

INSIGHT

FEVRIER 2017

LES CONSTRUCTEURS AERONAUTIQUES FACE A LA
CONCURRENCE ACCRUE DES EQUIPEMENTIERS



En septembre 2017 lors de la conférence annuelle des fournisseurs d'Airbus, Fabrice Brégier qui était encore directeur général, menaçait les équipementiers de réintégrer certaines activités afin de garder son leadership technologique et de supprimer des marges jugées excessives.

Alors que les carnets de commande sont pleins et que les grands programmes d'avion sont finis, les constructeurs cherchent à conquérir d'autres segments de la chaîne de valeur de l'avion. A ce titre, ils font face aux équipementiers et à l'ensemble des acteurs du marché des services (maintenance, opérations, réparations).

Sia Partners vous propose de décrypter les rouages de cette recombinaison de la chaîne de valeur de l'aéronautique.

Les avionneurs doivent se repositionner sur un marché aéronautique en pleine mutation

Un marché en pleine expansion où les constructeurs doivent toutefois trouver de nouveaux relais de croissance

Les deux grands constructeurs aéronautiques, Boeing et Airbus, se livrent une bataille commerciale féroce, une véritable course à la commande. Pourtant, les carnets de commandes des deux avionneurs sont déjà pleins ! On compte près de 6 700 commandes pour Airbus (fin septembre 2017) soit l'équivalent de 9 ans de production avec récemment la vente des 225 appareils B737 MAX pour un montant de 27 milliards d'euros.

Par ailleurs, ils font face à des évolutions importantes sur le marché de la construction aéronautique. On remarque l'apparition de nouveaux clients potentiels (les pays émergents, de nouveaux concurrents (Russie, Chine, Canada), de nouvelles réglementations plus contraignantes en termes de normes de production (réglementation ACARE).

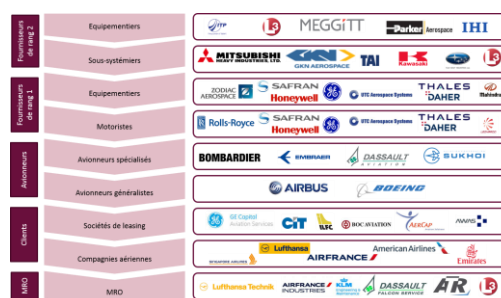
De plus, à horizon 2020, le pic de production industrielle sera atteint pour l'industrie

aéronautique. En effet, cette entrée dans l'ère de la maturité industrielle marquera aussi l'érosion des carnets de commandes face à une cadence de production qui atteint déjà des records.

Les deux grands concurrents cherchent donc désormais des nouveaux relais de croissance pour pallier cette dégradation économique. Le marché des services, estimé à 2600 milliards de dollars (Source : <https://lexpansion.lexpress.fr>) sur les vingt ans à venir semble ainsi être le prochain terrain de jeu des constructeurs qui proposent déjà des services complets aux compagnies, à l'image de Boeing avec son programme GoldCare pour le 787 ou d'Airbus avec le programme FHS sur l'A 350.

Les avionneurs tentent de se repositionner en réinternalisant certaines activités à forte valeur ajoutée et notamment celles fournissant de précieuses données

CHAÎNE DE VALEUR AÉRONAUTIQUE



Source : Sia Partners

Sur le marché de la maintenance (MRO) :

Le marché qui concerne la maintenance, les services d'ingénierie et le traitement des données pourrait représenter 8.500 milliards \$ entre 2018 et 2036.

L'activité de maintenance, très lucrative, est un marché sur lequel les deux géants tentent de se positionner. Ainsi Boeing lance Global Services afin de récupérer des marges sur les services de MRO (Maintenance, Repairs and Operations) alors qu'Airbus crée un partenariat avec Thai Airways International et investit dans un centre de MRO en Thaïlande.

Cet objectif est double : en plus de générer des gains, il permet aussi de récupérer les données de fonctionnement des équipements, ce qui permettra

à terme de consolider la ré-internalisation des activités des équipementiers.

Sur le marché de la « data » en récupérant les données provenant des systèmes embarqués

L'importance de récupérer les données liées aux fonctionnalités de l'avion ainsi qu'aux services voyageurs est d'autant plus grande pour les constructeurs que celles-ci atteignent des valeurs bien supérieures sur le "marché du digital ou de l'information" que le produit en lui-même. Il y a en effet une accélération de la montée en puissance de l'intelligence à bord des avions, et ce sont ces systèmes embarqués qui vont permettre aux avionneurs de se différencier et d'augmenter leur valeur ajoutée grâce à la collecte des différentes informations (voyageurs, trajet, volume des flux, données techniques, etc.).

