

Le petit Airbus qui fait peur aux Américains

Article paru dans l'édition du 15.02.87

Il ne paie pas de mine, cet Airbus A-320 sur le nez duquel la princesse de Galles devait faire couler le champagne en guise de baptême, ce samedi 14 février après-midi. Sa taille et sa ligne n'impressionnent guère, et le profane aura du mal à distinguer ce biréacteur de cent cinquante places. Pas de bosse caractéristique comme sur le Boeing-747, pas d'aile delta comme sur Concorde. Cet avion tout simple est pourtant un redoutable gagnant, il a déjà séduit seize compagnies qui ont passé commande _ ferme ou en option _ de 439 exemplaires avant son premier vol, prévu pour le mois de mars, et il exaspère sérieusement les Américains, fort marris de ne pas l'avoir inventé.

L'Airbus A-320 est d'abord d'inspiration française. Il a même failli être construit en dehors du consortium européen, car l'Aérospatiale, qui le projetait sous la dénomination AS-200, avait pris langue, dans les années 70, avec McDonnell-Douglas et Dassault pour une collaboration éventuelle. A cette époque, Airbus poussait son gros porteur A-310, plus petit et mieux adapté que l'A-300 à un monde aéronautique près d'être déréglementé.

Vers 1980, les partenaires, Aérospatiale, MBB, British Aerospace et CASA, se sont mis enfin d'accord pour construire un biréacteur de cent cinquante places, en dépit des désirs manifestés notamment par la compagnie Lufthansa, qui aurait préféré disposer d'abord d'un " petit " quadriréacteur long-courrier. L'A-320 a commencé alors à prendre forme.

Comme tous les avions du monde, il a connu des ennuis d'argent et de moteur. On ne trouve pas 2 milliards de dollars sous les sabots d'un cheval, même si les premiers ministres français, MM. Chirac, Barre, Mauroy, ont, tour à tour, promis de faire le nécessaire pour financer le lancement de l'A-320. De salon du Bourget en salon de Farnborough, l'avion prenait des allures d'Arlésienne, d'autant que le réacteur franco-américain CFM 56 tardait à fournir la puissance souhaitée de 25000 livres de poussée. Et puis General Electric et la SNECMA ont trouvé le moyen de doper leur réacteur; le consortium IAE (Rolls-Royce, Pratt et Whitney, Mitsubishi, Kawasaki, MTU, Fiat) a proposé le sien, le V 2500. Les gouvernements ont dégagé les fonds nécessaires. Air France et British Caledonian se sont portés acquéreurs respectivement de cinquante et dix appareils. C'était le déclic. En février 1984 était prise la décision de lancer l'A-320. Son entrée en service est prévue pour 1988 sur les lignes d'Air France.

L'atout de la modernité

En décidant de construire cet avion, l'aéronautique européenne a franchi un pas en matière de politique industrielle. Le débat entre les constructeurs portait sur la question de savoir s'il était souhaitable ou non de reconduire le partage des tâches arrêté pour les A-300 et A-310. Les Français, qui avaient en charge le cockpit et l'assemblage, auraient souhaité intervenir sur la voilure, réservée aux Britanniques. Les Allemands, forts de leur fabrication du fuselage, lorgnaient sur l'assemblage. Les partenaires ont décidé de privilégier la rentabilité du programme et de conserver la même répartition. Ainsi, aucun des constructeurs européens ne sera plus en mesure de se passer des compétences des autres et de concevoir seul un avion civil.

L'A-320 n'a rien d'exceptionnel. Il s'agit d'un biréacteur qui, dans sa version de base, peut emporter 164 passagers sur des distances de 5400 kilomètres et qui coûte officiellement 33 millions de dollars pièce. Mais ce sont ses atouts techniques qui font de l'A-320 "l'avion moderne" par excellence.

Le petit jeu de la comparaison avec la concurrence commence avec la largeur du fuselage : 20 centimètres de plus pour l'Airbus que pour le Boeing-737. Il se poursuit avec la vitesse : 0,82 Mach, contre 0,78 pour le 737 ("ce qui permet d'effectuer une étape de plus en fin de journée"). Enfin, le petit Airbus avale moitié moins de kérosène et va à 800 ou 900 kilomètres plus loin que le Boeing-727 de capacité équivalente.

S'inspirant de l'expérience de Concorde et de l'A-310, les ingénieurs ont remplacé les commandes mécaniques, les câbles et les tringles par des commandes électriques qui envoient en temps réel les ordres du pilote aux ailerons et gouvernes, via une batterie de calculateurs. Ceux-ci s'assurent en permanence que

l'avion est dans la situation idéale. Finis les risques de cisaillement de vents à l'atterrissage ! Les capteurs et les ordinateurs réagissent instantanément pour remettre les gaz autant que de besoin. Le système interdit les erreurs de pilotage, le décrochage ou les survitesses. Deux cents kilos en moins et la sécurité en plus.

Les commandes électriques ont permis l'installation d'un mini-manche latéral qui a, un temps, inquiété les pilotes, habitués à manier un manche à balai de belle taille. Là encore, on a économisé des kilos inutiles.

Cette chasse au poids s'est encore traduite par un emploi sans précédent de matériaux composites ultralégers : les carbones qui équipent désormais la totalité de la dérive, l'empennage horizontal, le plancher de la cabine et les parties mobiles de la voilure.

L'arme secrète de Boeing

L'électronisation du poste de pilotage a aussi permis d'installer une nouvelle planche de bord numérisée, où tous les paramètres de l'avion apparaissent à volonté sur six mini-écrans : vitesse, altitude, consommation de carburant, radar météo... Deux pilotes, au lieu de trois, suffisent à contrôler le vol.

Un dispositif centralisé de maintenance permet de réunir sur un seul écran les informations des dizaines de calculateurs de l'appareil. En un coup d'oeil, l'équipage peut diagnostiquer que, par exemple, la carte d'un calculateur doit être changée. Mieux : un système en option pourra transmettre cette information au sol où les techniciens prépareront les pièces nécessaires à la réparation et pourront intervenir dès que l'avion aura atterri.

Simplification, allégement, optimisation... tout cela fait de l'A-320 un avion redouté, qui a donné des cauchemars à plus d'un dirigeant de l'industrie aéronautique américaine.


Chez Boeing, par exemple, on avait commencé par se gausser de lui. Les ingénieurs et les vendeurs du premier avionneur du monde avaient dit aux compagnies aériennes de ne pas acheter cet Airbus aventureux, mais leurs bons vieux 737 remis au goût du jour et moins cher de 5 millions de dollars, en attendant l'arrivée, en 1992, de la merveille des merveilles, le 7J7, propulsé par deux hélices rapides et bourré d'électronique. Malheureusement pour Boeing, les compagnies n'ont pas eu la patience d'attendre. Le géant de Seattle, qui avait pris l'habitude de s'approprier les deux tiers du marché mondial des avions civils, a eu la douloureuse surprise de voir de bons clients, comme l'américain Northwest, qui exploite 315 Boeing-727, passer commande en octobre 1986 de cent Airbus A-320.


Il y a eu manifestement erreur stratégique chez Boeing, où l'on se mord les doigts d'avoir tant attendu pour lancer l'arme secrète. Même en mettant les bouchées doubles, le 7J7 arrivera quatre ans après son ennemi, qui voguera doucement vers les huit cents ou mille commandes. " Le drame pour Boeing, explique M. Roger Chanut, adjoint de l'administrateur-gérant d'Airbus Industrie, c'est qu'il n'a plus le choix qu'entre construire un avion identique à l'A-320, mais trop tard, ou bien un avion différent mais moins performant. "

D'où la rage des Américains qui redoutent de voir les bénéfices de l'A-320 servir au lancement de nouveaux avions. De là, leur choix en faveur de l'électronique pour les futurs modèles de Boeing-747 et de McDonnell _ Douglas MD 11. Ne cherchons pas plus loin l'une des raisons de la colère de Washington contre la " concurrence déloyale " de l'aéronautique européenne : l'A-320 gagne et c'est le futur quadriréacteur A-340 qui risque de faire les frais du dépit américain.

FAUJAS ALAIN

Airbus en vedette au Salon du Bourget
Article paru dans l'édition du 10.06.89

 Airbus se porte bien. Son A-320, qui n'a pas un an d'âge, est déjà vendu à 500 exemplaires. Deux ans avant le
en service, le gros porteur A-330 et le long-courrier A-340 affichent 292 commandes. M. Jean Pierson,

 administrateur - gérant du consortium européen Airbus Industrie, estime, dans l'entretien qu'il nous a accordé, qu'une avalanche de commandes est due autant à la bonne adaptation de ses avions aux besoins du marché qu'à la pénurie mondiale d'avions commerciaux.

Prudent vis-à-vis des sociétés de leasing, qui achètent massivement des appareils, il annonce un doublement de la cadence de production d'ici à 1992, sans que la qualité des Airbus en pâtisse. La querelle avec les Américains à propos des subventions à l'aéronautique lui semble en voie d'apaisement, grâce à la nouvelle administration Bush.

