



**réflexions**

**#5**

## Les Services : Quand le leader de l'Aéronautique entre en jeu

### UN PEU D'HISTOIRE

En 2008, Louis Gallois a défini et présenté une Vision 2020 pour EADS, dont un des axes de développement était la croissance dans les Services. Objectif : réaliser 20 milliards d'€ dans les Services, soit environ 25% du chiffre d'affaire total EADS, avec un point de départ 2007 autour de 10%. L'enjeu est de taille, mais le challenge colossal, d'autant plus qu'Airbus, qui

représente plus de la moitié d'EADS, réalise à cette époque moins de 3% de son chiffre d'affaires dans les Services, là où Eurocopter réalisait déjà plus de 30% et les équipementiers autour de 40%.

Cette Vision a donc été naturellement déclinée au sein d'Airbus. Mais il ne suffisait pas d'appliquer la même

recette que le petit frère hélicoptériste ; le marché n'étant pas le même, et la proportion de pièces de « propriété » avionneur beaucoup plus importante chez Eurocopter qui fabrique et maintient en particulier toutes les boîtes de transmission principales et autres moyeux de rotor principaux. La complexité de ces dernières est proche d'un moteur. Et du coup, à l'instar des motoristes, la compagnie a su développer ses parts de marché dans les Services, en proposant à ses clients des offres de plus en plus intégrées et globales.

Le grand frère, lui, avait fait un choix complètement différent dans les années 90, « la Vienna policy ». L'objectif était de responsabiliser les équipementiers sur la performance de leurs produits sur toute la durée de vie des avions et de réduire les stocks d'Airbus qui devenaient trop importants avec l'augmentation du nombre d'avions en services. Le marché des rechanges et de la maintenance des équipements a été abandonné, au profit de meilleurs prix sur les pièces « première monte ». L'autre grosse différence a été le positionnement très tôt des compagnies aériennes sur les activités de maintenance avions, qui ont fait émerger des filiales, progressivement incontournables comme Air France Industrie et Lufthansa Technics. Ces « géants » du MRO (Maintenance Repair & Overhaul) ont rapidement pu proposer des offres attractives aux autres compagnies, les moyens et investissements étant déjà partiellement amortis sur leur propre flotte. Ils ont organisé leur développement de façon volontaire voire agressive et ont su bâtir une vraie politique de conquête de marché sur la base de portefeuille d'offres intégrées (cellules, moteurs, LRU, pool logistiques, mix fleet,...).

En complément de cette Vision 2020, une stratégie de croissance externe a été également largement communiquée par EADS. 3 facteurs la rendent aujourd'hui encore plus d'actualité :

- la volonté de développer des activités en zone dollar pour être moins sensible à la parité euros / dollar,
- le niveau de trésorerie très élevé d'EADS, en particulier grâce au carnet de commandes d'Airbus ,
- les cours particulièrement bas en ce moment des sociétés cotés qui prennent de plein fouet l'impact de la crise.

8 ans plus tôt, au début des années 2000, Boeing avait fait le même choix qu'EADS, en lançant un grand plan de croissance externe. 8 sociétés ont alors rejoint le groupe, dont les principales étaient: AerolInfo Systems, Continental Data Graphics (en 2000 – spécialiste de la documentation technique), Jeppesen (en 2000 - leader des cartes de navigation), Alteon (en 2002 – leader dans la formation des pilotes), Aviall (2006 – leader dans la distribution des pièces de rechange) ; et des investissements sur des centres de maintenance en Inde et en Chine ont également été fait. Le montant total de ces acquisitions sur cette

période s'est élevé à plus de 5 milliards de \$. Elles ont permis de doubler le chiffre d'affaire dans les Services pour atteindre aujourd'hui environ 15% du chiffre d'affaire de Boeing Commercial Airplanes. Le résultat est encore loin des 25% de la Vision 2020, et les synergies mises en œuvre (autres que commerciales) entre les différentes sociétés sont restées très limitées.

Le parallèle avec Boeing est d'autant plus intéressant, que le nombre d'avions en service de Boeing aujourd'hui n'est pas très éloigné de celui d'Airbus en 2020. Il n'y a donc pas de raison d'atteindre un niveau d'activité dans les Services comparable sans un niveau d'investissement similaire.

## STATUT

Pour EADS, les acquisitions dans les Services ont démarré en 2008 avec Motorflug (Maintenance d'hélicoptères) mais s'accélérent surtout en 2011 : Vector (en juin - Maintenance d'Hélicoptères), Satair (en juillet - distributeur de pièce de rechanges), Metron (en juillet - gestion du trafic aérien), Vizada (en août - Services de communication par Satellite). Mais le chemin reste long et le nombre de candidats assez limité. Airbus doit développer les Services, sans devenir concurrent de ses propres clients, en particulier sur le marché de la maintenance (qui représente plus de ~45 milliards de \$) et sans radicalement impacter le business modèle établi avec les équipementiers.