Les motoristes, par exemple, récupèrent les données lors des vols par les contrats de services avec les compagnies aériennes. L'objectif ici est de renvoyer ce flux de données en interne des constructeurs, même si les motoristes resteront les mieux placés pour interpréter ces données.

Alors qu'aujourd'hui, ces systèmes embarqués sont pour beaucoup chez les fournisseurs, l'ambition pour ces fabricants est donc de reprendre la main sur ces flux de données afin de réinvestir un marché en pleine expansion, ce qui explique les tensions actuelles sur le marché aéronautique.

Les avionneurs doivent trouver un nouveau modèle économique pour faire face à la concurrence des équipementiers

L'innovation incrémentale permet de s'adapter rapidement aux mutations du marché aéronautique et permet une ré-internalisation progressive des activités des équipementiers

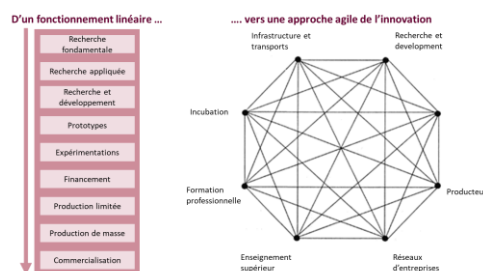
Pour décrire ce nouveau paradigme entre ces concepteurs/assembleurs et leurs équipementiers, il faut rappeler que l'externalisation vers des prestataires n'a jamais été aussi importante depuis 40 ans (externalisation de la fabrication pour le

Boeing 787 : 70 % et pour l'Airbus A 350 : 50 %). Ceci permet de partager les risques financiers et technologiques, ce qui est d'autant plus important lorsque certains programmes de construction dépassent la quinzaine d'années entre l'investissement initial et le lancement. Du fait de ce modèle, les constructeurs exigent des prix très serrés, ainsi les fournisseurs dégagent leurs marges non pas avec les premières ventes, mais avec les contrats de maintien en qualité et de services au cours des 26 ans années de production (durée de vie moyenne d'un avion de ligne).

À l'heure où les grands programmes touchent à leur fin de cycle (Boeing 787 et Airbus A 350), le nouveau credo de ces géants de l'aviation est à l'innovation incrémentale pour améliorer des appareils existants (737 Max et 777 X, A 320 et A 330neo), ce qui est moins coûteux et moins risqué. La perte inhérente à un échec pour des contrats de ce type peut en effet être très conséquente sur le bilan d'une entreprise : c'est le cas du moteur Silvercrest de Safran qui a conduit à l'arrêt du programme Falcon 5X pour Dassault Aviation.

Grâce à ce type d'innovation incrémentale les avionneurs peuvent reprendre la main sur la construction de certains équipements à forte valeur ajoutée (Exemple : Nacelle moteur Pratt & Whitney) en diminuant le risque associé.

L'INNOVATION LINEAIRE VS AGILE



Source : Sia Partners

Face à ces enjeux de ré-internalisation, les avionneurs utilisent de plus en plus des méthodes d'innovation incrémentales et agiles (illustrées sur le schéma ci-dessus) afin d'itérer au plus vite et donc de faciliter la réintégration de ces activités.

Nouer des partenariats stratégiques avec des acteurs du numérique

Afin d'opérer cette transformation digitale, les constructeurs doivent nouer de nouveaux liens forts avec les acteurs du digital. Dans cette logique, Boeing a choisi l'été dernier la nouvelle plateforme

de logiciels 3DExperience, conçue par Dassault Systèmes. Elle sera utilisée pour concevoir les nouveaux produits, pour moderniser l'intégralité du système de production et déployer de nouveaux services. Airbus, a porté son choix sur Skywise en partenariat avec la start-up américaine Palantir afin de (re)centraliser ces données en interne.

Dans la continuité de cette stratégie d'internalisation des compétences, les systèmes d'informations embarqués sont aussi en ligne de mire. Depuis les systèmes de gouverne en bois reliés par des bielles au manche tenu par le pilote, l'avionique, de plus en plus perfectionnée, tend vers une hyperconnectivité, un système plus automatisé et plus électrique. Ceci est aussi vrai pour les systèmes de propulsion ou encore le design dont les géants Boeing et Airbus veulent ré-internaliser les technologies et les services. Boeing a créé par exemple Boeing Avionics, et Airbus rapatrie l'activité nacelle de l'A320.

Le rapport de force entre constructeur et équipementier évolue

Les équipementiers se rassemblent et deviennent des acteurs qui ont de plus en plus de poids face aux décisions des avionneurs. Le conglomérat UTC qui réunit B/E Aerospace, Rockwell Collins, Goodrich, Pratt & Whitney et United Technologies aux États-Unis en constitue un flagrant exemple. De même pour le rapprochement en Europe entre Safran et Zodiac.