Le trente-huitième Salon international du Bourget Un entretien avec l'administrateur d'Airbus Industrie
Savoir gérer une avalanche de commandes
Article paru dans l'édition du 10.06.89

L'année 1989 s'annonce bonne pour Airbus, qui a vendu, en cinq mois, 163 avions, soit autant que pendant l'ensemble de l'année 1988. Ces succès confortent la stratégie arrêtée par le consortium européen Airbus Industrie pour doter l'Europe d'une industrie aéronautique capable de supporter la comparaison avec celle des États-Unis. Dans l'entretien qu'il nous a accordé, M. Jean Pierson, administrateur gérant du consortium, explique la montée en puissance d'Airbus et la façon dont il gère une croissance si rapide qu'elle peut gêner la fabrication de l'avion européen.

“**L**a chute de l'Airbus A-320 d'Air France, survenue il y a un an à Habsheim, n'a fait aucun tort à la commercialisation de cet appareil. Le consortium Airbus n'a jamais réalisé une aussi bonne année. Depuis sa création, il a enregistré plus de 1 100 commandes et est assuré de quatre ans d'activité. Pourquoi ce succès ? _ L'accident d'Habsheim n'a effectivement eu aucune conséquence dommageable sur les plans technique et commercial. C'est même la première fois qu'après un accident, l'administration ne nous demande pas une seule modification sur l'avion en cause... Et nous venons de signer pour le cinq centième A-320 commandé ferme. _ Avec quelle compagnie ? _ Je m'y perds un peu, car plusieurs compagnies ont converti des options en commandes fermes, à l'instar de Lufthansa pour dix avions et d'ILFC pour onze. Avec les options, nous atteignons, pour l'Airbus A-320, le chiffre de 700 et des poussières. Ça change tous les jours. " L'année se présente bien pour tous nos modèles. En cinq mois, nous avons réalisé 163 commandes fermes contre 167 fermes et en option pour l'ensemble de l'année 1988. J'ai bon espoir que nous atteignons, en douze mois, le chiffre de 400 commandes fermes et en option.

Le segment le plus porteur _ Pourquoi ce succès? _ Les Airbus A-300 et 310 se portent bien, et nous allons augmenter la cadence de production annuelle de 40 à 44 unités. Notre dernier-né, l'A-320, comble les espérances que nous avions placées en lui, et nous sommes surtout embarrassés par les délais de livraison que nous imposons à nos clients... _ C'est-à-dire? _ Quelqu'un qui veut acheter un A-320 ne pourra pas le recevoir avant 1994, car nous devons maintenir ce délai, qui correspond à une politique industrielle prudente. L'A-320 se place sur le segment le plus porteur du marché que nous évaluons à 4 000 avions de cent cinquante places, court et moyen courrier. " D'autre part, nous avons la confirmation de la justesse de la stratégie qui nous a fait miser sur le gros porteur A-330 et le long-courrier A-340. On nous disait, il y a deux ans, au moment de leur lancement : combien en placerez-vous, de l'un et de l'autre? Ça n'a pas d'importance, car ces deux avions ont en commun la plus grande partie de leurs éléments. Même fuselage, même cockpit. Deux ans après leur lancement et deux ans avant leur livraison, nous avons engrangé 292 commandes, c'est-à-dire mieux que l'Airbus A-320, qui avait été vendu à 285 exemplaires deux ans après son lancement. La courbe est identique. Nous sommes sur la bonne voie. _ A quoi attribuez-vous cet engouement pour votre plus gros porteur et votre très long courrier (1) ? _ Les compagnies européennes, qui sont plus intéressées par l'A-340, veulent ouvrir de nouvelles routes entre des marchés trop étroits pour remplir un Boeing-747. " Les compagnies américaines préfèrent le A-330, parce qu'elles sont plus sensibles à sa grande capacité, qui permettra de parer aux effets de la saturation des aéroports et aux problèmes du contrôle aérien. Il a d'abord séduit les transporteurs " riches " comme Delta, American et Northwest. Nous attaquons maintenant les compagnies " près de leurs sous ", telles United et TWA. Demain, nous persuaderons les transporteurs moins argentés, comme Texas Air et Panam, que c'est l'avion qu'il leur faut. " En Asie, la croissance du trafic amène tout naturellement les clients de nos A-300 à acquérir des A-330. Quand je suis arrivé en 1985 à la tête d'Airbus Industrie, nous trainions une négociation avec les Coréens, qui nous disaient : " Nous n'achèterons des A-300-600 que si vous nous reprenez nos vieux A-300-B-4 ! " La demande est telle qu'aujourd'hui plus personne ne nous propose de reprendre de B-4 ! _ A quel niveau de commandes

lancerez-vous la fabrication de la version allongée de l'A-320 ? _ Quarante commandes fermes. Nous en comptons déjà 16 d' ILFC et Egyptair.

Des précautions avec les loueurs _ A côté des compagnies, les sociétés de leasing aérien sont devenues d'excellents clients capables de vous acheter plusieurs centaines d'avions d'un coup. Etes-vous favorable à l'arrivée de ces intermédiaires entre vous et vos acheteurs naturels ? _ Nous nous sommes posé la question, car nous ne souhaitons pas introduire un tiers dans nos relations avec les compagnies. Nous aussi, nous savons construire les financements convenables pour procurer des avions à celles-ci. Pourtant, le marché du leasing existe. Par exemple, ce système peut aider les pays ou les compagnies fragiles à moderniser leurs flottes. " Nous avons donc décidé de traiter avec les loueurs, mais en prenant quelques précautions. Nous limitons les quantités d'appareils que nous acceptons de leur vendre : 20% des A-320 et 15 % des A-330-340. Nous n'avons pas vendu plus de 54 Airbus à l'irlandais GPA sur sa commande monstre de 308 appareils, parce que nous n'avons pas voulu déroger à cette règle. D'autre part, nous avons introduit des délais de livraison pour les loueurs de façon à réserver les premières livraisons de nos nouveaux appareils aux compagnies. _ Comment s'effectue la montée en puissance de la production d'Airbus? _ Il existe bien quelques soucis. Il nous faut alimenter notre chaîne d'assemblage de telle sorte que tous les morceaux arrivent à l'heure. Or les équipementiers qui sont sollicités en même temps par Boeing, Mc Donnell Douglas et Airbus ont du mal à produire les quantités demandées. On constate deux mois de retard pour les MD-80 de Mc Donnell Douglas et huit mois pour le MD-11. En ce qui nous concerne, nous avons livré 61 avions en 1988 et nous monterons à 108, cette année, sans retard majeur. _ Cette accélération des cadences ne dégrade-t-elle pas la qualité des avions comme chez Boeing, où des erreurs de montage ont été constatées ? _ Notre structure industrielle et sociale n'est pas la même qu'aux Etats-Unis. Nous ne licencions pas pour embaucher à nouveau à tour de bras. Nous ne mettons pas sur la chaîne d'assemblage un homme qui n'a pas fait ses classes ! Nos apprentis commencent à se former sur des pièces élémentaires, et ce n'est qu'après avoir acquis du métier qu'ils seront affectés sur la chaîne. Nous doublerons notre production, qui atteindra, en 1992, les 200 avions par an, tout en continuant à améliorer leur qualité.

Subventions publiques _ Les Allemands de l'Ouest souhaiteraient avoir une chaîne d'assemblage chez eux et dédoubler celle de Toulouse. Qu'en pensez-vous ? _ A aucun moment les instances responsables d'Airbus n'ont été saisies d'une demande ou d'un dossier concernant cette question. Celle-ci devra être tranchée à l'unanimité des quatre partenaires allemand, britannique, espagnol et français. Je sais que les Français répondront que la chaîne actuelle a une capacité de douze avions par mois et que la cadence programmée est de dix seulement. Alors... _ Les Américains continuent-ils à protester contre les subventions publiques dont Airbus bénéficie, selon eux? _ Depuis janvier 1988, la situation n'a guère bougé en raison de la conjoncture électorale des deux côtés de l'Atlantique. Nous avons dit aux Américains que nous voulions que soient pris en compte tous les subsides directs et indirects consentis aux industriels et, par exemple, les 20 milliards de dollars consentis en douze ans aux aviateurs américains par le canal de contrat de recherche-développement de la NASA ou de la défense. " Nous avons noté avec satisfaction que la nouvelle administration américaine reconnaissait que le problème de financement des avions civils devrait être réglé de façon multilatérale. Tous les pays subventionnent leurs industries : le Brésil, le Canada, le Japon et l'Italie comme les autres. Les Boeing-767 utilisent des pièces fabriquées et subventionnées en Italie et au Japon, non? Nous devons ensemble trouver un compromis pour clarifier les règles de ces financements et les rendre applicables."

