

« L'Europe ne va pas aussi vite que les Etats-Unis sur les carburants d'aviation durable », s'alarme le patron d'Airbus

Dans un entretien aux « Echos », en partenariat avec le quotidien allemand « Handelsblatt », le patron d'Airbus, Guillaume Faury, explique la réorganisation du groupe, avec la nomination de Christian Scherer à la direction générale d'Airbus Avions, et fait le point sur les grands enjeux du secteur, dans un environnement de plus en plus complexe.



Guillaume Faury, le président exécutif du groupe Airbus, va se consacrer davantage aux défis stratégiques, telles que la transition énergétique et la coopération européenne dans la défense et le spatial. (Lydie LECARPENTIER/REA)

Par **Bruno Trévidic**, **Anne Bauer**

Publié le 17 oct. 2023 à 7:00 | Mis à jour le 17 oct. 2023 à 11:31

Après avoir porté pendant quatre ans la double casquette de patron du groupe Airbus et de dirigeant sa branche avions, Guillaume Faury passe les commandes de l'avionneur à Christian Scherer, afin de pouvoir se concentrer sur les questions stratégiques. Le groupe est en ligne avec ses objectifs, mais la complexité croissante de son environnement, encore accentuée par la crise israélienne, nécessite une équipe dédiée aux grands défis, au premier rang desquels, la transition énergétique de l'aviation.

Guillaume Faury s'inquiète du retard pris par l'Europe sur les Etats-Unis en matière de carburants d'aviation durable, qui risque de se traduire par une perte de compétitivité. De grands défis attendent également Airbus dans les domaines de la défense, avec le SCAF, et du spatial, avec Ariane 6.

Vous avez annoncé une réorganisation de l'activité avions commerciaux chez Airbus. Pourquoi ce changement ?

Quand je suis devenu CEO du groupe en 2019, j'ai gardé la responsabilité des avions commerciaux. Ça a permis des décisions très claires, rapides et efficaces dans la gestion des crises, en particulier au moment du Covid. Le marché a retrouvé sa dynamique, mais l'environnement s'est beaucoup complexifié.

La crise en cours au Proche-Orient et les actes terroristes qui y ont eu lieu vont très probablement avoir des conséquences profondes sur cette région et sont une preuve supplémentaire de la complexité accrue à laquelle nos sociétés et nos industries vont devoir faire face. Avec cette réorganisation, l'idée est donc d'avoir une équipe dédiée aux opérations et une autre équipe qui sera plus focalisée sur les grands enjeux géopolitiques d'un monde qui évolue à toute vitesse, ainsi que sur la transformation écologique et numérique de l'entreprise.

Christian Scherer va prendre la direction générale de l'activité « commercial aircraft ». Comment voyez-vous votre rôle dans la nouvelle structure ?

Je m'écarte de l'opérationnel et je vais me concentrer sur les questions stratégiques en tant que président exécutif du groupe. Il y a beaucoup de défis liés à la montée en cadence dans notre production et à la situation des chaînes d'approvisionnement. La réorganisation nous permet d'avoir une direction qui s'occupe à 100 % de ces défis, mais qui restera très resserrée, dans un même bâtiment à Toulouse. Et je confie entièrement la conduite des opérations, ainsi que la responsabilité des comptes et des résultats des avions commerciaux, à Christian.

Confier les commandes de l'activité « » avions commerciaux » à un directeur général à temps complet est-il le signe d'une amélioration de la situation ou, au contraire, de difficultés persistantes ?

Il ne faut pas y voir le signe que nous serions en train d'échouer. Ce n'est pas le cas. Nous sommes en ligne avec nos objectifs pour cette année [[720 livraisons NDLR](#)] et nous avons beaucoup progressé dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Mais l'environnement reste extrêmement complexe et demande beaucoup de travail, beaucoup d'attention et beaucoup de temps...

Y a-t-il une modification de l'objectif de montée en cadence, jusqu'à 75 A320 par mois d'ici à 2026 ?

Les objectifs et la stratégie restent les mêmes que ceux que nous avons définis avec cette même équipe depuis quelques années. Ils sont revalidés régulièrement en comité exécutif. Mais pour l'heure, nous ne sommes pas encore revenus au niveau de production d'avant la crise du Covid.

