

L'ACTIVITÉ "SERVICES" CHEZ EADS UNE VISION D'AVENIR

Préparation de l'avenir, innovation, allègement des procédures... Les armées conçoivent leurs besoins selon des schémas nouveaux pris en compte par EADS. A quelques exceptions près, les grands programmes sur plus de vingt ans (Leclerc...) cèdent progressivement la place à des programmes d'urgence, qui sont censés répondre dans des délais les plus courts possibles à des besoins opérationnels immédiats. Dans ce contexte, l'achat de services, et pas seulement d'un produit, occupera une place centrale pour les années à venir.

Ce n'est donc pas un hasard si Louis Gallois, dans son plan prospectif "Vision 2020", insiste sur l'importance des services. Cette activité, qui ne représente aujourd'hui que 10 % du chiffre d'affaires d'EADS, devrait osciller entre 20 % et 25 % du CA en 2020.

Contrairement à certaines idées reçues, le service ne doit pas être confondu avec le maintien en condition opérationnelle (MCO). Le service accompagne et complète la prestation, qui, elle-même, peut être du MCO. Dans cette optique, la vente d'un produit n'a de sens que par rapport à la valeur ajoutée proposée au client. C'est en apportant du service, forme innovante de fourniture de prestations, qu'EADS offre une valeur ajoutée.

Il existe une panoplie de services rattachés à la gamme de produits proposés ou développés par

EADS. Au sein de chaque division, l'activité service prend de l'ampleur. De l'entraînement à la vente d'heures de communications sécurisées, de la formation au guichet unique et à la livraison d'un service "clés en main", d'Astrium Services à Airbus en passant par Military Air Systems, l'offre services se diversifie, s'enrichit et s'adapte aux besoins potentiels des clients.

Acheter un service n'a, cependant, rien à voir avec l'achat d'un produit. Il s'agit de faire consommer une capacité en même temps qu'elle est produite. Cette perception de l'activité services, propre à EADS, va donc plus loin que la simple externalisation par laquelle un organisme institutionnel (ministère de la Défense...) confie ou transfère à une structure extérieure une fonction (gestion d'un parc automobile...). Certes, l'idée d'un système "gagnant-gagnant" existe, mais la philosophie est différente puisque le client n'achète jamais un seul service. L'industriel pourra produire autant de services connexes auxquels prétendra le client, sans contraintes de sa part. Le système privilégie donc d'abord le client (immédiateté et obligation de résultat) avec un industriel qui profite de sa masse critique et de son savoir-faire pour produire la panoplie de services selon des besoins, qui, dans une perspective de longue durée, peuvent évoluer.

Le modèle "Paradigm"

EADS Astrium Services (ASV), 300 services, cela revient à commander des minutes de communications. L'industriel est devenu un opérateur de télécommunications employant des moyens militaires. Cela se traduit par la mise en service des satellites de la famille Skynet (Skynet 5A, Skynet 5B et bientôt Skynet 5C). A cela s'ajoute une forme commerciale innovante au sein d'un partenariat public privé (PPP) conclu entre le ministère britannique de la Défense (MOD) et ASV. Mais dans le mode de financement que dans la pratique et les retours d'expériences. Les militaires consomment sans s'occuper de l'infrastructure et sans se soucier de tous les soucis techniques. Ils s'en remettent totalement à l'industriel dans une relation client basée sur la confiance, qui permet au MOD de demander, au cas par cas, des suppléments de services. Plus globalement, Skynet 5 ne se limite pas au Royaume-Uni. Paradigm fournit également d'autres pays, dont le Portugal, les Pays-Bas, le Canada et même l'Otan. Pour l'Alliance, cela se fait en coordination avec la France et l'Italie.

EADS "AIR SERVICES" : TOUJOURS PLUS PROCHE DU CLIENT

Aujourd'hui, la sauvegarde n'est plus seulement maritime. Elle couvre également le spectre aéroterrestre. Le territoire doit être protégé contre toutes les agressions et pas seulement militaires. Progressivement, sécurité et défense se rejoignent créant de nouvelles obligations (surveillance...) auxquelles les industriels cherchent à répondre. Dans le pôle "Air Services" d'EADS, ce besoin a déjà été anticipé, avec, au départ, des petits moyens mais une approche du service particulièrement originale.