Le bon équilibre entre investissements externes et investissements internes doit donc être trouvé. Surtout qu'Airbus dispose d'une position centrale sur le marché avec un savoir faire et des compétences uniques qui peuvent être mises au profit du développement des Services. 3 axes semblent se détacher :

Premier axe : se positionner en intégrateur sur l'après-vente.

A titre d'exemple, Airbus a mis sur le marché récemment une offre « Flight Hour Services » qui permet aux compagnies aériennes d'avoir des coûts de maintenance et des disponibilités avions garanties sur une longue durée (de 5 à 15 ans). Elle intègre la maintenance en ligne, le support technique de la flotte et bien sur la gestion des équipements réparables, au travers d'un stock centralisé (et mutualisé), qui alimente des stocks clients délocalisés et des réparations facturés en fonction des heures de vols réalisées par le client. Les réparations sont ensuite réalisées par les équipementiers eux-mêmes ou des stations de réparation indépendantes si ces derniers ne sont pas compétitifs en prix et en cycle.

Sur cette offre, les MROs sont en concurrence directe, mais certaines compagnies ne souhaitent pas confier leur

maintenance à d'autres compagnies concurrentes. Une dizaine de contrats a d'ores et déjà été signée, et Airbus a su rentrer sur un marché établi en s'engageant sur des performances à la signature des contrats avions et en démontrant la « qualité avionneur », face à d'autres acteurs parfois moins chers, mais aussi potentiellement plus fragiles ou moins scrupuleux. L'avenir montrera si d'autres sociétés indépendantes comme AJ Walter sont capables de se maintenir et de surmonter les aléas contractuels et financiers qu'engendre ce type d'offres sur toute la durée de vie du contrat.

Pour renforcer son offre, Airbus doit désormais poursuivre sa politique d'investissement : en particulier dans les stocks, ce qui représente un changement culturel profond pour l'avionneur ; mais aussi sur les compétences (engineering, planification, line maintenance....) et éventuellement dans des stations de réparations, en partenariat avec des compagnies aériennes et des équipementiers.

La récente acquisition de SATAIR va compléter naturellement cette offre, en élargissant le Service à la distribution des pièces élémentaires (standard hardware, etc ...) et en renforçant sa compétence logistique.

Deuxième axe : se positionner sur les offres complexes à fort contenu technologique où les compagnies aériennes ne sont pas.

La recherche permanente d'amélioration pousse les ingénieurs à développer de nouvelles technologies qui rendent les avions plus performants mais aussi de plus en plus complexes :

- pour le confort du passager avec des cabines de plus en plus sophistiquées (connectivité...)
- pour anticiper et gérer les pannes avions avec des systèmes intégrés d'« health monitoring »
- pour assister les pilotes dans la gestion du vol (FlySmart, ...)

Tous ces développements nécessitent de mettre en œuvre des compétences nouvelles, pointues et diverses autour de systèmes d'information, de communication (sol/bord), d'applications métiers. Airbus se positionne naturellement sur ces nouveaux marchés de niche où les acteurs capables de proposer des offres de Services intégrées sont peu nombreux.

Pourtant, les investissements ne sont pas nuls et des partenariats devront certainement être étudiés pour assurer une couverture mondiale du Service à des prix compétitifs.

Le marché des modifications avions (Upgrade services) est déjà largement couvert par Airbus. Mais l'approche reste

« réactive », poussée par les demandes clients d'une part, les évolutions de réglementation d'autre part et enfin les nouvelles solutions proposées par le bureau d'étude sur les avions en développement. La croissance d'Airbus sur ce marché passera par sa capacité à gérer des modifications complexes (ex conversion d'un A380) et la volonté de développer des solutions plus innovantes et dédiées à l'après vente. Mais dans le secteur de la conversion Cabine, certains acteurs l'ont déjà compris et se renforcent. Zodiac par exemple, qui après avoir décliné l'offre de rapprochement avec Safran, a fait l'acquisition respectivement en 2010 et 2011 de Sell et de Heath Tecna qui viennent se consolider aux 3 autres sociétés acquises en 2008. Là encore, Airbus devra faire des choix, des investissements ou des partenariats importants pour développer les Services.

Dans un autre domaine, l'avion communicant ouvre des possibilités de services pour le passager, les processus aéroportuaires, la maintenance, ... Il n'existe pas d'acteur aujourd'hui sur le marché capable de proposer une offre globale intégrant et gérant la télécommunication, les infrastructures au sol, les infrastructures embarquées, les applications spécialisées (maintenance et flight ops) et capable de s'engager sur des niveaux de performance. Airbus et EADS ont sur ce créneau la capacité d'organiser et de structurer le marché et de construire un business modèle équilibré entre les différents acteurs concernés. Dans le domaine de la gestion du trafic aérien, les projets en cours et acquisitions récentes peuvent bouleverser également la donne à plus long terme.