FAUJAS ALAIN

VIE DES ENTREPRISES L'achat d'avions américains par l'Arabie saoudite La victoire de Boeing est un premier succès de la " stratégie à l'exportation " de Bill Clinton
Article paru dans l'édition du 18.02.94

Bill Clinton a annoncé, mercredi 16 février, que l'Arabie saoudite allait acheter pour 6,2 milliards de dollars d'avions commerciaux à Boeing et McDonnell Douglas (le Monde du 17 février). Cette victoire sur le consortium européen Airbus est, pour le président américain, un premier succès de sa " stratégie nationale à l'exportation " .

NEW-YORK de notre correspondant

S'il faut illustrer la " stratégie nationale à l'exportation " de Bill Clinton, un exemple s'impose désormais, c'est celui de la vente à l'Arabie saoudite d'avions commerciaux par Boeing et McDonnell Douglas, un contrat de 6,2 milliards de dollars (36 milliards de francs) annoncé mercredi 16 février par le président américain lui-même. " C'est une médaille d'or que les entreprises et les travailleurs américains ont remportée là ", a déclaré M. Clinton, avec un ton enthousiaste, sur trois réseaux de télévision. A l'occasion d'une cérémonie officielle à la Maison Blanche et en présence de l'ambassadeur saoudien à Washington, le président des Etats-Unis a insisté sur le rôle de l'administration dans cette affaire. Il était entouré des PDG des deux fabricants d'avions, des représentants de leurs salariés et des membres de son administration.

Après une " dure compétition " _ selon le terme du secrétaire au commerce, Ron Brown _ avec le consortium européen Airbus Industrie, les américains Boeing et McDonnell Douglas ont donc remporté le contrat, très convoité en cette période où les commandes se font rares, pour le renouvellement de la flotte de la compagnie nationale Saudia Airlines. Le contrat porte sur des livraisons estimées à 6,2 milliards de dollars, qui n'ont cependant pas encore été répartis entre les deux constructeurs américains. Ce montant représente l'équivalent de 15 % des exportations annuelles américaines du secteur de l'aviation civile.

Ce contrat va donner un coup de fouet à un secteur très affecté par la crise du transport aérien, ainsi qu'à l'économie de régions fortement touchées par la réduction des dépenses militaires. D'après Ron Brown, il devrait contribuer à la création de quelque cent mille emplois, non seulement chez les constructeurs aéronautiques, en Californie et dans l'Etat de Washington, mais aussi chez leurs sous-traitants.

Le président n'a pas caché cependant que le soutien actif de plusieurs de ses ministres avait aussi aidé au choix saoudien. Mon administration " a passé beaucoup de temps sur ce dossier ", a souligné M. Clinton, rappelant que MM. Brown (commerce) et Panetta (transport) s'étaient rendus à plusieurs reprises à Ryad, ainsi que le secrétaire d'Etat, M. Christopher, l'un des principes de M. Clinton étant que la diplomatie, comme la culture ou la technologie, doit être au service des affaires et de l'emploi.

La conclusion de ce contrat avait été facilitée, il y a quelques jours, par le règlement du contentieux entre Washington et Ryad sur des retards de paiements pour l'achat d'armements. Le différend portait sur les conditions de paiement pour des ventes d'un montant de 9,2 milliards de dollars par cinq groupes américains.

M. Brown a indiqué que l'administration américaine allait utiliser les mêmes armes que celles qui viennent de démontrer leur efficacité pour que l'Arabie saoudite achète des équipements téléphoniques à ATT (un contrat de 4 milliards de dollars serait en négociation).

IZRAELEWICZ ERIK

Boeing livre son premier 777
Article paru dans l'édition du 16.05.95

Le géant américain va tenter, avec ce biréacteur de grosse capacité, de distancer son challenger européen, Airbus, qui avec ses A 330 et A 340 avait pris une longueur d'avance

En livrant son premier B 777 à la compagnie United Airlines, Boeing relance contre Airbus une compétition qu'il domine toujours, mais moins nettement qu'autrefois. Son nouveau biréacteur peut transporter trois cents personnes en trois classes et est proposé officiellement à 122 milliards de dollars l'unité contre 117 milliards pour l'A 340. Entre les deux concurrents, une guerre à couteaux tirés est engagée compte tenu des performances d'Airbus l'an dernier faisant jeu égal avec Boeing en nombre de commandes, et du caractère stratégique de chaque entreprise pour l'activité industrielle et commerciale des deux côtés de l'Atlantique.

LE PREMIER Boeing 777 sera livré, lundi 15 mai, à la compagnie américaine United Airlines, qui le mettra en service dès le 1 juillet entre Chicago et Paris. Il s'agit d'un événement majeur pour le numéro un de l'aéronautique mondiale qui mise sur son nouvel appareil pour relancer son activité durement touchée par la crise. Cet avion qui devrait être la vedette du Salon aéronautique du Bourget, du 11 au 18 juin représente la nouvelle arme de l'avionneur américain pour tenter de distancer Airbus Industrie. Dans la guerre commerciale que se livrent les deux rivaux, le constructeur européen avait pris une longueur d'avance avec ses A 330 et A 340.

Le lancement du B 777 a été décidé alors que seule la compagnie américaine, United Airlines, avait passé une commande ferme de trente-quatre appareils, le 15 octobre 1990, et pris des options sur trente-quatre autres avions. Plutôt que de développer, comme son concurrent européen, un biréacteur (A 330) et un quadriréacteur (A 340) simultanément, Boeing a préféré lancer un seul avion. Ce biréacteur, capable de transporter plus de trois cents passagers en trois classes, s'insère dans la gamme entre les biréacteurs B 767-300 et les B 747-400, quadriréacteurs long courrier capables de transporter quatre cent vingt et un passagers en trois classes.

LA CRISE DANS LE SECTEUR AERONAUTIQUE

N'EST PAS ENCORE TERMINEE

ET LES CONSTRUCTEURS NE PREVOIENT PAS

DE RENOUER AVEC LES ANNEES MIRIFIQUES

DE 1988 ET 1989 AVANT CINQ Le consortium européen, qui a déjà assemblé son centième avion de la famille A 330 et A 340, avait hésité entre le lancement d'un appareil de capacité moyenne à très long rayon d'action et un autre plus grand, mais à moindre rayon d'action. Il a finalement choisi de lancer les deux en 1987. L'A 340 s'est imposé comme une alternative au B 747, grâce à sa capacité moindre (appréciée en période de crise), doublée d'un long rayon d'action.

Avec son nouveau biréacteur B 777, Boeing fait mieux que l'A 330 en largeur et peut donc se targuer de disposer du plus gros et du plus spacieux biréacteur au monde. Mais il fait moins bien que l'A 340 en distance franchissable. Ce dernier a effectué, à l'occasion du Salon du Bourget, en juin 1993, le plus long vol jamais réalisé sans escale par un avion de ligne (19 100 kilomètres entre Paris et Auckland en Nouvelle-Zélande).

Depuis le lancement du programme 777 en octobre 1990, les compagnies aériennes ont passé des commandes fermes pour un total de cent quarante-quatre unités. De son côté, Airbus Industrie annonce deux cent soixante commandes pour ses deux avions (cent dix-sept pour l'A 330 et cent quarante-trois pour l'A 340), mais avec trois ans d'avance.

Boeing assure que son B 777 a un coût d'exploitation par siège 9 % inférieur à l'A 340. Complètement faux, rétorque Airbus, qui brandit des chiffres comparatifs non plus par siège mais par voyage. L'européen rappelle que son avion est moins cher (117 millions de dollars pour 122 millions pour le B 777). Le constructeur américain vante les commandes électriques de vol de son appareil (technologie qui équipe déjà les Airbus depuis l'A 320) et fait valoir que l'ergonomie de son poste de pilotage est sans pareil. Plutôt que d'installer un mini-manche comme dans les Airbus à commande électrique, le constructeur de Seattle a préféré disposer un manche normal pour ne pas perturber les pilotes dans leurs habitudes. Enfin, Boeing fait valoir que son avion a obtenu, en avril, la certification des autorités de l'aviation civile américaine ainsi qu'europpenne. Ce dont dispose, bien sûr, les Airbus.

La guerre commerciale a pris un tour plus agressif récemment en Inde. Lors d'une étape à New-Delhi, fin avril, à l'occasion d'un tour du monde de présentation de son dernier-né, Boeing a affirmé qu'« Airbus n'avait enregistré que trente-neuf commandes fermes pour l'A 330 et l'A 340 ». Une médisance que les dirigeants du consortium européen, à Toulouse, se sont empressés de rectifier. Tous les coups semblent permis pour

convaincre le client. Cette querelle de chiffres est intervenue alors que les deux avionneurs se battent pour obtenir une commande d'Air India. La compagnie indienne projette d'acquérir treize gros-porteurs, mais n'a pas encore fait son choix entre les appareils européens ou américains.

La crise dans le secteur aéronautique n'est pas encore terminée et les constructeurs ne prévoient pas de renouer avec les années mirifiques de 1988 et 1989 avant cinq ans. Airbus Industrie, qui a déjà pris 30 % du marché mondial, se donne désormais pour objectif d'atteindre 50 % comme pour les prises de commandes en 1994 sans donner de date précise.


