



**HAL**  
open science

# Contribution des services achats des sous-traitants de l'industrie aéronautique dans la poursuite des objectifs de la Déclaration de Toulouse (2030)

Loick Coudre

► **To cite this version:**

Loick Coudre. Contribution des services achats des sous-traitants de l'industrie aéronautique dans la poursuite des objectifs de la Déclaration de Toulouse (2030). CNRIUT 2023 Saint Pierre - La Réunion, IUT de Saint Pierre, Jun 2023, Saint Pierre (La Réunion), La Réunion. hal-04326669

**HAL Id: hal-04326669**

**<https://hal.science/hal-04326669v1>**

Submitted on 6 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Contribution des services achats des sous-traitants de l'industrie aéronautique dans la poursuite des objectifs de la Déclaration de Toulouse (2030)

---

Loïck Coudre<sup>1</sup>

loick.COUDRE@univ-amu.fr

<sup>1</sup> IUT GEA, Aix-Marseille Université  
Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion n°372

**Thème :** *Gestion*

**Résumé :** *Ce papier s'apparente à un résumé de notre thèse par une vulgarisation dans l'optique d'une intelligibilité maximale. L'industrie aéronautique est dans un processus de renouveau de ses stratégies, il n'est plus envisageable compétitivement, stratégiquement, financièrement et environnementalement de poursuivre les orientations classiques. La Déclaration de Toulouse ayant des objectifs à 2030 et 2050 dans un cadre environnementalement très poussé, ainsi qu'une stratégie européenne de performance va donc mettre à l'épreuve l'ensemble des services de l'industrie Aéronautique. Nous avons une attache particulière pour notre recherche à la fonction Achats en raison d'une expérience professionnelle qui facilite la compréhension et la mise en miroir entre la recherche et le terrain. Les services Achats de la sous-traitance aéronautique ont donc un défi, nous allons étudier et comprendre comment les services Achats de la sous-traitance aéronautique vont travailler afin de tendre à la réussite des objectifs 2030.*

**Mots-Clés** – *Achats, Industrie Aéronautique, Déclaration de Toulouse, Ecologie.*

## 1 Introduction

Lancée par la présidence française de l'UE en 2022, la Déclaration de Toulouse est la toute première initiative **publique-privée** soutenant l'objectif de l'aviation européenne d'atteindre des émissions nettes de CO2 nulles d'ici 2050. Il s'agit également de la première initiative conjointe de ce type au niveau mondial, alignant toutes les parties prenantes de l'UE sur les principes et les actions nécessaires pour **décarboniser** et **transformer** le secteur de l'aviation en Europe.

Un effort commun des 27 États membres de l'Union européenne, des 11 États de la Conférence européenne de l'aviation civile ainsi qu'un nombre d'aéroports et d'associations aéroportuaires européens ont approuvé la Déclaration, 89 **opérateurs** aéroportuaires de 311 **aéroports** se sont prononcés en faveur de la Déclaration de Toulouse

La gestion opérationnelle et tactique de la fonction achats permet à celle-ci de devenir un acteur hautement **stratégique** pour les firmes du secteur aéronautique, l'orientation de sa fonction n'est plus sur l'organisation, la contractualisation mais au niveau du **pilotage** multiculturel et multilatéral des missions de la fonction achats [1]. Le management du risque, le partenariat d'innovation, la création de valeur, le pilotage multiculturel et multilatéral, l'établissement de stratégies achats sont des thèmes que les services achats des sous-traitants aéronautiques vont devoir utiliser afin de tendre à la **réussite** des objectifs de la Déclaration de Toulouse.

Par conséquent, le sujet de notre thèse peut se diviser en deux grands thèmes : premièrement, les services Achats des **sous-traitants** d'une entreprise pivot industrielle aéronautique ; ensuite, les **objectifs** de la Déclaration de Toulouse (développement durable et décarbonation de l'aviation, viabilité environnementale et économique du transport aérien).

## 2 Problématique et tableau de recherche

Notre démarche méthodologique se structure autour de deux questions de recherche (table 1).

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Quels sont les facteurs de contribution du service Achats des sous-traitants dans l'industrie aéronautique ?</li><li>2. Quel est le rôle et quels sont les leviers du service Achats des sous-traitants de l'industrie aéronautique face aux objectifs de la Déclaration de Toulouse ?</li></ol> |
|---|

TABLE 1. QUESTIONS DE RECHERCHE

La première question de recherche nous permet une compréhension du service Achats en faisant un **état des lieux** du service achats dans le secteur aéronautique pour des sous-traitants de l'entreprise pivot. Dans un second temps, nous cherchons à comprendre le rôle qu'a et va avoir dans un futur proche le service Achats dans la transition que demande la Déclaration de Toulouse. La deuxième question de recherche nous permettra de comprendre le **positionnement** du service achats aujourd'hui dans sa préparation aux objectifs de 2030.

Notre choix méthodologique est issu du manque de possibilité de recueil de données dans notre cadre de recherche. Le service Achats industriel étant un acteur majeur de la prise de décision stratégique des entreprises et sa création de valeurs, il est difficilement envisageable d'obtenir des données afin de pouvoir utiliser des méthodes de recherche quantitatives. Nous avons donc opté pour une méthodologie **qualitative** par obligation du contexte industriel.

