

4.3. Positionnement et enjeux des principaux intervenants

•Les avionneurs reprennent l'offensive

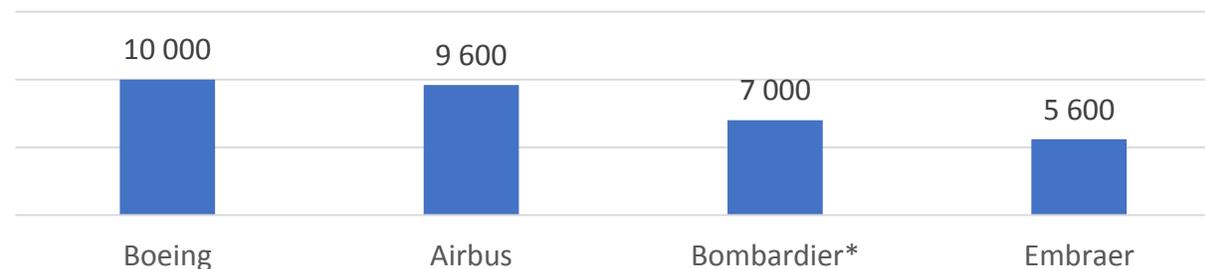
- ➔ Les avionneurs avaient désinvesti les activités de services dans les années 1990 se limitant à l'après-vente de pièces détachées et de l'assistance sur site (aéroports).
- ➔ Ils opèrent un revirement stratégique ces dernières années et réinvestissent très fortement ce secteur. Cette activité est en effet de plus en plus attractive pour eux compte tenu :
 - > De l'externalisation croissante de l'activité par les airlines
 - > Des marges élevées qu'elle génère par rapport à la vente d'avions neufs
 - > Du rôle de plus en plus central qu'ils occupent dans la maintenance : Les process MRO sont intégrés dès les phases de conception des nouveaux avions par les bureaux d'études des constructeurs, dans la maquette numérique
 - > De leur connaissance des différentes technologies embarquées (composite, datalink, électrique, architectures modulaires...).
- ➔ Aujourd'hui, la maintenance représente généralement entre 5% à 20% de leur chiffre d'affaires et même plus de 40 % pour quelques uns. Pour tous, leur volonté est d'accroître cette part dans les années à venir. Pour y parvenir, ils misent sur deux grandes stratégies :
 - > Se positionner en intégrateur sur l'après-vente en proposant des offres de maintenance intégrées et globales : offres Flight Hours Services (FHS) chez Airbus, GoldCare chez Boeing, création d'une division Global Services & Support chez le Brésilien Embraer.
 - > Se positionner sur les offres complexes à fort contenu technologique où les autres acteurs MRO ne sont pas présents (gestion des nouvelles cabines, connectivité, prévision/prédiction des pannes par des systèmes « health monitoring », systèmes de gestion de vol pour les pilotes « flysmart », ..)

4.3. Positionnement et enjeux des principaux intervenants

• Les avionneurs : vendre des services sur tout le cycle de la vie des avions

- L'offensive des avionneurs représente une menace pour les autres acteurs de la MRO, en particulier pour les filiales des compagnies aériennes et les sociétés indépendantes. Ils bénéficient en effet de plusieurs avantages concurrentiels qui pourraient changer la donne compte de tenu de :
 - > leur position centrale sur le marché
 - > la taille de leur base installée.
- Leur concurrents craignent aussi que Airbus et Boeing, s'appuyant sur les règles de propriété intellectuelle, créent un système de licences payantes distribuées au compte-goutte. En revanche, motoristes et équipementiers sont moins exposés car ont un « pré carré ».
- Dans leurs ambitions, les avionneurs doivent cependant faire face à deux problématiques :
 - > Ne pas devenir concurrents de leurs clients (Airlines),
 - > Ne pas trop impacter le business model établi avec les équipementiers

Flotte en service des 4 principaux constructeurs mondiaux (en nombre d'avions)



*Avions commerciaux et avions d'affaires
 Source : Les Echos Etudes d'après les constructeurs

4.3. Positionnement et enjeux des principaux intervenants

•Les avionneurs : les support-services comme relais de croissance

- ➔ Au-delà de la maintenance classique des avions, les constructeurs ont récemment affiché leur volonté de développer les services-supports aux compagnies aériennes, tels que :
 - > Logistique des pièces détachées ;
 - > Support à travers des documentations techniques (par exemple, manuel d'entretien des avions) ;
 - > Formation et solutions d'ingénierie ;
 - > Services liés au numérique : planification des vols, des équipages, optimisation de l'utilisation des appareils ;
 - > Conversion d'appareil ou rétrofit de cabines.
- ➔ Preuve de leurs ambitions, ils créent des filiales dédiées :
 - > Création de Boeing Global Services en novembre 2016 ;
 - > Création par Airbus de la business unit Services by Airbus en 2015 et lancement d'Airbus MRO Alliance en juin 2017 ;
 - > Création de la division Global Services & Support par Embraer en 2017.
- ➔ Les constructeurs ont une légitimité particulière pour proposer des support-services en raison de leur maîtrise technique des avions et leur connaissance du comportement de l'avion en exploitation (consommation de carburant, usure des systèmes, etc.) ainsi que de la taille importante des flottes en service et de leur couverture mondiale (les avionneurs doivent ainsi être capables d'apporter un support à leurs clients où qu'ils se trouvent dans le monde). C'est un savoir-faire unique qui leur appartient en propre.



Boeing estime ce marché à 2 900 milliards de dollars d'ici les vingt prochaines années, tandis que Airbus l'estime à 3 000 milliards de dollars.

Sources : Boeing, Airbus

4.3. Positionnement et enjeux des principaux intervenants

•Les avionneurs : les investissements dans le support-services se multiplient



- Boeing a créé en novembre 2016 Boeing Global Services (BGS). Il s'agit d'une 3ème division (aux côtés de la division Avions commerciaux, et de la division Défense et Spatial). BGS est basée près de Dallas (Texas) et va démarrer ses activités d'ici fin 2017.
- Sa vocation est d'apporter des services et du support client aussi bien aux avions civils que militaires ou des services spatiaux. Elle emploiera à terme environ 25 000 personnes.
- Boeing propose depuis longtemps des prestations de services à ses clients, au travers de ses filiales Jeppesen (cartes de navigation), Aviall (distribution de pièces détachées), AerData et ETS Aviation (logiciels MRO). Mais le groupe a décidé d'en faire une part essentielle de sa stratégie de croissance. Le chiffre d'affaires de BGS doit dépasser les 10-15 milliards de \$ d'ici à 5 ans. En parallèle, l'avionneur investit directement dans des centres de MRO en Inde et en Chine, et développe le programme de support "GoldCare" qui réunit 50 compagnies aériennes pour 1600 avions pris en charge.



- La part du support-service a fortement progressé entre 2014 et 2016. L'ambition du groupe est de la doubler pour la porter à au moins 10% du chiffre d'affaires Avions Commerciaux d'ici 2020.



- Pour se renforcer dans les services, l'avionneur a lancé au début de 2017 une nouvelle division Global Support & Services avec pour ambition de réaliser 25 % du CA total d'ici 5 ans dans les services.