

# Les Rencontres d'Occitanie

**GROUPE LA DÉPÊCHE DU MIDI**



**Les Rencontres d'Occitanie** sont un nouveau cycle de conférences-débats lancé en 2017 par le Groupe La Dépêche du Midi. Chaque mois, des personnalités de premier plan viennent enrichir la réflexion des décideurs locaux sur des thèmes majeurs pour l'avenir de notre nouvelle Région (recherche, éducation, culture, innovation, export, environnement, tourisme, aéronautique). Ces rencontres se placent au cœur des défis que doit relever l'Occitanie et souhaitent accompagner l'appréhension d'un monde en constante mutation.

**Neuvième édition**

**« La consolidation aéronautique :  
mouvement inéluctable ? »**

**Jeudi 30 novembre 2017**

**Yannick Assouad**  
Directeur Général du Groupe Latécoère



Diplômée de l'INSA Lyon et Docteur en génie aéronautique, Yannick Assouad débute sa carrière chez Thomson CSF où elle s'implique dans différents programmes militaires (Mirage 2000, Rafale, missile VT1). En 1998, elle rejoint SECAN (Groupe Honeywell) dont elle deviendra PDG, avant de rejoindre le leader mondial des équipements et systèmes aéronautiques, Zodiac Aerospace. Après 30 ans de carrière et armée d'une forte connaissance technique du secteur, elle a repris les rênes en 2016 d'un groupe mythique et centenaire, [Latécoère](#), sous-traitant spécialiste des aérostructures et des câblages.

**12<sup>3</sup>  
567** Chiffres clés

## 347,7 milliards de dollars

C'est le chiffre d'affaires des 20 plus grosses entreprises de l'industrie aéronautique et spatial en France (50,6 % marché civil, 49,3 % marché militaire). Ce secteur ne connaît pas la crise avec 2% de croissance en 2016.

## 243 entreprises

C'est le nombre d'entreprises du secteur en France (45% ont moins de 10 salariés), qui emploient 112 400 personnes. La France est le 2<sup>ème</sup> exportateur mondial, derrière les États-Unis.

## 35 155

C'est le nombre de nouveaux avions prévus d'ici 30 ans. Le trafic aérien a été multiplié par 6 en 35 ans. En 2016, près de 3,5 milliards de personnes ont pris l'avion, et cette tendance se poursuivra grâce à l'Asie et l'émergence d'une classe moyenne.

Source : Deloitte (état des lieux du secteur – 9 mars 2017)

## Contenu de la conférence



Yannick Assouad accueillie par Marie-France Marchand-Baylet, Vice-PDG du Groupe La Dépêche du Midi.



La **consolidation aéronautique n'est pas nouvelle** ; le changement vient du montant de plus en plus important des transactions annuelles. Pourquoi ce mouvement ? Il prend sa source dans la **compétition qui fait rage entre Boeing et Airbus** (le leader mondial et le leader européen), qui entraîne une baisse des prix du marché et donc des coûts.

Pour répondre à cette demande, les fournisseurs ont à leur disposition : le Design To Cost (conception à coût objectif), l'optimisation de leur organisation et le regroupement. En s'intégrant, les entreprises ont aussi l'ambition d'établir un rapport de forces plus équilibré avec les grands avionneurs.

**Un marché s'est déjà fortement consolidé** : les chapitres dits ATA (Air Transportation Association). La compétition y est désormais tellement faible qu'on peut se demander si la consolidation n'y a pas atteint ses limites. Le risque est que les avionneurs choisissent de réinternaliser ces activités, comme les nacelles pour Airbus et l'avionique pour Boeing.

En revanche là où il reste de la compétition, la **consolidation continuera**, pour des raisons d'**optimisation des coûts** mais pas uniquement... Il y a aussi des raisons plus **stratégiques et opérationnelles**. Le domaine des aérostructures, par exemple, se partagent entre plusieurs centaines d'acteurs qui n'ont pas tous le cash flow (trésorerie) nécessaire pour investir dans des études et l'industrialisation. S'unir permet de le faire.

