



L'usine d'assemblage de l'A380 Jean-Luc Lagardère, à Blagnac. Le dernier appareil sera livré en 2021, après quatorze ans de production.

# La vie sans l'A 380 a aussi des vertus pour Airbus

*Loin d'être la catastrophe évoquée, la fin du très gros porteur devrait permettre à l'avionneur de se concentrer sur d'autres chantiers : cadences de production, possible lancement d'un A322 et nouvel élan managérial.*

**L**il est des rapprochements qui font mal. Alors que Boeing fêtait en grande pompe les 50 ans du premier vol de son 747, Airbus a confirmé le 14 février, lors de la présentation de ses résultats annuels, la fin de la production de l'A380. Le scénario cauchemar, que personne n'osait vraiment croire, s'est bel et bien matérialisé : le dernier A380 sortira des lignes toulousaines d'Airbus en 2021, à

l'issue des 17 dernières livraisons restant à honorer. Suprême humiliation, le 747, entré en service en 1970, devrait donc survivre à l'avion lancé par Airbus en 2000 pour le tuer. « *Nous devons prendre des décisions basées sur des faits, pas sur des rêves ou de la pensée magique : il n'y a simplement pas assez de commandes pour continuer* », plaide le président exécutif Tom Enders.

Airbus n'avait effectivement guère le choix. Les dernières semaines ont vu l'effondrement du carnet de commandes de l'A380, entre l'annulation des vingt appareils du loueur Amedeo, celle des huit avions de Qantas et celle des trois d'Air Accord. Ironie de l'histoire, c'est Emirates, après avoir sauvé tant de fois l'avion géant d'Airbus, qui a planté la dernière banderille. A l'issue de négociations épiques, bouclées le

Lydie Lecarpentier/Rea

11 février, la compagnie de Dubai a converti 39 de ses commandes initiales d'A380 en achats de biréacteurs plus récents. Avec 70 A380 à livrer en moins, l'équation économique du super jumbo, déjà vacillante, était intenable. « Vous pouvez me croire, nous avons vraiment tout tenté ces dernières années pour sauver l'appareil, jure Tom Enders. Même en remotorisant l'avion, même en le rallongeant, nous n'aurions pas trouvé de client, ou pas assez. »

### Crash commercial

L'avion géant, conçu pour transporter jusqu'à 853 passagers, terminera donc sa carrière aux alentours de 250 appareils livrés. Un échec commercial patent, qui rappelle celui du triréacteur Lockheed L-1011 TriStar quelque quarante ans plus tôt. Lancé dans les années 1970, ce long-courrier innovant et réputé silencieux n'avait jamais trouvé son public, terminant sa carrière à 250 avions livrés. « Airbus a fait l'erreur d'attaquer Boeing sur un segment qui ne représente que 3 à 4% du marché, résume Richard Aboulafia, vice-président du cabinet américain Teal Group. Surtout, l'A380 n'est pas pertinent pour le marché actuel : les compagnies veulent des avions plus petits, calibrés au plus juste des besoins. »

Avec la fin du super jumbo, le plus gros avion commercial jamais construit, c'est une sacrée page de l'histoire d'Airbus qui se tourne. Depuis le lancement du programme A3XX en 2000, cet appareil géant, concentré d'innovations tant en termes techniques que d'aménagement, a tout connu. Une pluie de retards et de surcoûts, qui a fait exploser la facture de 10 à plus de 25 milliards d'euros. L'épisode des câbles électriques trop courts, du fait de versions différentes du logiciel de conception dans les usines de Hambourg et Toulouse. Les tensions entre salariés français et allemands en 2008, quand 2 000 ouvriers de Hambourg avaient débarqué à Toulouse pour recâbler les appareils. Les doutes récurrents sur l'avenir de ce très gros porteur, régulièrement calmés par les commandes quasi miraculeuses de la compagnie Emirates.



Remy Gabalda/afp

**Tom Enders (à dr.) et Guillaume Faury. En actant l'arrêt de l'A380 avant la fin de son mandat, le président exécutif d'Airbus épargne à son successeur une décision douloureuse.**

**GOUFFRE FINANCIER**  
**463 millions** d'euros de provision pour l'A380 en 2018.  
**25 milliards** d'euros de coûts de développement.  
**251 avions** commandés.  
**230 millions** de dollars de prix unitaire, contre 445 millions au prix catalogue.

