

# PATRICK DE CASTELBAJAC

Directeur général délégué à la stratégie et à l'international d'Airbus

## Jeffry FRIEDEN

Cela m'amène à Patrick, qui est confronté à un problème similaire : ce qui est logique d'une part et à l'opposé ce qui est politiquement possible. Patrick, vous êtes, chez Airbus, au cœur de la tempête qui s'est formée depuis le référendum sur ce qu'implique le Brexit à la fois pour l'économie européenne - et j'utilise l'Europe au sens géographique pour inclure le Royaume-Uni - et pour le monde des affaires européen. Comme nous le savons tous, Airbus est une organisation fortement intégrée. Qu'allez-vous faire lorsque que vous serez confronté à ces questions ?

## Patrick de CASTELBAJAC

(N.B. : la déclaration suivante a été prononcée le 26 octobre 2018, avant l'accord conclu entre la Commission européenne et le gouvernement britannique.)

Tout d'abord, je pense que lorsque j'ai discuté avec Thierry et Nicolas, nous avons dit que nous voulions donner une sorte de vision des entreprises industrielles européennes sur ce qui se passe. Airbus a le privilège de faire partie de l'Europe qui fonctionne. Notre succès repose depuis 40 ans sur la libre circulation des personnes, des biens, des services et des actifs dans toute l'Europe. Nous avons 14 000 employés au Royaume-Uni, ce qui, pour vous donner une idée, signifie que nos employés effectuent 80 000 déplacements outre-Manche chaque année. Nous avons plus de 2 000 fournisseurs, c'est une composante absolument intégrée de nos activités. Chaque année, les échanges commerciaux entre les deux côtés de la Manche représentent 15 milliards d'euros.

Le problème aujourd'hui est simple, en fait, non, pas tant que ça. La construction de chaque avion nécessite entre un et deux millions de pièces. Chaque pièce doit être disponible au bon moment. Vous pouvez imaginer la logistique pour que ces deux millions de pièces venant d'Europe et du monde entier nous parviennent à un moment et à un endroit précis, avec la qualité requise. De toute évidence, si vous souhaitez commencer à constituer des stocks régulateurs partout, en termes de fonds de roulement, c'est tout simplement impossible. Vous ne pouvez pas avoir deux millions de pièces stoppées un peu partout en Europe simplement parce qu'il existe un risque de perturbation au Royaume-Uni. Un commerce sans friction est donc absolument essentiel parce que nous vivons dans un monde très concurrentiel. Nous sommes une entreprise qui, je suis désolé de le dire, n'est pas efficacement soutenue par nos gouvernements, contrairement à nos concurrents. Par conséquent, nous devons être performants et ce, selon des normes d'exécution très élevées.

Nous sommes très inquiets aujourd'hui, car si vous regardez le trafic et la logistique, il s'agit principalement de camions et ils sont environ 6 000 à traverser la frontière chaque jour. Même si les marchandises peuvent entrer, est-ce que le camion va être contrôlé ? Le conducteur du camion sera-t-il contrôlé s'il est français, marocain ou espagnol ? Si le contrôle est efficace et que cela prend environ deux minutes par camion, cela signifie 30 miles de file d'attente avant Douvres, 50 kilomètres de file d'attente chaque jour. Est-ce que cela va perturber le fonctionnement des entreprises ? Probablement.

Un autre sujet nous préoccupe, et je ne parle pas des taxes ici, je parle des documents administratifs. Nous allons maintenant devoir établir environ 250 000 documents administratifs par an. Nous étions dans une situation où, pour exporter de l'autre côté de la Manche, nous remplissions une fois par mois un formulaire contenant une dizaine d'informations. Maintenant, un formulaire de 54 champs sera exigé pour chaque pièce. Le niveau de complexité, d'inefficacité et de charge administrative est énorme et cela ne concerne pas uniquement Airbus, mais toute entreprise qui commerce avec le Royaume-Uni.

Le défi pour nous et nous l'avons signalé il y a un moment, a trait au manque de préparation. C'est ce qui nous préoccupe beaucoup. Nous travaillons à plein rendement chez Airbus. Cette année, nous avons pour objectif de

vendre et de livrer 800 avions, soit plus de trois par jour ouvrable. Si nous avons une semaine de retard, nous ne pourrions pas la récupérer car nous fonctionnons à pleine capacité. Une semaine de retard signifie que nous allons perdre un milliard et nous aurions de la chance de n'avoir qu'une semaine de retard avec le Brexit, compte tenu de la situation actuelle. Non seulement cela va nuire au Royaume-Uni et aux entreprises, mais aussi, je pense, à la concurrence européenne.

En dehors de l'aspect industriel, il faut également prêter attention à toutes les industries fortement réglementées, telles que les laboratoires pharmaceutiques, l'industrie chimique, la défense, etc. Pour vous donner une idée, chaque pièce de l'avion doit être certifiée par l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA). Le jour où une pièce n'est pas certifiée, l'appareil ne peut pas voler, c'est le cas dans le monde entier et pas seulement en Europe. Jusque très récemment, les Britanniques souhaitaient sortir de l'AESA, car cette autorité est associée à la compétence de la Cour de Justice Européenne et si vous refusez cette juridiction, vous ne pouvez pas faire partie de l'Agence. Cela aurait signifié que, partout dans le monde, si vous devez intégrer une pièce britannique à l'avion, celui-ci ne peut être certifié et sans certification, il ne peut pas voler.

