

DOSSIER

## HÉLICOPTÈRES CHERCHENT VENTS PORTEURS

- [Usinenouvelle.com](http://Usinenouvelle.com) >
- [L'Usine de l'Aéro](#)

### À Marignane, Airbus Helicopters s'inspire de l'automobile

Par [Olivier James](#) - Mis à jour le 18 février 2016, à 11h13 - Publié le 18 février 2016 | [L'Usine Nouvelle n° 3456](#)

► [Aéronautique](#), [Aviation civile](#), [Airbus Group](#), [Airbus Helicopters](#), [Organisation industrielle](#)



**ENQUÊTE** Dans un marché chaotique, Airbus Helicopters cherche à améliorer son efficacité industrielle et à déployer des méthodes de travail plus agiles. Avec, pour modèle, le secteur automobile.



La filiale d'[Airbus Group](#) a engagé une transformation de ses process industriels, qui passera par une plus grande standardisation de la production. (Crédits - Lorette Fabre)

"On est en train de casser les murs !" Dans le bruit des cloisons arrachées et la fureur des tubes métalliques enchevêtrés, Pascal Gaudry s'enthousiasme. Le vice-président d'Airbus Helicopters, chargé des services et de la logistique, attend avec impatience la mise en place imminente d'un futur lab dans un bâtiment du site historique de Marignane (Bouches-du-Rhône). Un espace élaboré avec le cabinet de conseil [Accenture](#), dans lequel les méthodes de travail s'inspireront des fab labs qui fleurissent un peu partout dans l'industrie. Réduction des cycles de développement, nouveaux outils capables de faire émerger plus vite l'innovation... "C'est le diable qui entre dans la maison", s'amuse Pascal Gaudry, en référence aux procédés traditionnels des ingénieurs. À l'origine de cette initiative, Guillaume Faury, le PDG d'Airbus Helicopters, filiale d'Airbus Group. "Son arrivée coïncide avec des pratiques en rupture, analyse Jean-Louis Dropsy, spécialiste aéronautique chez Argon Consulting. En recherche et technologie, les longs programmes ont été remplacés par des projets plus agiles, orientés vers la démonstration rapide d'un potentiel de résultats ou d'innovations fonctionnelles majeures."

Hasard du calendrier : Guillaume Faury a pris les rênes d'Airbus Helicopters en 2013, année où le sol a commencé à se dérober sous les pieds des hélicoptéristes. Après être parvenu à livrer 497 appareils cette année-là, Airbus Helicopters n'a procédé qu'à 395 livraisons en 2015. Quant au carnet de commandes, il s'étiole, passant de 402 à 383 unités entre 2014 et 2015, en raison d'un secteur pétrolier et gazier neurasthénique et de contrats militaires plusieurs fois reportés. *"La stratégie de Guillaume Faury est très courageuse, estime Philippe Plouvier, consultant au BCG. Il est arrivé dans un contexte bien plus négatif que ses prédécesseurs, dans un marché très difficile."* Sans oublier l'accident mortel survenu en mer du Nord en 2013, impliquant un Super Puma, et la crise de confiance de certains clients due à des problèmes de retards de livraison de pièces. Depuis, le groupe est passé de la quatrième à la deuxième place du classement de référence de la revue *Aviation International News* entre 2014 et 2015 pour la satisfaction clients. Un premier succès.

### **MODERNISER LES MÉTHODES**

L'objectif de Guillaume Faury reste l'industrialisation du groupe à marche forcée. Le PDG tire cette stratégie de son passage chez PSA : *"On ne peut pas passer près de cinq ans dans l'automobile sans être transformé par ce secteur qui, en termes d'efficacité industrielle, a un niveau de compétitivité impressionnant."* Entre 2008 et 2013, après dix ans chez Airbus Helicopters, Guillaume Faury a été le vice-président exécutif pour la recherche et le développement de PSA. Une expérience qu'il espère faire fructifier dans un secteur aux process encore très artisanaux. Le directeur qualité d'Airbus Helicopters est issu des rangs de Faurecia, celui des achats vient de BMW, le responsable du design intérieur du H160, de PSA. Si les cadences de production de l'hélicoptériste ne ressemblent guère à celles d'un constructeur automobile, une bonne partie des méthodes de ce secteur peut être appliquée. *"Sur les chaînes de production, cela revient d'abord à écrire des standards de production, formaliser, effectuer les actions de manière répétitive et commune, précise Guillaume Faury. La standardisation et la répétabilité sont trop peu mises en œuvre dans les productions en petite série. Elles permettent de tirer la qualité vers le haut."*

Management visuel, méthodes de résolution de problèmes communes, partage des indicateurs, renforcement du travail en équipe : autant de nouveaux outils mis en place en quelques mois. Qui dit automobile, dit aussi baisse des coûts de production. Là encore, Airbus Helicopters tente de s'aligner, à son échelle, comme le montre la nouvelle usine de production de pales d'hélicoptères à Dugny (Seine-Saint-Denis), nommée « Paris-Le Bourget », qui emploie 740 personnes : ultramoderne et automatisée, elle va remplacer dans le courant de l'année l'installation devenue vétuste de La Courneuve, à quelques encablures. Cet investissement de 130 millions d'euros a permis de bâtir une usine de 40 000 m<sup>2</sup> dans laquelle les coûts de production pourraient être diminués de 15 %. Une stratégie déployée en dehors des frontières françaises. Airbus Helicopters multiplie les usines à l'étranger, en Australie, en Chine, au Brésil, aux États-Unis, mais le plus souvent pour respecter les fameux offset – une usine sur place contre des commandes – ou se rapprocher de ses clients.

### **BAISSER LES COÛTS DE PRODUCTION**

Changement de braquet avec la Roumanie : une nouvelle chaîne d'assemblage implantée à Brasov, en cours de construction, produira des H215 à bas coûts, concurrençant sur ce créneau des appareils russes. Lancée par Guillaume Faury, elle vise à produire 15 appareils low cost par an dès 2017, sur un site où le groupe possède déjà des activités de maintenance. *"On va faire du "DaciaCopter", lance Didier Hacquart, délégué syndical central CFDT. Mais il faut reconnaître que cette production génère du boulot à Marignane."* Raison pour laquelle, même si la conjoncture inquiète nombre de salariés, la méthode Faury ne génère pas de conflits sociaux.

Le dirigeant, qui garde sans doute en mémoire la fermeture de l'usine PSA d'Aulnay (Seine-Saint-Denis), n'a procédé à aucun licenciement, contrairement à ses concurrents américains, Sikorsky et Bell Helicopter en tête. Les salariés voient que leur site se modernise. Récemment, il a été doté d'un système automatisé de stockage de pièces de rechange, comme on en retrouve dans l'automobile. *"L'objectif est de limiter le stock de pièces au maximum pour les délivrer en flux tendu, atteste Nicolas Orance, le directeur de la division aéronautique et de défense de Daher, qui met en musique l'installation. Nous mettrons en place en 2017 une gestion fondée sur la prévision de commandes et une plus grande anticipation demandée aux fournisseurs."* Si Airbus Helicopters peut s'appuyer sur le modèle automobile pour industrialiser ses process, le groupe ne peut pas, en revanche, s'en inspirer pour mener son autre grand chantier : le développement des services. Là, ce sont les technologies issues du secteur numérique qui donneront à l'hélicoptériste un nouveau souffle.