



HAL
open science

Développement d'un modèle économique. Une réponse au trinôme complexe : client, fournisseur, compétiteur

Morgane Mennechez

► To cite this version:

Morgane Mennechez. Développement d'un modèle économique. Une réponse au trinôme complexe : client, fournisseur, compétiteur. Gestion et management. 2019. dumas-02378218

HAL Id: dumas-02378218

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02378218>

Submitted on 25 Nov 2019

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



FIGURE 1 : LOGO

Mémoire de stage/ de recherche

Développement d'un modèle économique

Une réponse au trinôme complexe :
client – fournisseur – compétiteur

Présenté par : **MENNECHEZ Morgane**

Entreprise d'accueil : **Airbus Entity SAS, 1, Rond-Point Maurice Bellonte, 31707, Blagnac Cedex, France**

Date de stage : du 15/04/19 au 30/08/19

Tuteur entreprise : **Stéphanie GOURGUES**

Tuteur universitaire : **Ludivine CHAZE-MAGNAN**

Master 1
Master GPLA
Spécialité Achats
2018 - 2019



AIRBUS

FIGURE 2 : LOGO



Mémoire de stage/ de recherche

Développement d'un modèle économique

**Une réponse au trinôme complexe :
client – fournisseur – compétiteur**



AIRBUS

Présenté par : MENNECHEZ Morgane

Entreprise d'accueil : Airbus Entity SAS, 1, Rond-Point Maurice Bellonte, 31707, Blagnac Cedex, France

Date de stage : du 15/04/19 au 30/08/19

Tuteur entreprise : Stéphanie GOURGUES

Tuteur universitaire : Ludivine CHAZE-MAGNAN

**Master 1
Master GPLA
Spécialité Achats
2018 - 2019**



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Dans un contexte de compétitivité accrue, les entreprises doivent se surpasser et ainsi continuellement dépasser les attentes clients. Ces mêmes clients peuvent devenir des compétiteurs de tailles que l'entreprise avait jusqu'alors sous-estimée.

Développer un nouveau modèle économique est une des réponses qu'Airbus compte apporter à un marché en demande perpétuelle d'innovations. En revanche, l'organisation devra alors revoir sa structure organisationnelle pour s'adapter à ce nouvel environnement tant désiré. Le cloisonnement des grands groupes est une des difficultés majeures rencontrées lors d'une volonté de changement.

Mots clés : Modèle économique, Client-Fournisseur-Compétiteur, Stratégie, Changement

SUMMARY

In a highly competitive landscape, firms have to go beyond measures and thus exceed client's expectations constantly. On one hand, these customers can become competitors that the firm may have underestimated. Developing a new business model is one of Airbus's target to answer the market's demand for perpetual innovations. On the other hand, the organization will have to reconsider its organizational structure to fit the newly desired strategy. The silos mentality is one of the biggest challenges whenever a willingness for change is brought up.

Key words: Business model, Client-Supplier-Competitor, Strategy, Change

REMERCIEMENTS

Alors que ce stage ne touche pas tout à fait à sa fin, je profite de l'occasion pour remercier toutes les personnes ayant contribué à cette riche expérience, de près ou de loin.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma reconnaissance envers Madame Ludivine CHAZEMAGNAN professeure-tutrice dans le cadre de ce stage et également les professeurs du Master GPLA qui ont permis au groupe lors de ce cycle d'apprentissage de développer des connaissances incontournables du monde de l'entreprise permettant d'être proactif tout au long de ce stage.

Mes remerciements se tournent tout particulièrement vers la société Airbus Entity SAS et toute l'équipe Procurement Cabin Retrofit and Upgrades (PCR) qui, au travers de sa dimension internationale, a su me faire évoluer de jour en jour.

À cet égard, je tiens à remercier Madame Stéphanie GOURGUES, ma tutrice qui, depuis le début, m'a fait confiance et m'a permis de m'épanouir au sein de l'entreprise ainsi qu'à Madame Caroline CHARISSOUX acheteuse textile qui a su m'accompagner pas à pas tout au long des missions stratégiques. Je suis également extrêmement reconnaissante envers Esther MACIAS ANDRADE nouvelle recrue au sein de PCR de m'avoir guidée dans mes tâches au quotidien.

J'adresse un remerciement tout particulier au Président Directeur Général Monsieur Guillaume FAURY qui ne cesse d'encourager le recrutement de nouveaux talents.

Sommaire

AVANT-PROPOS.....	7
INTRODUCTION.....	14
PARTIE 1 : - UNE SITUATION D’AFFAIRES ENCOURAGEE PAR PLUSIEURS FACTEURS.....	17
1. LA CHAINE DE VALEUR	18
2. L’ASCENSION DE LA CHAINE DE VALEUR.....	21
3. LA RELATION PARTENARIALE SOUS DIFFERENTS DEGRES DE DEPENDANCE ET D’ENGAGEMENT	23
PARTIE 2 : - DEVELOPPEMENT D’UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE	31
1. NOUVEL ENTRANT CONCURRENTIEL : LUFTHANSA TECHNIK AG.....	32
2. MODELE ECONOMIQUE AIRBUS.....	33
3. LES DONNEES PRIMAIRES QUALITATIVES	34
4. DEVELOPPER UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE EN REPONSE A CE TRINOME COMPLEXE	35
5. RECOMMANDATIONS	36
CONCLUSION	40
BILAN PERSONNEL ET PROFESSIONNEL.....	41

AVANT-PROPOS

1. GENERALITES

Pionnier mondial de l'industrie aérospatiale, Airbus est actif dans le domaine des avions commerciaux, des hélicoptères, de la défense et de l'espace. L'entreprise est spécialisée dans la conception, la fabrication et la livraison de produits, services et solutions aérospatiales pour des clients à l'échelle internationale. L'entreprise opère sous une marque unique : Airbus, synonyme d'internationalisation, d'innovation et d'intégration. Chaque branche de l'activité contribue à l'équité de la marque et chaque branche en bénéficie. La marque Airbus n'est pas qu'un simple logo : c'est la raison pour laquelle les clients font appel à cette organisation. Elle représente la culture d'entreprise, la personnalité, les produits et services et la manière dont Airbus fournit ses clients.

Airbus est à la pointe de l'industrie de l'aviation en produisant les avions commerciaux les plus innovants et capte en continu près de la moitié des commandes d'avions de transport de passagers. Grâce à sa compréhension approfondie de l'évolution des besoins du marché, à son orientation client et à son innovation technologique, Airbus permet aux compagnies aériennes de se développer et aux individus de se rapprocher.

Au cours des dernières années, la Chine et l'Inde sont devenues des marchés importants dans l'aéronautique. Selon des estimations internes, ils devraient constituer le premier et le troisième plus importants marchés par valeur de livraison des avions, respectivement, au cours des vingt prochaines années. Airbus Commercial Aircrafts a donc cherché à renforcer ses liens commerciaux et industriels dans ces pays.

La demande d'avions au Moyen-Orient a également augmenté car la région a rapidement su établir une stratégie à l'échelle mondiale et tirer parti des avantages que la région peut offrir.

Ce stage a été réalisé dans le domaine des avions commerciaux « Commercial Aircrafts », et plus particulièrement au sein de l'univers de la cabine et du marché de l'Upgrade du département achats PCR.

Au-delà des activités principales de support client, Airbus Commercial Aircrafts a développé un portefeuille de services complet comprenant une large gamme de services modulaires et personnalisés motivée par la valeur ajoutée unique qu'un constructeur d'aéronefs

peut amener. Le portefeuille de services s'articule autour de quatre piliers : Solutions de maintenance et d'ingénierie intégrés, Formation, Upgrade et Opérations aériennes.

Tout le monde aujourd'hui souhaite prendre l'avion, et de plus en plus souvent. Alors que les économies sont en plein essor et que les populations ont davantage de moyens, il est projeté que le trafic doublera tous les 15 ans. Ainsi, le trafic aérien sera plus dense et les aéroports atteindront leur capacité maximale.

