

## La maintenance sous haute tension

Par Olivier James - Publié le 04 février 2016 | [L'Usine Nouvelle n° 3454](#)



© Pour Rolls-Royce comme pour les autres motoristes, les services après-vente sont plus avantageux que la production.

**ÉDITION  
ABONNÉS**

**Le modèle économique de la maintenance aéronautique est dans le viseur de la Commission européenne. L'explosion de ce marché fait apparaître des pratiques de plus en plus agressives.**

La Commission européenne siffle la fin de la récré. Et tient à s'assurer que certains élèves n'en maltraitent pas d'autres. Son terrain de jeu ? La maintenance aéronautique, activité peu visible qui assure les innombrables réparations des avions commerciaux, des hélicoptères et autres jets d'affaires. Courant octobre, la Commission a lancé une investigation auprès du landerneau de l'aéronautique. En ligne de mire : les avionneurs, les compagnies aériennes et les équipementiers. En particulier les motoristes qui, depuis plusieurs mois, suscitent l'ire des compagnies aériennes.

« Certains des membres de notre association ont de sérieuses interrogations sur les pratiques qui tendent à faire augmenter les prix de la maintenance et à éliminer la concurrence », assène le porte-parole de l'Association internationale du transport aérien (IATA). Des soupçons de pratique anticoncurrentielle à peine voilés. Une lumière crue embrase ainsi une activité aux marges à deux chiffres et à la croissance tirée par la forte augmentation de la flotte mondiale. « Il n'y aura pas de nouvel avion avant une dizaine d'années et les compagnies aériennes ont effectué le gros de leurs commandes. Les industriels voient donc les services, en particulier la maintenance, comme une source de revenus complémentaires », estime Sébastien Maire, associé au sein du cabinet de conseil Oliver Wyman.

Raison pour laquelle les spécialistes comme Air France Industries et Lufthansa Technik bataillent avec des industriels qui tiennent à assurer eux-mêmes ou via des partenaires triés sur le volet la maintenance des pièces qu'ils produisent, motoristes en tête. « La documentation technique est de plus en plus difficile à obtenir, le manque de concurrence tire les prix vers le haut et le fardeau administratif nécessaire pour assurer la maintenance devient dissuasif », tonne une source sous couvert d'anonymat. À croire que tous les coûts sont permis...

### **UN MARCHÉ RENTABLE, MAIS VERROUILLÉ**

Difficile de décortiquer le modèle économique des quatre grands motoristes, peu diserts. Le britannique [Rolls-Royce](#) et le français [Snecma](#) (groupe [Safran](#)), visés par l'investigation de la Commission européenne, n'ont pas souhaité répondre à nos questions. Le premier équipe, seul,

l'Airbus A 350, et le second demeure le fournisseur exclusif du Boeing 737 Max. « Les prix de vente des motoristes sont très serrés. Ils se récupèrent donc sur l'après-vente, décrypte Arnaud de Vries, manager au sein du cabinet Kurt Salmon. Ils génèrent environ trois fois plus d'argent sur la durée de vie du moteur que sur la vente initiale. » Grâce aux contrats à l'heure de vol, devenus la norme, qui lient sur le long terme motoristes et compagnies aériennes.

Un modèle si efficace que les services représentent la moitié de leur chiffre d'affaires. « Leur rentabilité de 15 % s'explique aussi par le prix de vente des pièces détachées, trois à quatre fois plus chères que les pièces neuves », précise Philippe Plouvier, expert aéronautique au Boston Consulting Group. Les motoristes cherchent à protéger leur modèle, explique Pascal Fabre, du cabinet AlixPartners : « Ils ont un contrôle important du marché de la maintenance de leurs moteurs, avec des parts de marché qui atteignent jusqu'à 80 voire 90 % des nouvelles flottes, pour Rolls-Royce, par exemple. » Pour preuve, l'échec de deux années de négociations entre Air France Industries et Rolls-Royce au sujet du moteur de l'A 350, qui empêche la filiale d'Air France d'assurer la maintenance pour d'autres compagnies.

Les motoristes qui cadennassent leur activité sont-ils à mettre au ban de l'aéronautique ? Pas si simple. « Ce sont eux qui prennent le plus de risques lorsqu'un nouveau programme est lancé, dans la mesure où ils fabriquent l'élément le plus onéreux et le plus complexe de l'avion, tempère Philippe Plouvier. Ce n'est plus rentable de se retrouver à trois sur le même programme. » Ce n'est pas tout : la rétention d'informations aurait davantage à voir avec la protection de la propriété intellectuelle. « Les motoristes craignent de voir leurs technologies partir vers de nouveaux entrants », résume Remi Bitterly, consultant chez Kurt Salmon. Certaines sources n'hésitent pas à disqualifier le discours des compagnies aériennes, qui auraient téléguidé l'investigation de la Commission et chercheraient surtout à tirer vers le haut leurs faibles marges. Jean-Louis Dropsy, d'Argon Consulting, rappelle que « les compagnies ont contribué depuis les années 2000 à externaliser et à déléguer la maintenance, notamment pour améliorer leurs besoins en fonds de roulement et pour réduire leurs coûts »...

Au-delà de ce débat, une question se pose : la maintenance d'une pièce d'avion doit-elle être la chasse gardée de celui qui la produit ? « Les équipementiers et les motoristes sont des experts du design et de la production, pas forcément de la maintenance », estime le porte-parole de l'Iata. A contrario, les constructeurs mettent en avant les arguments de la qualité, de la sécurité et de la responsabilité en cas de problème. Un débat que les technologies numériques promettent de bousculer. Les dizaines de milliers de capteurs présents dans chaque appareil, en particulier dans les derniers programmes tels que l'A 380, l'A 350 et le Boeing 787, démultiplient les possibilités d'offres de maintenance spécifique, ouvrent la voie à la prédictivité, étendent les sphères d'influence traditionnelles.

Chez Airbus, une source interne assure que l'avionneur ne craint plus une concurrence frontale avec des clients comme Air France et Lufthansa, via leurs filiales de maintenance. Les services ne représentent que 5 % du chiffre d'affaires du groupe. C'est pourquoi les contrats de maintenance sur les derniers programmes sont poussés en avant. Quant aux spécialistes historiques, ils ne s'en laissent pas conter : Air France Industries s'attelle à la maintenance prédictive de l'A 380 et compte en étendre le champ d'application en toute discrétion. « Ce qui sera déterminant dans les prochaines années, c'est que les données issues des capteurs soient couvertes contractuellement ou non, explique Ozan Akyurek, avocat chez Jones Day. Nous risquons de voir se multiplier les contentieux sur ce point. » Les tensions ne sont donc pas près de retomber.