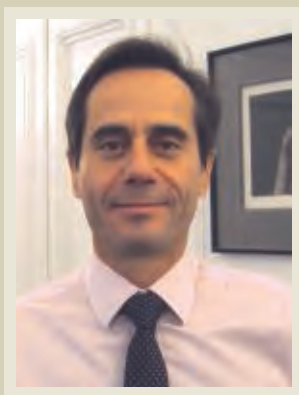




AÉRONAUTIQUE :

LE TRIPLE DÉFI DE LA CROISSANCE



Laurent Julia (88)

Niveaux records des carnets de commandes ; pas de conséquence visible à la suite de la crise ; porté par le formidable rattrapage du monde « émergent », le secteur aéronautique a le vent en poupe. Et pourtant ... cette situation met les industriels du secteur au pied du mur !

Exposé par Laurent Julia, Senior Vice President de **Mars & Co**, X.88, Telecom Paris (93).

RELEVER LE DÉFI OPÉRATIONNEL

Il faut d'abord livrer ce qui a été promis, à la date et au prix convenus, sans défaut. Facile à dire, mais difficile à réaliser, d'autant plus que les moyens humains et matériels considérables mobilisés pour ce faire ne doivent pas l'être au détriment de la préparation de l'avenir, dans un secteur où les investissements et les choix actuels font les produits des années 2030-2050.

CONCEVOIR ET RÉUSSIR LA TRANSITION INDUSTRIELLE

L'aéronautique n'est pas et ne sera jamais l'automobile, du fait de séries beaucoup plus réduites, du poids de la réglementation, et de constantes de temps spécifiques. Néanmoins, ceux qui parviendront à passer à un stade vraiment « industriel » acquerront un avantage concurrentiel décisif, à la fois en termes de coûts et de qualité.

SE PRÉPARER AU CHANGEMENT DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique actuel fonctionne avec des clients finaux aux finances précaires, des avionneurs financés par ces derniers et affichant un niveau de marge très faible. Par contraste, des fournisseurs prospères (marges de 15 à 20 %) pouvant s'offrir le luxe d'un « artisanat industriel » en interne et de sous-traitants captifs en externe.

C'est ce modèle qui est menacé par la phase de croissance structurelle qui a débuté depuis quelques années. En effet, les forces qui sont à la base de l'équilibre actuel montrent toutes des signes d'évolution :

- **Réglementation moins protectrice.** Une ouverture à la concurrence sur les pièces détachées existe déjà aux USA ; elle est possible en Europe. Par ailleurs, un parc installé qui se chiffre en milliers d'éléments justifiera les investissements industriels et de certification nécessaires. Tout cela devrait donc fragiliser les « rentes de situation ».

- **Compagnies aériennes en mutation.** Métier à coûts fixes élevés avec une « production » qui ne peut pas être stockée ! D'où une rentabilité structurellement médiocre face à laquelle couper les coûts, aligner les intérêts des employés et ceux des actionnaires, contrôler l'offre par le biais des alliances et des hubs devrait finir par payer.

- **Concurrence entre avionneurs.** Là aussi, le jeu commence à s'ouvrir, aux acteurs « BRIC » notamment. Concomitamment, les deux acteurs dominants, pris jusqu'ici par la course au carnet de commandes, semblent s'intéresser un peu plus à leurs marges. D'où des contrats « intrusifs » avec certains de leurs fournisseurs et la tentation

de s'intégrer en aval, par exemple, en vendant des heures de vol plutôt que des avions ...

Risque de décrochement en vue ? Rien n'est certain. Ce qui est sûr en revanche, c'est que les acteurs de la filière doivent relever les défis évoqués plus haut, que l'on qualifiera de « classiques », tout en se préparant à divers cas de figure de type « changement de business model ». ■

MARS & CO EN BREF

Cabinet de conseil en stratégie, d'origine française, Mars & Co sert un nombre limité de grands clients internationaux à partir de ses six bureaux (Paris, Londres, New York, San Francisco, Tokyo et Shanghai). Mars & Co garantit à ses clients l'exclusivité de ses services dans leurs secteurs d'activité et bâtit avec eux de véritables partenariats dans la durée. Ainsi, l'innovation stratégique déployée par Mars & Co avec et pour ses clients reste durablement un avantage concurrentiel pour ces derniers.