En 2019, nous avons livré 860 avions et cette année, nous en livrerons environ 720. Nous devons aussi nous préparer à ce qu'une très grande majorité de ces avions soient des A321 [le plus gros modèle de la famille A320 NDLR], dont un nombre important [en version XLR](#) [à long-rayon d'action NDLR]. C'est un défi au moins aussi complexe que de passer 65 à 75 avions par mois, qui a nécessité une évolution

majeure du système de production. Les dix chaînes d'assemblage dont nous disposerons en 2026 pourront ainsi produire aussi bien des A320 que des A321, alors qu'en 2019, seulement quatre de nos huit chaînes étaient capables de produire des A321.

Airbus a creusé l'écart avec Boeing avec une part de marché d'environ 60 %. Est-ce durable ?

L'évolution des parts de marché dans les 5 à 10 ans qui viennent, dépendra avant tout de la capacité à livrer les avions. Et donc, de la capacité à monter en cadence. C'est une problématique de production, de chaînes de sous-traitants, de recrutement, de formation... Ensuite, nous savons que les arbres ne montent pas au ciel. Nous avons encore un très bon niveau de prises de commandes cette année, mais les dates de livraisons pour l'A320, sont de plus en plus lointaines. Il est donc probable que cela aura un effet de ralentissement sur la demande.

La situation est différente sur le marché des long-courriers, dont la production a beaucoup baissé durant le Covid et sur lequel il y a une bataille commerciale, plus ouverte et à plus court terme, moins contrainte par les difficultés de production, et sur laquelle nous voulons nous positionner beaucoup plus fortement, notamment avec l'A350.

Quel pourcentage de ces commandes pourrait disparaître en cas de nouvelle crise ?

Tous les contrats comptabilisés dans notre carnet de commandes, qui compte 8.000 avions, sont des contrats fermes, qui font l'objet d'une évaluation financière annuelle. Notre carnet de commandes est donc très solide. Malgré la violence de la crise sanitaire du Covid, il y a eu peu d'annulations.

Les Etats-Unis prévoient des sommes importantes dans le cadre de l'Inflation Reduction Act pour la décarbonation de

L'aviation. L'Europe en fait elle assez ?

Nous avons un très bon soutien sur la feuille de route technologique et la recherche dans l'Union Européenne et dans nos principaux pays Allemagne, France, Espagne et Angleterre. Il y a une convergence très forte sur la vision de ce que doit être l'aviation du futur. Mais il existe un deuxième levier pour réussir cette transition : [les carburants d'aviation durable](#) (CAD) et l'hydrogène. Là, les Américains ont dégagé des financements et des subventions pour accélérer le développement, que nous ne voyons pas en Europe.

L'Europe risque-t-elle de prendre du retard sur les carburants d'aviation durable ?

L'Europe ne va à la même vitesse que les Etats-Unis sur les carburants d'aviation durable. Elle a pris une approche plus réglementaire pour encadrer le développement. L'Europe s'engage dans la bonne direction, mais à une vitesse qui reste encore insuffisante par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés.

Comment expliquez-vous cette différence d'approche entre l'Europe et les Etats-Unis ?

L'élaboration du plan [Refuel EU](#) a débuté il y a plusieurs années. A l'époque, il ne se passait rien aux Etats-Unis et l'Europe était très en avance sur la décarbonation de l'aviation. Le texte qui a été voté récemment a le mérite de créer un cadre réglementaire pour les carburants d'aviation durables. Mais la vitesse à laquelle les fabricants de carburants investissent dans la production de CAD, est insuffisante pour satisfaire les besoins.

De plus, ces carburants étant beaucoup plus chers que le kérosène classique, la compagnie aérienne qui prendrait de l'avance sur ses concurrents dans leur utilisation, pâtirait d'un désavantage compétitif. Du coup, la demande tarde à décoller et les producteurs de carburants tardent à investir. C'est le problème de la poule et de l'oeuf.

Comment sortir de ce cercle vicieux ?

Les Etats-Unis ont décidé d'octroyer des subventions, qui ont permis de ramener le prix des carburants d'aviation durable à un niveau comparable à celui du carburant fossile. Cela permet de régler ce problème du désavantage compétitif pour les premiers adoptants des CAD, pour quelques années au moins. Et ça marche ! Cela commence à arriver en Europe, mais malheureusement, pas avec la même ampleur.

