


**AERONAUTIQUE | REGARD DE CEO**


**CEO anonyme**  
Acteur industriel  
Secteur aéronautique

“ **Le vrai risque pour l’aéronautique n’est plus le marché, c’est l’exécution** ”

*Parce qu’il aborde sans concession les déséquilibres profonds de l’aéronautique française, le dirigeant de cet acteur industriel de premier plan du secteur aéronautique français a choisi de rester anonyme. Dans cette note rare et sans concession, il livre un regard direct et lucide sur une industrie où la reprise ne suffit plus et où la performance opérationnelle conditionne désormais le profit et l’EBITDA.*

### **Une industrie en reprise... mais structurellement fragilisée**

L’aéronautique française est officiellement sortie de la crise Covid. Dans les faits, elle reste engluée dans une crise de capacité, de coûts et d’exécution. Le cœur du problème n’est plus la demande, mais l’incapacité collective à produire de manière rentable et robuste.

Le goulot d’étranglement est identifié sans ambiguïté : la Supply Chain !

Après avoir fonctionné à 50 % de ses capacités pendant plusieurs années, la filière peine à absorber le ramp-up, notamment dans un contexte marqué par :

- la désorganisation post-Covid
- l’arrêt ou le ralentissement de programmes majeurs (ex. 787)
- l’inflation
- des fournisseurs financièrement exsangues.

“ **Le goulot d’étranglement, c’est la Supply Chain, et la capacité à faire un ramp-up** ”

### **Une reprise qui détruit de la valeur au lieu d’en créer**

La reprise actuelle est inefficace par construction. Fermetures de sites, changements de fournisseurs, transferts industriels, relocalisations ou délocalisations contraintes : chaque mouvement génère des pertes d’efficacité massives dans une industrie où le changement n’est jamais neutre.

Résultat : baisse de productivité, dérives qualité, retards de livraison, surcoûts cachés et consommation excessive de cash.



## **Une chaîne de valeur sous tension, à rééquilibrer**

Le secteur subit une tension structurelle au sein de la chaîne de valeur aéronautique, liée à des situations économiques différenciées entre donneurs d'ordre et fournisseurs, dans un contexte de reprise industrielle rapide. Les grands acteurs du secteur ont globalement retrouvé des marges de manœuvre financières, tandis que :

- les Tier 1, Tier 2, ETI et PME critiques de la supply chain demeurent fortement sollicités par le ramp-up
- les marges des fournisseurs les plus exposés restent sous pression
- les capacités d'investissement nécessaires à la montée en performance sont limitées pour une partie de l'écosystème.

Cette asymétrie de contraintes complique la mise en œuvre d'une dynamique collective de progrès et pèse sur la capacité globale de la filière à restaurer durablement sa performance industrielle.

Le modèle historique fondé principalement sur l'ajustement des conditions économiques atteint ses limites. La création de valeur durable reposera désormais sur un rééquilibrage progressif de la chaîne de valeur et sur l'activation coordonnée de leviers de performance opérationnelle, au bénéfice de l'ensemble de l'écosystème industriel.

## **Des démarches de transformation trop lourdes, trop théoriques**

Les initiatives collectives type Aero Excellence sont sévèrement questionnées : lourdes, procédurales, coûteuses en énergie managériale et souvent réduites à une logique de conformité ("check the box"). Le constat est clair : elles ne réparent pas les causes profondes de la sous-performance.

L'industrie souffre d'un manque de pragmatisme, particulièrement en France, où la transformation est vécue comme une contrainte administrative plus que comme un levier économique.

**La priorité n'est plus stratégique ou technologique, elle est opérationnelle : refaire tourner correctement les basiques**

## **L'enjeu central : activer tous les leviers d'efficacité et de rentabilité**

Pour le CEO, la sortie par le haut passe par une obsession : remettre de la performance là où elle a été détruite. Les leviers sont connus, mais insuffisamment actionnés :

- sécurisation de la Supply Chain critique
- amélioration immédiate de la productivité industrielle
- réduction des coûts cachés (non-qualité, retards, transferts mal maîtrisés)
- rééquilibrage temporaire des équations économiques pour permettre l'investissement
- accompagnement terrain, rapide, orienté résultats.

Ce que cherchent les industriels aujourd'hui n'est pas du conseil stratégique, mais du "faire" : des équipes capables d'aller sur site, de corriger, de stabiliser et d'améliorer.

## **Un risque stratégique majeur : la perte progressive de souveraineté industrielle**

Au-delà des enjeux opérationnels immédiats, le CEO alerte sur un risque stratégique de long terme pour la filière aéronautique française. Si la supply chain nationale ne parvient pas à suivre les cadences et à restaurer un niveau de performance suffisant, certains donneurs d'ordre pourraient être conduits à faire évoluer leurs choix de sourcing, y compris hors de France et d'Europe.

Ces arbitrages, rationnels à court terme pour sécuriser la production et les livraisons, pourraient entraîner un affaiblissement durable de certaines capacités industrielles clés, notamment dans les segments les plus exposés de la chaîne de valeur. À moyen terme, la perte de compétences, la fragilisation des ETI critiques et la dépendance accrue à des fournisseurs éloignés constitueraient un changement structurel difficilement réversible.