Deux autres raisons expliquent la consolidation. La première est la **limitation intrinsèque des risques**, la seconde est **une ambition stratégique spécifique à un secteur**. À ce titre, la fusion possible entre Safran et Zodiac Aerospace a pour but de créer un acteur mondial dans le domaine des systèmes électriques à un stade de l'histoire aéronautique où les avions deviennent de plus en plus électriques.

Ce mouvement de consolidation continuera jusqu'à ce que les acteurs ainsi créés ne deviennent menaçants pour les avionneurs.

Peut-on conclure pour autant qu'il n'y a aucun avenir pour des PME/ETI dans l'industrie aéronautique ? Non, il existera toujours des sociétés dont **l'innovation est l'ADN** et qui seront choisies et même choyées pour cela.

## Verbatim

- *"La valeur ajoutée d'un avion vient de la chaîne d'approvisionnement. Sans surprise, et de manière répétée, Boeing et Airbus cherchent à en baisser la valeur..."*
- *"Le troisième grand avionneur mondial sera asiatique d'ici 10 à 15 ans. Selon moi, il sera même chinois. La Chine, en tout cas, fait tout pour y parvenir."*
- *"La consolidation du secteur a forcément des impacts sur le personnel. Notre devoir est de le gérer - sans quoi nos entreprises se porteront mal -, mais de le gérer avec le plus*
- *"Est-ce qu'on arrivera un jour à construire un avion électrique ? Oui, personnellement, j'en suis convaincue !"*
- *"Nous sommes à une période très favorable où beaucoup d'argent est disponible. Des programmes comme l'Airbus A320 et le Boeing 737 permettent de réaliser des investissements. Il faut qu'on en profite, tous. C'est une chance en or."*
- *"Les PME innovantes sont choyées et même aidées par les grands groupes. Dans l'aéronautique, on sait les détecter*

*d'humanité possible et de manière la plus progressive possible." et les aider à mûrir."*



## QUESTIONS / TÉMOIGNAGES

**Quelle est votre vision du développement de l'aéronautique en Chine ?**

*Cécile HA MINH TU, Directrice des Relations Institutionnelles, AIRBUS*



**Yannick Assouad :** *"Les besoins du marché sont clairement en Chine, qui veut devenir un acteur majeur et qui investit fortement dans l'avionneur Comac pour y arriver. Pour un équipementier, être présent sur ce marché est indispensable - parce que les Chinois ont la mémoire longue -, mais très compliqué. D'abord parce que pour être sélectionné, il faut être chinois, ou en partie, ce qui suppose de trouver un partenaire sur place. Le vrai challenge est là. Ensuite parce que cet avionneur n'est pas encore mature et efficient pour prendre des décisions techniques. On verra ce que va donner le C919 et surtout le 929 (gros porteur russo-chinois)..."*

**Depuis que Latécoère a été racheté par des fonds (Apollo et Monarch), il y a eu un plan social en 2016, le premier de son histoire en 100 ans... Dans le cadre des consolidations à venir, est-il à craindre que cette stratégie s'amplifie ?**

*Xavier PETRACHI, salarié, AIRBUS et Membre du 2ème collège : Syndicats de salariés - Comité Régional CGT, CESER Occitanie*



**Yannick Assouad :** *"Je tiens d'abord à dire que ces fonds ont sauvé Le Groupe Latécoère qui, sans eux, aurait été placé en liquidation. Par ailleurs, je suis convaincue qu'il n'y a pas de relation entre leur présence et le PSE. Ce plan était nécessaire parce que nos surcoûts nous empêchaient d'être compétitifs. Ce travail d'optimisation n'avait pas été fait ; c'était une erreur. Qu'en est-il de l'avenir ? Nous allons continuer d'optimiser ces coûts."*

**Vous dites croire en la réindustrialisation de la France. Mais comment voyez-vous votre développement dans ce pays que vous dites vous-même high cost ?**

*Thierry COTELLE, Conseiller Régional, RÉGION OCCITANIE / PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE*

