



COMMENT PÉNÉTRER LE MARCHÉ AÉRONAUTIQUE EUROPÉEN ?

LIVRE BLANC RÉDIGÉ PAR



ABSOLUZ
consulting

SOUS-TRAITANCE COMMERCIALE

AÉRONAUTIQUE, AVIATION, DÉFENSE, ÉNERGIE, AUTOMOBILE

AUTEUR : OLIVIER LE BRUN, PRESIDENT

PREAMBULE

Le marché européen est l'un des plus peuplés, riches et dynamiques du monde. Voyez plutôt : 754 millions d'habitants, au niveau de vie supérieur à 40.000 USD par an en moyenne par habitant. Une part de 25% du PIB mondial (à quasi égalité avec les Etats-Unis). L'espérance de vie y est de plus de 80 ans actuellement.

Dynamique, c'est un marché qui innove et abrite toutes les industries à forte valeur ajoutée, telles l'aéronautique, les énergies (fossiles, nucléaires ou renouvelables), les télécoms, les transports ferroviaires ou maritimes, les nano-technologies, l'automobile, la recherche médicale et pharmaceutique, les infrastructures routières, portuaires, aéroportuaires etc.

A ce dynamisme économique correspond une efficacité d'Etat : administrations, services publics et collecte de l'impôts fonctionnent efficacement, avec un degré de corruption très faible par rapport à d'autres zones économiques. Ces données sont abondamment disponibles et commentées par diverses études qui évaluent et classent ces différents critères de développement économique et social.

Enfin, et ce n'est pas le dernier point, les variations de taux de change et l'endettement des pays de l'Europe permet d'envisager un travail sur le long terme avec des risques relativement contenus - toujours par rapport à d'autres monnaies de grands blocs économiques mondiaux.

C'est donc une zone économique attractive. Les possibilités d'y faire des affaires dans la durée sont réelles.

La difficulté consiste à y rentrer et à s'y implanter durablement.

Olivier Le Brun, Président



SOMMAIRE

POINT 1 - PANORAMA SYNTHETIQUE DU SECTEUR AERONAUTIQUE EUROPEEN

POINT 2 - QUELQUES DIFFICULTES SPECIFIQUES DE CE MARCHE

Difficulté n°1 : L'Europe, combien de pays ?

Difficulté n°2 : Autant de pays, (presque) autant de langues

Difficulté n°3 : Des marchés matures qui ne vous attendent pas

Difficulté n°4 : Des priorités spécifiques

POINT 3 - PARAMETRES LEGISLATIFS, JURIDIQUES ET MONETAIRES

3.1 - Autant de pays, presque autant de législations

3.2 - Le « roi dollar » et l'extraterritorialité du droit américain

POINT 4 - PRINCIPAUX ACTEURS EUROPEENS

4.1 - Les acteurs européens parmi les cinq principaux pays aéronautiques

4.2 - Les acteurs européens parmi d'autres pays européens

POINT 5 - TENDANCES

5.1 - Concentration des acteurs

5.2 - Réduction du nombre de sous-traitants

5.3 - Hausse des cadences de production

5.4 - Répartition de la valeur et cyclicité

5.5 - Drones : émergence d'un nouveau marché

5.6 - Leasing

5.7 - Défiance vis-à-vis des Etats-Unis

5.8 - Brexit

POINT 6 - LES DIX COMMANDEMENTS POUR PENETRER LE MARCHE AERONAUTIQUE EUROPEEN

POINT 7 - POUR ALLER PLUS LOIN AVEC ABSOLUZ CONSULTING

PANORAMA SYNTHETIQUE DU SECTEUR AERONAUTIQUE EUROPEEN

Le secteur aéronautique est un des principaux secteurs économiques en Europe. On y dénombre plus de deux mille entreprises, représentant 800.000 emplois et générant un chiffre d'affaire annuel de plus de 250 milliards de dollars.

L'autorité de régulation du secteur aéronautique est l'EASA (European Aviation Safety Agency) qui délivre, entre autres, les agréments PART 21 des producteurs de pièces aéronautiques, les PMA (Parts Manufacturer Approval), PART 145 (les entreprises de maintenance aéronautique) ou PART 66 (les techniciens de maintenance). L'EASA est l'équivalent de la FAA (Federal aviation authority) aux Etats-unis, ou la CAAC en Chine populaire.

Les entreprises européennes sont présentes sur toute la chaîne de valeur de l'aéronautique : conception, production, exploitation, maintenance, financement, recyclage.

Il convient de noter également que la majorité des acteurs du secteur aéronautique ont également un pied dans le secteur de la défense, et réciproquement. D'autres secteurs d'activités se distinguent pour être souvent commun aux secteurs aéronautiques et de défense : se sont les secteurs de la construction navale, des transports ferroviaires et automobiles et enfin le secteur de l'énergie. •

QUELQUES DIFFICULTES SPECIFIQUES DE CE MARCHÉ

Pénétrer le marché aéronautique et de défense européen exige de se confronter aux quatre difficultés principales de ce marché.

DIFFICULTÉ N°1 : L'EUROPE, COMBIEN DE PAYS ?

Il convient de distinguer l'Europe géographique et culturelle de l'Europe « Union Européenne ».

L'Europe géographique et culturelle inclut quarante-six pays, dont la Russie, le Belarusse et l'Ukraine, par exemple. Cela inclut également de tout petits pays, tels le Vatican, San Marin, Andorre ou le Lichtenstein, lesquels n'ont pas un intérêt aéronautique et défensif majeur dans le cadre de ce livre blanc.