SOURCES : AIRBUS, BLOOMBERG, CHALLENGES

L'A380... un avion pour rien ? Airbus jure le contraire. « C'est l'avion préféré des passagers, avec des avancées majeures sur le bruit, le confort, les composites, rappelle Guillaume Faury, patron d'Airbus Commercial Aircraft, la division civile du groupe, qui succédera à Tom Enders en avril à la tête du groupe. Il a aussi apporté son ADN aux programmes suivants. Sans l'A380, nous n'aurions jamais pu développer l'A350. » De fait, le très gros porteur d'Airbus, en essayant les plâtres, a permis au groupe de revoir totalement sa façon de faire des avions. « L'A380 a accéléré l'intégration d'Airbus, en apprenant aux différents sites à vraiment travailler ensemble », estime Françoise Vallin, déléguée syndicale centrale CFE-CGC chez Airbus.

### Commandes reconverties

A bien y regarder, l'arrêt de l'A380 est d'ailleurs loin de la catastrophe évoquée par certains. Les efforts de l'avionneur pour sauver le programme commençaient à relever de l'acharnement thérapeutique : la production prévue de l'appareil n'était plus que de six à huit avions par an, une cadence qui excluait tout horizon de rentabilité. D'autant qu'Airbus était contraint de brader ses A380 : si le prix catalogue affichait 445,6 millions de dollars pièce, les prix réels étaient de l'ordre de 230 millions, comme l'avait dévoilé Challenges en juin 2017. « Il est plus

raisonnable d'arrêter les frais, estime Richard Aboulafia. Persister à produire l'A380 à une cadence si faible coûtait à Airbus des centaines de millions d'euros par an, et prélevait des ressources financières sur d'autres programmes, bien plus essentiels. »

L'usine d'assemblage toulousaine Jean-Luc Lagardère, calibrée pour l'A380, avait d'ailleurs déjà été en grande partie reconvertie. En plus de quelques rares A380, elle assemble désormais le long-courrier A350 et le Beluga XL, le nouvel avion-cargo destiné à transporter les tronçons de fuselage entre les usines européennes d'Airbus. Même les effectifs dédiés à l'A380 avaient fondu : une bonne partie des équipes avait déjà été déplacée vers des programmes en croissance (A320neo, A350, A330neo). La hausse continue des cadences d'A320 donne a priori assez de marge à Airbus pour redéployer les 3 000 à 3 500 salariés restants sans trop de casse.

L'autre point positif, c'est qu'Emirates n'a pas annulé ses commandes : elle les a converties. En clair, si Airbus en a bien perdu 39 pour son super jumbo, l'avionneur européen a négocié, en compensation, un contrat pour 70 biréacteurs, dont 40 A330-900 (famille A330neo) et 30 A350-900. Cette double commande n'a rien d'anecdotique : elle relance Airbus sur un segment où Boeing domine largement. L'an passé, Airbus avait ainsi pla- ▶▶▶



Frederic Scheiber/Hans Lucas/AP

**A400M sur la base de Franczal. Son coût a aussi flambé, passant de 20 à 31 milliards d'euros.**

## L'autre boulet financier d'Airbus

C'est l'autre épine dans le pied d'Airbus. Moins médiatisé que l'A380, l'avion de transport militaire A400M rivalise pourtant avec le super jumbo d'Airbus sur le plan des surcoûts. L'avionneur a encore consenti une provision de 436 millions d'euros sur le programme en 2018, en plus des 463 millions liés à l'A380. Certes, ces deux provisions n'ont pas empêché Airbus

d'afficher des résultats 2018 solides, avec un chiffre d'affaires en hausse de 8% (63,7 milliards d'euros) et un résultat opérationnel qui a bondi de 83% (5,8 milliards). Mais du fait des retards et des problèmes techniques, le coût de l'A400M a explosé, passant de 20 à 31 milliards, selon les députés Françoise Dumas et Eric Straumann. L'appareil ne devrait heureusement pas connaître le même sort

que l'A380. Sur les 174 commandes passées par les Etats clients (Allemagne, France, Royaume-Uni, Espagne, Turquie, Belgique, Luxembourg, Malaisie), Airbus a encore une centaine d'avions à livrer, soit six ans de production. Et compte bien décrocher de nouvelles commandes à l'export. L'Indonésie est notamment intéressée par l'achat de cinq appareils. ■

►►► fonné à 71 commandes nettes de long-courriers, contre 218 à son rival américain. Il a aussi dû encaisser l'annulation ces jours-ci de 42 A350 par Etihad. Le contrat d'Emirates arrive donc au bon moment. Par son ampleur, il jette même un doute sur l'avenir de la commande de Boeing 787 de novembre 2017 de la compagnie de Dubaï, qui risque de faire double emploi.