**Yannick Assouad :** *"Je crois en effet beaucoup à la réindustrialisation des pays développés grâce aux nouvelles technologiques. C'est la raison pour laquelle nous construisons un site plus moderne et plus automatique que celui de la rue de Périole. C'est le bon moment, car nous arrivons à une*



*période de l'aéronautique où des programmes vont nous permettre d'amortir ces investissements. En revanche, cela implique de former notre personnel aux nouveaux métiers. L'entreprise doit accompagner les salariés dans cette flexibilité pour réussir cette mutation. Il en va de notre responsabilité sociale de chef d'entreprise."*

**Nous menons actuellement un combat pour la LGV. Quelle est votre position ?**

*Jean-Louis CHAUZY, Président du CESER Occitanie*



**Yannick Assouad :** *"Je ne suis pas une pro LGV. Porter ce type de projet manque, selon moi, de vision à l'échelle du pays. L'infrastructure aéronautique coûte beaucoup moins cher que le train. On a l'impression de l'inverse en regardant le coût des billets, mais c'est parce que la LGV est très subventionnée. La ligne Sud Atlantique (entre Tours et Bordeaux) a coûté 8 milliards ! Vous vous rendez-compte du nombre d'aéroports qu'on pourrait construire avec cette somme ? Il faut qu'on donne aux gens le 'réflexe avion'..."*

**Depuis plusieurs années, on entend parler d'un rapprochement d'acteurs locaux avec Latécoère. Qu'en est-il aujourd'hui ?**

*Céline SARRAZAIN, Head of Sales, Industries France, CIMPA - GROUPE SOPRA STÉRIA*



**Yannick Assouad :** *"Vous voulez parler de Stelia Aerospace, filiale d'Airbus Group à 100%. Clairement je ne regarde pas dans cette direction. D'abord parce qu'Airbus, à ma connaissance, n'a pas pris de décision stratégique en ce sens. Ensuite parce que j'ai défini d'autres critères en matière de consolidation. J'estime qu'aujourd'hui nous n'avons pas la taille critique en terme de génération de cash pour aller sur les grands programmes à venir. Nous devons d'abord capitaliser sur nos forces - nous sommes le n°1 des portes d'avion - et renforcer ce métier où nous sommes incontournables. Ensuite, l'autre critère est de diversifier notre base clientèle (Airbus représente 55% de notre chiffre d'affaires) et le troisième est de croître sur la partie des composites."*

**La construction d'avions ne va pas forcément de paire avec le développement durable, notamment en matière de transport des pièces. Peut-on espérer que la consolidation du secteur s'accompagne d'une meilleure cohérence géographique ?**

*Gilbert CASAMATTA, Président de l'Institut de Recherche Technologique - IRT SAINT-EXUPÉRY*



**Yannick Assouad :** *"Ce sujet m'interpelle et je ne peux pas dire qu'on le traite bien. Évidemment nous transportons beaucoup sur de longues distances. Nous essayons de le faire le plus possible par bateau pour réduire notre empreinte énergétique et notre émission de CO2, mais ce choix a un impact cash... Nous essayons aussi de placer nos constructions au plus près du client final, par exemple les portes d'Airbus en République Tchèque et celles de Boeing au Mexique. Mais, globalement, l'aéronautique n'est pas exemplaire sur ce sujet."*

**Avez-vous un plan stratégique de formation pour anticiper les évolutions de vos métiers ?**

*Monique IBORRA, Députée de la 6e circonscription de HAUTE-GARONNE*



**Yannick Assouad** : *"C'est encore au stade embryonnaire, mais il s'agit clairement de la tâche majeure de mon DRH. Pour cela, nous avons besoin que l'ensemble de l'entreprise identifie les nouveaux métiers dont on va avoir besoin. Et c'est plus facile à dire qu'à faire... Cette étape, qui est la plus difficile, nous sommes en train de la réaliser. Nous espérons pouvoir monter un plan de formations, avec des écoles, pour septembre 2018."*