En voici la liste exhaustive :

- | | | |
|------------------------|-------------------|-------------------------|
| 1. Albanie, | 14. Estonie, | 27. Malte, |
| 2. Allemagne, | 15. Finlande, | 28. Moldavie, |
| 3. Andorre, | 16. France, | 29. Monaco, |
| 4. Arménie, | 17. Géorgie, | 30. Monténégro, |
| 5. Autriche, | 18. Grèce, | 31. Norvège, |
| 6. Bélarusse, | 19. Hongrie, | 32. Pays Bas, |
| 7. Belgique, | 20. Irlande, | 33. Pologne, |
| 8. Bosnie Herzégovine, | 21. Italie, | 34. Portugal, |
| 9. Bulgarie, | 22. Lettonie, | 35. République Tchèque, |
| 10. Chypre, | 23. Lichtenstein, | 36. Roumanie, |
| 11. Croatie, | 24. Lituanie, | 37. Royaume-Uni, |
| 12. Danemark, | 25. Luxembourg, | 38. Russie, |
| 13. Espagne, | 26. Macédoine, | 39. San Marin, |

- | | | |
|----------------|--------------|--------------|
| 40. Serbie, | 43. Suède, | 46. Vatican. |
| 41. Slovaquie, | 44. Suisse, | |
| 42. Slovénie, | 45. Ukraine, | |

L'Union européenne est une construction politique qui a commencé en 1957 et ne recouvre que 28 pays de ces pays européens :

- | | | |
|---------------|-----------------|--------------------------------|
| 1. Allemagne, | 11. France, | 21. Pologne, |
| 2. Autriche, | 12. Grèce, | 22. Portugal, |
| 3. Belgique, | 13. Hongrie, | 23. République Tchèque, |
| 4. Bulgarie, | 14. Irlande, | 24. Roumanie, |
| 5. Chypre, | 15. Italie, | 25. Royaume-Uni ¹ , |
| 6. Croatie, | 16. Lettonie, | 26. Slovaquie, |
| 7. Danemark, | 17. Lituanie, | 27. Slovénie, |
| 8. Espagne, | 18. Luxembourg, | 28. Suède. |
| 9. Estonie, | 19. Malte, | |
| 10. Finlande, | 20. Pays Bas, | |

► Cas des « marches de l'Europe »

La Turquie et Israël sont deux pays qui peuvent, d'un point de vue de leurs industries aéronautiques et militaires s'apparenter à des pays européens.²

L'Arménie, l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan sont trois autres pays à mi-chemin entre le Moyen-Orient et l'Europe. Actuellement, leur importance en terme d'industries aéronautiques et de défense est assez négligeable.

► Pays EASA :

Enfin, une autre façon de voir peut être celle de l'EASA. Trente-deux pays en sont membres : les 28 de l'Union Européenne, ainsi que l'Islande, la Norvège, la Suisse et le Lichtenstein.

1. Le Royaume-Uni est en train de quitter l'Union Européenne (période 2018 - 2021). Cf le paragraphe §5.8 de ce livre blanc.

2. Pour le foot aussi, mais cela n'a rien à voir avec le sujet.

Enfin, il est important de savoir que l'Europe aéronautique est principalement concentrée sur cinq pays :

1. la France,
2. l'Allemagne,
3. la Grande-Bretagne,
4. l'Italie,
5. et l'Espagne.

C'est en effet dans ces cinq pays que se concentrent les principaux constructeurs, leurs filiales et les principaux sous-traitants de premier ordre (appelés « Tier 1 » ou « Risk sharing partners »).

D'autres pays européens ont développé une activité aéronautique (la Suède) ou sont en train de le faire (pour les anciens pays du bloc communiste). Cela passe le plus souvent par la création ou la possession d'une compagnie aérienne nationale, laquelle développe progressivement son activité de maintenance MRO interne, c'est le cas de la Turquie, par exemple. D'autres pays développent une forte activité de production pour des filiales de grands groupes aéronautiques. C'est le cas de la Pologne et de son Aerospace Valley qui concentre un grand nombre d'usines aéronautiques (mais peu de centres de décision).



LA PRÉCONISATION ABSOLUZ CONSULTING :

Certains pays ayant peu d'intérêt d'un point de vue de leur industrie aéronautique et de défense, Absolut Consulting recommande comme clef de répartition de définir deux zones économiques différentes et de les traiter comme deux marchés distincts :

- Une première zone unique constituée des pays de l'Union Européenne, ainsi que la Suisse, la Norvège, la Turquie et Israël ;
- Et parallèlement, de traiter comme un autre marché aéronautique la Russie et l'Ukraine.

Les évolutions diplomatiques, économiques et sociales pourraient, sur le long terme, faire évoluer cette répartition. •

DIFFICULTÉ N°2 : AUTANT DE PAYS, (PRESQUE) AUTANT DE LANGUES

Au grand nombre de pays existant en Europe s'ajoute la difficulté linguistique : il y a presque autant de langues parlées que de pays en Europe.

Evidemment, l'anglais est globalement parlé et compris par la majorité des européens et l'abondance de termes techniques et d'acronymes propres à l'industrie aéronautique permet de se comprendre. Globalement...

Cela peut poser des difficultés, en particulier lors de la rédaction des contrats. La prudence recommande de prendre quelques précautions à ce stade là des négociations afin de s'assurer que toutes les parties ont la même compréhension de la rédaction. •



LA PRÉCONISATION ABSOLUZ CONSULTING :

Choisissez un service commercial qui soit capable de parler couramment Anglais et au minimum une seconde langue parmi l'Allemand et le Français. La maîtrise de l'Espagnol ou de l'Italien sera assurément un atout sérieux supplémentaire.

Parler Arabe permet d'étendre la zone de prospection au nord de l'Afrique à peu de frais. Il est assez facile en Europe de trouver des commerciaux parlant cette langue.

DIFFICULTÉ N°3 : DES MARCHÉS MATURES QUI NE VOUS ATTENDENT PAS

Dernière difficulté et non des moindres : les marchés aéronautiques et de défense européens sont des marchés matures à cycles longs. Cela veut dire que les marchés sont déjà organisés, entre acheteurs et fournisseurs, et que vous allez devoir batailler ferme pour y implanter vos produits et services. L'implantation en Europe est donc un travail commercial de longue haleine qui exige constance et persévérance, ainsi qu'une stratégie d'implantation bien définie. •



LA PRÉCONISATION ABSOLUZ CONSULTING :

Un marché est rarement définitivement fermé. Il faut en revanche être déjà connu et reconnu lorsqu'une opportunité survient. Le travail commercial doit commencer en amont et il faut accepter que ce soit d'abord un centre de coût avant de devenir un centre de profit.