Entraînement au pilotage, mise en œuvre d'aéronefs dans des missions de sécurité civile, transport aérien sur mesure... L'entité "Air Services" d'EADS a une approche opérationnelle de l'activité services. Pour réussir à élargir son portefeuille de clients, le groupe a privilégié le travail de fond : recherche de la qualité en prenant le temps de connaître l'éventail des activités aéronautiques. Réparties entre Elancourt (vente, conception et déploiement des services), Cognac (training), Nîmes (entraînement opérationnel, surveillance maritime, lutte anti-incendie) et Montpellier (évacuation sanitaire, transport public), "Air Services" enrichit quotidiennement son expertise au contact des clients, que ce soit l'armée de l'air,

la marine nationale ou le Samu. Son domaine d'action tend à s'élargir en raison de la flexibilité d'offres, qui anticipent les besoins du client tout en s'y adaptant.

Pour mailler le terrain, deux filiales ont été constituées : ECATS (EADS Cognac Aviation Training Services), créée en 2006, et AVdef, qui dispose notamment d'une flotte de transport public composé d'un Falcon 10, d'un Beechcraft 90 et de deux Beechcraft King Air 200, chacun équipé d'une civière pour l'évacuation d'urgence. Le site de formation de Cognac, inauguré par le chef d'état-major de l'armée de l'air, est, pour les armées, la preuve que des solutions "gagnant-gagnant" existent. La mission de l'industriel est de fournir des garanties de disponibilités journalières en fonction des besoins exprimés par l'école de Cognac. La formation continue d'être assurée par des aviateurs de l'armée de l'air, tandis qu'ECATS gère sa flotte de 46 TB 30 Epsilon et 18 Grob 120 avec, en fonction de l'aléa météorologique, une moyenne de 21 000 heures de vol par an. Pour l'armée de l'air, «c'est la fin des soucis», indiquait un officier. En effet, la responsabilité de mettre à disposition des avions pour environ 100 sorties par jour pèse sur les

équipes de l'industriel. Pour l'armée de l'air, les coûts d'exploitation ont été réduits de plus de 35 % et les élèves apprennent dans des avions modernisés (nouvelle instrumentation, navigation...).

L'obligation de résultat existe également pour AVdef, qui entretient des rapports soutenus avec la Défense. Trois Falcon 20 sont dédiés à l'entraînement des systèmes de défense antiaérienne avec des cibles remorquées, voire, selon le scénario choisi, larguées depuis le Falcon (jusqu'à 25 000 pieds). Chaque cible dispose d'une enveloppe d'équipements spécifiques chargés de produire une signature optique particulière, un champ électromagnétique et un point infrarouge. Afin d'éprouver les forces dans des conditions extrêmes (météo...), les conditions d'entraînement peuvent être dégradées. AVdef propose des exercices de guerre électronique proches de la réalité.

Dans le domaine de la surveillance maritime, la fonction service permet la surveillance de zones définies grâce à des appareils multimissions comme le F-406 qui profite d'un radar performant. Sécurité civile et lutte anti-incendie (feux de forêts...) sont garanties par un hélicoptère de type Bell 205.

EXEMPLES DE SAVOIR-FAIRE "SERVICES"

► Le Welfare incontournable

En opérations, quel que soit le théâtre, les militaires sont demandeurs de systèmes de "bien-être" leur permettant de rester connectés avec leur foyer. Ainsi, EADS Astrium Services fournit-il notamment aux troupes françaises en Opex un système dédié au Welfare (service de télécommunications Passerel).

► PMR : au service de l'intégration

EADS Secure Network travaille au développement de son savoir-faire "services" depuis déjà plusieurs années. Son activité est notamment cristallisée par la PMR (radiocommunications mobiles professionnelles) qui ne cesse de se renforcer depuis l'achat de la branche PMR du finlandais Nokia.