Ces alliances ont pour effet de centraliser des activités à la fois diverses et à très forte valeur ajoutée (avionique ou nacelles). Ainsi le sous-traitant UTC avec ses 62 milliards dollars (2017) se rapproche de plus de plus de la taille de son donneur d'ordre Boeing 95 milliards dollars et plus encore d'Airbus 73 milliards dollars en 2016.

Une tendance qui peut donc inquiéter les avionneurs qui tentent alors de se repositionner sur le marché aéronautique.

Cette stratégie attise les tensions entre avionneurs et fournisseurs

Cette tension s'explique par deux enjeux compétitifs :

- Le fait que les avionneurs voient leurs fournisseurs gagner en puissance d'un côté

- La stratégie de ré-internalisation qui s'inscrit dans une logique de développer un avion du futur qui nécessite un remaniement profond des technologies

Cependant, cette démarche à un coût, en effet les fournisseurs s'inquiètent de perdre une partie de leurs marchés après-vente ce qui justifierait une hausse des prix de leurs parts. Les débats sont donc ouverts afin d'aligner les stratégies des équipementiers et des avionneurs afin que ces derniers entrent davantage en relation avec le client final : la compagnie aérienne.

S'ils externalisent moins, les avionneurs devront investir plus. Ils doivent donc s'attendre à devoir supporter seuls l'ensemble des surcoûts et des risques associés à ces investissements. En effet, alors qu'un fournisseur peut vendre à la fois à Airbus ou à Boeing, ces derniers ne pourront produire que pour eux même.

Dans un contexte fortement innovant et compétitif dû à la transition vers l'usine 4.0, aux cadences de production exceptionnelles (montée en cadence jusqu'à 900 avions par an prévue en 2018)¹ ou encore à cause des nouveaux avionneurs civils (Embraer, Comac, Sukoi), les actionnaires vont devoir trancher sur ces questions d'externalisations.

Copyright © 2018 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners.

VOS CONTACTS

ARNAUD AYMÉ

Associate partner

+ 33 6 26 11 25 94

Arnaud.ayme@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Leader des sociétés de conseil français indépendantes et pionnier du Consulting 4.0, Sia Partners a été cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse. Sia Partners compte plus de 950 consultants dont 35% basés hors de France pour un chiffre d'affaires de 155 millions d'euros dans le cadre de son exercice fiscal se terminant au 30 Juin 2017. Le Groupe est présent dans 15 pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Fidèle à son approche innovante, Sia Partners explore les possibilités offertes par l'Intelligence Artificielle, investit dans la data science et développe des consulting bots. Sia Partners est une partnership mondiale détenue à 100% par ses dirigeants.



Abu Dhabi

PO Box 54605
Al Gaith Tower #857
Abu Dhabi – UAE

Amsterdam

Barbara Strozilaan 101
1083 HN Amsterdam -
Netherlands

Brussels

Av Henri Jasparlaan, 128
1060 Brussels - Belgium

Casablanca

46, Boulevard Adbellatif
Ben Kaddour, Racine –
Casablanca 20000 -
Morocco

Charlotte

101 S. Tryon Street, 27th
Floor, Charlotte, NC 28280,
USA

Doha

Al Fardan Office Tower #825
PO Box 31316
West Bay Doha - Qatar

Dubai

Shatha Tower office #2115
PO Box 502665
Dubai Media City
Dubai - UAE

Hong Kong

23/F, The Southland
Building,
48 Connaught Road Central
Central - Hong Kong

Houston

800 Town and Country
Boulevard, Suite 300
77024 Houston, TX

London

36-38 Hatton Garden
EC1N 8EB London - United
Kingdom

Luxembourg

7 rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg

Lyon

3 rue du Président Carnot
69002 Lyon - France

Milan

Via Vincenzo Gioberti 8
20123 Milano - Italy

Montreal

304 - 19 Rue le Royer Ouest
Montreal, Quebec,
Canada, H2Y 1W4

New York

40 Rector Street, Suite 1111
New York, NY 10006 – USA

Paris

12 rue Magellan
75008 Paris - France

Riyadh

PO Box 91229
Office 8200 - 12, Izdihar city
Riyadh 11633 - KSA

Rome

Via Quattro Fontane 116
00184 Roma - Italy

Singapore

137 Street Market, 10-02
Grace Global Raffles
048943 Singapore

Tokyo

Level 20 Marunouchi Trust
Tower-Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan



Pour plus d'informations: www.sia-partners.com

Suivez nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter @SiaPartners](#)

siapartners