DIFFICULTÉ N°4 : DES PRIORITÉS SPÉCIFIQUES

Le secteur aéronautique est caractérisé par un ordre de priorités qui peut être différent d'autres secteurs économiques.

Pour commencer, tout produit ou service doit dans un premier temps être certifié par les autorités aéronautiques (principalement l'EASA en Europe).

Ensuite, le respect des délais dans la fourniture des prestations est la priorité des priorités (On parle traditionnellement de TAT, Turnaround-Time, et de Lead Time). Cela passe le plus souvent avant le prix.

Enfin, en troisième rang, vient le prix de la pièce ou du service rendu.

L'importance des délais et du respect des délais promis peut se résumer dans un acronyme célèbre du monde aérien : l'AOG. AOG signifie littéralement « Aircraft on ground », avion immobilisé au sol. Un avion ne génère des revenus que lorsqu'il transporte des passagers (voire du fret), une immobilisation au sol coûte chère et la mise à disposition des pièces en temps et en heure passe avant le prix.

Cette disponibilité - et donc cette rapidité de mise en œuvre ou de mise à disposition - est essentielle au bon fonctionnement de tout le secteur aérien. La compétition entre acteurs aéronautiques se joue beaucoup sur ces questions



LA PRÉCONISATION ABSOLUZ CONSULTING :

Vous devez impérativement proposer des délais meilleurs que vos concurrents et les tenir. Cela vous ouvrira des portes.

En revanche, promettre mais ne pas tenir est rédhibitoire.

Enfin, il est possible de proposer des délais moins performants que ceux de vos concurrents, mais alors vos tarifs doivent être très sensiblement inférieurs à ceux de vos concurrents. Ce peut être le cas avec des solutions techniques différentes (exemple : réparation de pièces vs changement de pièces).

PARAMETRES LEGISLATIFS, JURIDIQUES ET MONETAIRES

3.1 – AUTANT DE PAYS, PRESQUE AUTANT DE LÉGISLATIONS

Chaque pays européen est gouverné par ses propres lois. Même si depuis cinquante ans une certaine harmonisation voit le jour, il n'est resté pas moins une réalité à bien intégrer : les lois ne sont pas les mêmes d'un pays européen à l'autre.

En matière aéronautique, l'EASA fait autorité et nombreux sont les termes et agréments communs à toute la zone EASA. Cela ne vaut néanmoins pas pour de nombreux aspects du travail auquel est confronté celui qui veut s'implanter en Europe.

Les conditions de travail, de rémunération, les charges salariales, la fiscalité des entreprises sont autant de sujets très liés au pays où vous vous installez.

Les compétences des tribunaux en matière de litige sont également un sujet qu'il convient de regarder attentivement. Il peut alors être judicieux de privilégier les Chambres arbitrales internationales de Paris ou Londres. •



LA PRÉCONISATION ABSOLUZ CONSULTING :

Si vous ne pouvez pas imposer la législation de votre propre pays, ABSOLUZ préconise la méthodologie suivante :

- ▶ Faites impérativement étudier le contrat par un avocat du pays concerné. Cela peut vous éviter des mauvaises surprises coûteuses ultérieurement.
- ▶ Éventuellement, proposez de vous référer à la législation suisse, ce qui vous met en terrain neutre avec votre interlocuteur.
- ▶ Enfin pour ce qui est des litiges, vous pouvez décider de rendre compétent un tribunal arbitral, celui de Paris étant le plus reconnu et considéré (mais ce n'est pas le seul).

3.2 – LE ROI DOLLAR ET L'EXTRATERRITORIALITÉ DU DROIT AMERICAIN

Le dollar américain est le roi des transactions internationales (environ 80% de celles-ci). Cela présente l'avantage d'être accepté par tous les interlocuteurs dans le monde, y compris en Europe.

Cela a néanmoins pour effet, de plus en plus contraignant, d'autoriser la justice américaine à poursuivre toute personne ou entreprise ayant utilisé le dollar comme monnaie de transaction (en vertu de la loi « Foreign Corrupt Practices Act » (FCPA) de 1977 étendue aux entreprises en 1998.

Avec l'augmentation rapide des poursuites américaines au titre de cette loi, et le coût exorbitant qui en résulte pour les entreprises poursuivies, il peut être pertinent de réfléchir à des monnaies alternatives pour vos transactions en Europe.

La devise « Euro » est évidemment un choix rationnel puisqu'il est la monnaie de 19 pays européens (sur les 28 de l'Union Européenne). La liste est la suivante :

- | | | |
|---------------|-----------------|----------------|
| 1. Allemagne, | 8. France, | 15. Malte, |
| 2. Autriche, | 9. Grèce, | 16. Pays Bas, |
| 3. Belgique, | 10. Irlande, | 17. Portugal, |
| 4. Chypre, | 11. Italie, | 18. Slovaquie, |
| 5. Espagne, | 12. Lettonie, | 19. Slovénie, |
| 6. Estonie, | 13. Lituanie, | |
| 7. Finlande, | 14. Luxembourg, | |

La Livre britannique ou le Franc Suisse peuvent également servir de monnaies de référence en cas de désaccord sur la dé-dollarisation des transactions ou sur l'utilisation de l'Euro. •



LA PRÉCONISATION ABSOLUZ CONSULTING :

Si vous êtes Américain, essayer d'imposer l'utilisation du dollar, ça ne devrait pas être trop compliqué.

Si vous n'êtes pas Américain, envisagez plutôt l'Euro. Après tout, pourquoi utiliser le dollar si ça n'a aucun intérêt (Il n'est pas rare de voir des transactions faites en dollar alors que ça n'a aucun intérêt pour les parties en présence.)