### Des armes contre Boeing

La décision d'arrêter l'A380 a une dernière vertu : prise par Tom Enders à deux mois de la fin de son mandat, elle évite à son successeur Guillaume Faury de plomber son début de règne avec cette question sensible. « *Il est plus sain pour le nouveau management de débiter d'une feuille blanche, sans avoir à prendre de décision sur un programme boiteux* », confirme Ernest Arvai, consultant au cabinet AirInsight. Le futur patron a bien assez de

chantiers à gérer. Guillaume Faury va devoir poursuivre la montée en cadence de la production de la famille A320, de 55 appareils mensuels à 63 par mois en 2021. Il devra faire décoller les ventes et la production de l'A220, l'ex-CSeries racheté mi-2018 au canadien Bombardier, qui représente désormais la nouvelle entrée de gamme d'Airbus. L'ancien PDG d'Airbus Helicopters, 50 ans, se sait aussi attendu sur la riposte au NMA de Boeing. L'américain envisage de lancer dès 2020 ce nouvel appareil de 220 à 270 passagers, déjà baptisé Boeing 797 par le microcosme aéronautique. Avec l'ambition de s'octroyer la part du lion sur un marché estimé à 5 000 appareils sur vingt ans. Certains poussent Airbus à dégainer un A322, version rallongée de son monocouloir A321, pour lui couper l'herbe sous le pied. « *Le lancement d'un A322 pourrait vraiment faire mal au NMA* », assure Ernest Arvai.

Autre chantier pour Guillaume Faury : réfléchir à l'après-A380. Avec la fin de production en 2021, Airbus n'aura plus d'offre commerciale sur les long-courriers de plus de 400 sièges. L'A350-1000, la plus grande version de l'A350, s'arrête à 366 passagers, quand le tout nouveau 777X de Boeing, qui doit sortir d'usine à Everett (près de Seattle) ces prochains jours, est capable de monter à 425 sièges. Le groupe américain dispose aussi de la dernière version du 747, le 747-8. Surtout vendu comme avion cargo, l'appareil a été commandé par Lufthansa ou Korean Air dans sa version passagers.

Airbus doit-il dégainer un nouvel appareil ? « *La demande est pour l'instant assez faible sur ce segment, mais, à terme, il va avoir besoin d'un avion plus gros* », estime Richard Aboulafia. Guillaume Faury pourrait donc être tenté de ressusciter le projet d'A350-2000, une version rallongée de l'A350 à plus de 400 sièges. Ce projet avait été proposé à Singapore Airlines en 2017, puis remis dans les cartons suite au choix du 777X de Boeing par cette compagnie. « *Il serait dommage de disparaître de ce segment, après avoir consacré tant d'efforts et d'argent à développer l'A380 pour casser le monopole de Boeing* », souligne Françoise Vallin.

### Départ des « grognards »

Difficulté additionnelle : pour ces décisions structurantes, Guillaume Faury ne pourra plus s'appuyer sur les « grognards » de l'équipe Tom Enders-Fabrice Brégier, des figures de l'aéronautique qui ont fait tourner la boutique durant quinze ans. Entre les affaires de corruption présumée et les départs à la retraite, la grande majorité du comité exécutif a fait ses valises ces derniers mois. Le directeur financier Harald Wilhelm, qui rejoint Daimler en avril, et le directeur des opérations Tom Williams, parti à la retraite fin décembre, sont remplacés par deux *rookies* (débutants) de l'aéronautique : Dominik Asam, transfuge du géant des semi-conducteurs Infineon, et Michael Schöllhorn, débouché à la division électroménager de Bosch. Pour Airbus, le symbole d'une nouvelle ère. **Vincent Lamigeon**