Les principaux facteurs affectant le marché des avions commerciaux incluent la demande des passagers en voyages aériens, l'activité cargo, le prix du pétrole, la réglementation nationale et internationale (et déréglementation), le taux de remplacement et d'obsolescence des flottes existantes et la disponibilité des sources de financement des aéronefs. La performance, la posture concurrentielle, la stratégie du constructeur d'aéronefs, les compagnies aériennes, les opérateurs de fret et sociétés de leasing ainsi que les guerres, troubles politiques, pandémies et événements extraordinaires peuvent également précipiter des changements de la demande et conduire à des déséquilibres du marché à court terme.

Pour continuer à œuvrer au confort des passagers, Airbus a lancé une nouvelle offre : Airbus Interiors Services (AIS). Cette entité vise à soutenir les compagnies aériennes dans le développement de leurs stratégies cabines. L'entité AIS est une filiale 100% Airbus et bénéficie donc de son réseau et de son expertise pour servir au mieux les clients.

2. L'ORGANISATION DU DEPARTEMENT PCR

Le service se nomme Procurement Cabin Retrofit and Upgrades. Une distinction est importante pour pouvoir mieux apprécier la dimension de la nouvelle stratégie évoquée ci-après. Le Retrofit intervient lorsqu'un problème a été signalé sur un avion appelé « Aircraft » (AC), tandis que l'Upgrade se charge de faire évoluer l'AC selon les besoins du marché. Par exemple, il a été remarqué que chaque année, les compagnies aériennes font refaire le tapis des AC. Les acheteurs Upgrades vont donc intervenir et faire évoluer l'offre « textile » des avions commerciaux.

Stéphanie GOURGUES, à la tête du département, supervise trois équipes entre Toulouse et Hambourg soit quinze personnes au total. L'organigramme est disponible en ANNEXE 1. L'organisation des services Upgrades est composée de six programmes :

-A380

-A350

-A330

-A340

-A300

-A320

Le département Achats PCR se divise en famille d'achats et non par programme. Cela signifie que chaque acheteur se voit confier une partie de la cabine, tels que le textile, les toilettes ou encore les galées et peut être amené à négocier pour le programme A380 comme A330. L'acheteur Upgrade est un acheteur après-vente, il intervient une fois que l'avion a volé une première fois dans les airs.

Chaque acheteur est inclus au sein d'équipes multifonctionnelles (MFT). Les profils sont variés (ingénierie, programme, qualité...) et permettent d'avoir une vue de bout en bout « end to end » du projet. MFT est un projet de transformation clé au sein d'Airbus, il a pour visée d'accélérer la maturité de chaque équipe projet.

3. LA STRATEGIE ACHAT CABINE

Les cabines Airbus sont conçues pour offrir aux passagers et aux compagnies aériennes le plus haut niveau de confort, de services et d'efficacité. Le confort des passagers a toujours été une considération majeure d'Airbus lors de la conception de ses appareils, visant à assurer aux passagers une expérience optimale sur l'ensemble de ses familles d'avions.

La stratégie Achats cabine Airbus s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise. Airbus prévoit un marché mondial de 4 600 milliards de dollars pour les services d'avions commerciaux au cours des 20 prochaines années.

Des ambitions claires ont été communiquées pour augmenter la valeur client et atteindre 10 milliards USD de revenus de services dans le secteur commercial au cours de la prochaine décennie. La stratégie développée au cours du stage est de pouvoir maximiser la valeur du service Upgrades dès l'achat de l'avion par les compagnies aériennes. Il y a une réelle volonté d'anticiper les besoins et de proposer des packages d'Upgrades dès l'achat, voire jusqu'à les inclure dans le contrat initial de vente.

L'équipe d'acheteurs gère le processus d'approvisionnement des pièces en relation avec le fournisseur, afin de garantir, conformément aux besoins du demandeur (Airbus et intégrateurs externes), le bon produit au service, au bon prix, au bon moment, dans la bonne quantité, au

bon endroit. Elle développe le paysage des fournisseurs « Supplier Landscape » avec des fournisseurs mondiaux avec des lots de travaux « Work packages » consolidés dans un environnement concurrentiel. Une veille permanente est menée en matière d'intelligence et d'innovation dans l'industrie de la cabine et applique un modèle d'analyse préventive de la capacité de cette industrie.

L'intérêt de cette nouvelle stratégie achat émergente est de pouvoir analyser tout le cycle de vie de l'AC afin d'en maximiser sa valeur, que ce soit de sa mise en service jusqu'à son recyclage.

Cette volonté de créer de la valeur tout au long du cycle de vie s'inscrit dans un contexte de forte pression concurrentielle. Le trinôme client-fournisseur-compétiteur prend de l'ampleur et rajoute une complexité à la relation commerciale qu'il faut savoir maîtriser. La problématique de ce mémoire s'articulera donc autour de cette formule épineuse. Elle amène à se poser de nombreuses questions sur les comportements stratégiques à adopter, mais également à remettre en question son modèle économique. A fortiori ce triptyque peut impacter la valeur inhérente au modèle économique en place.

C'est, en effet, la mission principale menée lors de ce stage, qui m'a aiguillée vers cette problématique. Cette mission s'intitulait 'Upgrade du futur', très visionnaire dans sa dénomination, elle réside, en réalité, dans la refonte d'un modèle économique qui serait en passe de devenir obsolète. L'approche existante est dite « pull » soit attendre que le client vienne à l'offre Airbus Upgrade. Le challenge était donc de repenser un modèle économique qui allait répondre aux besoins de la cabine dans les cinq, dix, quinze prochaines années et d'adopter une approche push dans la proposition de valeur. Il fallait donc pouvoir mettre en avant ce modèle économique non seulement auprès des fournisseurs qui seraient en première ligne de cette évolution mais également aux compagnies aériennes avec qui le département PCR n'est pas en contact directement. La refonte d'un modèle économique chez Airbus est un exercice complexe car il peut toucher jusqu'à plus de trente entités internes intermédiaires telles que Airbus Interior Services, Supply Support Operations (SOO), Supply Support Management Cabin (SBPC).

4. DIAGNOSTIC

Outil PESTEL : analyse de l'environnement externe, marché de la cabine

À travers six facteurs environnementaux : politico-légal, économique, social, technologique et écologique plus communément appelé PESTEL, l'entreprise, à l'échelle du macro-environnement, prend conscience des facteurs importants pouvant impacter son secteur d'activités. Elle peut si besoin, ajuster sa stratégie achat, en l'occurrence cabine, en conséquence.

	OPPORTUNITÉS	MENACES
Politico-Légal	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les standards pour le confort des sièges, normes américaines de la Federal Aviation Administration - Réglementation pour les personnes à mobilité réduite 	<ul style="list-style-type: none"> - Accords commerciaux de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), hausse des droits de douanes - Grand nombre de lois au niveau international face à l'émergence du numérique
Économique	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de nouveaux modèles économiques dédiés à la cabine - Plus de 40 % des revenus auxiliaires sont générés dans le contexte de la cabine - Développement de 'light' business class pour les compagnies aériennes low cost - Client-fournisseur-compétiteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Seulement neuf compagnies aériennes ont initié des investissements de start-up - Les sièges, in-flight entertainment (IFE) et la connectivité sont des segments primordiaux pour le marché de la cabine du future - Émergence de la facturation des bagages à mains (initiée par les Etats-Unis) - Client-fournisseur-compétiteur
Social	<ul style="list-style-type: none"> - La personnalisation a une place prédominante, 69 % des voyageurs se disent plus fidèles à la compagnie avec un message personnalisé - La transparence de l'information avec le passager final s'améliore (730 millions d'évaluations sur TripAdvisor au 1^{er} janvier 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> - Data insuffisante pour mener une personnalisation effective - La génération X accepte difficilement des messages personnalisés automatisés - Vision holistique du bien-être du passager

	OPPORTUNITÉS	MENACES
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> – Émergence de l'intelligence artificielle, 55 % des compagnies planifient des chatsbots d'ici 2021 (SITA Air Transport IT insights, 2018) – Élargir le spectre fournisseurs à des fournisseurs moins « imposants » – 16% des passagers aimeraient que leurs bagages soient récupérés par un robot (IATA Global passenger survey) – Application pour les périodes de sommeils conseillées pendant le vol, conseils nutritionnels 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissance du digital au sein de l'aéronautique pas assez mature – Offrir la connectivité à bord devient un standard – Technologie 'Smart Galleys' seront impératives pour gérer le management des stocks, la logistique et les paiements mobiles – 37 % des compagnies aériennes avouent n'être qu'au début de leur transformation digitale (Digging Travel Survey)
Écologique	<ul style="list-style-type: none"> – Transporteur hybride – Digitalisation de la gestion des documents (e-procurement) – « Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation », accord historique en faveur du climat – Eco-efficience de la cabine 	<ul style="list-style-type: none"> – Réduction permanente du poids en cabine autorisé – Épuisement des hydrocarbures – Plus de la moitié des consommables (nourriture, boisson, ...) de l'avion passe à la poubelle (TrendSpace, 2019)

Tableau 1 : PESTEL

Diagnostic : Les opportunités sociales et technologiques, de par la démocratisation des technologies de pointes (Internet of Things, 3D, Intelligence Artificielle, Chatbot,...) ne peut que laisser place à une révolution de la cabine.