POINT 4

PRINCIPAUX ACTEURS EUROPEENS

4.1 - ACTEURS EUROPEENS PARMIS LES CINQ PRINCIPAUX PAYS AERONAUTIQUES

	FRANCE	ALLEMAGNE	ROYAUME-UNI	ITALIE	ESPAGNE
ADMINISTRATIONS		<ul style="list-style-type: none"> • EASA (Cologne) 			
AVIONNEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus • ATR • Daher • Dassault 	<ul style="list-style-type: none"> • Eurofighter GmbH • Airbus Defense & space 		<ul style="list-style-type: none"> • ATR • Piaggio Aerospace 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Defense & Space
HÉLICOPTÈRES	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Helicopters • NH Industries 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Donauwörth 		<ul style="list-style-type: none"> • Agusta Westland 	
MOTORISTE	<ul style="list-style-type: none"> • Safran 	<ul style="list-style-type: none"> • MTU Aero Engines 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolls Royce 	<ul style="list-style-type: none"> • Piaggio Aerospace 	<ul style="list-style-type: none"> • ITP
AÉROSTRUCTURIERS	<ul style="list-style-type: none"> • Lisi Aerospace • Lauak • Mecachrome 	<ul style="list-style-type: none"> • Premium Aerotech (Airbus) • Airbus Bremen (wings) • Rheinmetall 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Broughton (wings) • Airbus Broughton (wings) 		<ul style="list-style-type: none"> • Aciturri • Aercal
OEM TIER-1	<ul style="list-style-type: none"> • Zodiac Aerospace • Latécoère • Stelia • Thales • Saft batteries • Saint-Gobain 	<ul style="list-style-type: none"> • Liebherr Aerospace • Diehl Aviation • Airbus Ulm (radars) • Becker Avionics • Biral 	<ul style="list-style-type: none"> • AE systems • GKN Aerospace • Cobham • Meggitt • Marshall • Chemring • Ultra Electronics • BE Aerospace 	<ul style="list-style-type: none"> • Iacobucci • Tecnam 	<ul style="list-style-type: none"> • AERnova • Aciturri

	FRANCE	ALLEMAGNE	ROYAUME-UNI	ITALIE	ESPAGNE	
OEM TIER-2	<ul style="list-style-type: none"> • Mecapole • AAA • AD Industrie • Air Liquide • Dediene Aerospace • ECA Group • Amphenol Air LB • Lheritier Alcen 			<ul style="list-style-type: none"> • Ipeco • Mac Aero Interiors • ELG Carbon fibre 		<ul style="list-style-type: none"> • Alter technology • Arquimea • Crisa (Airbus) • HV Sistemas • Cadamadrid
SIEGISTE	<ul style="list-style-type: none"> • Zodiac • Stelia 	<ul style="list-style-type: none"> • Brice • Recaro • Zim Flugsitz 	<ul style="list-style-type: none"> • Acro Aero • Pitch Aircraft seating • Martin-Baker • Ipeco • Thompson Aero Seating • Mirus Aircraft seating 	<ul style="list-style-type: none"> • Aviointeriors • Geven SpA • Optimares 		
MRO	<ul style="list-style-type: none"> • AirFrance Industrie – KLM • Sabena Technics • Air Support • PMV Groupe • Dassault Falcon Service • Revima 	<ul style="list-style-type: none"> • Lufthansa Techniks 	<ul style="list-style-type: none"> • BBA Aviation 			
SPACE INDUSTRY	<ul style="list-style-type: none"> • ArianeGroup 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Friedrichshafen (satellites) 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Portsmouth and Stevenage (satellites) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telespazio (Leonardo & Thales) 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS Photonics • IberEspacio (Safran) • Sener 	
AUTRE	<ul style="list-style-type: none"> • Tarmac Aerosave • Assmann Telecom • CS • Air Cost Control • Nyco • OEMS 		<ul style="list-style-type: none"> • Adder technologies • AIS • Clement Clarke Communications • Qinetiq 			

4.2 – ACTEURS EUROPEENS PARMIS D'AUTRES PAYS EUROPEENS

	AUTRE PAYS
ADMINISTRATIONS	
AVIONNEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Pilatus (Suisse) • Saab (Suède) • IAI (Israël) • Iliouchine (Russie) • Soukhoï (Russie) • Tupolev (Russie) • Let Aircraft Industries (Rép. Tchèque)
HÉLICOPTÈRES	<ul style="list-style-type: none"> • Kopter (Suisse)
MOTORISTE	<ul style="list-style-type: none"> • Rotax (Autriche) • UEC-Saturn (Rostec, Russie / Safran, France)
AÉROSTRUCTURIERS	<ul style="list-style-type: none"> • Amag Rolling (Autriche) • Ruag (Suisse)
OEM TIER-1	<ul style="list-style-type: none"> • Fokker (GKN, Pays-Bas) • KMWE (Pays-Bas) • Satair (Danemark)
OEM TIER-2	<ul style="list-style-type: none"> • SKF (Suède)
SIEGISTE	
MRO	<ul style="list-style-type: none"> • TAI (Turquie) • Turkish Technic (Turquie)
SPACE INDUSTRY	<ul style="list-style-type: none"> • Aerospace propulsion product (Pays-Bas / ArianeGroup)
AUTRE	<ul style="list-style-type: none"> • Acams (Air Traffic Management, Norvège) • Artisys (Air Traffic Management, République Tchèque) • Brüel & Kjaer • Sociétés de financement et locations d'avions (Irlande, cf paragraphe §5.6 de ce livre blanc)

Acetableau, il convient d'ajouter les filiales européennes d'acteurs aéronautiques extra-européens. Ils sont légions. En revanche, d'un point de vue commercial, ce sont rarement des centres de décisions. •

TENDANCES

Quelques grandes tendances sont à connaître lorsque l'on souhaite investir le marché aéronautique européen et pour se forger une vision à long terme.