L'outsider d'hier agace de plus en plus le géant américain. Boeing n'a enregistré aucune commande pour son B 777 depuis le 1 janvier 1994 et se révèle d'autant plus impatient de décrocher un nouveau contrat. Airbus Industrie a bien vendu pour sa part trente A 340 l'an passé, mais aucun A 330. « Les compagnies aériennes préfèrent, en période de crise, privilégier les fréquences avec des avions d'une moindre capacité », déclare un responsable d'Airbus pour expliquer ces méventes. Mais l'A 330 devrait en revanche profiter de la reprise, selon les spécialistes du consortium européen pour qui « les études de marché montrent une nette tendance à la croissance de la capacité des avions ». Ce qui est vrai pour l'A 330 devrait l'être, plus encore, pour le Boeing 777 capable de transporter plus de passagers.

MARTINE LARONCHE

Boeing et Airbus voient différemment l'évolution du transport aérien Pour répondre à l'accroissement du trafic, le groupe américain table sur l'augmentation de la capacité des avions. Le consortium européen mise, de son côté, sur des appareils adaptés à la multiplication des dessertes et des fréquences
Article paru dans l'édition du 28.12.95

AÉRONAUTIQUE Les deux principaux constructeurs aéronautiques prévoient un quasi-triplement du transport aérien au cours des vingt prochaines années. Le marché américain arrivera progressivement à maturité alors que les marchés européens et surtout asiatiques connaîtront une croissance soutenue. BOEING en conclut que l'augmentation des capacités des avions constituera la priorité des compagnies aériennes et s'emploie à convaincre ses clients de la justesse de son analyse. Singapore Airlines a ainsi acheté 77 Boeing 777, bi-réacteurs à long rayon d'action. AIRBUS estime que la recherche de la rentabilité et l'intensification de la concurrence favoriseront les avions plus petits, adaptés aux fréquences et aux dessertes plus nombreuses. LES DEUX GROUPES gardent toutefois en réserve des stratégies alternatives ou évolutives.

Le constructeur de Seattle retrouve sa suprématie
Article paru dans l'édition du 28.12.95

 Avec, le 27 décembre, 261 avions commandés, soit un chiffre d'affaires de 18 milliards de dollars (90 milliards de francs), Boeing distance de très loin Airbus, qui n'a ajouté cette année qu'une centaine d'appareils dans son carnet de commandes. En 1994, Airbus avait pris l'avantage avec 125 commandes contre 120. Le constructeur de Seattle a obtenu cette très bonne performance à la signature de deux importants contrats. Le premier, portant sur 77 Boeing 777 d'option auprès de Singapore Airlines, est exceptionnel dans l'histoire de l'aviation civile. Le second, portant sur 200 appareils auprès de Saudia, doit beaucoup à l'intervention de l'administration américaine. McDonnell Douglas, le troisième constructeur, fait un retour remarqué en talonnant de près le consortium européen.

En termes de livraisons, Boeing, affecté par une grève de soixante-neuf jours, livrera 210 appareils environ en 1995 contre 125 pour le consortium européen.

AÉRONAUTIQUE

Boeing et Airbus voient différemment l'évolution du transport aérien
Article paru dans l'édition du 28.12.95

Pour répondre à l'accroissement du trafic, le groupe américain table sur l'augmentation de la capacité des avions.

Le consortium européen mise, de son côté, sur des appareils adaptés à la multiplication des dessertes et des fréquences

AÉRONAUTIQUE Les deux principaux constructeurs aéronautiques prévoient un quasi-triplement du transport aérien au cours des vingt prochaines années. Le marché américain arrivera progressivement à maturité alors que les marchés européens et surtout asiatiques connaîtront une croissance soutenue. BOEING en conclut que l'augmentation des capacités des avions constituera la priorité des compagnies aériennes et s'emploie à convaincre ses clients de la justesse de son analyse. Singapore Airlines a ainsi acheté 77 Boeing 777, bi-réacteurs à long rayon d'action. AIRBUS estime que la recherche de la rentabilité et l'intensification de la concurrence favoriseront les avions plus petits, adaptés aux fréquences et aux dessertes plus nombreuses. LES DEUX GROUPES gardent toutefois en réserve des stratégies alternatives ou évolutives.

BOEING vend à ses clients les avions les moins chers, Airbus les avions qui rapportent le plus. Pour lapidaire et simplificatrice qu'elle soit, cette formule traduit bien les différences de stratégie et de perception de l'évolution du marché aérien des deux premiers constructeurs aéronautiques.

Au départ, les prévisions des deux avionneurs sur l'évolution du trafic aérien sont sensiblement identiques. Tous deux parient sur une forte croissance du trafic (environ 5 % par an, soit un triplement du marché en vingt ans), qui se traduira par une hausse du taux d'occupation des avions et surtout par l'augmentation du nombre d'appareils en circulation. Pour Airbus, le nombre total d'avions dans le ciel mondial passerait de 8 900 en 1994 à 16 500 en 2014. Compte tenu des remplacements, ce sont plus de 13 000 avions nouveaux qui devront être achetés par les compagnies aériennes auprès des trois constructeurs mondiaux d'avions de plus de 100 places (Boeing, Airbus et McDonnell Douglas). L'avionneur de Seattle table, quant à lui, sur une demande de 15 400 avions, soit un chiffre d'affaires de 1 000 milliards de dollars (environ 5 000 milliards de francs).

Les similitudes s'arrêtent là. Pour Boeing, la croissance prévisionnelle du marché dans les vingt prochaines années implique que les compagnies aériennes augmentent en priorité leur capacité. « Les compagnies aériennes ont besoin de plus de sièges. Elles vont mettre des Boeing 757 sur les routes actuellement exploitées par des Boeing 737 et des Boeing 767 sur celles exploitées par des 757 », affirmait, à Paris en novembre, John B. Hayhurst, vice-président de Boeing. Les conséquences sur la rentabilité, selon Boeing, sont secondaires et mécaniques : les avions, qui seront plus gros, offriront des coûts par siège plus faibles. « Encore faut-il être sûr de pouvoir remplir les sièges et de transporter des passagers qui paient leur billet à un prix suffisant pour que le coût d'exploitation par recette unitaire et non par siège soit effectivement diminué », rétorque Philippe Jarry, vice-président d'Airbus Industrie chargé du marketing. « Echaudées par la crise, les compagnies aériennes ne laisseront plus filer leur rentabilité et devront maximiser la rentabilité de leurs avions », poursuit-il. La configuration des appareils entre les différentes classes et la disposition des sièges constituent donc l'essentiel selon Airbus, qui en fait le centre de son argumentation commerciale. « On peut battre un Boeing 747 sur les recettes voyageurs », affirme Philippe Jarry.

Cette analyse qualitative repose aussi sur la conviction que la croissance se fera principalement sur le nombre et la fréquence des destinations. « Les passagers, surtout ceux qui sont le plus intéressants financièrement pour les compagnies aériennes, veulent des vols directs et fréquents », explique Philippe Jarry. Dès lors, mieux vaut affréter plus souvent des avions de taille légèrement plus réduite mais qui permettent de maximiser les recettes par appareil. D'autant que le mouvement de déréglementation, à l'origine de la multiplication des dessertes et des fréquences entre l'Europe et les États-Unis à partir des années 80, est à peine amorcé sur les autres liaisons.

L'EXEMPLE DE SINGAPORE AIRLINES

Alors qu'Airbus joue l'intensification de la concurrence et l'affirmation de nouvelles compagnies, Boeing table sur le renforcement des acteurs existants et sur l'intensification du trafic entre les fameux hubs. Ces plates-formes que se construisent les principales compagnies aériennes leur permettent de concentrer le trafic régional pour, ensuite, transporter en bloc les passagers sur des vols longue distance.

La signature par Singapore Airlines, en 1995, du plus gros contrat de l'histoire de l'aviation civile illustre de manière exemplaire cet affrontement entre les deux visions du marché. « Boeing a convaincu Singapore Airlines qu'il fallait des avions plus gros et à plus long rayon d'action. Boeing a imposé sa vision du marché », reconnaît Philippe Jarry. « Il s'agit d'un véritable choix stratégique pour Singapore Airlines. qui va devoir maintenant être capable de capter des clients sur toute la région pour les amener de plus en plus loin, au risque de se faire beaucoup d'ennemis parmi les compagnies asiatiques concurrentes », explique Airbus, qui fonde désormais ses espoirs dans la réaction des autres compagnies asiatiques. « L'avenir donnera raison à l'un de nous deux », conclut le consortium européen. Les stratégies sont toutefois moins tranchées que le discours pourrait le laisser croire.


Les deux constructeurs ont préparé des stratégies alternatives ou des évolutions en douceur. Airbus travaille toujours sur son projet de gros porteur A-3XX, preuve qu'il prend au sérieux l'hypothèse de Boeing d'une intensification du trafic sur les axes principaux. Airbus étudie également l'aménagement des soutes de sa famille A-330-340 (en y installant des cabines d'équipage, des toilettes, voire une classe passagers), une manière de « pousser les murs » de son avion et d'offrir des capacités plus grandes.