Néanmoins, les compagnies aériennes ne sont pas encore assez matures digitalement parlant pour accueillir cette révolution. Airbus dispose d'un modèle économique, en parallèle, de celui en cours de développement de l'Upgrade, visant à conquérir les compagnies aériennes et les accompagner au sein de leurs transitions digitales. Ce modèle se nomme Skywise.

Outil SWOT : analyse interne et externe

L'acronyme anglais SWOT signifie Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats du français AFOM Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique. Afin de définir la stratégie de développement d'une entreprise, il est judicieux de recourir à cette matrice. Elle permet d'opérer à une analyse interne des forces et des faiblesses d'une organisation ainsi qu'une analyse externe comprenant une réflexion sur les opportunités et les menaces de l'environnement métier.

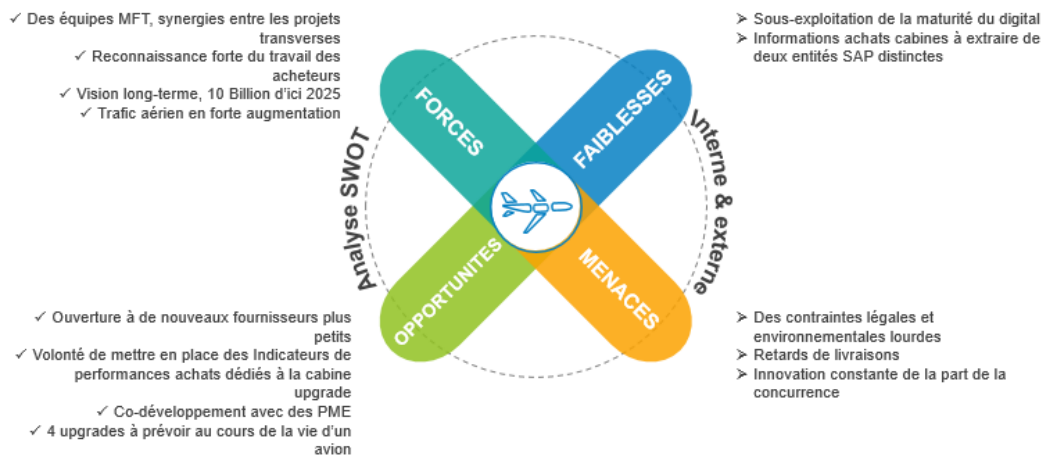


Figure 1 : SWOT

Diagnostic : Le département participe à des réunions d'équipes multi-fonctionnelles qui sont un vrai atout pour le succès des projets tant d'un point de vue stratégique qu'opérationnel. En revanche, le service Upgrade ne dispose pas d'une équipe MFT, ce qui amoindrit la légitimité du département.

Le diagnostic fait ressortir une pression importante de la part de la concurrence qui innove constamment et qui aurait tendance à devancer Airbus. Il y a une réelle volonté de remodeler la stratégie cabine pour servir le marché de l'Upgrade afin de capter de la valeur tout au long du cycle de vie de l'Aircraft.

INTRODUCTION

Depuis 1971, le trafic aérien double tous les 15 ans et son accessibilité ne cesse de croître. L'importance de l'industrie de l'aviation pour la société et l'économie mondiale ne doit pas être sous-estimée. Il suffit de constater son impact immédiat sur le commerce et la vie quotidienne lorsque les vols sont perturbés, comme cela a été le cas suite à l'éruption du volcan islandais il y a quelques années. L'industrie génère actuellement plus de 62,7 millions d'emplois¹ dans le monde et son impact économique à l'échelle mondiale (effets direct, indirect, induit et catalyseur sur le tourisme) est estimé à 2 700 milliards de dollars, soit l'équivalent d'environ 3,5% du produit intérieur brut (PIB) mondial.

Le diagnostic inhérent au marché de la cabine en avant-propos a permis de mettre en lumière l'univers complexe et en mouvance dans lequel elle se trouve. Il fut donc judicieux de contextualiser économiquement le secteur du transport aérien afin de dépeindre les enjeux financiers mais surtout stratégiques que l'on pourra déceler dans une relation tripartite (client-fournisseur-compétiteur) comme celle entre Airbus et Lufthansa/Lufthansa Technik. En effet, Lufthansa achète régulièrement des flottes aériennes à Airbus. En parallèle Lufthansa Technik propose un service de Maintenance, Repair, Overhaul (MRO) et des services Upgrades. Les deux acteurs deviennent compétiteurs sur les services MRO et Upgrades que les deux entités proposent.

La digitalisation de l'information, ainsi que des exigences clients toujours plus grandissantes et transparentes impose à Airbus une remise en question permanente de son modèle économique. Le marché de la cabine voit apparaître de nouveaux acteurs qu'Airbus se doit de considérer, quitte à devoir élargir son spectre de fournisseurs, de normes, mais doit également mettre à profit ses fournisseurs-partenaires existants pour conserver le capital relationnel développé au fil des années avec des acteurs clés comme Lufthansa.

C'est une situation d'affaires qui a trouvé sa place au sein de la littérature. En effet, l'article de recherche « Processus de reprise de contrôle d'un client en situation d'extrême dépendance sur un fournisseur stratégique : le cas Orange Apple »² dépeint la complexité client-fournisseur-

¹ Transport Aérien : quel avenir après 100 ans de croissance ? Capital, 20 Juin 2017

² Processus de reprise de contrôle d'un client en situation d'extrême dépendance sur un fournisseur stratégique : le cas Orange-Apple. Natacha Tréhan, Cyril Pourrat.

compétiteur. Cette recherche participative démontre qu'un « concurrent peut impacter l'ensemble de son business model ».

Il m'a paru pertinent de travailler sur ce sujet qui se présente, selon moi, comme un sujet phare des années à venir car il allie création de valeur et gestion de la relation client-fournisseur-compétiteur. En effet, chaque acteur est amené à se diversifier, à étayer son offre et son fournisseur peut potentiellement devenir son compétiteur. L'attente première des clients est de bénéficier d'une offre diversifiée ou du moins de différencier la manière dont elle est proposée. Les objectifs étaient donc de comprendre comment un fournisseur devient compétiteur, de comprendre les facteurs qui conditionnent les relations d'affaires et d'étudier la cohérence d'un nouveau modèle économique.

Partant du postulat que toute relation partenariale se doit d'être « gagnante-gagnante », sans naturellement omettre tous les enjeux financiers et stratégiques relatifs aux relations d'affaires, il est opportun de se demander comment créer de la valeur dans un triptyque aussi complexe que celui client-fournisseur-compétiteur ? Afin de délimiter mon propos, et par souci de clarté, seuls les enjeux stratégiques seront abordés.

Après plusieurs discussions avec des professionnels ayant été confrontés à ce triptyque et une présentation par Madame TREHAN du cas Apple-Orange mettant l'accent sur cette complexité, je me suis donc arrêtée à la problématique suivante :

« La création d'un nouveau modèle économique est-il une réponse à la création de valeur ? »

Le développement de ce mémoire s'articulera en deux parties. La première partie sera consacrée à la littérature relative à la chaîne de valeur. Puis, la question du degré de dépendance entre un acheteur et un fournisseur et la mesure dans laquelle cela peut affecter la relation d'affaires sera abordée. Enfin, il sera intéressant d'observer la relation partenariale sous différents degrés d'engagement.