POINT 5.1 – CONCENTRATION DES ACTEURS

L'industrie européenne aéronautique se concentre. Classiquement, sur un marché mûr, le nombre d'acteurs diminue au fur et à mesure des fusions acquisitions. Toutes les PME indépendantes, à quelques rares exceptions près, finissent dans le giron d'une entreprise plus grosse du même secteur. Les petites OEMs au sein de plus gros OEMs, les petites MRO au sein de plus gros MRO, etc.

Ce mouvement n'est pas fini, même si le nombre d'entreprises indépendantes a fortement baissé ces dernières années. •

POINT 5.2 – REDUCTION DU NOMBRE DE SOUS-TRAITANTS

Dans le même temps que les entreprises se regroupent, les grands donneurs d'ordres réduisent leurs panels fournisseurs. Il est de plus en plus difficile de se faire référencer auprès des donneurs d'ordres (avionneurs, motoristes, équipementiers de rang 1); en revanche, une fois dans la place, le marché ainsi obtenu est plus important.

Heureusement, les entreprises aéronautiques ont une culture de la curiosité et de la recherche; cela s'exerce plutôt dans le champ de la R&D mais cela impacte aussi l'attitude générale vis-à-vis de nouveaux entrants et de leurs solutions et services, en particulier s'ils sont innovants.

L'innovation dans les produits et services est donc un excellent moyen de pénétrer le marché aéronautique européen. •

5.3 – HAUSSE DES CADENCES DE PRODUCTION

La tendance à la réduction du nombre de fournisseurs arrive concomitamment avec une forte hausse des cadences de production. Le nombre d'avions à produire ou ayant besoin de maintenance augmente très fortement (à la vitesse de la hausse du trafic mondial, soit environ +5% / an.)

Cela génère des opportunités : les fournisseurs en place peuvent ne pas être en mesure de suivre la hausse des cadences imposées par leurs clients. Ceux-ci cherchent alors des solutions pour que cela ne se transforme pas en goulet d'étranglement dans leur chaîne de production. Parmi ces solutions figure évidemment la possibilité de référencer au panel fournisseur un nouvel entrant qui apporte une capacité de production supplémentaire. •

5.4 – REPARTITION DE LA VALEUR ET CYCLICITE

La rentabilité dans le secteur aéronautique a longtemps été répartie ainsi :

- ▶ les avionneurs dégageaient une petite rentabilité ;
- ▶ les motoristes, équipementiers de rang 1 (les Tier-one) et les MRO dégageaient une forte rentabilité ;
- ▶ les Compagnies aériennes perdaient de l'argent, voire, à l'occasion, en gagnaient un peu.

Cela a évolué, la concentration actuelle du marché dans les mains de deux principaux avionneurs (Airbus et Boeing) leur a permis de développer des solutions de services propriétaires (FHS-components et GoldCare, entre autres) qui incitent très fortement les compagnies aériennes à passer par leurs services.

Qui plus est, ces deux avionneurs ont fait signer des contrats commerciaux aux équipementiers dans lesquelles les clauses contractuelles ont permis de ramener la valeur non plus à l'équipementier mais à l'avionneur.

Par ailleurs, les compagnies aériennes se sont beaucoup réformées pour redevenir des « business models » normaux, c'est-à-dire rentables. En 2018, les compagnies aériennes sont globalement rentables . Elles restent néanmoins très exposées au cours du pétrole.

Aujourd'hui la rentabilité est globalement partagée. •

Par ailleurs, il est important de noter que les compagnies aériennes et les entreprises aéronautiques ne répondent pas aux mêmes cycles économiques.

Les compagnies aériennes réagissent de concorde avec les cycles de l'économie mondiale. Quand elle va mal, les compagnies aériennes vont mal, quand l'économie mondiale repart, les profits des compagnies aériennes remontent également, du moins pour celles qui ont survécu (les grandes dépressions économiques mondiales conduisent le plus souvent à des faillites et à des regroupements de compagnies aériennes.)

Les constructeurs, motoristes, équipementiers et MRO sont plus a-cycliques, c'est d'ailleurs un des atouts financiers de cette industrie. Ils peuvent se porter très bien alors même que l'économie mondiale est déprimée. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils ne connaissent pas de cycles de hausse et de baisse mais celles-ci ne sont pas forcément en phase avec l'économie générale. •



LE CONSEIL ABSOLUZ CONSULTING :

Il faut garder en tête ces notions de fléchage de la valeur et de cyclicité pour investir dans ces secteurs et anticiper les évolutions, voire les retournements de tendance. Selon que vous ciblez l'un de ces secteurs, ou les deux, vos carnets de commandes pourront connaître les variations substantielles (les cycles peuvent se cumuler, à la hausse comme à la baisse, ou se compenser).

5.5 – DRONES : EMERGENCE D'UN NOUVEAU MARCHÉ

L'industrie du drone croît à l'ombre de l'industrie aéronautique. Elle est encore dans une phase de foisonnement : projets, produits, services sont légions et apparaissent et disparaissent très rapidement.

Dans ce magma créatif passionnant, quelques entreprises commencent à émerger, de par leur poids économique, et donc du fait du succès commercial de leur produits ou services.

On peut, sans prendre trop de risque, imaginer que cette industrie va connaître une évolution sensiblement identique à celles qu'ont pu connaître l'automobile ou l'aéronautique : apparition d'entreprises leaders, regroupement suite à des fusions acquisitions, disparition des acteurs drones trop petits.

Au final le secteur se stabilisera entre :

- ▶ équipementiers,
- ▶ exploitants,
- ▶ sociétés de maintenance,
- ▶ sociétés de services au profit de cette activité. •



LE CONSEIL ABSOLUZ CONSULTING :

Ces entreprises qui prospèrent sur les techniques et usages liés aux drones peuvent être d'excellents moyens de pénétrer le marché européen. Néanmoins il convient d'être conscient des risques liés à l'évolution prévisible des entreprises de ce secteurs.