Afin d'aborder nos questions de recherche, nos objectifs étant d'utiliser une théorie dite « statique » [2], afin de pouvoir établir un bilan des ressources actuelles et une théorie dynamique afin de pouvoir faire un constat des ressources actuelles face à un objectif précis et temporel :

- La théorie du management par les **Ressources** [3]
- La théorie des **Capacités Dynamiques** [4]

Le cadre de la théorie du management par la ressource, modèle plus connue sous le nom de Resource-Based View (RBV) est utilisé afin de déterminer les ressources **stratégiques** de l'entreprise. La théorie des capacités dynamiques a pour finalité l'orientation des stratégies permettant aux entreprises de s'adapter aux **changements**. L'aéronautique afin de respecter la Déclaration de Toulouse ne peut plus s'appuyer sur les processus traditionnels de production, l'innovation cannibalise la création de valeur dans le secteur aéronautique par son besoin de renouvellement technologique. Les industriels doivent donc adapter leurs ressources et compétences afin de planifier et produire en fonction des lignes directrices de leurs stratégies.

## 3 L'étude de cas

L'introduction de stratégies d'achats au sein des firmes permet d'accentuer le passage de la fonction achats d'un rôle de support à un rôle stratégique [5]. Le fonctionnement des industries en global supply-chain est au cœur des débats, l'environnement changeant, la mondialisation et la globalisation mettent en évidence la **complexité** des

relations inter et intra-entreprises. Les services achats vont alors se diriger vers une fonction et un rôle de **manager** du risque [6].

Le contexte concurrentiel de l'industrie aéronautique oblige le développement de relations de collaboration en termes de qualité, de coûts mais encore plus important aujourd'hui de **partenariat** d'innovation [7]. La légitimité externe de la fonction achats se doit d'être à l'ordre du jour des stratégies des firmes industrielles par l'importance de la recherche de création de valeur inimitable, rare, innovante du secteur aéronautique. Le contexte **concurrentiel** et les différents accords (2030-2050) obligent la filière aéronautique d'avoir une vision **durable** de ses appareils, la mobilisation de l'ensemble de ses ressources et compétences afin de réduire l'impact carbone sur l'ensemble du **cycle** de vie de ses appareils.

À la suite de notre **premier focus-group** (*composé de 5 responsables achats sous-traitant de l'industrie aéronautique*), nous avons pu établir un premier résultat par la mise en avant de l'importance l'interopérabilité de l'**industrie 4.0** dans l'industrie aéronautique de demain, la sous-traitance dans le secteur aéronautique est un acteur majeur (**85% à 95%** des références d'un appareil sont issues de la **sous-traitance**). Par cette importante **implication** de la sous-traitance dans le secteur aéronautique, nous avons pu comprendre que l'entreprise pivot avait très peu de marge de manœuvre dans ses prises de décision sans consulter ses sous-traitants par l'importante **dépendance** de celui-ci envers eux. L'implication de la sous-traitant dans l'atteinte des objectifs de 2030 est donc **inévitabile**.

Par ailleurs, concernant la vision future des services achats par les responsables achats de différents sous-traitants, une appétence de l'acheteur de demain avec la **technicité** et l'**ingéniosité** sont des qualités que l'ensemble de notre focus-group ont su mettre en avant. Un attachement collectif de l'ensemble de notre focus-group quant aux désirs de compréhension technique est primordial afin de pouvoir détecter rapidement une **innovation**, un produit, une utilité d'une référence créatrice de valeur. Nous noterons également qu'un service achats composé de référent qualité / ingénieur, ou encore terrain est essentiel dans les secteurs des achats industriels.

Nos interlocuteurs ont su mettre en avant les qualités du service achats de demain, l'oubli du **cost-killing** est recommandé, la clé pour réussir dans le métier face à la complexité interne et externe de l'industrie aéronautique se positionne dans une vision d'un service achats avec une

forte orientation **stratégique**. La fonction achats participe à la constitution et à l'animation du **réseau** de fournisseurs et des sous-traitants et donc par écoulement à la performance de la supply-chain. L'engagement et l'implication des fournisseurs et sous-traitants sont l'un des piliers de **collaboration** afin de construire l'avantage compétitif des organisations [8]

## 4 Conclusion

Notre étude nous permet d'élargir et de comprendre le champ des possibilités d'action du service Achats au sein des sous-traitants industriels du secteur aéronautique. La compréhension d'une industrie complexe en réseau, imbriqué par un acteur et décideur pivot. La dépendance de celui-ci à la sous-traitance **oblige** l'ensemble des sous-traitants à collaborer afin de tendre à la réussite des projets communs.

Les services Achats de la sous-traitance aéronautique sont entrain de se réinventer, l'innovation étant aujourd'hui dans ce secteur créateur de valeur.

## Références

- [1] Oihab Allal-Chérif & Hugues Poissonnier (2017) *Achats et création de valeur durable*, Logistique & Management, 25:4, 251-25
- [2] Priem R.L., Butler J.E. (2001a), "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.
- [3] Penrose, E. G. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York  
Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm" *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- [4] Peteraf M. Maritan A. (2007), "Dynamic Capabilities and Organizational Processes", in *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Helfat C.E Backwell Publishing, Oxford, UK, pp. 30-45.
- [5] Monczka, R.M., Morgan, J.P. (2000a), *Competitive Supply Strategies for the 21st Century*, *Purchasing*, 128(1), 48-59
- [6] Leopoulos, V.-N., Kirytopoulos K.-A. (2004), "Risk management: a competitive advantage in the purchasing function", *Production Planning & Control*, Vol. 15, No. 7, p. 678-687.
- [7] Tchokogué, A., Nollet, J. & Chiurciu, R. (2014). *Misez aussi sur la légitimité externe de la fonction achats !* *Revue française de gestion*, 239, 143-156.
- [8] Ageron, B. & Spalanzani, A. (2010). *Perceptions et réalités du développement durable dans les entreprises françaises : Le point de vue de l'acheteur*. *Revue française de gestion*, 205, 157-171.