

## L'USINE AÉRO

ACCUEIL

SPATIAL

DÉFENSE

DRONES

L'AÉRO EN RÉGIONS

AVIAT

## Dassault se transforme pour mieux voler

OLIVIER JAMES

AÉRONAUTIQUE, DÉFENSE, L'USINE AÉRO, DASSAULT AVIATION

PUBLIÉ LE 02/05/2019 À 11H00

**ANALYSE** Face à des concurrents agressifs, l'avionneur cherche à gagner en compétitivité, tout en maintenant un pacte social historique.



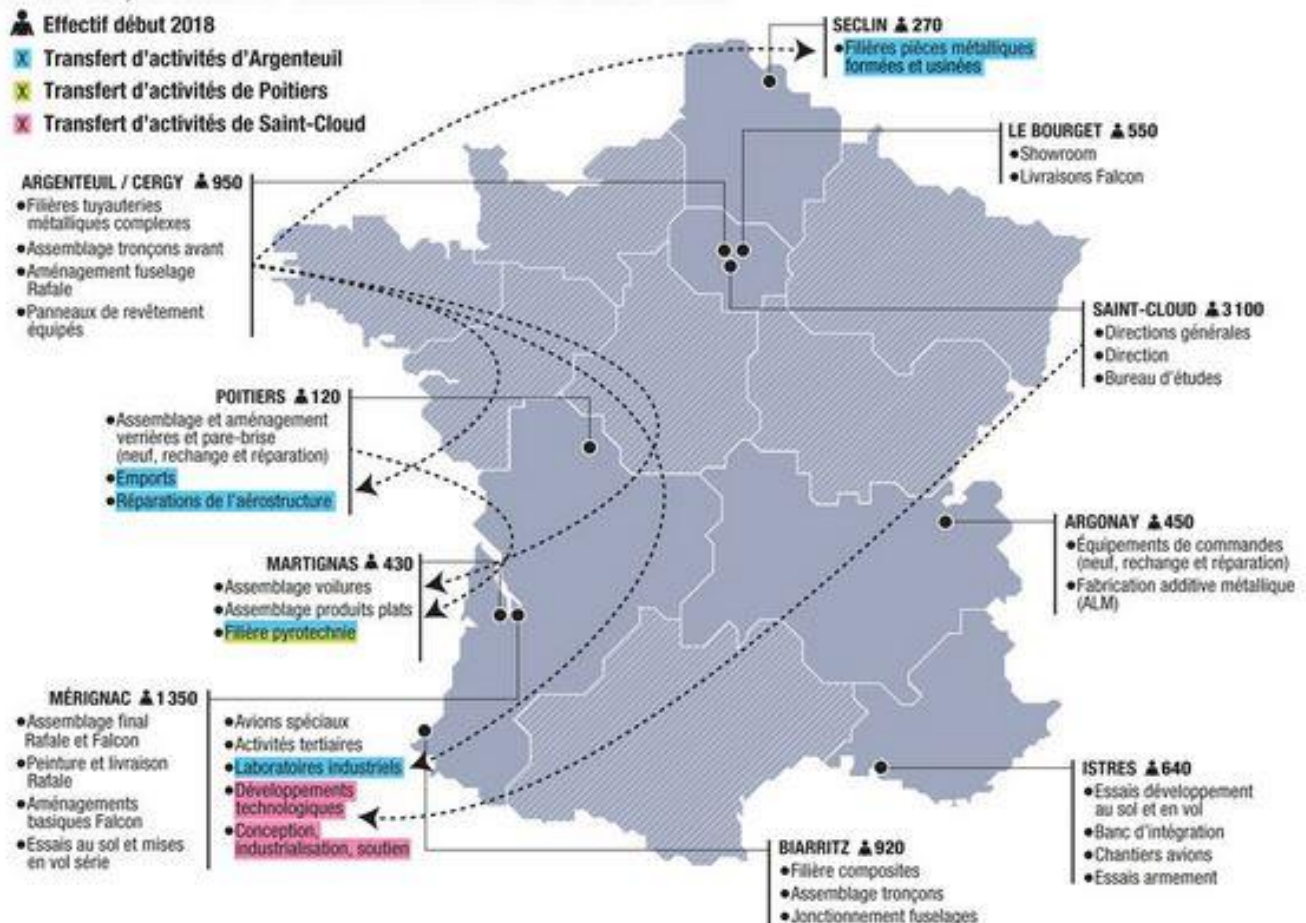
Montage de l'empennage horizontal d'un Falcon 8X, à Mérignac (Gironde).