A l'inverse, Boeing vantait dans une brochure récente la flexibilité des biréacteurs en citant Barry Gosnold, vice-président de British Airways, l'un des meilleurs clients de Boeing, qui expliquait qu'un « biréacteur comme le 767 permet de faire circuler un avion chaque jour sur des routes où on avait auparavant trois ou quatre Boeing 747 par semaine ». La preuve que, lorsqu'il y a deux constructeurs principaux sur un marché, aucun ne peut négliger complètement la stratégie du rival.

CHRISTOPHE JAKUBYSZYN

STRATEGIE LA BRUTALE REPRISE DU MARCHE DE L'AERONAUTIQUE PERTURBE LES CONSTRUCTEURS

Méfaits et bienfaits de la concurrence
Article paru dans l'édition du 21.08.96

 La concurrence empêche désormais les industriels de se réjouir trop vite d'une reprise de l'activité, si forte soit elle. Dans une étude récente, publiée par la revue britannique Economic Policy, les chercheurs Damien Neven et Iwan Seabright affirment que l'entrée d'Airbus sur le marché, il y a vingt-cinq ans, a fait perdre 2 milliards de dollars à Boeing et les deux tiers de ses bénéfices à McDonnell Douglas. Pour les compagnies aériennes, l'effet est symétriquement inverse : l'étude constate qu'un monopole de Boeing conduirait à une hausse du prix des avions de 10 %.

Curieusement, les chercheurs, pourtant acquis au libéralisme, soulignent que « l'arrivée d'Airbus a eu un effet globalement négatif sur le bien-être mondial », arguant du fait que « les moindres perspectives de profit ont détourné certains investissements de Boeing pour améliorer les performances des avions ». Les chercheurs admettent toutefois que l'économie européenne a « largement bénéficié » des performances d'Airbus. Une autre manière d'expliquer pourquoi ce qui est bon pour Boeing est bon pour les Etats-Unis.

La brutale reprise du marché de l'aéronautique perturbe les constructeurs Boeing, qui révisent à la hausse ses prévisions d'embauche sur l'année, fait de l'augmentation des cadences sa nouvelle priorité. Aérospatiale envisage un redéploiement de ses effectifs au profit des chaînes d'assemblage.
Article paru dans l'édition du 21.08.96

STRATÉGIE Les industriels de l'aéronautique civile, Boeing et Airbus en tête, bénéficient depuis le début de l'année d'un fort redémarrage du marché. Le consortium européen Airbus a enregistré 189

commandes d'avions en sept mois, soit près du double de l'ensemble de l'année précédente. L'américain Boeing peut, quant à lui, se prévaloir de 301 appareils commandés fin juillet. SURPRIS par l'ampleur du retournement, les constructeurs s'appêtent à modifier leur stratégie de production, alors que leurs plans de productivité n'étaient pas encore arrivés à leur terme. BOEING, qui a déjà réalisé les 8 000 embauches nettes prévues dans son budget annuel, rehausse ses perspectives d'emploi. Le groupe américain fait de l'augmentation des cadences sa priorité. AEROSPATIALE s'appête à réaffecter, par transfert, des effectifs supplémentaires aux chaînes d'assemblage.

STRATEGIE

La brutale reprise du marché de l'aéronautique perturbe les constructeurs
Article paru dans l'édition du 21.08.96

Boeing, qui révisé à la hausse ses prévisions d'embauche sur l'année, fait de l'augmentation des cadences sa nouvelle priorité.

Aerospatiale envisage un redéploiement de ses effectifs au profit des chaînes d'assemblage

STRATÉGIE Les industriels de l'aéronautique civile, Boeing et Airbus en tête, bénéficient depuis le début de l'année d'un fort redémarrage du marché. Le consortium européen Airbus a enregistré 189 commandes d'avions en sept mois, soit près du double de l'ensemble de l'année précédente. L'américain Boeing peut, quant à lui, se prévaloir de 301 appareils commandés fin juillet. SURPRIS par l'ampleur du retournement, les constructeurs s'appêtent à modifier leur stratégie de production, alors que leurs plans de productivité n'étaient pas encore arrivés à leur terme. BOEING, qui a déjà réalisé les 8 000 embauches nettes prévues dans son budget annuel, rehausse ses perspectives d'emploi. Le groupe américain fait de l'augmentation des cadences sa priorité. AEROSPATIALE s'appête à réaffecter, par transfert, des effectifs supplémentaires aux chaînes d'assemblage.

LES INDUSTRIELS de l'aéronautique civile, Boeing et Airbus en tête, n'en croient pas leurs carnets de commandes. A la fin juillet, le consortium européen Airbus avait pulvérisé ses ventes de l'année précédente : 189 avions commandés en sept mois contre 106 appareils sur l'ensemble de 1995, année noire pour le groupe, alors relégué au troisième rang mondial derrière Boeing et McDonnell Douglas.

Le géant américain Boeing, qui avait réalisé en 1995 un retour spectaculaire en engrangeant 346 commandes, peut, quant à lui, se prévaloir de 301 appareils à la fin du mois de juillet. Et, de l'avis des analystes, ce n'est qu'un début : ceux-ci promettent aux clients des constructeurs aéronautiques, les compagnies aériennes, des lendemains radieux, avec un trafic aérien en hausse de 5 % en moyenne par an, soit un triplement du marché en vingt ans.

En outre, la mise en place progressive de la réglementation anti-bruit va obliger les compagnies à mettre en conformité ou à remplacer une partie de la flotte existante. De nouveau bénéficiaires, après la grave crise du début des années 90, les transporteurs aériens se bousculent pour passer des commandes fermes aux constructeurs. Mercredi 14 août, c'était au tour de United Airlines de réserver 27 appareils auprès de Boeing pour un montant de 2,5 milliards de dollars (12,5 milliards de francs).

McDonnell Douglas fait exception. Avec 27 appareils commandés sur les sept premiers mois, le constructeur de Long Beach (Californie) est, pour le moment, le laissé-pour-compte de la reprise. Ce qui relance les spéculations sur la survie de la branche aéronautique civile du deuxième américain (Le Monde daté 12-13 mai).

AUGMENTER LES CADENCES Paradoxalement, le brusque redressement de l'activité, anticipé depuis plusieurs mois par les analystes, inquiète les industriels, Boeing en tête. Le géant de Seattle va devoir augmenter rapidement ses cadences de production, les appareils commandés cette année devant être livrés d'ici dix à seize mois. Boeing devra sortir chaque mois de ses usines 34 avions en 1998 et 46 en 1999 (soit 552 avions par an), contre 19 actuellement. L'américain dispose d'un outil industriel suffisant pour plus que

doubler sa capacité : en 1992, Boeing avait livré 446 appareils, contre 206 l'an dernier. Mais ses effectifs ont été ramenés de 165 000 en 1989 à 105 000 à fin 1995. Prenant les devants, Boeing avait annoncé, en avril, la création de 8 000 emplois nets d'ici à la fin de l'année. Un porte-parole du groupe indique au Monde que cet objectif est d'ores et déjà atteint et que « les embauches sur l'année excéderont les prévisions initiales ». « Notre nouvelle priorité est de produire davantage d'avions pour répondre aux besoins de nos clients », explique-t-il. En conséquence, plusieurs chaînes des usines d'Everett, dans l'Etat de Washington, ne se sont pas arrêtées cet été. Tout en soulignant « qu'il n'y a pas de politique systématique de fermeture en août », le groupe reconnaît que les lignes de production des Boeing-747 et 767 et des ailes des 777 tournent à plein régime. Le Wall Street Journal du 25 juillet avait divulgué une note interne du groupe qui révélait que le programme de production du Boeing-777, le dernier appareil long-courrier de la famille, accusait un retard de 25 %. « Nos clients sont parfaitement au courant, et le retard devrait être résorbé dans le courant de la troisième semaine d'août », précise le groupe.

Ce nouvel impératif risque de faire passer au second plan les efforts demandés aux salariés de Boeing, engagé dans un vaste plan de réduction des coûts et de réorganisation des chaînes de production. « Pour le moment, nous n'avons parcouru que 25 % du chemin, en termes de réduction du niveau des stocks, de contrôle des coûts et de diminution des temps de production », avait confié en avril au Monde Phil Condit, le nouveau président-directeur général de Boeing (Le Monde du 30 avril). Mais, dès à présent, « les avions pris en commande en 1996 ont été proposés aux clients à des prix calculés à partir des futurs cycles de production en 1997 et 1998 », ajoutait-il. L'explosion de la demande lui permettra-t-elle de mener à bien son plan ?

Boeing est optimiste : « La reprise du marché va nous permettre mécaniquement d'amortir nos coûts fixes plus facilement. » Le bond de 15 % de ses derniers résultats trimestriels est venu l'illustrer. Mais qu'en sera-t-il dans dix-huit mois, lorsqu'il faudra livrer des avions commandés à prix discount ?