Nous travaillons depuis des mois avec l'AESA, les Britanniques et un grand nombre de nos fournisseurs. Il y a quelques semaines, un accord de principe a été trouvé sur la manière dont cela devait fonctionner et l'AESA a accepté de manière très constructive d'accorder aux fournisseurs du Royaume-Uni la possibilité d'obtenir l'approbation d'un pays tiers. Cependant, encore une fois, il y a plus de 2 000 fournisseurs et plus de 10 000 pièces et il reste maintenant moins de six mois pour mettre tout ceci en œuvre si nous ne voulons pas que les avions restent au sol.

Le directeur des services douaniers au Royaume-Uni a récemment déclaré qu'il lui faudrait quatre à cinq ans pour mettre en place un système douanier opérationnel. Imaginez les PME britanniques, qui se sont développées dans un monde où elles n'avaient pas à se soucier des douanes. Je ne parle même pas des droits de douane, je parle des douanes. Elles ont fait des affaires avec des entreprises voisines dans l'UE. Avec le libre-échange, c'est facile. Aujourd'hui, aucune entreprise ne sait ce qui va se passer après le 29 mars. Aucune ne sait s'il lui faudra investir dans certains systèmes, quels systèmes, pour quoi faire, quels seront les délais, comment devront être gérés la production, les ventes, le service après-vente ou encore le support. Personne ne sait.

C'est la même chose pour les aéroports. Avant hier, la National UK Audit Agency a publié un rapport, selon lequel les aéroports auraient besoin de trois ans au minimum pour mettre en place un système de contrôle des frontières approprié. L'AITA (Association internationale du transport aérien), qui est l'ONU pour l'aviation, s'est dite préoccupée par ce qui allait se passer après le 29 mars. Aujourd'hui, personne ne sait ce qui va se passer. Le ministère britannique des transports a fait part de son inquiétude concernant l'avenir de l'aviation, mais également de la formation aux normes, de la sécurité, des assurances, etc.

Je pense que le niveau d'incertitude lié à une absence d'accord pour le Brexit, un « no-deal Brexit », est extrêmement élevé. En tant qu'entreprise industrielle au Royaume-Uni, nous pensons qu'aujourd'hui, cette perspective n'est peut-être pas parfaitement comprise par toutes les parties prenantes. Aujourd'hui, il vaudrait mieux un mauvais accord qu'une absence d'accord. Encore une fois, c'est facile pour moi car je ne suis pas un politicien. Actuellement, nous constituons tous des stocks-tampons comme dans le secteur de l'automobile. Pour cela, nous dépensons actuellement un milliard d'euros des deux côtés de la frontière, ce qui a une incidence sur notre capacité à investir. Nous sommes dans un secteur très concurrentiel et nous préférierions investir un milliard dans la recherche et le développement pour être plus compétitifs, plutôt qu'un milliard pour constituer des stocks, mais nous devons le faire. Nous investissons également un montant très important pour anticiper ce que pourrait être le système douanier et pour déterminer comment nous pouvons le numériser et le rendre flexible de façon à ce que, quels que soient les accords passés par les pays, nous puissions nous y adapter et réagir rapidement. Nous essayons également d'aider nos fournisseurs à se préparer, mais la plupart d'entre eux ne sont pas prêts aujourd'hui.

Pour conclure très rapidement, je suis extrêmement préoccupé par le manque de préparation de nos gouvernements sur la question, et par celui de certaines industries et entreprises, qui, à mon avis, écoutent un peu trop le flux d'informations disant que tout ira bien. En fait, j'espère que ça ira, mais personne ne peut savoir aujourd'hui comment les choses vont se passer. Bien entendu, je suis conscient qu'Airbus est un exemple extrême, car nous sommes très intégrés et très européens, mais nous ne sommes pas les seuls. Je pense que dans les secteurs de l'automobile, des

laboratoires pharmaceutiques, de l'espace, de la défense et de nombreux autres secteurs, nous partageons les mêmes préoccupations et les mêmes inquiétudes. Je pense que pour nous tous, pour les grandes entreprises aujourd'hui, cette incertitude et les conséquences possibles nous obligent à revoir notre vision de ce que nous ferons demain au Royaume-Uni. Aujourd'hui, nous avons des gens fantastiques dans ce pays. Je pense que c'est le pays le plus compétitif au sein d'Airbus en Europe, mais si un Brexit dur a lieu, nous devons tout revoir, notre investissement, notre empreinte. Encore une fois, je pense, après avoir discuté avec des personnes du secteur automobile, notamment BMW, que la situation va être très préoccupante.

### **Jeffry FRIEDEN**

Je pense que les implications plus larges sont considérables. Airbus est un cas particulier, mais ce n'est qu'un exemple extrême d'une chaîne de valeur mondiale. Les chaînes de valeur mondiales se trouvent au cœur du fonctionnement du système commercial international et plus généralement de l'économie internationale. Le bouleversement entraîné par le Brexit ou qui en résultera pour cette chaîne de valeur mondiale est analogue à celui qui pourrait survenir en cas de déstabilisation du système de règlement SWIFT ou du commerce mondial en général. Je pense qu'Airbus nous donne une idée du genre de problèmes qui risquent de se poser de plus en plus à l'avenir à mesure des avancées.