livrées.

« Stop and go »

D'autant plus que l'inertie de la chaîne de production est grande. « Dans l'aéronautique comme en cyclisme, la vitesse en côte du peloton est définie par celle du coureur le moins rapide », illustre Thierry Quillet, délégué général adjoint du Gifas. Bien que portée par le carnet de commandes d'Airbus qui s'allonge en raison de la très forte reprise du transport aérien post-pandémie, « la montée en cadence n'est pas rectiligne », constate Frédéric Antras, délégué de l'Aérospat cluster Auvergne Rhône-Alpes (première région pour la supply chain aéronautique).

Surtout que les sous-traitants, à peine remis du Covid, doivent affronter coup sur coup l'inflation et la crise énergétique liée au déclenchement de la guerre en Ukraine. De quoi provoquer des effets de « stop-and-go », pouvant dérégler tout ou partie de la supply chain pendant plusieurs mois.

Les mesures d'accompagne-

ments prises post-Covid portent néanmoins leurs fruits et Airbus voit ses livraisons reprendre des couleurs, avec 611 appareils livrés en 2021 (+45 avions par rapport à l'année précédente), 663 en 2022 (+52), 735 en 2023 (+72). Un tour de force permis notamment par le double sourcing. Pour éviter qu'un caillou ne paralyse l'ensemble de la chaîne de production, Airbus multiplie ses fournisseurs capables de livrer la même pièce, de sorte à pouvoir pallier au manquement de l'un ou répondre à une augmentation des commandes.

Les moteurs dans le viseur

Mais la montée en puissance est freinée en 2024 par des problèmes de livraisons de moteurs venant à la fois des motoristes CFM et Pratt & Whitney. Seuls 31 avions supplémentaires sortent des hangars de l'avionneur, contraint d'assembler des planeurs sans revoir à la baisse son volume de production, afin de ne pas impacter les autres fournisseurs en amont. Depuis 2025, la chaîne d'approvisionnement se porte mieux dans son ensemble. Bien que le taux de livraisons à l'heure n'ait pas encore retrouvé son niveau pré-Covid, « la performance financière des fournisseurs est revenue à la normale et la profondeur de retard s'est drastiquement réduite », souligne Thierry Quillet du Gifas.

Mais Airbus n'est toujours pas sorti du trou d'air. La crise des moteurs persiste et se cristallise autour de l'américain Pratt & Whitney, qui équipe environ 40 % des A320, le best-seller d'Airbus. En « négociations musclées » avec le motoriste, l'avionneur est contraint de revoir à la baisse ses objectifs de production, dorénavant de 70 à 75 appareils par mois fin 2027, au lieu de 75. Irréductible, l'avionneur ambitionne malgré tout de dépasser cette année son record de livraison de 2019. Mardi, il a maintenu son objectif de 870 livraisons en 2026, contre 793 l'an dernier. ■

793

AVIONS

livrés par Airbus en 2025, contre 863 en 2019.