Aerospatiale, pourtant confrontée à un quasi-triplement de ses ventes au premier semestre, se veut plus sereine, et ses usines ont respecté la trêve estivale. Le groupe français, partenaire à hauteur de 37,9 % du consortium Airbus, admet pourtant que son plan de production à moyen terme, qui prévoit actuellement une augmentation de ses cadences de 50 % entre 1996 et 1997 (environ 185 avions produits, contre 125 cette année), pourrait être très prochainement revu à la hausse.

Aerospatiale qui n'a pas réduit ses effectifs aussi drastiquement que son concurrent américain dispose de davantage de souplesse et de réserve de main-d'oeuvre, au besoin en procédant à des redéploiements au profit des chaînes d'assemblage. Mais le groupe indique que le redémarrage du marché ne le dispense pas de la mise en oeuvre du dernier plan de restructuration : les effectifs doivent être ramenés de 38 600 fin 1995 à 34 000 fin 1997, sur la base de départs volontaires et aidés. « La guerre des prix sévit toujours, et les efforts de productivité doivent se poursuivre », affirme-t-on au siège du groupe. La société reconnaît toutefois qu'« à côté des objectifs de productivité et de qualité, il faut désormais en ajouter un troisième : la quantité d'avions produits ».

CHRISTOPHE JAKUBYSZYN

AERONAUTIQUE

British Aerospace aspire à disparaître au profit d'un géant européen
Article paru dans l'édition du 04.09.98

Dans un entretien accordé au « Monde », John Weston, président de la société britannique, souligne la nécessité pour le futur grand groupe européen de tisser des liens étroits avec des entreprises américaines

On assiste depuis quelques années à un vaste mouvement de restructuration de l'industrie de la défense, caractérisé par des rachats, des regroupements et des fusions. Quelle analyse en faites-vous ?

Les mouvements qui se dessinent en Amérique du Nord et en Europe ne sont que le prélude à une mondialisation progressive de cette industrie. Je pense que dans dix ou quinze ans il n'y aura plus que deux ou trois principaux groupes mondiaux. British Aerospace fera partie de l'un d'entre eux. Cela signifie qu'il faudra tisser des liens transatlantiques forts, et qu'il ne faut donc pas opposer les regroupements européens aux grands groupes américains, comme Boeing et Lockheed Martin. » Il faut toutefois reconnaître que ces rapprochements transatlantiques seront difficiles à mettre en oeuvre à court terme. Le Pentagone est toujours réticent pour confier des programmes d'armement à une entreprise internationale. Il y a encore trop de « black programs » réservés aux firmes américaines.

Vous n'êtes donc pas intéressé par une acquisition aux Etats-Unis, comme le rachat de Northrop Grumman ?

Je n'ai pas dit cela. Pour l'opération que vous évoquez, nous attendons encore de savoir si cette entreprise peut être rachetée par une société européenne. Nous devons encore déchiffrer le message envoyé par le gouvernement américain, en bloquant le rachat de Northrop par son compatriote Lockheed Martin. Cela dit, je crois sincèrement que l'industrie de défense européenne est encore trop divisée pour se lancer, en position de force, dans ces mariages transatlantiques. Regroupons nos forces d'abord.

C'est ce que tentent de faire les industriels européens depuis plusieurs années

Oui, mais comment ne pas être frustré par la lenteur de ce processus ? Certes, d'immenses progrès ont été faits et il y a désormais un accord sur l'objectif à atteindre. British Aerospace, Aerospaziale, Daimler-Benz Aerospace et CASA ont mis au point le schéma ultime de la réorganisation européenne, qu'ils ont présenté à leurs gouvernements dans le rapport du 27 mars. Nous préconisons la constitution d'une société européenne unique privée, regroupant l'ensemble des activités aéronautiques et de défense, sous un management unique.

La constitution d'Airbus et les regroupements en cours dans les missiles, les satellites et les hélicoptères permettront-ils d'atteindre cet objectif ultime ?

C'est, à mon avis, la manière la moins efficace d'y parvenir. Cette série d'opérations financières sera très coûteuse, à commencer par les frais d'avocats et de banques-conseil. Elles obligent les directions de chacun des groupes concernés à y consacrer une part trop importante de leur temps. Je préférerais une fusion géante, c'est-à-dire la mise en commun de l'ensemble des activités des principaux groupes européens d'aéronautique et de défense.

En rachetant l'activité militaire du suédois Saab, en vous portant candidat à l'entrée dans le capital de l'espagnol CASA ou de l'italien Alenia, en réfléchissant à un rapprochement avec DASA, vous donnez pourtant l'impression de vouloir prendre vos concurrents de vitesse, ce qui risque de compromettre votre schéma coopératif ?

Nous ne pouvons rester inertes lorsque des opportunités se présentent. Toutes ces opérations, réelles ou hypothétiques, que vous évoquez doivent permettre de placer British Aerospace dans les meilleures conditions pour aborder l'intégration européenne. Je reste convaincu que toutes ces opérations seront plus utiles avec la participation de tous, et notamment de l'industrie française. Je vous rappelle enfin que l'ambition de British Aerospace est de disparaître le plus vite possible pour laisser la place à un groupe européen.

Qu'attendez-vous ?

Que plusieurs conditions soient remplies, notamment quant à l'actionnariat de la future entreprise européenne « Euro Co. ». Nous ne voulons pas que l'Etat français ou Daimler-Benz, l'actionnaire principal de DASA, détienne une partie significative du nouvel ensemble. Nous voulons un actionnariat complètement dilué, comme celui de BAe aujourd'hui. Sinon, nos actionnaires actuels n'accepteront jamais d'échanger leurs titres British Aerospace contre ceux d'Euro Co.

La décision du gouvernement français de privatiser Aerospatiale, en faisant entrer le groupe Lagardère dans son capital, facilite-t-elle ce processus ?

Très certainement. Mais ce n'est pas suffisant. Le gouvernement français conserve une part importante du capital et le poids du groupe Lagardère pourrait également poser un problème dans le futur. Nous voulons également savoir quel sera le sort réservé à Dassault dans ce schéma français. Ses activités d'avions de combat sont essentielles pour la constitution de la société européenne. Puisqu'on ne peut plus regrouper les deux programmes concurrents que sont leur Rafale et notre Eurofighter, il faut d'ores et déjà mettre en commun les structures marketing et les bureaux d'études.

Faute d'avancée rapide, pourriez-vous être tenté par un rapprochement de type vertical avec votre compatriote, le groupe d'électronique de défense General Electric Company (GEC) ?

Il existe des synergies évidentes entre nos deux groupes. C'est pourquoi certains membres du gouvernement britannique pensent que cela serait une très bonne idée. D'autres mettent en avant les problèmes de concurrence que cette alliance risquerait de poser. Pour ma part, compte tenu des progrès relatifs enregistrés dans la négociation européenne, je crois que la probabilité d'un rapprochement avec GEC est assez faible aujourd'hui.

British Aerospace est à 75 % un groupe de défense. Votre participation dans Airbus est-elle stratégique ?

Nous allons apporter à la nouvelle société Airbus l'ensemble de nos activités d'aéronautique civile. En échange, nous détiendrons 20 % des actifs de la nouvelle société. C'est la croissance enregistrée par Airbus qui en fait aujourd'hui, pour nous, un investissement stratégique. Mais, comme l'ensemble de nos activités, il devra rapidement satisfaire aux critères de rentabilité des capitaux investis que nous nous sommes fixés. Ce n'est pas le cas aujourd'hui.

Donnez-vous votre feu vert au lancement du gros porteur A-3XX européen ?

Nous sommes convaincus de l'importance stratégique, pour Airbus, d'avoir dans sa gamme un avion gros porteur pour concurrencer le Boeing 747. Mais, comme tous les actionnaires d'Airbus, nous devons être sûrs, avant de donner notre accord, de la rentabilité de ce programme. Le management d'Airbus travaille toujours à cette évaluation. »

PROPOS RECUEILLIS PAR

CHRISTOPHE JAKUBYSZYN

Boeing change de stratégie pour contrer Airbus

Article paru dans l'édition du 31.03.01

APRÈS AVOIR annoncé il y a une semaine le transfert de son siège de Seattle vers Chicago, Dallas ou Denver, Boeing a surpris à nouveau jeudi 29 mars en rendant publique sa nouvelle stratégie dans l'aviation civile. Le premier groupe aéronautique mondial renonce à suivre Airbus sur la voie d'un « superjumbo » de plus de 600 places et met en veilleuse son programme 747 X, mais se lance dans le développement d'un avion commercial capable d'emmener un peu moins de 300 passagers à une vitesse proche de celle du son.