5.6 – LEASING

Les compagnies aériennes n'achètent plus leurs avions, elles les louent.

En 2016, 42% de la flotte d'avions commerciaux était détenue par des sociétés de financement selon Flight Ascend Consultancy. Ce chiffre a dû encore croître ces deux dernières années.

Ces loueurs les plus connus sont, par exemple :

1. AerCap (Irlande)
2. GE Capital Aviation Services (GECAS, Etats-Unis)
3. BOC Aviation (Singapour)
4. Air Lease Corporation (ALC, Etats-Unis)
5. AVOLON (Irlande)
6. SMBC Aviation Capital (Irlande)
7. ALAFCO (Koweït)
8. Dubai Aerospace Enterprise (DAE, Dubaï)

Cela a un impact sur la maintenance des avions car la prise de décision s'effectue de plus en plus au niveau de ces sociétés, ou tout au moins selon les règles qu'elles édictent. Elles ne manifestent pas un intérêt particulier pour les STC et les PMA, et en règle générale tout ce qui « customise » les avions qu'elles auront à re-louer ou revendre ensuite.

En Europe, la majorité de ces entreprises sont localisées en Irlande pour des raisons d'opportunité fiscale. •

5.7 – DEFIANCE VIS-A-VIS DES ETATS-UNIS

Comme évoqué au paragraphe §3.2, l'utilisation du dollar dans les transactions autorise la justice américaine à poursuivre toute personne ou entreprise au titre de l'extra-territorialité du « Foreign Corrupt Practices Act ».

Par ailleurs, certains choix diplomatiques américains, et particulièrement certains revirements brutaux, par exemple vis-à-vis de Cuba, de l'Iran ou de la Russie, ont eu des impacts sérieux et coûteux sur la conduite des affaires d'entreprises européennes.

Les dirigeants européens, ainsi que leurs grandes entreprises exportatrices, réalisent progressivement l'impact qu'il peut y avoir sur leur activité à dépendre de décisions et de choix américains. Ils passent en ce moment d'une confiance globale à une défiance globale.

Leur réponse à cet aléa est actuellement de se rendre autonomes vis-à-vis de fournisseurs américains, voire vis-à-vis de la devise américaine, afin de garder une indépendance d'action.

Cette démarche n'est pas massive, en particulier dans l'aviation, du fait de l'imbrication des économies et des entreprises européennes et américaines. Mais elle existe bel et bien et pourrait se renforcer au gré des décisions judiciaires ou diplomatiques américaines. •



LE CONSEIL ABSOLUZ CONSULTING :

Une fois atteint un certain volume d'activité en Europe, il peut être pertinent d'implanter en Europe une réplique de votre activité (directement ou via un accord de production), en particulier si celle-ci est installée aux Etats-Unis.

5.8 – BREXIT

Un point doit être fait également sur la sortie de la Grande-Bretagne de l'Union Européenne, plus couramment connu sous le terme de « Brexit ».

Jusque-là, l'autorité nationale britannique, la CAA (Civil Aviation Authority) appliquait la réglementation de l'EASA, ce qui permettait à l'industrie aéronautique de suivre les mêmes règles des deux côtés de la Manche.

Cela pourrait changer ; ou pas. Les conséquences du Brexit ne sont pas encore connues du simple fait que les décisions sont en train d'être prises.

La Grande-Bretagne compte environ sept cents entreprises aéronautiques, et sert souvent de tête de pont européenne pour les entreprises nord-américaines, attirées par la langue anglaise qui leur facilite grandement le travail quotidien.

Cette stratégie pourrait évoluer différemment selon les décisions qui seront prises.

D'ors et déjà l'EASA a certifié certaines des entreprises britanniques et a également indiqué que pour certains types d'activité, comme les « Completion Centers », ce serait plus dur, voire impossible ; elles relèveront donc bientôt de la CAA et non plus de l'EASA. •



LE CONSEIL ABSOLUZ CONSULTING :

Il est urgent d'attendre, en particulier si vous envisagez d'y implanter bureaux ou usines. De nombreuses décisions concernant le Brexit seront prises en 2019.

Dans l'attente de précisions, il est recommandé de s'attaquer au marché aéronautique européen en commençant par les autres pays européens.

LES DIX COMMANDEMENTS POUR PENETRER LE MARCHÉ AERONAUTIQUE EUROPEEN

Le métier d'Absoluz Consulting est précisément de permettre à des entreprises de pénétrer le marché aéronautique européen (ainsi que les secteurs aviation, télécom, défense et énergie). Aussi ce chapitre ne traitera pas de façon extensive des techniques et outils commerciaux à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif.

Néanmoins, ce panorama du marché aéronautique européen étant posé, il est possible d'édicter quelques règles commerciales essentielles.

Règle n°1 : Pour pénétrer le marché aéronautique européen, sur le long terme tu réfléchiras.

Règle n°2 : Une présence commerciale locale tu implanteras.

Règle n°3 : Au moins trois langues européennes tu maîtriseras.

Règle n°4 : Ton marketing à l'Europe tu adapteras.

Règle n°5 : A un salon par an au moins tu participeras.

Règle n°6 : Ton réseau, comme un Européen, tu travailleras.

Règle n°7 : D'un juriste européen tu t'aideras.

Règle n°8 : A ton budget tes cibles tu adapteras.

Règle n°9 : Une veille économique européenne tu activeras

Règle n°10 : Aux pionniers hardiment tu t'intéresseras.

RÈGLE N°1 : POUR PÉNÉTRER LE MARCHÉ AÉRONAUTIQUE EUROPÉEN, SUR LE LONG TERME TU RÉFLÉCHIRAS.

Le marché aéronautique européen est mûr ; cela signifie que vos clients potentiels ont déjà une réponse à leurs besoins et qu'ils peuvent se passer de vous. Il faut donc prévoir de travailler dans la durée. Il faut forcément un temps certain pour que vos PROSPECTS deviennent des CLIENTS.