C'est un pan de l'histoire du groupe qui se volatilise à Argenteuil (Val-d'Oise). L'usine de [Dassault Aviation](#), créée en 1907 par le constructeur automobile Lorraine-Dietrich, puis reprise en 1951 par deux avionneurs, Marcel Dassault et Henry Potez, va être relocalisée. Destination Cergy-Pontoise, dans le même département, 20 km plus loin. Le nouveau site sera opérationnel en 2021, comme l'a annoncé le groupe en février. Trop vétuste par rapport aux standards de l'aéronautique, trop grande eu égard aux besoins réels de l'industriel, l'usine, qui emploie encore environ 700 personnes, se devait de faire peau neuve. *"C'est la CGT qui a proposé au PDG la création d'une nouvelle usine, moderne et non enclavée, en remplacement de celle vieillissante d'Argenteuil"*, rappelle Éric Lison, le délégué syndical central CGT de Dassault Aviation.

Si la direction a opté pour Cergy-Pontoise plutôt que pour Saint-Ouen-l’Aumône, comme le préconisait la CGT, pour les salariés, l’essentiel est là : la fermeture pure et simple, avec pour corollaire l’éparpillement des activités vers d’autres sites, est évitée et aucun licenciement n’est à déplorer. Certaines compétences seront transférées vers d’autres sites. Se transformer sans restructurer, gagner en compétitivité tout en préservant ses usines, tel est l’exercice d’équilibrisme qu’effectue Dassault Aviation. L’avionneur, qui brandit sa singularité dans le paysage mondial – à la fois familial, centenaire, de taille modeste, présent dans le civil et le militaire –, doit se remettre en question pour assurer sa survie, quand bien même ses indicateurs financiers sont dans le vert

C’est tout l’enjeu de la mise en œuvre du plan de transformation lancé en 2016 par son patron, Éric Trappier. Dénommé "Piloter notre avenir", ce plan passe à la vitesse supérieure cette année. *"Le but n’est pas de réduire les coûts de développement, car nous sommes déjà très efficaces, expliquait le dirigeant en février lors de la présentation des résultats du groupe. Il est d’améliorer nos performances en termes de qualité et de coûts de production, et ce également avec notre chaîne de fournisseurs."* Une priorité : moderniser et spécialiser les sites. D’où les nombreux transferts de site à site menés aujourd’hui. Une réorganisation courant sur plusieurs années qui n’est pas sans rappeler celle engagée par Serge Dassault en 1988, visant déjà à spécialiser les usines réparties un peu partout en France. Trente ans plus tard, le PDG de Dassault Aviation multiplie les investissements pour maintenir son groupe à flot dans un marché de l’aviation d’affaires erratique depuis la crise économique de 2008 et pour rester dans la course dans le domaine militaire.

## À TERME, MÉRIGNAC CONCENTRERA LES FORCES VIVES





Extension de bâtiments à Seclin (Nord), construction d'une infrastructure de pyrotechnie à Martignas (Gironde), modernisation du site de Biarritz (Pyrénées-Atlantiques), implantation d'une filière de fabrication additive à Argonay (Haute-Savoie)... Le site de Mérignac (Gironde), où sont assemblés les Falcon et les Rafale, va prendre un poids considérable, le groupe cherchant à y rapprocher les concepteurs des assembleurs. *"En matière de transfert d'activités, le principal changement est le rapprochement du bureau d'études et des services support de Saint-Cloud vers le site de Bordeaux-Mérignac, confirme Bernard Mathieu, le délégué syndical central CFE-CGC. Cela représente à terme le déplacement d'environ 500 personnes, sur la base du volontariat. Un nouveau bâtiment est en cours de construction pour les accueillir et devrait être terminé d'ici à la fin de 2020."* Aucun site sur la sellette ? *"Nous craignons que cette spécialisation n'entraîne dans un second temps la suppression de certains sites, en particulier celui de Poitiers"*, fait savoir Jean-Baptiste Etcheto, le délégué syndical central CFDT. Reste que cette usine a pour le moment bénéficié de quelques transferts d'activités.

Pourquoi procéder à une telle transformation ? L'organisation actuelle est l'héritage de l'histoire du groupe, mais il est nécessaire de rationaliser son empreinte industrielle. *"D'autant que notre organisation manque de rationalité face à des concurrents tels que [Bombardier](#) et Gulfstream, qui mettent en jeu beaucoup moins de sites que nous pour produire leurs avions"*, affirme Jean-Baptiste Etcheto. Des concurrents nord-américains offensifs, qui bénéficient en outre d'un environnement fiscal plus attractif et comptent lancer à l'orée des années 2020 plusieurs appareils, notamment le Global 8000 pour Bombardier et les G600 et G750 pour Gulfstream...