Le 747 X, évolution du légendaire 747, devait répondre à l'Airbus A-380 capable de transporter plus de 800 passagers en version charter contre environ 550 pour les versions allongées actuelles du 747. Mais, en menant des discussions avec les compagnies aériennes sur le 747 X, Boeing s'est rendu compte du peu d'intérêt pour son appareil, et de l'existence d'un marché pour un avion commercial volant à plus de 1 000 km/h. Une vitesse que seul le Concorde est actuellement capable d'atteindre et même de largement dépasser (2 155 km/h à haute altitude). 1 100 KILOMÈTRES À L'HEURE

Tant le prix que la capacité précise et la forme du nouvel appareil sont encore à l'étude. Selon Alan Mulaly, le PDG de la division commerciale de Boeing, il aura plus ou moins la taille de l'actuel Boeing 767, un avion traditionnel biréacteur de 300 places, et pourrait atteindre, voire dépasser 0,95 Mach (la vitesse du son), soit environ 1 100 km/h.

Cette décision n'est pas sans risques pour le constructeur américain. Il donne le sentiment d'abandonner à Airbus, qui a déjà enregistré 66 commandes fermes pour son A-380, le marché très profitable des gros-porteurs que Boeing a dominé totalement depuis le lancement du 747 en 1970. « La possibilité de voler à des vitesses de Mach 0,95 et plus vite sur de grandes distances permettra aux passagers de se rendre où ils veulent aller, directement à leur destination en évitant la congestion des aéroports et sans les délais inhérents aux changements d'avions et aux escales », a affirmé M. Mulaly.


La congestion des aéroports est l'un des arguments opposés par Boeing à l'Airbus A-380. En revanche, le coût d'acquisition et de fonctionnement est celui soulevé à l'encontre des appareils volant à grande vitesse. Selon Boeing, le nouvel appareil consommera seulement 20 % de plus que ses 767 actuels. Il permettra de réaliser une économie en temps allant jusqu'à 40 minutes sur un vol de quatre heures, d'une côte à l'autre des Etats-Unis, et d'une heure et demie à deux heures sur un vol transatlantique.

Airbus estime pour sa part que l'engorgement des aéroports et l'accroissement du trafic ouvrent au contraire une voie royale à son nouvel avion à double pont qui pourra emporter d'un seul coup 800 passagers. Mais le futur plus gros avion commercial du monde exigera des infrastructures aéroportuaires à la mesure de ses dimensions exceptionnelles (80 m d'envergure, 73 m de long et un poids pouvant atteindre 600 tonnes). Airbus compte atteindre 100 commandes fermes d'ici à la fin 2001 et investira au total plus de 12 milliards d'euros dans le programme, le plus onéreux de l'histoire de l'aviation civile. Pour développer son avion rapide, Boeing devrait engager plus de 6 milliards de dollars (6,8 milliards d'euros), selon les analystes.

ERIC LESER (AVEC AFP)

La victoire empoisonnée d'Airbus

Article paru dans l'édition du 09.01.03


 **L**E CONSTRUCTEUR européen Airbus a, de nouveau, vendu plus d'avions civils en 2002 que son rival américain Boeing : 189 contre 176, selon des chiffres provisoires. Cette victoire s'annonce durable, car, grâce à un carnet de commandes désormais plus garni, il va, pour la première fois, en 2003, produire plus d'appareils que son concurrent. Boeing craint pourtant cette suprématie, car le groupe de Seattle, qui a infléchi sa stratégie au profit de ses activités militaires, a décidé d'alléger ses investissements civils et pourra casser les prix. Or Airbus, lui, n'aura pas cette facilité, puisqu'il doit financer un gigantesque effort de recherche de 11 milliards d'euros, pour le lancement de son avion géant A-380.

Les travaux nécessaires au passage des convois qui achemineront de Bordeaux à Toulouse les énormes pièces de ce gros-porteur progressent sans incident. Des défenseurs de la nature restent mobilisés, mais les 240 kilomètres de ce grand gabarit devraient être achevés en septembre.

AERONAUTIQUE Airbus emporte une victoire durable mais périlleuse sur Boeing

L'A 380 intéresse les Américains

Article paru dans l'édition du 09.01.03

 **L**es Américains vont-ils relancer les commandes d'Airbus A 380 ? Selon le quotidien La Tribune, il semble que oui. Le plus gros porteur d'Airbus intéresse la compagnie cargo américaine Atlas Air ainsi que la société de leasing Cargolux. Atlas Air pourrait ainsi être le troisième client américain, après FedEx et le loueur d'avions ILFC. Atlas Air, qui compte pour l'instant qu'avec des Boeing 747, devrait passer une commande de cinq appareils en version fret, ainsi que cinq options.

L'autre groupe américain intéressé par l'A 380 pourrait être Gecas, filiale de General Electric spécialisée dans le aérien. Cette dernière serait prête à acheter dix appareils, livrables en 2007 et 2008.

Avec la confirmation de la commande du groupe de messagerie FedEx (10 appareils) au mois de juillet 2002, Airbus a totalisé 95 ventes auprès de huit compagnies aériennes ; les commandes les plus importantes sont celles d'Emirates (15) et Qantas (12). La compagnie Air France a commandé 10 appareils.

AERONAUTIQUE Airbus emporte une victoire double mais périlleuse sur Boeing

Les compagnies aériennes à bas coûts évitent aux constructeurs une année noire

Article paru dans l'édition du 09.01.03

L'ARRIVÉE dans le ciel européen des compagnies à bas coûts, comme Ryanair ou Easyjet, a constitué en 2002 une véritable bouffée d'oxygène pour les deux constructeurs aéronautiques Airbus et Boeing, confrontés à une grave crise du secteur. Après des commandes brutes totales pour les deux constructeurs de 1 125 appareils en 2000 et 703 en 2001 (ramenées à 526 compte tenu des annulations), le marché s'est effondré à environ 400 unités en 2002. Le bilan aurait été encore plus sombre sans l'émergence de ces nouvelles compagnies, pressées de se constituer une flotte d'avions.

Portées par une véritable stratégie de conquête, elles ont construit leur modèle économique autour des coûts les plus réduits possible. Elles ont donc besoin de flottes récentes (plus économes en carburant) et homogènes (avoir un seul type d'appareil limite les frais d'entretien et permet de rationaliser la formation et la gestion des équipages). C'est donc par dizaines que ces nouveaux entrants dans le paysage aérien commandent leurs avions neufs. Une aubaine pour les constructeurs.

En 2002, Boeing a décroché un contrat de 103 appareils de Ryanair, assorti de 50 options complémentaires. Pour sa part, Airbus a conquis EasyJet avec une commande de 120 appareils de type A-319 (environ 6 milliards de dollars au prix catalogue), pour des livraisons s'échelonnant entre 2003 et 2008, avec une option portant sur 120 appareils supplémentaires. Le contrat définitif n'ayant été signé que le 2 janvier 2003, le constructeur européen n'a pas intégré cette commande dans ses chiffres 2002.

Même Air Lib, la compagnie aérienne française en difficulté, si elle parvient à convaincre le gouvernement français du sérieux de son plan de relance, s'apprête elle aussi à renouveler sa flotte pour baisser ses coûts. Selon la Lettre de L'Expansion du 6 janvier, Boeing doit lui remettre cette semaine des propositions pour l'achat de Boeing 737.

Suppressions d'emplois

Ces commandes modifient en profondeur le paysage de l'industrie. Ainsi, pour Boeing, les 103 appareils Ryanair représentent 55 % de son carnet de commandes sur l'année. De son côté, Airbus dispose d'une réserve pour bien commencer l'année 2003. Le constructeur européen compte en outre sur cette commande pour maintenir son plan de charge de production à 300 appareils en 2003 et 2004, un plancher en deçà duquel il serait sans doute obligé de durcir son plan de restructuration (6 000 emplois équivalent temps plein ont déjà été supprimés en 2002 via des suppressions de contrats intérim et à durée déterminée, des départs en retraite et des départs volontaires).

Pour l'Américain, ce ballon d'oxygène ne suffira pas. Boeing a annoncé, mercredi 20 novembre, la suppression de 5 000 emplois en 2003 dans sa division d'appareils commerciaux, alors qu'il avait déjà supprimé 30 000 postes de travail dans la production des appareils commerciaux depuis les attentats du 11 septembre 2001.

Et, selon une étude du Boston Consulting Group (BCG), les compagnies à bas coût transporteront en 2010 près de 30 % des passagers européens, soit 140 millions de personnes, contre environ 11 % actuellement. Elles devraient, d'après ces mêmes prévisions, afficher une hausse de leur trafic de l'ordre de 18 % par an, contre 2 % pour les compagnies traditionnelles.

P/

Christophe Jakubyszyn

AERONAUTIQUE Airbus emporte une victoire dable mais périlleuse sur Boeing

Les compagnies aériennes à bas coûts évitent aux constructeurs une année noire

Article paru dans l'édition du 09.01.03

L'ARRIVÉE dans le ciel européen des compagnies à bas coûts, comme Ryanair ou Easyjet, a constitué en 2002 une véritable bouffée d'oxygène pour les deux constructeurs aéronautiques Airbus et Boeing, confrontés à une grave crise du secteur. Après des commandes brutes totales pour les deux constructeurs de 1 125 appareils en 2000 et 703 en 2001 (ramenées à 526 compte tenu des annulations), le marché s'est effondré à environ 400 unités en 2002. Le bilan aurait été encore plus sombre sans l'émergence de ces nouvelles compagnies, pressées de se constituer une flotte d'avions.