La seconde partie sera plus pratique et permettra grâce aux sources de la revue de la littérature ainsi qu'aux entretiens semi-directifs de comprendre les enjeux de cette relation tripartite. Pour ce faire, des éléments de la relation partenariale Airbus-Lufthansa appuient le propos car cette dernière est le reflet incontestable de la problématique client-fournisseur-compétiteur. Ce plan dichotomique permet de faire un réel parallèle entre la théorie et la pratique. Jugées souvent éloignées, cette partie théorique fait écho à la partie pratique.

Les outils qu'Airbus déploie ne sont qu'une partie émergée de la problématique « création de valeur ». Les limites personnellement relevées de la partie submergée seront alors évoquées ainsi que les préconisations pour accueillir le changement stratégique désiré.

PARTIE 1 :

-

UNE SITUATION D'AFFAIRES ENCOURAGEE PAR PLUSIEURS FACTEURS

La concurrence n'est désormais plus à l'échelle nationale mais mondiale, et cela depuis les années quatre-vingts. La scène internationale se bouleverse et s'apprête alors à accueillir des modèles économiques destinés à se renouveler perpétuellement. Chaque acteur doit donc être à même de jongler avec cette mouvance complexe. Il doit être à l'écoute non seulement de l'évolution de son cœur de métier, de ceux auxquels s'ouvrent la compétition mais également la structure organisationnelle qui gravite autour.

1. LA CHAÎNE DE VALEUR

La chaîne de valeur de l'industrie aérospatiale est majoritairement basée sur l'innovation et le partage des connaissances. Un schéma récapitulatif se trouve en ANNEXE 2.

En effet, les avionneurs communiquent de nombreuses informations stratégiques aux compagnies aériennes à la livraison de l'avion, assimilable à une liasse documentaire. Il est important de noter que ces mêmes compagnies aériennes ont développé au fil du temps des entités concurrentes à Airbus comme cela peut être le cas pour les « Services Upgrades ». Développer des entités concurrentes a été largement favorisé par la réception de cette liasse documentaire à la livraison de l'avion.

Avoir un client-fournisseur qui devient alors son concurrent est monnaie courante dans l'industrie aérospatiale. Les constructeurs d'aéronefs cherchent donc eux aussi à conquérir d'autres segments de la chaîne de valeur de l'avion. En tant que tels, ils doivent faire face aux fabricants d'équipements existants appelés « Original Equipment Manufacturer » (OEM) et aux acteurs établis sur le marché des services de « Maintenance, Réparations et Révision » (MRO).

D'ici 2020, le pic de la production industrielle sera à son apogée. L'entrée dans la phase de maturité industrielle marquera alors la diminution du nombre de commandes par rapport à la production, qui elle bat déjà tous les records.

Le marché des services est en pleine expansion. Airbus enregistrait des recettes de services de « 3,2 milliards de dollars en 2017, soit une hausse de 18% par rapport à l'année précédente »³. Les services semblent être le prochain terrain de jeu pour les fabricants de l'aérospatiale qui offrent une panoplie de services complémentaires à leurs clients. Parmi les services sur lesquels Airbus compte surfer d'ici les prochaines années, on identifie les services Upgrades ainsi que

³ <https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/airbus/services-aeronautiques-airbus-et-boeing-l-offensive-sur-ce-marche-lucratif-5756788>

Skywise – offre de service de maintenance prédictive en cours d’implémentation mentionnée en avant-propos. Les constructeurs aéronautiques souhaitent regagner le monopole sur certaines activités en interne, en particulier celles à forte valeur ajoutée. Airbus produit désormais la structure aérienne de l’A320 en interne.

« Le marché de la maintenance, des services d’ingénierie et du traitement de données pourrait représenter 8,5 billions de dollars entre 2018 et 2036 »⁴. Le secteur de la maintenance est un marché très rentable. Il collecte des données sur le fonctionnement des équipements. À l’avenir, cela permettra de « consolider la ré-internalisation des activités des équipementiers » (OEM).

La collecte des données liées aux propriétés de l’aéronef et aux services passagers est en réalité un avantage concurrentiel majeur pour les constructeurs, car les données ont une valeur beaucoup plus significative sur le « marché du digital ou de l’information » que la construction physique originale. « Il y a en effet une accélération de la montée en puissance de l’intelligence à bord des avions, et ce sont ces systèmes embarqués qui vont permettre aux avionneurs de se différencier et d’augmenter leur valeur ajoutée grâce à la collecte des différentes informations (voyageurs, trajet, volume des flux, données techniques, etc.) » note le cabinet de Consulting Sia partners.

Les renseignements embarqués seront, dès demain, une fonctionnalité parmi tant d’autres au sein de l’avion. Ce sont les données collectées grâce aux systèmes embarqués qui permettront aux avionneurs de disposer d’un avantage concurrentiel. En effet, la plateforme Skywise permettra de collecter les données des flottes commercialisées. Airbus ambitionne de proposer une offre de services adaptée non seulement à l’écosystème de l’aviation commerciale - des fournisseurs Airbus, ingénieurs, compagnies aériennes, autorités de navigabilité, aux prestataires de services de navigation aérienne et aéroports - mais également aux clients de la défense et aux opérateurs d’hélicoptères. La philosophie de Skywise est d’être une plate-forme de données ouverte sur laquelle l’industrie aéronautique se connectera et où un nouvel écosystème de fournisseurs de solutions se développera. Les fabricants de moteurs, par exemple, collectent des données pendant les vols via des contrats de service convenus avec la compagnie aérienne. Une gouvernance et une sécurité des données spécifiques ont été mises en

⁴ <http://transport.sia-partners.com/20180221/les-constructeurs-aeronautiques-face-la-concurrence-accrue-des-equipementiers>

place pour atteindre cet objectif. L'ambition du constructeur Airbus est donc de reprendre le contrôle de ces flux de données.

Comme cela a été mentionné plus haut, les équipementiers, soit les fournisseurs Airbus, peuvent devenir rapidement des concurrents selon leurs capacités d'expansion. Cela engendre une complexité double pour le constructeur aéronautique. Il doit gérer d'une part son fournisseur en tant que concurrent et également encadrer les données capitales dont disposent les OEM et in fine les compagnies aériennes.

Les constructeurs d'avions remettent en question leurs modèles économiques actuels pour pouvoir concurrencer les OEM.

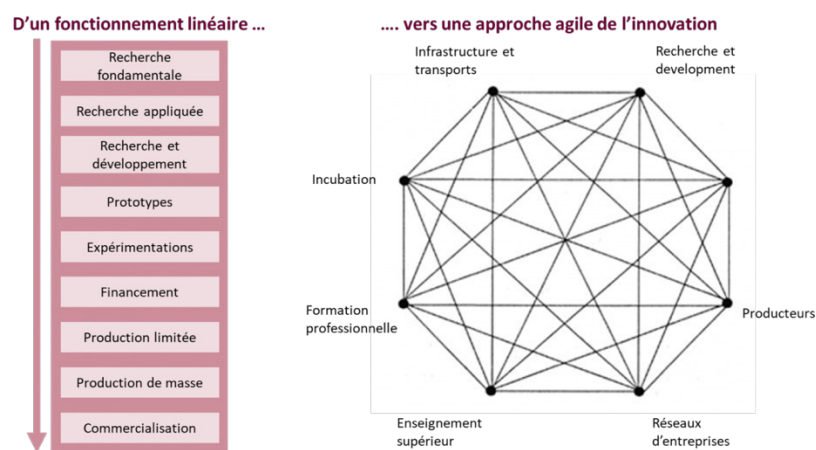


FIGURE 2 : FONCTIONNEMENT LINEAIRE VERS UNE APPROCHE AGILE DE L'INNOVATION

Source : Transport&Distribution – Les constructeurs aéronautiques face à la concurrence accrue des équipementiers

Chez Airbus, l'agilité est largement plébiscitée. Confrontés aux défis de la réintégration de certaines activités de la chaîne de valeur, les avionneurs ont de plus en plus recours à des « méthodes d'innovation incrémentales et agiles » car une des préoccupations majeures reste le « lead time ». Le lead time est le temps entre la production et la mise à disposition du produit ou service à disposition d'un client final. La transition d'une démarche linéaire à une démarche agile est schématisée ci-dessus.