A ce stade, si je simplifie, les projets de sites de production déjà engagés ne représentent qu'un tiers des 10 % des besoins de carburants d'aviation durable prévus en 2030. Les projets encore en discussion représentent un autre tiers et il reste encore autant de projets à monter pour atteindre le dernier tiers.

Vous parlez beaucoup de votre engagement pour réduire les émissions, mais le débat en Europe est largement consacré à la limitation du nombre de vols. Quelle est votre explication ?

On voit tous qu'il y a une urgence climatique. Il est donc essentiel pour notre crédibilité d'avancer vite vers la décarbonation. Mais il faut aussi regarder ce qui est raisonnablement faisable et le temps que ça prend de changer un système énergétique. Arrêter les activités humaines, ce n'est pas une solution. Et si on les arrêta, on ne financerait pas la transition qui demande de très gros investissements. Il y a un tout petit nombre de gens critiques qui sont très vocaux et dont la voix est bien relayée. Mais la très grande majorité des gens, même dans les pays occidentaux, et même parmi les jeunes, continuent à voler.

Peut-on avoir plus de précisions sur le calendrier d'Airbus en matière d'innovation et de nouveaux avions ?

Nous avons deux grands sujets. Le premier, c'est le remplacement de la génération actuelle de monocouloirs, avec une entrée en service d'un nouvel avion dans la deuxième partie de la prochaine décennie. Ce qui suppose des décisions et desancements de programmes à la fin de la décennie. Il y a les choix d'architecture et de

moteurs à faire, notamment sur l'opportunité d'opter pour des « open fan » [moteur à aube de soufflante non carénée, NDLR], pour réduire fortement la consommation de carburant. Nous avons un partenariat très actif avec CFM sur ce sujet.

Nous étudions également d'autres innovations telles que des ailes capables de s'adapter aux différentes phases de vol et aux turbulences. Il y a aussi beaucoup à faire dans le domaine du traitement des données de vol, afin d'optimiser l'utilisation de l'avion et de sa maintenance... Nous devons aussi concevoir les outils de production de cette nouvelle génération d'avion.

Quand l'A320 a été lancé, il y a trente ans, son « business case » reposait sur la production de 700 appareils. Aujourd'hui, on en est à 15.000 exemplaires et il a fallu adapter un outil industriel qui n'était pas dimensionné pour. Pour le successeur de l'A320, il faudra prévoir dès l'origine, des capacités de production équivalentes.

Et qu'en est-il du projet d'avion à hydrogène ?

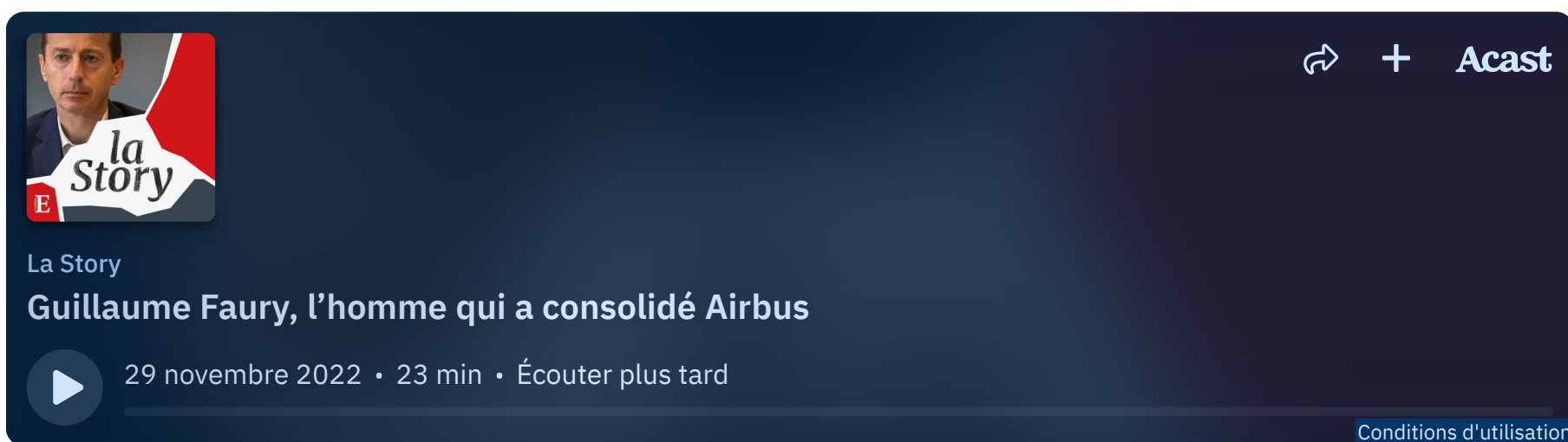
C'est notre deuxième gros sujet d'innovation : un avion à hydrogène qui entrerait en service en 2035. Il n'aura pas la même capacité d'emport et de rayon d'action, mais son carburant sera totalement décarboné, via l'usage d'hydrogène « vert ». Cela passe, là encore, par énormément de technologies à développer et des choix importants à faire aux alentours de 2025, sur la façon d'utiliser l'hydrogène à bord, de le stocker, ainsi que sur l'architecture même de l'avion et le nombre de propulseurs nécessaires. Nous avançons très vite.