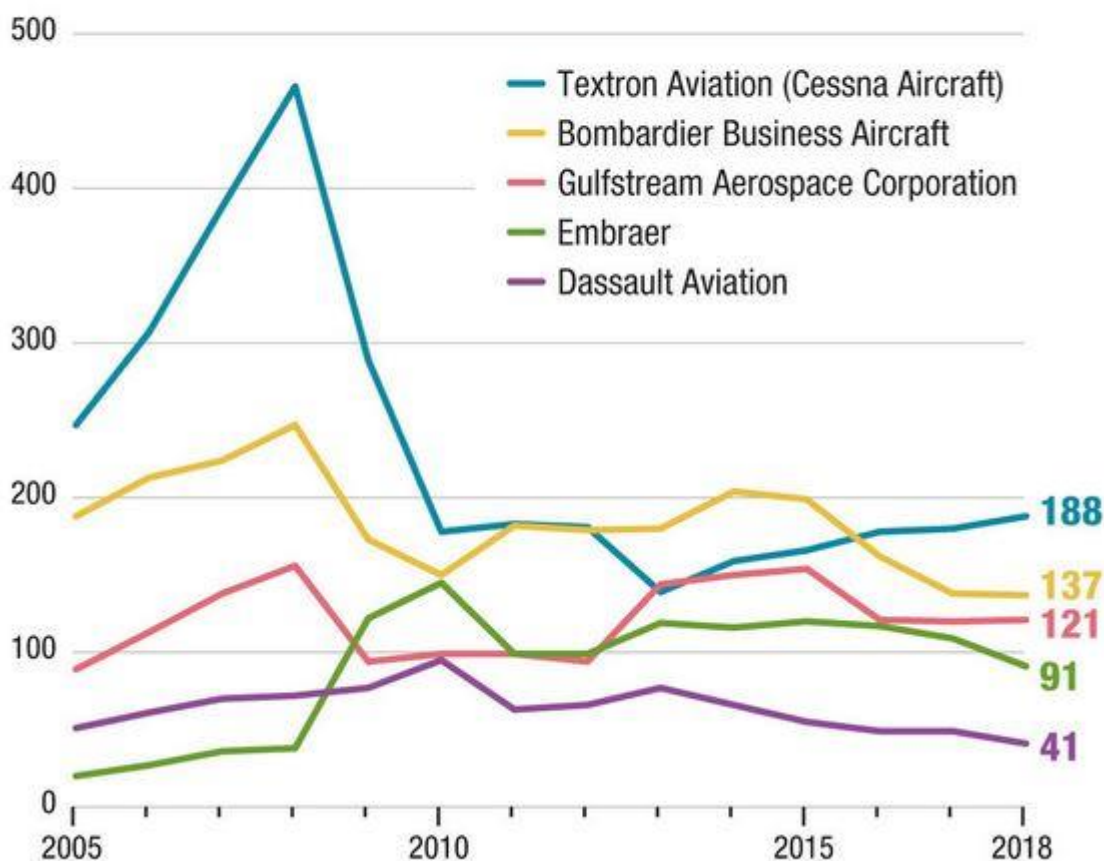
Et alors que Dassault fait depuis dix ans du surplace en termes de parts de marché dans son segment, le projet avorté de Falcon 5X – lié aux difficultés de développement du moteur Silvercrest de [Safran](#) – lui a fait encore perdre du terrain. L'avionneur mise désormais sur le Falcon 6X, motorisé par Pratt & Whitney Canada, et sur un Falcon encore tenu au secret, que d'aucuns appellent déjà le Falcon 9X : un avion à très large rayon d'action (entre 14 000 et 15 000 km), qui serait la suite logique de la gamme renouvelée des Falcon existants (6X, 7X et 8X).

## **Internationalisation accrue**

Pour maintenir sa compétitivité dans le civil, contrairement aux autres avionneurs, le groupe français n'a procédé à aucun licenciement malgré la crise du marché de l'aviation d'affaires. *"Entre 2008 et 2014, Bombardier, Gulfstream, Cessna et [Embraer](#) ont supprimé un total de 30 000 emplois"*, glisse un connaisseur du secteur. L'effectif de Dassault a malgré tout fortement diminué, tous les postes n'étant pas renouvelés. Entre 2008 et 2017, il est passé de 12 438 à 11 400 salariés. *"Après plusieurs années de baisse, l'effectif remonte depuis 2018 en raison de la montée en charge due à la multiplication des grands programmes"*, assure une source syndicale. La courbe de l'emploi pourrait donc repartir à la hausse, comme en attestent les 856 personnes embauchées l'an passé. Quant au modèle qui fait la fierté du groupe, issu du gaullisme social cher à son fondateur, il semble préservé. En 2018, Dassault a versé autant de dividendes (177 millions d'euros) que de participations et d'intéressement à ses salariés (168 millions d'euros).