**Pourriez-vous préciser la position de Latécoère : êtes-vous consolideur ou consolidé ?**

*Christian LIBEROS, Directeur associé de KPMG France*



**Yannick Assouad** : *"Clairement je me pose en consolidatrice. Notre bilan est assez bon, complètement désendetté, nous pouvons investir dans notre transformation industrielle, les banques ont retrouvé confiance dans notre avenir. Dans notre capital, nous disposons d'un fonds qui est prêt à investir. Maintenant, est-ce qu'on sera 'consolidé' ? Nous ne sommes pas à l'abri d'une OPA, par exemple d'un important acteur américain. Oui, ce risque existe, mais la politique que je mène ne va pas dans ce sens."*

**Quel regard portez-vous sur l'autorité de la concurrence ? Est-elle un frein à la consolidation ou une aide dans ce mouvement ?**

*Bruno SIRE, Président Honoraire de l'UNIVERSITÉ TOULOUSE 1 CAPITOLE*



**Yannick Assouad** : *"Le rôle des administrations antitrust n'est pas à négliger. La communauté européenne a été capable de bloquer la fusion GE/Honeywell, la jugeant trop perturbatrice pour la concurrence. C'était une première. Mais il s'agissait d'une très grosse fusion. En 20 ans, l'autorité a énormément évolué et elle permet aujourd'hui des consolidations qu'elle n'aurait pas autorisées auparavant. Cette nouvelle vision est heureuse pour l'Europe et les industriels européens. Je ne vois donc pas cette autorité comme un frein."*

**Quel regard portez-vous sur la consolidation chez les avionneurs ?**

*Philippe BARDET, Président de ROCKWELL COLLINS FRANCE*

**Yannick Assouad** : *"L'alliance de Bombardier et Airbus face à Boeing a surpris tout le monde. Mais Bombardier - comme Embraer - avait une taille qui était dangereuse car inférieure à la majorité de ses fournisseurs et votre groupe en est un exemple parmi d'autres... Avoir une taille insuffisante induit forcément de construire des avions bien trop cher sur un marché clairement piloté par le prix d'un Airbus et d'un Boeing. Ces groupes de taille insuffisante ne peuvent qu'être consolidés..."*



## CONCLUSION DES DÉBATS

Des idées pour agir en Occitanie : les pistes de réflexion de Yannick Assouad

- ✓ avoir une taille suffisante pour financer les développements nouveaux, sans stress financier
- ✓ avoir une stratégie globale et donc être installé de part et d'autre de l'Atlantique, là où se trouvent pour le moment les clients majeurs
- ✓ s'installer en Chine, qui a un fort potentiel d'avenir, en veillant à trouver le bon partenaire
- ✓ ne pas perdre le fil de l'innovation et investir en la matière pour se différencier techniquement
- ✓ avoir un modèle équilibré entre la production pour les avionneurs et les services pour les compagnies aériennes
- ✓ former ses équipes aux nouveaux métiers de l'aéronautique.

Revivez la conférence/débat




Retrouvez l'interview de Yannick Assouad




Découvrez le nouveau site dédié  
aux Rencontres d'Occitanie  
[www.rencontres-occitanie.fr](http://www.rencontres-occitanie.fr)

Rendez-vous dès janvier 2018  
pour les prochaines éditions des Rencontres d'Occitanie

Leila Bijaoui-Rouch  
Chargée de mission auprès de la Présidence  
Les Rencontres d'Occitanie

 @rencontres\_oc

Gwenaëlle Guerlavais  
Animatrice & rédactrice de contenus

 @Guerlavais

POUR TOUTE INFORMATION :  
[contact@rencontres-occitanie.fr](mailto:contact@rencontres-occitanie.fr)  
Tel : 05 62 11 95 96



**LA DÉPÊCHE**

**Midi Libre**

**L'INDÉPENDANT**

EN PARTENARIAT AVEC :



**LE TRAIT D'UNION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DE NOTRE RÉGION**

Crédit Photos : Michel Viala

© 2017 Les Rencontres d'Occitanie

Si vous ne souhaitez plus recevoir de Newsletter des Rencontres d'Occitanie, [suivez ce lien](#)