Nous avons récemment mis en marche notre première pile à combustible alimentée à l'hydrogène, d'une puissance de 1,2 mégawatt. Nous avons conçu nos premiers réservoirs à hydrogène et nous avons des moteurs électriques en cours de développement. Nous continuons aussi à étudier la possibilité de brûler directement de l'hydrogène dans des turbines. Ce n'est qu'une fois achevée cette phase de développement technologique que nous pourrons fournir plus de précisions sur l'architecture de nos futurs avions.

Cela veut donc dire qu'en 2035, Airbus lancera non pas un

mais deux nouveaux avions : un successeur pour l'A320 et un avion plus petit à l'hydrogène...

Oui, mais ça ne sera pas la première fois que nous aurons deux nouveaux programmes en même temps. Nous avons fait l'A380 et l'A350 dans des calendriers guère différents et il s'agissait d'avions beaucoup plus gros. Nous avons aussi fait l'A320neo et l'A400M en parallèle. Donc oui, nous ferons deux avions en même temps, mais sur des positionnements assez différents. Mais les calendriers ne seront pas non plus exactement les mêmes. J'ai bien parlé de 2035 pour l'avion à hydrogène et de la deuxième moitié de la décennie pour l'autre.



Podcast player interface for "La Story". The player shows a profile picture of Guillaume Faury, the title "Guillaume Faury, l'homme qui a consolidé Airbus", and the date "29 novembre 2022" with a duration of "23 min". There is a play button icon and a link to "Écouter plus tard". The "Acast" logo is visible in the top right corner, along with share and plus icons. A "Conditions d'utilisation" link is in the bottom right corner.

Avec un chiffre d'affaires dans la défense relativement faible par rapport aux grands groupes américains, Airbus est-il toujours un grand acteur mondial de la défense ?

Je ne vois pas ce qui vous permet d'en douter. Airbus est le premier acteur de la défense en Europe ! Il est vrai que la dépense de défense aux Etats-Unis est plus de trois fois supérieure à celle de l'Europe et qu'en outre, malheureusement, les investissements européens dans les systèmes de combat sont fragmentés. Compte tenu des conflits autour de nous, de la prise de conscience en Europe d'un certain besoin de souveraineté, je pense que le groupe Airbus et son savoir-faire en matière de coopération dans les programmes d'armement (Eurodrone, FCAS, A400M, hélicoptères de combat et de transport, comme le Tigre et le NH90) est plus nécessaire que jamais.

On va de plus en plus avoir besoin de mettre en commun nos capacités. Une entreprise, comme Airbus, qui privilégie ces coopérations, offre un modèle pertinent et restera un acteur majeur de la défense.

Bénéficiez-vous du « Zeitenwende », les fonds exceptionnels dégagés en Allemagne pour se réarmer, ou est-ce que l'Allemagne favorise trop vos concurrents américains ?

Les premiers investissements ont porté sur des capacités qui n'existent pas en Europe, comme les hélicoptères lourds, et donc le gouvernement allemand a acheté aux Etats-Unis. Cela montre bien que les achats de défense résultent de choix pris très en amont. Ça oblige à regarder le temps long et justifie les programmes qu'on lance aujourd'hui, comme le Futur système de combat aérien (FCAS). Si on avait développé un hélicoptère lourd européen, il est très probable que l'Allemagne l'aurait acheté.

La coopération franco-allemande est pourtant poussive et décriée. Faut-il remettre à plat les dossiers ?