Portées par une véritable stratégie de conquête, elles ont construit leur modèle économique autour des coûts les plus réduits possible. Elles ont donc besoin de flottes récentes (plus économes en carburant) et homogènes (avoir un seul type d'appareil limite les frais d'entretien et permet de rationaliser la formation et la gestion des équipages). C'est donc par dizaines que ces nouveaux entrants dans le paysage aérien commandent leurs avions neufs. Une aubaine pour les constructeurs.

En 2002, Boeing a décroché un contrat de 103 appareils de Ryanair, assorti de 50 options complémentaires. Pour sa part, Airbus a conquis EasyJet avec une commande de 120 appareils de type A-319 (environ 6 milliards de dollars au prix catalogue), pour des livraisons s'échelonnant entre 2003 et 2008, avec une option portant sur 120 appareils supplémentaires. Le contrat définitif n'ayant été signé que le 2 janvier 2003, le constructeur européen n'a pas intégré cette commande dans ses chiffres 2002.

Même Air Lib, la compagnie aérienne française en difficulté, si elle parvient à convaincre le gouvernement français du sérieux de son plan de relance, s'apprête elle aussi à renouveler sa flotte pour baisser ses coûts. Selon la Lettre de L'Expansion du 6 janvier, Boeing doit lui remettre cette semaine des propositions pour l'achat de Boeing 737.

Suppressions d'emplois

Ces commandes modifient en profondeur le paysage de l'industrie. Ainsi, pour Boeing, les 103 appareils Ryanair représentent 55 % de son carnet de commandes sur l'année. De son côté, Airbus dispose d'une réserve pour bien commencer l'année 2003. Le constructeur européen compte en outre sur cette commande pour maintenir son plan de charge de production à 300 appareils en 2003 et 2004, un plancher en deçà duquel il serait sans doute obligé de durcir son plan de restructuration (6 000 emplois équivalent temps plein ont déjà été supprimés en 2002 via des suppressions de contrats intérim et à durée déterminée, des départs en retraite et des départs volontaires).

Pour l'Américain, ce ballon d'oxygène ne suffira pas. Boeing a annoncé, mercredi 20 novembre, la suppression de 5 000 emplois en 2003 dans sa division d'appareils commerciaux, alors qu'il avait déjà supprimé 30 000 postes de travail dans la production des appareils commerciaux depuis les attentats du 11 septembre 2001.

Et, selon une étude du Boston Consulting Group (BCG), les compagnies à bas coût transporteront en 2010 près de 30 % des passagers européens, soit 140 millions de personnes, contre environ 11 % actuellement. Elles devraient, d'après ces mêmes prévisions, afficher une hausse de leur trafic de l'ordre de 18 % par an, contre 2 % pour les compagnies traditionnelles.

P/

Christophe Jakubyszyn

AERONAUTIQUE Airbus emporte une victoire double mais périlleuse sur Boeing

Le groupe américain met le cap sur les activités militaires

Article paru dans l'édition du 09.01.03

La forte hausse du budget de défense des Etats-Unis a accéléré le virage stratégique de Boeing

LE CONSTRUCTEUR américain Boeing serait-il en train de faire une croix sur son aviation civile ? Pour provocante qu'elle soit, la question taraude de plus en plus les spécialistes de l'industrie. Surtout depuis que Boeing a annoncé, le 23 décembre, l'abandon définitif de son projet d'avion civil frôlant la vitesse du son, le Sonic Cruiser. Alan Mulally, le patron de la division aviation commerciale, a finalement avoué l'abandon de ce quasi-supersonique, faute de clients. Présenté au printemps 2001, cet appareil aux allures de vaisseau spatial devait être la réponse de Boeing à l'offensive de son seul rival, l'européen Airbus, qui a fait le choix du transport de masse avec son Airbus A380.

Déjà, il y a deux ans, Boeing avait surpris l'industrie en renonçant à moderniser son Boeing 747 pour contrer l'offensive d'Airbus sur le segment des super-jumbo de plus de 500 places. Du coup, la nouvelle annonce de Boeing concernant un « appareil super, super efficace » de 250 à 300 places, qui pourrait être lancé en 2004 et entrer en service en 2008, n'est pas vraiment prise au sérieux. D'autant que Boeing n'est pas optimiste pour le marché des avions civils. « En ce moment, nous sommes dans une situation d'énormes surcapacités. Rien qu'aux Etats-Unis, nous avons 2 000 appareils cloués au sol, qui ne sont pas utilisés », a affirmé M. Mulally, jugeant qu'il faudra deux à trois ans pour surmonter la situation et pouvoir « renouer avec la croissance ». Boeing ne prévoit de livrer qu'entre 275 et 285 avions de ligne en 2003 et 2004. Les usines de Seattle tournent au ralenti, avec actuellement 23 avions par mois, soit la moitié de ce qu'elles produisaient il y a deux ou trois ans.

Ce recul des activités civiles, qui s'explique non seulement par la crise du secteur mais aussi par les succès d'Airbus, intervient alors que les activités militaires ont le vent en poupe. Le président Bush a décidé, depuis les attentats du 11 septembre 2001, de procéder à une brusque inflexion de la politique militaire américaine entraînant une forte hausse du budget de la défense : les Américains consacrent désormais à celle-ci 1 milliard de dollars par jour ! Pour 2003, le budget s'élève à 355 milliards de dollars, soit une hausse de 12 %.

Dix ans de restructuration

Les industriels de l'armement n'ont qu'à tendre la main pour bénéficier de cette manne. Après dix ans de restructuration à marche forcée sous la pression du gouvernement américain, Boeing (qui a racheté McDonnell Douglas en 1997) et Lockheed Martin, les deux géants du secteur, sont assurés d'en être les principaux bénéficiaires. Et si Boeing a perdu le « contrat du siècle » du nouvel avion de combat Joint Strike Fighter, l'administration américaine va veiller à lui donner d'autres contrats, afin d'assurer le maintien de la concurrence dans l'industrie.

Boeing a remporté au cours des derniers mois le contrat de modernisation de la flotte des avions de transport de troupe C-130, les tests de préqualification pour le bouclier anti-missile et une commande d'une centaine d'appareils ravitailleurs, qui seront des dérivés de son 767.

Mais Boeing n'a pas encore la taille souhaitée dans le militaire. Alors que les groupes américains du secteur réalisent en moyenne environ les trois quarts de leur chiffre d'affaires dans les activités militaires, Boeing réalise seulement un peu plus du tiers de son activité dans la défense. Depuis les décisions du gouvernement Bush, le positionnement de Boeing apparaît comme un véritable handicap. Les dirigeants de Boeing, fortement encouragés par leurs actionnaires, ont donc décidé de consacrer toutes leurs ressources disponibles pour investir dans la recherche militaire et tenter de remporter les contrats à venir.

P/

Christophe Jakubyszyn

AERONAUTIQUE Airbus emporte une victoire double mais périlleuse sur Boeing

Le rapport de force

Article paru dans l'édition du 09.01.03

LES RÉSULTATS FINANCIERS :

Chiffre d'affaires.

En 2001, l'américain Boeing a réalisé un chiffre d'affaires de 58,2 milliards de dollars (environ 61 milliards d'euros), soit quasi le double de son concurrent européen EADS et ses 30,8 milliards d'euros. Cependant, avec une progression de 13 %, le premier croît moins vite que le second, dont les ventes ont augmenté de 27 %.

Bénéfice net.

Boeing a engrangé 2,82 milliards de dollars en 2001 (près de 3 milliards d'euros), en hausse de 33 % et EADS a gagné 1,37 milliard d'euros (contre une perte de 909 millions en 2000).

CIVIL ET MILITAIRE :

Boeing.

En 2001, le groupe américain a réalisé 60,3 % de son activité dans l'aéronautique civile avec une marge d'exploitation de 10,1 %. Les ventes d'avions militaires et de missiles (qui ont réalisé une marge de 11,2 %) ont représenté 21,4 % de l'activité, ; les ventes de satellites et de matériel de communication (marge de 6 ; l'activité de financement commercial (marge de 31,5 de l'activité totale

EADS.

La vente d'avions de ligne (Airbus) a représenté 66,5 % du chiffre d'affaires avec une marge d'exploitation de 7,8 %. EADS opère aussi dans les hélicoptères (Eurofigther), qui contribuent pour 16,2 % au chiffre d'affaires et dégagent une marge d'exploitation de 6 %. Le groupe vend également des missiles et systèmes de communication représentant 10,8 % de ses ventes (activité en pertes) et est aussi présent dans le domaine de l'espace (Ariane, Astrium), comptant pour 7,9 % du chiffre d'affaires (là aussi en pertes).

La vente d'avions de transport militaire ne représente que 1,8 % du chiffre d'affaires (avant lancement de l'A400), avec une petite marge de 0,2 %.

Au total, le groupe américain réalise donc environ 65 % de ses ventes dans le civil et 35 et 20 %.

P/