Cependant, les processus et l'infrastructure des sociétés d'aéronautique ne suivent pas le rythme de l'intégration de la chaîne de valeur. Au-delà des frontières des entreprises, culturelles et géographiques, les défis de la chaîne de valeur se multiplient. Aujourd'hui, il n'est pas inhabituel d'observer trois, quatre voire cinq niveaux entre le donneur d'ordre ou l'intégrateur système et le membre le plus bas de la chaîne de valeur.

On observe alors un vrai inversement des tendances et de pouvoir entre le constructeur et les équipementiers tel qu'on a pu les connaître par le passé. Des acteurs majeurs comme SAFRAN et Zodiac unissent leurs forces pour disposer d'un pouvoir de négociation encore plus important. Il a été relevé en interne, que l'union SAFRAN-Zodiac a très nettement permis à SAFRAN d'être plus souple dans ses processus et donc de faire preuve de la flexibilité réclamée par le marché.

2. L'ASCENSION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

L'article de recherche du professeur Zhixi WAN⁵ de l'Université de l'Orégon décrit ce phénomène au travers du terme « value chain climbing » soit l'ascension de la chaîne de valeur. L'escalade dans la chaîne de valeur pose problème, dans la mesure où elle ne viole aucun aspect d'un accord en vigueur, mais peut entraîner un transfert de propriété intellectuelle de valeur et une perte de parts de marché sur le long terme.

En effet, ce cas a déjà été rencontré à plusieurs reprises au sein d'Airbus. Au travers de son volume de commande, Airbus permet à l'OEM de grandir, d'acquérir un savoir-faire dont la valeur devient rapidement exponentielle. Une fois ce savoir-faire totalement maîtrisé, il se traduit régulièrement par une volonté d'indépendance concurrentielle.

En d'autres termes, Airbus aide un fournisseur à se développer et son développement finira par être si robuste qu'il deviendra compétiteur. Lors de son développement, le fournisseur aura récolté de précieuses informations, qu'il utilisera à son avantage par la suite. Cette nouvelle forme de concurrence s'observe souvent dans les segments de marché les plus rentables tels que la MRO.

⁵ Zhixi Wan, Brian Wu, Management Science, p.477-496, 2016 When suppliers climb the value chain: a theory of value distribution in vertical relationships

Cette évolution a été possible pour les OEM pour plusieurs raisons. Les pays émergents tels que le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud, plus communément sous le nom de « BRICS » ont vu leurs revenus s'accroître, ce qui a créé des marchés intérieurs d'envergure. Dans un second temps, la recrudescence du e-commerce a brisé toutes barrières avec de potentiels partenaires-clients-investisseurs. Internet facilite en tout temps aux fournisseurs l'escalade de cette « chaîne de valeur ». Enfin, il est évident que les modèles économiques disruptifs favorisent cette ascension, tous secteurs confondus. Chaque cœur de métier peut faire l'objet d'une disruption.

Il est impossible pour le constructeur aéronautique de gérer des centaines de fournisseurs pour une même pièce et ainsi pouvoir contrôler cet effet « value chain climbing ».

Les articles de recherches sur le sujet sont peu nombreux. Cependant, la trame de ce mémoire démontre que c'est une situation d'affaires courante. L'article de recherche de Zhixi WAN vise à enrichir la littérature autour d'une problématique similaire à celle de ce mémoire : « Comment la concurrence entre les acteurs économiques détermine-t-elle la valeur que chacun s'approprie ? »⁶. Cette étude est l'une des premières à développer un modèle analytique visant à étudier l'effet de l'ascension de la chaîne de valeur avec des relations verticales.

Des relations sont dites « verticales » lorsque plusieurs entreprises ou clients internes interviennent au sein du processus de production avant d'arriver jusqu'au consommateur final.

Selon le raisonnement de Zhixi WAN, l'acheteur préserve ses activités de recherche et développement (R&D) et marketing en interne, en confiant en parallèle la fabrication à des fournisseurs de pays émergents. Si les fournisseurs souhaitent escalader la chaîne de valeur, ils doivent d'abord développer des capacités technologiques et marketing pour devenir un concurrent viable. Ces capacités ne peuvent a priori pas être achetées clé en main, appelées en anglais « off-the-shelf ».

En revanche, si l'on applique ce raisonnement à la structure Airbus, cela n'est pas possible. Les fournisseurs qui deviennent compétiteurs tel que Lufthansa Technik disposent de ressources R&D et marketing reconnues de tous. Cette image de marque bien ancrée dans l'esprit des clients participera au succès d'implémentation sur un nouveau marché.

⁶ Titre original : When Suppliers climb the Value Chain: A Theory of Value Distribution in Vertical Relationships

Zhixi WAN évoque les réactions possibles de la part de la firme acheteuse. Parmi celles évoquées, on retrouve : tenter d'empêcher le développement du fournisseur en mettant un terme à la relation au début de son expansion.

Il pourrait donc être envisagé spontanément de produire en interne ou d'abandonner ce fournisseur en faveur d'autres. Ces deux options sont fortement coûteuses en termes de temps et d'argent. S'ouvrir à de nouveaux fournisseurs est complexe car ils doivent s'adapter aux nouveaux processus que l'entreprise acheteuse désire mettre en place. Cette éventualité, ne prend pas en compte les risques engendrés en cas de dépendance d'un fournisseur en pleine croissance.

Derrière cette notion d'« abandon » du fournisseur, il est important d'avoir conscience du degré de dépendance avec son fournisseur-compétiteur.

3. LA RELATION PARTENARIALE SOUS DIFFERENTS DEGRES DE DEPENDANCE ET D'ENGAGEMENT

Gwenaëlle NOGATCHEWSKY suggère différentes stratégies selon les différents degrés de dépendance dans son article « l'impact de la dépendance sur les stratégies de contrôle d'un équipementier automobile vis-à-vis de ses fournisseurs : une lecture militaire ».

Cet article est d'autant plus pertinent que les challenges du secteur automobile sont rencontrés également en aéronautique. Parmi les problématiques communes, on retrouve une cadence de production toujours plus rapide ainsi que des processus de certifications lourds.

Airbus, comme dans l'automobile, implique ses fournisseurs dès le début. En revanche, Airbus ne s'engage jamais sur les volumes. Lors d'un appel d'offres, Airbus ne s'engage pas à acheter par exemple 1000 lots appelés « shipsets ». L'entreprise informe simplement les fournisseurs en lice du nombre de flottes potentiellement concernées.

Ayant repris les travaux de plusieurs sociologues dont Emerson sur la question de la dépendance, Gwenaëlle NOGATCHEWSKY⁷ recense trois niveaux de dépendance :

- « le client est faiblement dépendant »
- « le client et le fournisseur sont fortement interdépendants »

⁷ L'influence de la dépendance sur les stratégies de contrôle d'un équipementier automobile vis-à-vis de ses fournisseurs : une lecture militaire, p.4

– « le client est unilatéralement dépendant »

Il sera intéressant par la suite de reprendre ce modèle en l'adaptant du point de vue du fournisseur.

Tout d'abord, le « pouvoir-dépendance » selon Emerson⁸ est : « Un acteur A dépend d'un acteur B s'il aspire à des objectifs que B est amené à faciliter... en outre le pouvoir est affilié implicitement à la dépendance de l'autre ». Emerson allie donc dépendance et pouvoir – pouvoir détenu par la partie non-dépendante. Cette approche est complétée par la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)⁹. À l'origine, la dépendance vis-à-vis des ressources a été développée pour fournir une perspective alternative aux théories économiques telles que celle des fusions-acquisitions. Elle a pour visée de comprendre précisément les types de relations inter-organisationnelles qui ont joué un rôle important dans les « défaillances du marché » ces dernières années. La théorie de la dépendance des ressources est basée sur la conviction que les fournisseurs peuvent influencer les activités de l'organisation afin de mettre en œuvre leurs propres attentes. La tâche du gestionnaire est d'identifier les groupes de discussions et les ressources que l'organisation doit retirer de ces groupes.