La capacité de la supply chain française à monter en performance devient ainsi un enjeu qui dépasse la seule rentabilité : elle conditionne la préservation de la souveraineté industrielle et la crédibilité de la filière aéronautique.

**On ira acheter ça en Inde. Ce n'est pas grave pour les grands donneurs d'ordre. C'est plus grave pour le pays...**

### **Il y a des moments où une industrie n'a plus le droit de se raconter d'histoires. L'aéronautique française est précisément à cet endroit-là.**

Pendant trop longtemps, elle a pu compenser ses fragilités par la profondeur de ses carnets de commandes, par son excellence technologique, par la solidité de ses grands donneurs d'ordre. Ce temps est révolu. Aujourd'hui, l'approximation coûte cher. Les demi-mesures coûtent encore plus cher. Et l'illusion que la reprise suffira à régler les problèmes est sans doute la plus dangereuse de toutes.

La performance n'est plus un sujet d'optimisation marginale, réservé aux directions industrielles ou aux plans d'amélioration continue. Elle est devenue une condition de survie économique et industrielle. Sans performance réelle, mesurée, durable, il n'y a ni rentabilité, ni capacité d'investissement, ni souveraineté industrielle crédible.

La vérité est simple, mais exigeante : la rentabilité future du secteur ne se jouera ni dans les discours, ni dans les labels, ni dans les effets d'annonce. Elle se jouera dans la capacité des industriels à aller chercher, vite et sans détour, tous les leviers d'efficacité opérationnelle, là où la valeur se crée vraiment – sur le terrain.

C'est là que se gagnent les points d'EBITDA.  
C'est là que se sécurisent les Supply Chains.  
C'est là que se décide l'avenir de toute une filière.

**À la croisée des chemins, l'aéronautique française n'a plus besoin de promesses. Elle a besoin d'exécution.**



**“Profit through People”**  
l'humain acteur des gains de performance

## NOTRE MÉTHODOLOGIE : 4 étapes pour accélérer l'efficacité de votre organisation

La finalité de nos interventions est de vous permettre de mettre sous contrôle l'utilisation des outils et processus qui génèrent la performance de vos opérations.

### 1. Diagnostic des potentiels :

Par notre approche holistique des organisations, nous évaluons votre business sous 3 axes :

- Opérationnel
- Statistique et financiers (quelle base de coûts pour chaque fonction, son potentiel de performance par rapport à son optimum.)
- Comportemental (alignement, leadership et engagement).

Nous identifions les causes racines et leviers, concevons un plan de déploiement basé sur un ROI et une courbe de cash-flow.

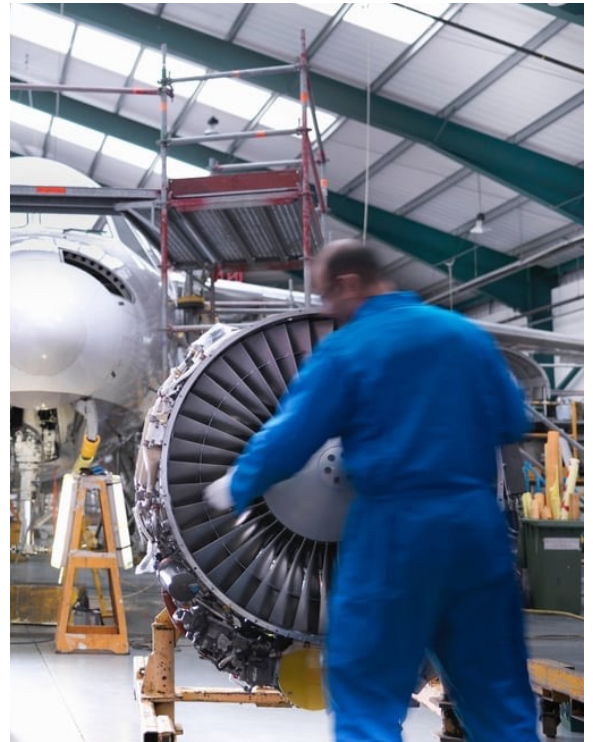
### 2. Design To Profit :

Nous concevons les structures (footprint, orga, processus, décisionnelles et mentales) nécessaires à l'atteinte de vos objectifs.

### 3. Profit through People :

Nous déployons et exécutons, par et avec vos équipes, avec une responsabilité claire et individuelle de résultats opérationnels et financiers attendus pour chaque périmètre.

Vos managers mesurent constamment l'atteinte des objectifs (2h, 8h, 24h, 1 semaine).



### 4. Profitabilité reproductible et perpétuée :

Les résultats ne dépendent plus des hommes mais du système mis en place. Vous mesurez la génération de valeur et non le résultat final.



**Jérôme PACCALIN**  
Chief Executive Officer



**Envie d'accélérer  
votre productivité ?**

Contactez nos experts pour réaliser un diagnostic sur-mesure de votre chaîne de production.

**Ne laissez plus vos cadences vous freiner :  
faites décoller votre productivité**

✉ [jpaccalin@profit-implement.com](mailto:jpaccalin@profit-implement.com)



+33(0)6 68 65 78 04