Une erreur courante est de démarrer très fort, puis de tout abandonner rapidement, les revenus dégagés par ce nouveau marché n'étant pas assez importants rapidement.

Si vous démarrez un effort d'implantation en Europe et que vous arrêtez tout au bout de six mois ou un an, nous seulement vous ne serez pas implanté en Europe, mais en plus toutes vos dépenses depuis le début seront perdues.

Cet effort commercial doit être durable.

RÈGLE N°2 : UNE PRÉSENCE COMMERCIALE LOCALE TU IMPLANTERAS.

S'implanter commercialement nécessite, entre autres, de lever certains freins qui vont agir sur votre client potentiel.

Eloignement physique, problèmes de fuseaux horaires plus ou moins éloignés, problème linguistique, devise extra-européenne, problèmes douaniers : ce sont autant de paramètres qui vont être contre-productif dans votre implantation.

Une présence locale, implantée en Europe, est un impératif extrêmement rassurant pour vos interlocuteurs. C'est la première étape. Elle est primordiale car cette tête de pont sera le lien quotidien entre vos premiers prospects et clients et votre entreprises et vos services.

Cette présence doit être pour vous la « voix du client ». Elle permet également de dérouler des organisations de « management de la qualité » d'une façon sensible pour vos clients (Six Sigma, QRQC, PDCA, etc.)

Lorsque votre portefeuille de clients s'étoffera, il sera temps d'envisager des solutions plus complètes d'implantation de vos services en Europe.

RÈGLE N°3 : AU MOINS TROIS LANGUES EUROPÉENNES TU MAITRISERAS.

L'anglais est un prérequis (au moins l'anglais « globish » que tout non-anglophone pourra lire, écrire et comprendre.)

La maîtrise de deux autres langues européennes parmi le Français, l'Allemand, l'Espagne ou l'Italien est impérative. Ces quatre langues correspondent aux principaux pays aéronautiques européens. Maitriser ces langues permet au moins de créer du lien commercial, de fluidifier la relation qui doit s'établir entre votre société (via votre point de contact : votre représentant commercial) et votre client cible (via ses points d'entrée : acheteurs, ingénieurs, chefs de projets, dirigeants).

RÈGLE N°4 : TON MARKETING À L'EUROPE TU ADAPTERAS.

Afin de conquérir l'Europe et les entreprises aéronautiques européennes, il est impératif qu'une adaptation marketing soit conduite en parallèle à l'effort commercial.

Cela passe au minimum par afficher sur votre site internet et vos réseaux sociaux votre implantation européenne, ainsi que les coordonnées de votre représentation en Europe (avec, entre autres, un numéro de téléphone européen).

Vous devez disposer d'un site internet en anglais, voire, si possible dans une seconde langue européenne (toujours en fonction de vos cibles principales en Allemagne, Espagne, France et Italie).

Certains réseaux sociaux sont fortement implantés localement. Citons Xing, l'équivalent d'un LinkedIn en allemand et très développé dans ce pays, ou VK, sorte de Facebook russe.

Les campagnes publicitaires sur les moteurs de recherche doivent être adaptées aux habitudes locales. Ainsi les Français ou les Espagnols n'utilisent quasiment que Google pour les recherches, tandis que les Russes utilisent surtout Yandex.

Si votre culture est assez éloignée de la culture occidentale européenne (par exemple pour les entreprises asiatiques), il peut être recommandé de créer des pages ou des sites complets conçus spécifiquement pour l'Europe. Idéalement avec un graphiste et un web designer européen, lequel sera plus à même de restituer dans vos supports marketing les codes culturels de vos interlocuteurs européens.

RÈGLE N°5 : A UN SALON PAR AN AU MOINS TU PARTICIPERAS.

Voici la liste des principaux salons liés à l'aéronautique et à l'aviation en Europe.

NOM	CORE INDUSTRY	LIEUX	PERIODICITE	DUREE
<u>PARIS AIR SHOW</u>	All	Paris (France)	Bisannuel	7 jours
<u>AIRCRAFT INTERIOR</u>	OEM	Hambourg (Allemagne)	Annuel	3 jours
<u>MRO EUROPE</u>	MRO	Dans une capitale européenne	Annuel	3 jours
<u>EBACE</u>	Business jets	Genève (Suisse)	Annuel	3 jours
<u>FARNBOROUGH AIR SHOW</u>	All	Londres (Grande-Bretagne)	Annuel	6 jours
<u>ILA BERLIN</u>	All	Berlin (Allemagne)	Bisannuel	5 jours
<u>MRO BEER</u>	MRO	Dans une capitale européenne	Annuel	3 jours
<u>WORLD ATM CONGRESS</u>	Air Traffic Management	Madrid (Espagne)	Annuel	3 jours

RÈGLE N°6 : TON RÉSEAU, COMME UN EUROPÉEN, TU TRAVAILLERAS.

Les salons et la prospection commerciale ne font pas tout. Beaucoup d'affaires se nouent par réseautage. Il est donc important de travailler son réseau de contacts professionnels.

Il existe pour cela des conférences, des clubs professionnels (ou non) et des événements de rencontres. Généralement discrets, souvent nationaux, ils sont des occasions de tisser des liens et de développer son activité.

La qualité du réseau de votre service commercial est souvent une des clefs principales de son efficacité en terme de chiffre d'affaires.

Parallèlement à l'activité de réseau, vous pouvez développer une activité de lobbying. Cela passe en général au sein de regroupement d'entreprises ayant des intérêts communs.

Certains pays européens ont une culture du lobbying, d'autres non (telle la France, dans laquelle le terme a encore une connotation négative). C'est un outil collectif coûteux, discret et à mener sur le long terme. L'Union

Européenne est pour sa part très ouvertes aux lobbies, appelés « groupes d'intérêts accrédités » et qui souvent fournissent des dossiers thématiques « clef en main » qu'étudient les parlementaires européens ou la Commission Européenne pour se documenter sur les sujets qu'ils ont à traiter.

