

INSIDER'S PERSPECTIVE

AÉROSTRUCTURES

Les acteurs des aérostructures à la croisée des chemins

de Sébastien Cailliau, Sébastien Chaussoy et Marie Decroix



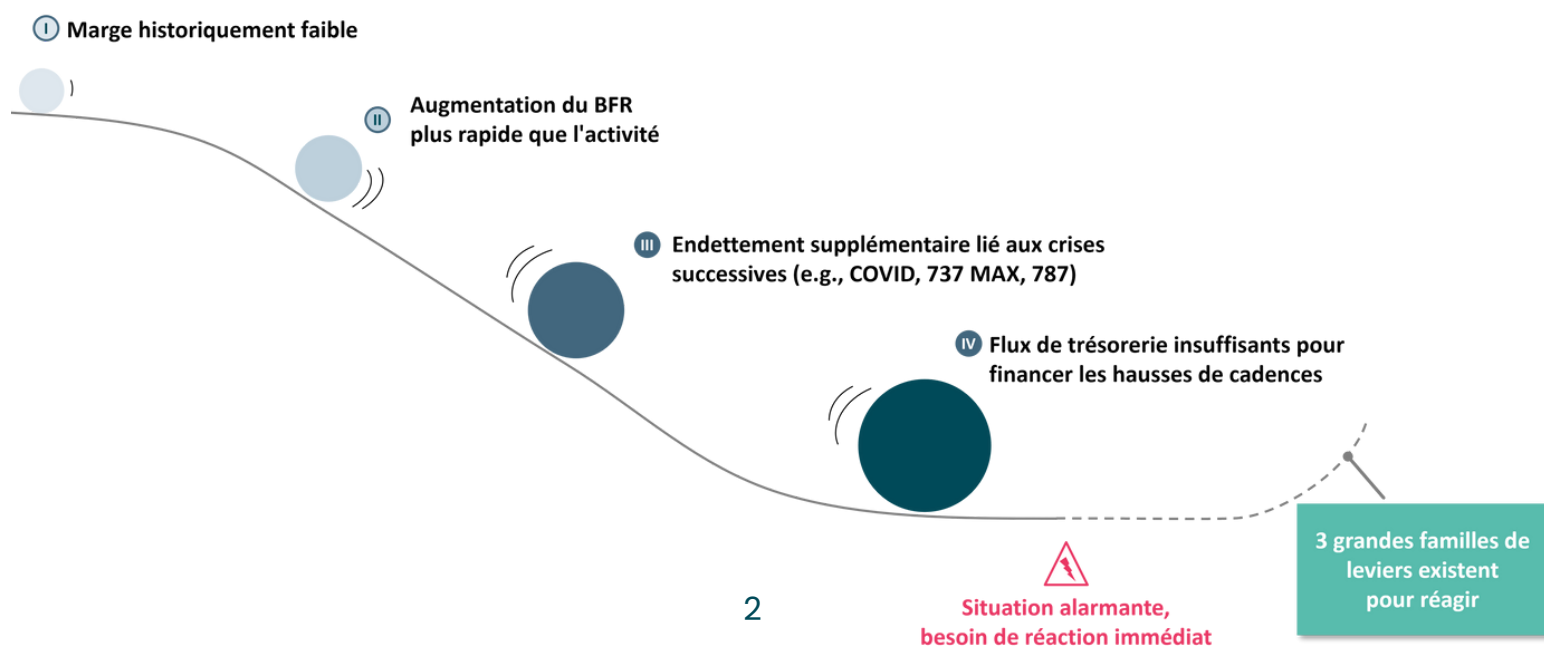
Les fournisseurs d'aérostructures subissent les crises les unes après les autres depuis plusieurs années. Leur dette s'accumule inexorablement. Certains acteurs de petite taille sont d'ores et déjà en liquidation judiciaire, d'autres de taille internationale sont en cours de reconfiguration.

Pour ces entreprises, il est essentiel de retrouver aussi rapidement que possible une situation financière saine, de manière à accompagner la reprise du transport aérien, les montées en cadence associées et préserver ou renforcer leur place sur le marché.

La fabrication d'aérostructures est une activité capitalistique, très concurrentielle, avec des marges d'exploitation faibles et des Besoins en Fonds de Roulement élevés. La succession des crises comme celles du B787, B737 MAX, COVID, la limitation récente des cadences du B737 MAX à la suite des problèmes qualité, a fortement impacté l'ensemble des acteurs de ce marché. Le niveau d'endettement est historiquement haut.

Les flux de trésorerie d'exploitation générés sont insuffisants pour financer l'ensemble des besoins : paiements plus élevés des intérêts de la dette, remboursement de la dette, recrutement et formation, investissements liés à l'augmentation des cadences de production, recherche et développement dans certains cas. Les acteurs ainsi ont fait et font encore appel à la dette.