Le gestionnaire doit également évaluer l'importance des groupes de discussions et de ses ressources pour la gestion organisationnelle. L'organisation devrait créer des coalitions avec des groupes de discussions particuliers dans le but de satisfaire le partenaire qui soutient l'organisation. Pour comprendre le comportement organisationnel, il faut apprécier le lien entre l'organisation et les acteurs de l'environnement. Soit l'organisation se conforme aux exigences des autres acteurs, soit elle gère les dépendances qui créent des contraintes sur les actions organisationnelles.

La théorie repose donc sur trois idées fondamentales. La première est le contexte social. La seconde est la volonté des entreprises de développer des stratégies propres pour renforcer leur autonomie et poursuivre leurs intérêts. Enfin, le pouvoir est important pour comprendre les actions internes et externes des organisations. La notion qui ressort est donc la capacité de l'organisation à survivre selon des contingences environnementales et ainsi assurer la continuité

⁸ American Sociological Review, Vol. 27, N°1, Feb 1962, p.32 “A depends upon B if he aspires to goals or gratifications whose achievement is facilitated by appropriate actions on B's part (...) in short power resides implicitly in the other's dependency”

⁹ The external control of organizations: A resource dependence perspective

des ressources. En d'autres termes, l'entreprise est « soumise » à un cadre qui dépasse ses frontières organisationnelles.

On pourrait donc penser qu'une grande dépendance se crée d'un point de vue du fournisseur en attente de réalisation des commandes Airbus. Si l'on devait positionner Lufthansa Technik parmi ces trois niveaux de dépendance, il faudrait certainement en ajouter un nouveau.

D'après des données internes, Lufthansa Technik serait dépendant à hauteur de 1 % des commandes d'Airbus Group pour l'exercice financier 2014. Il y aurait donc un niveau « le fournisseur est très faiblement dépendant ».

Il est important de noter qu'Airbus souhaite garder confidentiel son taux de dépendance respectivement des entités Lufthansa/Lufthansa Technik.

Dans le même temps, il est intéressant de pouvoir comparer cette donnée avec celle d'un autre fournisseur. Le fournisseur DIEHL est dépendant à hauteur de 28 % des commandes Airbus. DIEHL est un fournisseur de choix pour Airbus, et notamment le département PCR car il est spécialisé dans l'équipement de la cabine. DIEHL est devenu depuis peu (avril 2019) un compétiteur. En effet, lors du salon MRO Americas à Atlanta, DIEHL a annoncé l'extension de son portfolio avec le service après-vente MRO. Cela soulève des interrogations quant à l'évolution de cette relation partenariale, désormais tripartite. Seuls le moyen et le long terme pourront évaluer l'impact de DIEHL en tant que concurrent.

En retraçant les travaux de Håkansson de 1982, le modèle d'interaction entre un fournisseur et un vendeur est expliqué. En effet, les niveaux de dépendance évoqués à la page 22 ne peuvent pas être isolés des éléments ci-après. Ce modèle repose sur quatre éléments :

- Le processus d'interaction¹⁰ (produit, information, financier, social)
- Les participants au processus d'interaction (le positionnement des deux entreprises sur le marché, le degré d'expertise des participants)
- L'environnement au sein duquel l'interaction se déroule (stabilité du marché, la concentration des acheteurs sur le produit en question)
- L'atmosphère (groupe de variables intermédiaires selon les processus, les participants et l'environnement)

¹⁰ International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An interaction approach, p.16

En effet, selon l'approche économique traditionnelle, le marché est là où l'offre et la demande se rencontrent. Au sein de ce marché circulent librement les marchandises. Le client se tournera donc vers le fournisseur qui dispose des conditions de ventes les plus avantageuses. Il en est de même pour les fournisseurs qui se déplaceront librement depuis et vers le marché en question. On parle alors de marché atomistique, c'est-à-dire qu'aucun agent ne peut influencer à lui seul sur l'offre ou la demande. Mais comment ne pas influencer la dynamique du marché lorsqu'un certain degré de dépendance est en jeu – que ce soit du côté de l'acheteur ou du fournisseur ?

Le marché dans sa dimension versatile, va impacter le niveau de dépendance entre l'acheteur et le vendeur, tout comme le niveau de dépendance peut être amené à impacter le marché. Le marché peut être en pénurie, l'acheteur va alors se retrouver en situation d'extrême dépendance avec le fournisseur qui dispose du plus gros pouvoir d'achat sur la denrée en question. À l'inverse, un niveau de dépendance élevé entre un fournisseur et un acheteur peut redistribuer les cartes du fonctionnement du marché concerné. En l'occurrence, il est possible d'observer un fournisseur profiter de ce degré de dépendance, du « pouvoir » qu'évoquait Emerson pour étayer son portfolio et devenir concurrent. Le degré de dépendance vis-à-vis d'une relation d'affaires affecte alors la vulnérabilité d'une organisation dans l'exercice de son pouvoir. Comment entretient-on une relation d'affaires alors avec un fournisseur dont le potentiel d'évolution est sous-estimé ?

Lorsque l'environnement est Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (acronyme anglais VUCA), la rationalité des relations devient alors limitée. Il est donc compréhensible qu'une société comme Lufthansa Technik fasse preuve d'opportunisme au vu de son faible degré de dépendance. La firme tire parti des informations récoltées au fil des années, des commandes des avions via Lufthansa et renforce ainsi son positionnement concurrentiel. Le cadre contractuel encadrant la communication de ces données reste flou et ne permet pas à Airbus d'inverser la tendance.

La relation d'affaires dans le secteur de l'aéronautique s'inscrit généralement dans le cadre de contrats lourds qui lient les parties sur le long terme. L'exercice résiderait donc plus dans la préservation de la relation partenariale que dans l'acte de vente. Il est donc légitime de présumer plusieurs degrés de contribution au sein de cette relation d'affaires complexe.

Quels sont les différents degrés d'engagement d'une relation partenariale ?

- Coordination

- Coopération
- Collaboration

La collaboration entre organisations peut être extrêmement complexe et risquée. Certaines études constatent le taux d'échec extrêmement élevé pour les projets de collaboration tels que les alliances stratégiques et les coentreprises¹¹ : « Si leur popularité est grande, le bilan des partenariats est cependant contrasté. Leur taux d'échec est de 30 % à plus de 70 % selon les études »¹².

Comment peut-on traduire ce taux d'échec élevé des collaborations entre organisations ? La très grande majorité des études sociologiques et économiques affirment que le manque de coopération des partenaires conduit à la rupture de ces liens.

Les conflits d'intérêts peuvent entraîner une diminution de l'engagement ou une poursuite d'intérêts personnels comme l'explique Adam Smith dans *Richesse des Nations* (1776). Cela affecte petit à petit la relation. Ces conflits d'intérêts peuvent mener à une forme d'opportunisme sans prendre en compte ses propres obligations morales (Phillips et al., 2003). Phillips distingue les « stakeholders normatifs » tels que les actionnaires, clients, salariés envers lesquels des obligations morales s'imposent. De l'autre, les « stakeholders dérivatifs » tels que les concurrents, les médias.

La relation entre Airbus et Lufthansa soulève donc des questions de management inter-organisationnel puisque les entités Lufthansa/Lufthansa Technik sont à la fois issues de parties prenantes « normatives » et « dérivatives ».

Il existe une vision selon laquelle la coordination entre partenaires fait partie intégrante des efforts de collaboration (Gulati, 2007)¹³. L'hypothèse implicite est que même lorsque les intérêts sont parfaitement alignés, les partenaires d'affaires doivent coordonner efficacement leurs tâches individuelles et collectives.

Pendant de nombreuses années, la recherche a privilégié l'étude de la coopération au détriment de la coordination. La coopération est un résultat comportemental de qualité variable. Les relations inter-organisationnelles peuvent varier de très coopératif à très peu coopératif.

¹¹ De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité, Christian Défelix et Thierry Picq, @GRH, 2013, page 41 à 66

¹² L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises, Revue française de gestion, Matthieu Mandard 2012, page 139-152

¹³ Gulati, R. et al. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.

Cela repose sur l'accord des partenaires à fournir un effort collaboratif et y allouer des ressources. Les organisations négocient ce qu'elles souhaitent (temps, ressources, accès au marché) pour obtenir ce qu'elles veulent (propriété intellectuelle, légitimité, etc). Plus l'interdépendance entre les partenaires est grande, plus le niveau de coopération envisagé entre eux sera élevé.