Troisième axe : se positionner sur les missions opérationnelles globale et les Services à engagement de résultats; en particulier dans le secteur de la défense où la volonté d'externalisation des activités non cœur de métier semble se confirmer avec la baisse des budgets militaires.

Le service de ravitaillement en vol contractualisé avec le Ministère de la Défense anglais (PFI - Private Finance Initiative) en est un bon exemple. Le consortium « Air tanker Services » piloté par EADS (EADS 40%, Cobham 13.33%, Rolls-Royce 20%, Thales 13.33% et VT Aerospace 13.33%) va assurer le service pendant 27 ans renouvelables, en partant de la conversion des A330-200, en fournissant la maintenance et jusqu'aux opérations de ravitaillement en vol.

Sur ce terrain, le champ des possibles est énorme (missions de transport, missions logistiques, etc ...) pour des états, des institutions ou des organisations internationales (ONU, ...). La valeur ajoutée d'EADS repose dans sa capacité à fournir des services intégrés et clés en main faisant appel à des compétences et produits de plusieurs Business Units (Airbus + Eurocopter + Astrium). Mais les risques associés et investissements nécessaires sont significatifs.

### CONSEQUENCES

Des opportunités de croissance ont démontré que le développement des Services était possible, mais que ce développement ne se fera pas sans investissements (internes et externes) et sans faire évoluer les équilibres établis ; en particulier :

Vis-a-vis des équipementiers : sur l'ensemble du cycle de vie d'un Produit, les services représentent une part de marge très significative, voire l'essentiel de leur marge. Le partage de ces marges sur la totalité de la chaîne de valeur (première monte / rechanges / upgrades) va devoir donc faire l'objet d'ajustements. Ou bien, l'avionneur devra démontrer sa valeur ajoutée d'intégrateur en réalisant sa marge davantage sur les activités précédemment faites par les opérateurs.

Vis-a-vis des compagnies aériennes : lors des ventes d'avions, les négociations ne se concentrent plus seulement sur les produits mais sur le business potentiel généré par les services associés et dont la période se compte en dizaines d'années. Pour exemple, le différent actuellement affiché dans le triangle Airbus-Rolls Royce-Air France dans lequel le motoriste est prêt à sacrifier la vente de moteurs neuf sur A350 pour la sauvegarde de son positionnement sur les services (Réparation, Pool moteur, Spares, ...). La répartition des rôles Avionneurs, Compagnies aériennes, MRO se déterminera de plus en plus tôt, dès l'entrée en Service, voir en phase de développement des nouveaux produits.

Vis-a-vis des sociétés d'ingénieries : les études techniques restent le nerf de la guerre sur un marché fortement technologique. Certaines SSII se sont déjà positionnées sur le marché de l'après-vente : support technique, conversions, fuel consulting, flight operations consulting, ... la stratégie des avionneurs en matière de rationalisation,

de développement en zone « low-cost » et d'offset clients forcent les acteurs à se développer, à prendre plus de responsabilité (par exemple au travers de l'obtention d'un DOA et POA), mais aussi à fusionner (exemple récent du rachat d'Aéroconseil par Akka) et à se développer à l'international. Sur ce terrain, seuls certains réussiront à tirer leur épingle du jeu.

### CONCLUSION

Sous l'impulsion du leader mondial de l'aéronautique, le marché est donc en pleine mutation. La conjoncture économique mondiale force également des évolutions, des rapprochements ou des partenariats stratégiques. Même si le marché est fortement concurrentiel et les niveaux de marge sont plus faibles, le développement dans les Services est possible, mais pas sans investissement. Les schémas industriels et financiers devront donc être optimisés, en particulier les politiques de Make or Buy. La question est désormais de savoir si les acteurs sauront trouver le juste dosage entre l'investissement sur leurs atouts internes (en particulier le développement des compétences spécifiques aux Services) et la saisie des opportunités de croissance externes. Il n'y a pas de fusion / acquisition sans business case : les synergies seront d'abord commerciales, avec de faibles niveaux d'intégrations pour « protéger » le « core business » de chaque entité. Mais viendront ensuite certainement des besoins d'optimisation post acquisition ou les difficultés principales seront de faire fonctionner ensemble des sociétés issues de cultures et d'horizons différents. Sur ce terrain, Airbus et EADS ont acquis un certain savoir faire.

**Frédéric Le Corre**

**Associé fondateur de STEP Consulting**

[www.step-consulting.fr](http://www.step-consulting.fr)