L'effet boule de neige de la dette du marché des aérostructures



i Les marges d'exploitations se sont redressées et s'établissent à 5.2 % en 2022, toujours 2.5p.p. en dessous de la barre des 7.7% en 2019.

ii Les besoins en fonds de roulement continuent d'augmenter (+22 % du BFR de 2019 à 2022) alors que sur la même période le chiffre d'affaires n'a en moyenne progressé que de +5%. L'augmentation du BFR est principalement liée à deux éléments :

- Le cycle de conversion des liquidités a augmenté de 15 jours pour atteindre 131 jours en 2022 contre 116 jours en 2019,
- Les niveaux de stocks restent élevés en 2022, avec une couverture de 108 jours, soit une augmentation de 21 jours par rapport aux niveaux de 2019.

iii Les niveaux de dette sont historiquement élevés et ont explosé depuis 2019 :

- En moyenne l'actif économique des acteurs des aérostructures est majoritairement financé par de la dette : en 2022 la structure financière se répartit entre 58% d'endettement net et 42% de capitaux propres,
- Aussi, les entreprises(*) du secteur ont été fortement fragilisées par la crise COVID, et le nombre d'entreprises en grande difficulté (c.à.d. dont le Résultat d'Exploitation est négatif ou inférieur aux intérêts à payer) a doublé entre 2019 et 2022 passant de 19 % en 2019 à 36 % en 2022.

iv Au global les flux de trésorerie d'exploitation générés ont chuté entre 2019 et 2022 passant de 2 à 0,5 milliards d'euros(*) après un passage par un minimum à 0 en 2021. Ces flux générés ne suffisent pas à couvrir les besoins en investissement, en particulier dans un contexte où les avionneurs tirent sur toute la chaîne d'approvisionnement pour augmenter les cadences de productions. Ceci oblige tous les acteurs à maintenir et accroître leur outil de production.

(*) sur l'échantillon des 56 entreprises analysées

Les principaux leviers pour améliorer sa santé financière

La situation est alarmante et requiert des actions immédiates à la mesure spécifique de la situation de chaque acteur. La magnitude des mesures à prendre nécessite à la fois de considérer l'ampleur du problème financier et la vitesse d'exécution du plan d'actions.

Trois grands types de leviers sont à activer de concert :

/ Leviers de compétitivité

- Être fort sur ses bases :
 1. Assurer une performance opérationnelle satisfaisante (livraisons en temps et en heure, complètes et conformes en qualité). C'est une évidence mais sans livraison pas de Chiffre d'Affaires, exposition à des pénalités, et des surcoûts de rattrapage, et disqualification potentielle des appels d'offres des clients. En ces temps perturbés, être un fournisseur fiable devient un avantage compétitif.
 2. Renforcer les compétences de base (gestion de la production, gestion des fournisseurs, gestion de configuration et conformité, planification, gestion de programme), en particulier alors qu'il faut recruter de manière significative.
- Reconsidérer le périmètre d'activité via des réflexions 'Make or Buy' ou 'Low Cost Country'
- Elaborer un plan d'amélioration des coûts de production : achat, sous-traitance, productivité, procédés, non-qualité, stock et encours de production
- Définir un plan d'adaptation des coûts fixes pour faire face aux nouvelles conditions économiques

Leviers de revenus

- Renégocier les prix et conditions contractuelles avec les clients, de manière à compenser l'inflation (ex. matière, énergie, salaire) à condition de savoir le démontrer factuellement
- Négocier une contribution à l'impact du décalage des baisses de cadences, pour une durée minimale permettant au plan de compétitivité de produire ses effets

Leviers de financement

- Négocier le financement par les clients de tout ou partie des investissements requis pour suivre l'augmentation des cadences ainsi que du Besoin en Fonds de Roulement
- Négocier des aides / subventions publiques ou client via des partenariats pour les investissements nécessaires à une décarbonation
- Considérer un refinancement de la dette voire une recapitalisation

Exemples d'impacts

lors de missions menées par CYLAD

Leviers de compétitivité

>10M€

de gains récurrents potentiels pour un sous-traitant de rang 1 grâce à une stratégie de Make or Buy

+35%

d'augmentation du taux de service (OTD), de 68% à 92%, pour un fournisseurs de rang 1

Leviers de revenus

92%

de l'inflation achat subie répercutée aux clients après 3 mois grâce à la renégociations des contrats client chez un fournisseurs de rang 1

Auteurs



Sébastien Cailliau

Directeur Associé

sebastien.cailliau@cylad.com



Sébastien Chaussoy

Directeur Associé

sebastien.chaussoy@cylad.com



Marie Decroix

Directrice Associée

marie.decroix@cylad.com

A propos de CYLAD

Cabinet de conseil indépendant, CYLAD accompagne les dirigeants d'entreprises industrielles, de toute taille, dans leur croissance, leur transformation et l'amélioration de leur performance. Le cabinet associe les méthodologies du conseil avec l'expérience de senior experts à travers une offre de service globale : consulting, expertise advisory, management de transition ainsi que formation & coaching, pour apporter les compétences et solutions les plus adaptées aux enjeux de leurs clients. CYLAD intervient en particulier sur les secteurs Aéronautique, Défense, Pharmacie-Santé, Energie, Electronique et Transports et les Services.

CYLAD compte aujourd'hui plus de 150 personnes et 17 Directeurs Associés répartis sur 8 bureaux : Paris et Toulouse en France, Hambourg et Munich en Allemagne, Zurich (Pfäffikon SZ) et Genève en Suisse, Adelaïde en Australie et Montréal au Canada.

www.cylad.com