En sciences sociales, la coordination est admise comme le maillage, la synchronisation ou l'alignement des actions¹⁴. Dans un contexte inter-organisationnel, la coordination est définie comme la volonté d'aligner les actions de chacun pour atteindre des objectifs définis conjointement. La coordination implique les spécifications, le mode opératoire du partage de l'information, le type de prise de décision dans le but d'unifier les ressources et ainsi être plus productif.

L'angle de la coopération centre son fondement sur le degré d'accord des partenaires, la contribution aux ressources et le partage des bénéfices. La coordination se base sur les moyens spécifiques que les partenaires mettent en œuvre, en bref, les rouages de l'organisation.

Ces deux angles montrent que si l'un des deux vient à être isolé, cela peut mener à des actions réductrices et des malentendus au regard des comportements. Du point de vue de la coopération, le relationnel domine. Il faut s'assurer que les parties soient prêtes à partager équitablement les résultats. Du point de vue de la coordination, les préoccupations techniques et administratives dominant.

Compte tenu de la diversité des problèmes de coopération et de coordination auxquels les partenaires commerciaux sont confrontés, on peut imaginer un déséquilibre entre les deux concepts. La coopération et la coordination doivent être prises en compte à toutes les étapes du cycle de vie de la relation partenariale. Il est donc évident que la coopération et la coordination sont indissociables de la visée finale qu'est la collaboration.

La confiance se présente comme un concept sous-jacent à l'approche relationnelle. La confiance est considérée comme un pré-requis à la coopération et conduit à un comportement constructif essentiel aux relations envisagées sur le long terme. La confiance est primordiale pour un travail novateur au sein de l'organisation, des équipes projets et des équipes multifonctionnelles (MFT).

¹⁴ 10 Coordination in Organizations: An integrative Perspective, Bechky & Okhuysen, 2009

Comme chaque courant de pensée, plusieurs écoles s'opposent sur la notion de la confiance. Au sein de la littérature, le choix s'est porté sur les travaux de Zucker qui distingue alors trois types de confiance¹⁵ :

- La confiance intuitu personae « characteristic-based trust »
- La confiance interpersonnelle « process-based trust »
- La confiance institutionnelle « institution-based trust »

La confiance intuitu personae est liée à un sujet, à des caractéristiques qui lui sont propres. Parmi ces caractéristiques, on retrouve sa famille, ses amis, ou un groupe (par exemple sur les réseaux sociaux) auquel on appartient. Si un individu retrouve ces caractéristiques en autrui, il se sentira en sécurité car ils sont symboles d'un « système social ». On peut donc conclure que l'apparition de confiance intuitu personae fait suite à des facteurs exogènes.

La confiance interpersonnelle réside dans les échanges. Cette confiance découle bien souvent de relations entretenues par le passé basé au préalable sur la confiance ou encore des entretiens fréquents avec les parties en question. L'interaction initiale peut résulter du hasard, cependant, à mesure que les contacts se poursuivent, le comportement aléatoire se transforme petit à petit en échanges en toute confiance. Cette confiance n'est donc pas le résultat d'un cadre social imposé par la société tel que posséder un réseau social, mais bien dans la fréquence des interactions.

La confiance institutionnelle rend compte de la confiance que nous avons envers les institutions. Elle repose donc sur une structure sociale formelle et renvoie à des notions juridiques telles que la loi ou les contrats. En effet, une force obligatoire s'impose : « les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites » (article 1103, Code civil). Contrairement aux deux autres formes de confiance, celle-ci ne puise pas son fondement dans des relations passées.

La confiance contingente peut suffire pour fonctionner à un certain niveau, mais la nécessité de surveiller et de contrôler demeure. La confiance reste fragile et des prémices de méfiance peuvent empêcher la relation d'évoluer. Zucker explique alors comment, au sein des entreprises américaines, entre les années 1800 et 1900, avec des distances géographiques toujours plus grandes, la confiance institutionnelle s'est imposée face à la confiance interpersonnelle

¹⁵ ZUCKER Lynne, 1986. Production of trust: institutional sources of economic structure, Research in Organizational Behaviour, Vol 8, p. 53-111

« process-based trust ». Cependant, la confiance institutionnelle ne fait que réduire les préoccupations des parties. Lorsque la confiance institutionnelle ne se suffit plus à elle-même, confiance institutionnelle et interpersonnelle se révèlent alors complémentaires.

PARTIE 2 :

-

DEVELOPPEMENT D'UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE

Cette nouvelle partie a pour vocation de faire échos à la première partie. Dans un contexte de compétitivité accrue, les entreprises doivent se surpasser et ainsi dépasser les attentes clients continuellement. Les relations d'affaires sont complexes et de nombreux facteurs exogènes les conditionnent. Il sera ici intéressant d'étudier le modèle économique actuel, les stratégies mises en place et de proposer une modélisation du nouveau modèle économique souhaité.

1. NOUVEL ENTRANT CONCURRENTIEL : LUFTHANSA TECHNIK AG

Lufthansa Technik AG est un fournisseur de services de maintenance, de réparation, de révision et de modification d'aéronefs (MRO), que ce soit en civil, en commercial ou en missions spéciales. Elle propose également des services Upgrades. Le groupe Lufthansa Technik comprend 32 entreprises et est une filiale du groupe Lufthansa.

Lufthansa Technik est basé à l'aéroport d'Hambourg, en face des locaux Airbus, quelques centaines de mètres séparent les deux bâtiments. Il est important de rappeler que toute entreprise effectuant des services de MRO et Upgrades est un concurrent Airbus. Lufthansa Technik a développé son portefeuille de services (tout comme Airbus) en se lançant sur les services Upgrades. L'agrément de l'organisation de conception (DOA) certifie que Lufthansa Technik répond aux exigences de l'agence européenne de la sécurité aérienne. En vertu de la présente approbation, ils sont habilités à effectuer des travaux de conception sur les avions. Le champ d'application englobe les modifications majeures telles que la certification de type supplémentaire (STC). Comme cela a été évoqué au sein de la première partie, ce sont les commandes faites via la compagnie aérienne Lufthansa qui ont permis de gagner ce savoir-faire, et de collecter des données précieuses bénéfiques à l'expansion de leur portefeuille.

En effet, le constructeur aéronautique avait concentré tous ses efforts pendant de nombreuses années sur les structures avioniques. Ainsi, la nécessité que représentent les services après-vente a été laissée de côté au profit des commandes Linefit versus commandes Upgrades (se référer au glossaire pour la distinction entre les deux entités).

Pour remédier à cela, un service après-vente stratégique a été créé au sein d'Airbus. Cela a pour but de rapprocher les services des programmes (se référer au glossaire) sous une volonté commune « One Brand, One Voice ».

2. MODELE ECONOMIQUE AIRBUS

Un modèle économique est la description de la logique de fonctionnement du projet. Il explique comment l'entreprise va créer, délivrer et en retour capturer de la valeur. Le terme modèle économique est apparu à la fin des années 90 lors des prémices d'internet. Il fallait alors convaincre les investisseurs qu'il était possible de gagner de l'argent sur internet. Le modèle économique sert une stratégie préalablement définie. Il s'agit de le définir.

Le modèle économique de l'industrie aéronautique et aérospatiale ne reposait jusqu'alors pas sur un modèle bien particulier. Comme évoqué auparavant, Airbus se considérait comme un constructeur aéronautique et non un prestataire de services après-vente. Le modèle opératoire était donc classique : vendre ce qui est issu de la production. Ce sont les compagnies aériennes qui achètent les avions, qui prennent ou du moins prenaient le relais en termes de services. Selon une étude de Deloitte : « Au cours des 25 dernières années, entre 25 et 50 % des entreprises du secteur de l'aérospatiale et de la défense ont à tout moment maintenu des stratégies et des modèles commerciaux non adaptés aux changements de l'environnement et aux exigences du secteur »¹⁶. La démocratisation de la technologie, la numérisation, et d'autres facteurs ont entraîné un niveau de perturbation sans précédent au sein de l'industrie. De nouveaux entrants plus agiles, continueront de répondre aux besoins du marché, loin des modèles traditionnels de l'industrie aérospatiale.