Je ne suis pas d'accord, la coopération marche. J'ai travaillé pendant quinze ans dans le domaine des hélicoptères et nous avons mené à bien le programme franco-allemand Tigre, un hélicoptère qui a donné toute satisfaction en opération. L'avion de transport militaire A400M, dont le développement a été difficile, est actuellement un très grand atout en opération. Et maintenant, on engage [la phase 1B du FCAS](#), un programme franco-allemand-espagnol, d'une envergure jamais imaginée : nouvel avion, nouveau moteur, cloud de combat, nouvelle architecture de combat. On engage l'équivalent de la génération qui suivra le F-35, un programme d'avion de combat qui, rappelons-le, est mené par les Etats-Unis avec sept autres partenaires.

Ces grands programmes doivent permettre aux pays européens d'acquérir des capacités qu'ils ne peuvent développer au niveau national. Je trouve absolument incroyable qu'on soit aussi critique par rapport à des enjeux de cette nature. Arriver à faire fonctionner des programmes aussi ambitieux à plusieurs pays dans un

environnement géopolitique difficile, c'est compliqué. Mais soyons un peu fiers de ce qu'on fait, au lieu de critiquer.

L'absence de règles communes d'exportation n'est-elle pas un frein à la coopération ? Récemment, l'Allemagne a refusé l'exportation d'Eurofighter vers l'Arabie saoudite...

La posture du gouvernement allemand sur l'exportation d'un certain nombre de systèmes de défense pour certains pays pose de vraies difficultés. Nous essayons aujourd'hui d'expliquer à nos interlocuteurs allemands les répercussions négatives de cette décision. Pour que l'Allemagne soit un partenaire de confiance dans les grands programmes, où on a besoin d'exporter pour maintenir les chaînes de production et innover, il faut régler ce sujet de l'exportation avec les partenaires européens et non pas contre eux. Donc, clairement, oui, il faut faire évoluer cette politique de restriction d'exportation telle qu'elle est menée aujourd'hui.

LIRE AUSSI :

- **Airbus ressuscite le poste de directeur des avions Airbus**
- **Reportage au coeur de l'usine de Hambourg où Airbus tente de rattraper ses retards**
- **Commande géante d'Air France-KLM chez Airbus : les explications de Ben Smith**
- **Ces 5 dates qui ont fait d'Airbus un géant des airs**

Pour sauver Ariane 6, vous demandez une subvention d'exploitation annuelle de l'ordre de 350 millions d'euros par an, soit davantage que pour Ariane 5. Pourquoi ?

Je ne souhaite pas commenter ou confirmer ce montant. Le [programme Ariane 6](#) a été lancé dans un contexte de domination commerciale européenne. Mais depuis, les Etats-Unis et SpaceX ont changé la donne. Les dépenses américaines sont très

importantes et SpaceX opère une verticalisation très forte dans le domaine des lanceurs et des satellites, avec Starlink, qui menace l'ensemble des acteurs du spatial, fabricants comme opérateurs de satellites.

L'Europe a besoin d'un accès souverain à l'espace - c'est essentiel pour développer des applications souveraines en termes d'observation, de télécommunications, de renseignement ou de surveillance du climat. Mais au vu de ce nouveau rapport de force, l'équation économique a changé. C'est pourquoi, nous discutons avec les Etats du financement à mettre en place dans [la phase d'exploitation d'Ariane 6](#), au-delà des quinze premiers lancements, afin d'envisager une exploitation viable du lanceur lourd européen dans la durée.

Ariane 6 sera un bon lanceur : les commandes sont là. Mais nous avons besoin de sécuriser la phase d'exploitation pour offrir au marché la meilleure alternative possible à SpaceX.

Mais n'est-ce pas un aveu d'échec ? Le spatial européen ne sera-t-il jamais compétitif ?

Avec Ariane 5, nous avons été très longtemps compétitifs. Mais à partir du moment où les Etats-Unis mettent autant d'argent sur un secteur et un acteur, l'équation économique est plus difficile à gérer. Si on veut un accès autonome à l'espace, et on le finance, il faut le financer. D'ailleurs Ariane 6 sera très compétitive sur les lancements institutionnels par rapport aux prix pratiqués par SpaceX pour les lancements gouvernementaux, qui sont facturés bien plus chers que les prix pratiqués dans le secteur commercial. Mais Ariane 6 n'aura jamais autant de lancements gouvernementaux à faire que SpaceX.