

FORMAT "Grand témoin" avec SAFRAN : Comment organiser la résilience du groupe face aux grandes turbulences (géopolitique, énergétique, inflationniste...) ?

Intervenants :

- **Olivier ANDRIES**, Directeur général de SAFRAN

Modérateurs/Modératrices :

- **Bertrand PAJOT**, IGESR, Groupe Sciences et Technologie du Vivant, de la Santé et de la Terre

Compte-rendu réalisé par **Anthony ROUX**, professeur de STI (académie de Versailles) et **Caroline BOIRIE**, professeure de SES (académie d'Orléans-Tours).

Les crises géopolitiques, les pénuries de matériaux, les dépendances énergétiques et industrielles forcent les grands groupes industriels à s'adapter continuellement. Comment la résilience permet-elle aux entreprises françaises de faire face à ces risques ? Une souveraineté industrielle peut-elle être mise en place en Europe ?

SAFRAN : COMMENT ORGANISER LA RESILIENCE DU GROUPE FACE AUX GRANDES TURBULENCES ?

SAFRAN, leader mondial dans l'aéronautique (moteurs, trains d'atterrissage, sièges, etc...), implanté dans 70 sites industriels en France, a dû réagir à des chocs géopolitiques lors des dernières années.

Depuis 2019, une succession de chocs s'imposent à SAFRAN

Olivier Andriès explique que depuis 2019, SAFRAN a connu une succession de chocs imposés et liés à la demande de fabrication d'avions. Le premier choc date de mars 2019 avec les 2 crashes d'avion 737max. La production de ces moteurs d'avion est radicalement arrêtée par Boeing et la production générale est revue très nettement à la baisse. S'ensuit en mars 2020 le choc lié à la crise de la Covid-19 qui engendre une chute du trafic aérien mondial de 80%. Le chiffre d'affaires de l'entreprise chute de 50% en 15 jours. Il faudra attendre 2021 pour une augmentation du trafic aérien à son niveau d'avant Covid et une remise en route des différents sites de production pour obtenir de nouveau une cadence normale de production. Le dernier choc est lié à la guerre en Ukraine car la Russie est l'un des plus gros exportateurs de matières premières utiles à la fabrication des moteurs d'avion avec notamment le titane, le nickel et le fer. Ce choc énergétique lié à l'approvisionnement en matières premières entraîne une inflation du prix de ces dernières mais également une augmentation considérable du coût de l'énergie dans les secteurs industriels.

La capacité de SAFRAN à résister à ces chocs grâce à l'agilité et à la résilience

Face aux chocs, l'entreprise a développé une stratégie autour de deux impératifs : l'agilité et la résilience.

L'agilité représente la capacité de SAFRAN à réagir rapidement à une situation qui s'impose et de préserver l'essentiel de sa trésorerie, les emplois et les compétences des employés notamment l'expérience-métier des ingénieurs et techniciens. La résilience correspond à la capacité d'absorption des chocs et suppose de regagner une certaine souveraineté et une réduction des risques, notamment en termes de dépendance face aux fournisseurs et plus largement le long de la chaîne de valeur. Bâtir cette résilience a un coût.

Olivier Andriès prend l'exemple du titane. En 2022, 50% de cette matière première nécessaire pour la construction des moteurs et des trains d'atterrissage provient de Russie. Des solutions sont depuis envisagées pour pallier ces fortes dépendances en ressources. Trois ans sont en moyenne nécessaires pour trouver une source alternative d'approvisionnement. Dans cet exemple, la résilience suppose de retrouver une certaine souveraineté.

Les risques géopolitiques sont de plus en plus nombreux. Pour être résilient et agile, SAFRAN anticipe et double ses sources d'approvisionnement en matières premières et en pièces fabriquées. Cela se fait pièce par pièce et pays par pays afin de ne pas dépendre d'une seule source pour la fabrication de pièces nécessaires à la construction aéronautique.

Pistes d'exploitation pédagogiques

- En SES, on pourra aborder la question des chocs énergétiques et de l'impact environnemental de l'activité des entreprises dans le chapitre de Terminale, intitulé "Quels sont les sources et les défis de la croissance ?". Plus spécifiquement, on pourra amener les élèves à questionner la soutenabilité de la croissance en travaillant sur la conciliation entre croissance économique et préservation de l'environnement, notamment lorsque l'on abordera le cinquième objectif d'apprentissage : « Comprendre qu'une croissance économique soutenable se heurte à des limites écologiques (notamment l'épuisement des ressources, la pollution et le réchauffement climatique) et que l'innovation peut aider à reculer ces limites. » On pourra de même réutiliser les éléments du présent rapport dans le chapitre de Terminale « Quelle action publique pour l'environnement ? », notamment lorsque l'on abordera la construction des questions environnementales comme problème public et leur mise à l'agenda politique (Objectif d'apprentissage n°1), l'articulation des différentes échelles (locale, nationale, européenne, mondiale) des politiques publiques pour l'environnement (Objectif d'apprentissage n°2) mais aussi les principaux instruments dont disposent les pouvoirs publics pour faire face aux externalités négatives sur l'environnement, notamment la réglementation et les subventions à l'innovation verte (Objectif d'apprentissage n°3).
- En Sciences et Techniques Industrielles, l'étude du cycle de vie d'un produit industriel tel que la batterie pourrait être abordées en Sciences de l'Ingénieur dans la grande thématique "Les territoires et les produits intelligents, la mobilité des personnes et des biens" en abordant en classe de Première les compétences liées à l'analyse du besoin, l'organisation matérielle et fonctionnelle d'un produit par une démarche d'ingénierie système. Les élèves pourront se questionner sur les différentes étapes de fabrication d'un produit industriel, son empreinte carbone tout le long de sa conception et l'accès aux matières premières nécessaires à sa fabrication.

Quelques ressources complémentaires

- Dossier Cycle de Vie d'un Produit – Culture Sciences de l'Ingénieur
https://eduscol.education.fr/sti/si-ens-cachan/ressources_pedagogiques/dossier-cycle-de-vie-dun-produit#description