► Airbus se met au service

En matière de "training", Airbus dispose d'un savoir-faire recherché. La société anime trois pôles internationaux consacrés à cette activité de services : Toulouse, Miami et Pékin. Pour Airbus, il s'agit de proposer au client une panoplie de services (cabine, équipage...) qui enrichissent l'offre initiale.

ASTRIUM SERVICES AU CROISEMENT DES COMPÉTENCES

Au fil des mois, la croissance d'Astrium Services et le renforcement de ses compétences ne se démentent pas. D'une part, les effectifs sont passés de 300 personnes à 1 800, après le rachat de la société britannique GPT, chargée de fournir des moyens de communication à la Garde nationale en Arabie Saoudite. D'autre part, deux joint-ventures ont vu le jour : Infoterra Servicios de Geoinformación SA en partenariat avec l'institut cartographique de Catalogne et le fournisseur de services spatiaux, Hisdesat ; Axio-Net, en partenariat avec Allsat Network pour la fourniture de services de navigation et de positionnement à travers l'Europe (emploi d'un GPS différentiel permettant de localiser un point à 2 cm). Astrium Services possède donc dans son portefeuille de savoir-faire les télécommunications, la géoinformation et la navigation. Ces trois piliers peuvent être combinés pour proposer de nouvelles offres notamment aux clients des forces armées. Ainsi, en matière de positionnement, le champ de compétence d'Axio-Net (service opérationnel depuis le 1^{er} mars

2008) s'adresse, dans un premier temps, aux entreprises de transport, ou de l'énergie (surveillance d'oléoduc). A terme, il pourrait intéresser les milieux de la Défense.

Dans ce qui existe en matière de Défense, on relève la signature, en 2005, d'un contrat-cadre (convention Astel-S) avec le ministère français de la Défense pour la fourniture de services de télécommunications par satellite. Le système fonctionne dans les bandes civiles Ku, C et militaires (SHF). Les applications vont de l'échange de données à la visioconférence en passant par l'Internet. Dans ce contrat, EADS s'est associé avec la société London Satellite Exchange. En Allemagne, une société commune a été créée pour gérer le système de télécommunications par satellite des forces allemandes. Nommé Satcom Bw, ce programme comprend une offre assez large de services, de l'échange de données à la vidéo.

Enfin, le service concerne de plus en plus l'image au profit de clients institutionnels, voire de

particuliers (commande d'images...).

En ce qui concerne le groupe Infoterra GmbH, filiale à 100 % d'Astrium, il s'agit d'exploiter le TerraSAR-X, satellite radar commercial disposant d'une résolution d'un mètre. Un contrat qui associe le savoir-faire de Spot Image, opérateur commercial des satellites Spot.

Spot Image s'appuie sur un réseau de distributeurs et sur des filiales internationales (Chine, Etats-Unis, Emirats Arabes Unis...). Dans la défense et la sécurité, comme l'a montré l'expérience du Kosovo et comme le prouvent les opérations de ciblage / targeting en Afghanistan, la faculté de pouvoir disposer d'une cartographie précise est parfois vitale pour une unité. Avec sa multi-résolution (d'un mètre à un kilomètre) et sa souplesse de commande, Infoterra pourrait faciliter la tâche de bien des états-majors, notamment pour des "planifications froides", censées préparer, dans une démarche prospective, d'éventuelles opérations sur des théâtres potentiellement crisogènes.

AUTRES EXEMPLES DE SAVOIR-FAIRE "SERVICES"

➤ Acropol au service de la sécurité

Dans le cadre d'un contrat, le groupe international Cegelec livre à EADS Defence and Security Systems des shelters télécoms pour le réseau Acropol de radiocommunications numériques de la Police nationale. Acropol, développé par EADS, permet l'échange de voix et de données. Il est autonome et sécurisé avec un chiffrement systématique.

➤ Financement innovant

Initiative de financement privé, partenariat public privé... Les financements innovants accompagnent souvent les offres de services. Le Royaume-Uni fait figure d'exception en systématisant à la fois l'externalisation et le financement innovant, comme avec Paradigm. Dans le cadre de Skynet 5, le contrat a été conclu sur une base commerciale puis refinancé.