# EN PERTE DE VITESSE

## Évolution des livraisons de jets des principaux producteurs



Les transferts d'activités en France ne représentent que la partie la plus visible du plan de transformation du groupe, également implanté aux États-Unis. "Notre empreinte industrielle à l'international va s'amplifier, à l'exemple de l'[Inde](#), qui mêle l'utile à l'agréable, confiait Éric Trappier à L'Usine Nouvelle en février, en référence au nouveau site d'assemblage des Falcon 2000. Cela permet d'alimenter nos contrats d'offset du Rafale et peut améliorer notre compétitivité en termes de fabrication de Falcon." Avec son partenaire indien Reliance, l'avionneur construit les infrastructures définitives qui devraient être livrées dans le courant de l'année 2019, crée un centre d'ingénierie à Pune, à proximité de Mumbai, et s'efforce de développer une chaîne de fournisseurs locaux. Autre levier de compétitivité sur lequel il pourrait jouer, selon une source interne : acheter davantage de pièces standardisées au lieu de pièces adaptées aux spécifications des Falcon. Il pourrait gagner en termes de prix mais y perdre en termes de poids, car elles sont optimisées pour les grands avions commerciaux, donc surdimensionnées pour les Falcon. L'augmentation des performances des moteurs pourrait compenser cette légère prise de poids.

## Transformation digitale

Surtout, le groupe s'est lancé, comme beaucoup d'autres, dans une transformation digitale qui doit, là encore, lui permettre de baisser ses coûts de production. Comme [Boeing](#) et [Airbus](#), il s'est tourné vers son cousin, Dassault Systèmes, et sa plate-forme numérique 3DEXperience. L'outil offre une continuité numérique totale de la conception à l'exploitation des avions, en passant par la production. Il doit vite devenir un standard pour tous les programmes du groupe.

Ce n'est pas tout. Côté gestion, Dassault va recourir à un système intégré et a lancé le projet [SAP](#) Apriso, testé sur le site pilote de Mérignac. *"Déjà mis en place dans plusieurs secteurs, dont les achats, il va se généraliser à la production, précise Bernard Mathieu. Les deux outils numériques seront complémentaires dans la mesure où les données de 3DExperience serviront de point d'entrée à SAP."* Un travail de longue haleine. *"Nous avons aujourd'hui plusieurs outils, mais qui ne fonctionnent pas de manière cohérente. Nous avons du retard en la matière, assène Jean-Baptiste Etcheto. Il n'y a pas de cohérence entre les différentes versions de Catia [logiciel de conception et d'ingénierie développé en interne dans les années 1970, ndlr], par exemple, dans les différents services du groupe. Pour résumer, la maison Dassault est en train de se construire une cohérence."* Pour, à 100 ans révolus, retrouver une nouvelle jeunesse.

## **Navigation en eaux troubles**

Depuis la crise économique de 2008, le marché de l'aviation d'affaires évolue en terrain mouvant. Il suffit de voir les courbes traduisant les évolutions de livraisons des cinq principaux constructeurs pour s'en convaincre. Et dans cette mêlée ultra-concurrentielle, Dassault peine à gagner des parts de marché, face à ses principaux concurrents que sont Gulfstream et Bombardier dans le segment des avions haut de gamme à large rayon d'action. *"Ce segment a atteint l'an passé son plus bas niveau depuis 2005, avec 209 livraisons, soit une baisse de 7 % par rapport à 2017"*, indique Alain Guillot, le directeur du bureau de Paris du cabinet AlixPartners. Alors que Gulfstream a vu ses parts de marché passer de 24 % en 2008 à 44 % en 2018 sur ce segment, celles de Dassault sont restées stables, aux alentours de 20 %. Quant à Bombardier, il possède près du tiers de ce marché. En 2019, Dassault prévoit une hausse de production avec 45 Falcon livrés, contre 41 en 2018, bien loin des 95 livraisons assurées en 2010.

## **Dassault, un bilan solide**

5,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018 (+ 4 %)

681 millions d'euros de résultat net en 2018 (+ 66,1 %)

5 milliards d'euros de prises de commandes en 2018 (+ 51,5 %)

19,4 milliards d'euros de carnet de commandes en 2018 (- 0,5 %)

Source : Dassault