RÈGLE N°7 : D'UN JURISTE EUROPÉEN TU T'AIDERAS.

Cette règle peut paraître évidente et pourtant...

S'il est vrai que faire appel à un juriste conduit mécaniquement à ralentir un dossier et à épaissir les contrats, s'en passer en revanche conduit presque à coup sûr à des difficultés coûteuses et chronophages.

Il est impératif de co-rédiger les contrats avec votre service commercial et un service juridique (ou un avocat). Cette rédaction à huit mains (deux commerciaux et deux avocats pour chaque partie) est juste la garantie que votre contrat poursuit l'objectif recherché (ça, se sont les commerciaux qui s'en assurent) et qu'il tient la route juridiquement parlant (ça, ce sont les avocats et juristes qui le contrôlent).

C'est une erreur fréquente de laisser le responsable commercial seul ou l'avocat seul rédiger le contrat. Cette situation est un pur bonheur pour la partie adverse et rarement bonne pour les affaires.

Trouver le bon conseil juridique pour le secteur aéronautique est une démarche impérative et qui ne peut s'improviser.

La bonne nouvelle, c'est que les cabinets juridiques les plus chers ou les plus réputés ne sont pas les plus compétents. Il faut juste savoir les identifier.

RÈGLE N°8 : A TON BUDGET TES CIBLES TU ADAPTERAS.

Pénétrer le marché européen nécessite plus de constance que de moyens financiers. C'est une bonne nouvelle.

Il faut néanmoins calibrer son effort commercial pour pouvoir le supporter financièrement dans la durée. D'autant plus que cette action commerciale sera dans un premier temps un centre de coût avant de devenir un centre de profit.

Pour effectuer ce travail, il convient de déterminer quelles cibles vous allez viser et dans quels pays.

Pour Absolut Consulting, les clients aéronautiques peuvent se classer en 15 catégories :

1. Les avionneurs
2. Les motoristes
3. Les aérostructuriers

4. Les OEM de rang 1
5. Les OEM de rang 2 et 3
6. Les compagnies aériennes
7. Les centres de maintenance MRO
8. Les courtiers en pièces « Broker »
9. Les loueurs de flotte
10. Les gestionnaires d'aéroports
11. Les militaires et services de défense et sécurité
12. Les prestataires de services aux aviateurs et gestionnaires d'aéroports
13. Les drones (produits, services, contre-mesures)
14. Les autorités publiques ou para-publiques
15. Les divers

Ce découpage est arbitraire et vous pouvez créer vos propres catégories et sous-catégories en fonction de vos propres produits et services. (Par exemple, distinguer aviation commerciale / aviation générale etc).

Pour ce qui est du choix de la zone géographique, plus vous la réduisez, plus vous obtenez une unité linguistique et de déplacements. Viser les entreprises aéronautiques du bassin d'emploi de Hambourg seules n'aura pas le même coût que viser tous les OEM de rang 1 en Europe.

Votre découpage peut se faire selon différents critères que vous devrez choisir : typologie de client, emplacement géographique, caractéristiques linguistiques, juridiques, monétaires, etc.

A défaut de faire ce ciblage, et donc ces choix, vous risquez de voir vos coûts s'envoler, ce qui diluera votre rentabilité, voire épuisera votre force commerciale en vain.

RÈGLE N°9 : UNE VEILLE ÉCONOMIQUE EUROPÉENNE TU ACTIVERAS

Pour pénétrer un marché, il faut le connaître ; pour y rester, il faut actualiser cette connaissance.

Avec cette démarche commerciale, vous devez mettre en place des outils de veille intellectuelle et sectorielle. Cela vous permettra de sentir les évolutions possibles du marché, ou des législations en vigueur, par exemple.

C'est également cette veille qui peut vous permettre d'attraper des opportunités commerciales, des techniques ou des process innovants avant vos concurrents.

C'est à votre force commerciale qu'il revient de piloter cette veille sectorielle et de remonter les informations collectées de façon ordonnée et exploitable. « Piloter » ne veut pas dire « effectuer soi-même ». Il est pertinent de confier ce travail à des cabinets de veille intellectuelle et sectorielle dont c'est le métier.

Comme pour le juriste, cette veille a un coût. Comme pour le juriste, s'en passer a probablement un coût encore plus élevé, quoique différé.

RÈGLE N°10 : AUX PIONNIERS HARDIMENT TU T'INTÉRESSERAS

Le marché aéronautique européen est mûr et cela crée, de facto, une barrière d'entrée pour les entreprises qui veulent s'y implanter.

Une stratégie commerciale non conventionnelle, voire audacieuse, peut être de s'adresser en priorité aux challengers, aux start-ups et aux nouveaux entrants sur le marché de l'aéronautique. Ils ont nettement moins d'habitudes acquises, ont moins l'aspect de forteresses imprenables qu'ont les acteurs historiques du marché et peuvent devenir des relais de croissance très puissants.

Cet avantage est contrebalancé par quelques inconvénients, en particulier la difficulté de les identifier, ce qui exige une veille sectorielle efficace, et leur fragilité financière qui peut, parfois, amener à des impayés.

La chance sourit aux audacieux. •

POUR ALLER PLUS LOIN AVEC ABSOLUZ CONSULTING

Absoluz est une société de services qui fournit à ses clients une force commerciale externe en sous-traitance. Elle transforme une charge fixe en charge variable et apporte une flexibilité précieuse dans le management commercial.

Son expertise s'étend aux secteurs aéronautiques, à l'aviation, la défense et la sécurité, l'énergie, l'automobile et les télécom.

Les équipiers d'Absoluz Consulting ont tous une solide expérience dans leurs secteurs d'activités respectifs. Ils travaillent en respectant des process définis par Absoluz Consulting, gage d'efficacité pour leurs clients.

La confidentialité, le professionnalisme et l'audace commerciale en sont les marques de fabrique. •



POUR NOUS CONTACTER :

contact@absoluzconsulting.com

www.absoluzconsulting.com



ABSOLUZ
consulting