

## RUAG Aerostructures

Le chiffre d'affaires a une nouvelle fois fortement progressé sous l'impulsion du programme monocouloirs d'Airbus en 2019. Afin d'améliorer la rentabilité insatisfaisante, des programmes de restructuration et de stabilisations ont été menés sans relâche sur les deux sites d'Oberpfaffenhofen et Eger.

### Marche des affaires

L'exercice sous revue de RUAG Aerostructures a essentiellement été marqué par une nouvelle accélération de la cadence dans le cadre du programme monocouloirs d'Airbus. L'augmentation qui en résulte de 12 % du chiffre d'affaires qui atteint CHF 300 mio. a dépassé les attentes. En s'établissant à CHF –22 mio. (CHF –14 mio.), l'EBIT demeure lui en revanche en zone négative. Les difficultés des années précédentes, déclenchées notamment par les retards dans le transfert de paquets de travail d'Oberpfaffenhofen vers Eger ainsi que les remises sur volume qui ont commencé à être appliquées en parallèle, ont continué à se faire ressentir. Les vastes programmes de restructuration et de stabilisation initiés en 2018 à Oberpfaffenhofen et Eger ont toutefois commencé à porter leurs fruits en fin d'année. Le dépassement des objectifs relatifs au cash-flow et aux actifs circulants nets constitue un autre point positif.

À Oberpfaffenhofen, l'activité opérationnelle en 2019 s'est concentrée d'une part sur le défi qu'a représenté la demande d'Airbus d'augmenter encore les cadences de production pour la famille A320 pour passer désormais clairement la barre des soixante sections de fuselage par mois. Ces cadences sont ainsi supérieures au volume convenu initialement, ce qui, couplé au manque criant de main-d'œuvre spécialisée sur le marché du travail, a entraîné des difficultés de livraison. De ce fait, il n'a pas été possible d'atteindre la productivité visée à l'origine. De la main-d'œuvre spécialisée de toute l'Europe a dû être recrutée.

D'autre part, le programme de redressement déjà lancé en 2018 a été vigoureusement poursuivi au cours de l'exercice sous revue. Il concerne tous les domaines d'activité essentiels, de la production et du portefeuille de produits aux relations avec la clientèle, aux processus commerciaux et à la politique de ressources humaines, en passant par l'interaction entre les sites et la chaîne d'approvisionnement. L'ensemble des activités et procédures sont entièrement analysées pour ensuite augmenter durablement la productivité et la rentabilité. Dans le domaine de l'«Operational Excellence», les processus sont en train d'être allégés et le flux de production d'être optimisé. Dans le domaine des ressources humaines, un nouveau système de rémunération a pu être introduit en 2019 suite aux négociations fructueuses avec les délégués du personnel et le syndicat. Et grâce à d'intenses négociations avec le client Airbus, nous sommes parvenus à une amélioration concernant les prix et les contributions aux frais ainsi qu'à un échange de paquets de travail allant dans le sens d'un niveau d'automatisation plus élevé.

Le site d'Emmen est sensiblement affecté par l'arrêt de la production du gros porteur A380 d'Airbus annoncé en février 2019. Le projet «Transition Emmen», qui vise à se concentrer sur les technologies centrales telles que le traitement des surfaces, les matériaux composites, les montages militaires ainsi que les activités de développement, a par la suite été lancé. S'y ajoutent des optimisations systématiques au niveau des coûts. La nouvelle installation de traitement des surfaces a connu une année 2019 fructueuse. Avec un chiffre d'affaires d'environ CHF 10 mio. et une part de clients tiers de 20 %, le centre de profit a franchi son premier cap.

Sur le site hongrois d'Eger, l'attention s'est avant tout portée sur la stabilisation au cours de l'exercice sous revue. Toutes les tâches prévues à l'origine ont entre-temps été transférées à Eger et la fiabilité des livraisons s'est progressivement améliorée. En obtenant la certification du système de gestion selon la norme EN 9100, le site hongrois d'Aerostructures a franchi un autre cap important sur le chemin de l'autonomie en octobre 2019.

## Perspectives

La croissance devrait être importante sur les marchés mondiaux des appareils civils comme militaires. Avec les projets de restructuration en cours à Oberpfaffenhofen et Eger ainsi que le projet de transition lancé à Emmen, RUAG Aerostructures entend s'assurer que l'entreprise profite durablement de cette croissance dans l'avenir.

Oberpfaffenhofen peut miser sur une augmentation toujours supérieure à la moyenne des besoins d'Airbus, le principal client. L'arrêt de la production du Canadair Regional Jet (CRJ) aura des effets négatifs sur le chiffre d'affaires. En 2019, Bombardier a vendu la totalité du programme à son concurrent japonais Mitsubishi, qui l'a immédiatement stoppé. Le site d'Oberpfaffenhofen produira des sections arrière du fuselage du CRJ jusqu'à l'été 2020 pour ensuite ne plus livrer que des pièces de rechange.

À Emmen, la nouvelle installation de traitement des surfaces doit s'affirmer comme moteur de la croissance en 2020. L'installation fonctionne avec deux équipes et doit à plus long terme tourner à plein régime avec trois équipes. Il y a notamment un potentiel à exploiter dans la prestation de service aux clients tiers. Le lancement de la production en série des dispositifs de suspension de charge utile du jet militaire suédois Gripen ainsi que l'accélération de la production de composants pour le client nord-américain Boeing Defence devraient avoir un impact positif.

Pour Eger, le défi en 2020 consiste à obtenir la certification en tant qu'établissement de l'industrie aéronautique autonome et agréé par les autorités hongroises. Il agira ainsi librement en matière d'achat de matériel, d'organisation du travail et de contrôle de la qualité dans l'avenir en tant que site autonome. Cela permettra une exploitation plus flexible et simplifiera les optimisations. Le ralentissement de la production pour le CRJ aura un effet négatif.

## Bref portrait

Fournisseur mondial de premier rang (Tier 1) de composantes de structures d'avions pour des clients civils et militaires, RUAG Aerostructures est axée sur le développement, la fabrication et l'assemblage final de sections de fuselage complètes, de composantes d'ailes et de commandes ainsi que de modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour des avions civils et militaires. Forte de sa compétence en pilotage de réseaux de chaînes d'approvisionnement complexes, la division est notamment responsable des chaînes de livraison mondiales complètes des sections de fuselage pour Airbus.

## Clients et partenaires

Airbus, Boeing, Bombardier, GE Aviation, Pilatus Aircraft, Saab

## Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 300 mio.
EBITDA:	CHF (13) mio.
EBIT:	CHF (22) mio.
Effectif (FTE):	1506
Base:	Suisse, Allemagne, Hongrie

Le nouveau système ERP sur lequel la division migre va améliorer de façon fondamentale le pilotage de la production et des chaînes d'approvisionnement ainsi que l'interaction entre les sites. La plateforme unique SAP S/4HANA permettra notamment de simplifier les interfaces de commandes pour les clients ainsi que de redéfinir et alléger les processus commerciaux au cours des prochaines années.

Cependant, plus la crise du coronavirus sera longue, plus elle aura d'effets négatifs sur le résultat d'exploitation en 2020.