➤ Téléport depuis Toulouse

Astrium Services a construit un téléport à Toulouse et complète en France son réseau d'infrastructure satellitaire présent au Royaume-Uni et en Allemagne. Ainsi, il offre à ses clients un moyen de communications par satellite supplémentaire pour des services de téléphonie, en particulier en voix sur IP (VoIP), réseaux sécurisés VPN (Virtual Private network).

L'ACTIVITÉ "SERVICES" CHEZ MBDA

Lorsque MBDA vend un produit, il est censé ne servir qu'en cas de conflit armé. Les missiles sont en général stockés, et rarement utilisés. Les clients avaient donc tendance à négliger la disponibilité des systèmes, qui impliquait un entretien minutieux. Cependant, depuis ces dernières années, les besoins évoluent et le missilier européen a dû s'adapter, voire anticiper une demande "services" exponentielle.

Deux types de services se côtoient. Le premier, traditionnel et qui se confond parfois avec le maintien en condition opérationnelle, concerne la livraison d'un système clés en main, sorte de boîte à outils qui prend en compte la formation,

l'entretien, des études de disponibilité et certains compléments en pièces de rechange. Le deuxième, plus novateur, se rapproche d'un contrat avec un engagement à long terme en matière de disponibilité opérationnelle. Dans le cas du Mirage 2000-5, la partie MBDA s'est engagée pour une disponibilité complète en fonction d'un volume d'heures de vol (environ 250 heures par an) avec une obligation de résultat.

La tendance est à la flexibilité. Certains clients, comme Taïwan, choisissent un soutien traditionnel intégrant une étude de fiabilité des produits. Dans le cas d'un système (Scalp...), MBDA réfléchit à des offres proposant la garantie d'une

quantité disponible. L'industriel s'engageant à mettre à disposition un parc de missiles sur des bases, en fonction du besoin opérationnel exprimé par le client. En France, surtout en matière de Défense, la démarche "offre de services" n'est pas, contrairement au Royaume-Uni, systématique. Ainsi, le client britannique, en matière de support "Air Defence", a choisi un mode de contrat avec MBDA sur treize ans : l'Adapt. L'exigence de flexibilité a conduit MBDA à réfléchir à la construction de partenariats avec des sociétés comme AVdef pour la recherche de solutions pour des campagnes de tirs (mise en œuvre de cibles avec une qualification MBDA...).

EN ATTENDANT LA RUPTURE CULTURELLE

L'avenir de l'activité "services" est assuré. Les idées ne manquent pas. Certains réfléchissent à des solutions globales sur des produits qui vont du missile à l'avion de transport A400M. Il s'agit, pour le client, de réaliser une économie dans un contexte budgétaire tendu. En accord avec l'industriel qui devra se réorganiser en conséquence, le client pourrait définir un investissement initial plus ou moins important sur un premier lot. Il n'y aurait pas de production en avance de phase et la vente serait moins celle d'un produit que la concession d'un service sur une longue période. Il suffit simplement aux contractants de se mettre d'accord sur une quantité minimum de matériel à fournir.

«Progressivement, on s'oriente vers une mise à disposition de matériels. La vente pure et simple sur la base de grands programmes perd de son actualité», confiait un interlocuteur militaire français. En effet, en France, la tendance est à la flexibilité et à l'externalisation. L'idée d'acheter un service adjoint au produit (dans le cas d'un satellite, on achète aussi le lancement...) n'est, certes, pas systématique comme au Royaume-Uni. Mais le client militaire français change.

Le rapport du député Francina sur l'externalisation constatait également cette trajectoire future du leasing adapté à la Défense, notamment pour les avions à très

long rayon d'action. «Alors que l'acquisition de deux appareils représentait un coût immédiat important, le ministère de la Défense a recouru à un contrat de location de deux avions A340 sur cinq années, avec deux tranches conditionnelles de deux années», indique le rapport.

Pour réussir ce pari du "service", Guy Teissier, le président de la commission de la Défense de l'Assemblée nationale, invitait à une rupture culturelle en sortant du centralisme traditionnel. Car, derrière la montée en puissance de l'activité "services", c'est aussi l'avenir opérationnel des forces qui se joue.