La nouvelle dynamique économique insufflée par les BRICS (évoquée en page 21), oblige l'industrie à repenser son modèle économique pour rester viable. On observe donc une tertiarisation de l'économie mondiale et une disparition progressive du modèle industriel. Comme le disait le philosophe alsacien Albert Schweitzer : « Aim for services, and success will follow » que l'on peut traduire ainsi « Cibler les services et le succès suivra ».

Airbus remet donc en cause son modèle économique face aux défis industriels et à la modernisation attendue. Le compte-rendu « Airbus Next Chapter » menée par Julie Kitcher, vice-présidente executive communications et corporate affairs évoque la nouvelle lignée stratégique de l'entreprise.

Parmi les objectifs de cette remise en cause :

- simplifier des prises de décisions

¹⁶ Deloitte study: Rethinking aerospace and defense business models is critical to viability over next 10 years, 17 Novembre 2016

- créer une expérience client transparente
- positionner le client au centre des prises de décisions

Cette dynamique stratégique véhiculée à l'échelle de l'entreprise se constate également à l'échelle du département PCR. Airbus ambitionne des revenus en termes de services à hauteur de 10 milliards d'ici 2025. Ce projet se nomme : « Route to 10 Billion ».

En l'occurrence, la stratégie en cours de déploiement a pour but d'adresser le marché avec des best-sellers et produits innovants. Il est primordial de répondre aux attentes du marché avec différents niveaux de standardisation et de customisation pour un même produit. Trois solutions pourront être proposées. La première dite « off-the-shelves », la seconde customisée, la troisième totalement sur mesure.

Plutôt que d'être passif sur un marché en pleine expansion, une approche PUSH s'envisage. Il est regrettable de manquer des occasions d'affaires avec une approche inadaptée aux besoins des clients.

3. LES DONNEES PRIMAIRES QUALITATIVES

L'information sur le sujet n'étant pas répandue au sein d'Airbus, la création de données primaires qualitatives s'est imposée. Il est regrettable de ne pas avoir accès à des données secondaires internes pour contrebalancer ou appuyer les interrogations de ce mémoire.

La problématique de ce mémoire s'inscrit dans une volonté de comprendre les facteurs conditionnant cette relation tripartite. Les principaux éléments seraient l'appropriation de la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou encore le segment de marché.

L'ambition de la problématique citée en introduction est d'étudier la cohérence du développement d'un nouveau modèle d'affaires en réponse à cette relation tripartite.

Une démarche abductive n'a pas été possible, car la littérature n'est pas encore assez étendue sur le sujet. Cependant, des données empiriques telles que la dépendance, la confiance ou encore la collaboration ont permis de tracer le fil conducteur de la réflexion. Il était important de choisir des données en accord avec le sujet et les thématiques sous-jacentes.

La structure de la recherche s'est alors déroulée en deux parties : d'une part, la collecte de données, d'autre part, une proposition de modélisation du modèle d'affaires.

Pour pouvoir répondre à cette question, des entretiens semi-directifs ont été conduits avec les personnes ayant accepté l'entretien. Le stage ayant débuté depuis peu lors de la rédaction de

ce mémoire, aucun lien n'existait entre le chercheur et son objet. La neutralité de l'enquête était donc supérieure à une enquête qui aurait été menée lors de l'aboutissement de cette période en entreprise. À plus forte raison, cette neutralité a été un réel avantage lors du questionnement de par sa dimension extrêmement stratégique.

Dans un premier temps, l'entretien semi-directif a permis d'instaurer une plus grande liberté de parole pour les enquêtés. Dans un second temps, cela a permis de recueillir les propos de parties prenantes stratégiques de cette relation d'affaires. L'objectif était d'être confronté à la réalité du terrain. Cependant, il n'a pas été possible de capter le point de vue de la concurrence. Il est envisagé que la sensibilité de ce sujet en période de restructuration n'a pas permis à Lufthansa/Lufthansa Technik de se sentir en confiance pour s'exprimer.

Le nombre d'enquêtés était de trois. À l'arrivée de chaque participant, il a été important de présenter la recherche et d'expliquer la démarche. Cela avait déjà été fait précédemment lors de la demande d'entretien mais il était important de contextualiser à nouveau le pourquoi de leur venue. Les interviewés font tous partie d'une équipe MFT dédiée à mesurer l'impact de l'utilisation de ces données et à revoir le cadre contractuel qui l'entoure. Leurs apports ont donc été essentiels quant à la justification d'un nouveau modèle économique.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Cela a permis de concentrer son attention sur les réponses de l'interviewé et ainsi ne pas être submergé par une prise de note inefficace. Le contenu des réponses ne figure pas en annexe pour des raisons de confidentialité. Cependant, les questions posées se trouvent au sein de l'ANNEXE 3.

La démarche s'est voulue déductive puisque la visée première est de s'assurer de la cohérence de l'émergence d'un nouveau modèle d'affaires. Cette étude de cas vise donc à mettre par écrit l'émergence de ce phénomène et à rendre compte de l'adéquation ou non avec les stratégies internes.

4. DEVELOPPER UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE EN REPONSE A CE TRINOME COMPLEXE

Il est envisagé que l'une des réponses d'Airbus face à ce trinôme complexe est la création d'un nouveau modèle économique. Il ne peut pas être écarté que la nouvelle stratégie d'entreprise « Next Chapter » encourage également l'émergence d'un nouveau modèle économique.

Créer de la valeur, se différencier aux yeux des clients se présente comme une nécessité pour survivre face à une concurrence toujours plus rude. Il faut désormais s'adresser au client

directement et élargir son portefeuille clients aux aéroports et autorités aériennes. Il faut être capable d'analyser ce que les clients veulent au sein de la cabine et ce qui sera un « must » d'ici quelques années. En effet, le marché de la cabine est au début de la chaîne de voyage. C'est donc le rôle des constructeurs aéronautiques de concevoir, produire et industrialiser la cabine du « futur » qui répondra aux attentes des clients.

Il est nécessaire de passer d'une démarche réactive à une démarche proactive. Il y a une réelle volonté d'anticiper les besoins du marché. Dans le cadre des recherches de ce mémoire, il a été découvert qu'un avion opère quatre ou cinq mises à niveaux « Upgrades » lors de son cycle de vie soit 25 à 30 ans. L'opportunité de capter des parts de marchés sur le segment de « l'Upgrade » est donc exponentielle.

Des moyens sont en train d'être mis en place pour accueillir ce modèle économique prénommé « Upgrade of the Future ». Parmi les moyens développés, on retrouve le « End-to-End tool » qui a pour objectif d'apporter une visibilité 360°.

Cependant, il a été relevé que les moyens de créer de la valeur sont en train d'être mis en place sans avoir le modèle économique formellement modélisé. De plus, en interne, les collaborateurs considèrent tous les outils comme « LE » modèle économique. Il existe donc une réelle confusion entre les outils visant à créer de la valeur et le modèle économique allant reposer sur la stratégie « Upgrade of the Future ». Or, formaliser le modèle d'affaires est un élément clé de la mobilisation des parties prenantes d'un projet quel qu'il soit.

5. RECOMMANDATIONS

Comme expliqué un peu plus haut, Airbus a toujours concentré son énergie sur les contrats Linefit. De par une dimension historique, les équipes rattachent donc les contrats « Upgrades » au contrat Linefit au sein d'une annexe issue elle-même d'une annexe. La nouvelle stratégie se présente sous forme de strates apposées au modèle économique de base.

D'un œil extérieur, il peut paraître surprenant de bâtir un nouveau modèle économique en se reposant sur un modèle économique dont la structure tente de s'émanciper au profit des services. Cette conviction personnelle a été partagée par certains collaborateurs.

En effet, les équipes Linefit et Upgrades ne se côtoient pas au quotidien. Les exigences Linefit divergent de celles de l'Upgrade. Les équipes MFT sont un élément incontournable qui gravite autour de chaque projet au sein d'Airbus. Cependant, une équipe MFT « Upgrade of the Future » n'existe pas en interne. Comment imposer la légitimité d'une stratégie sous-jacente à

un nouveau modèle économique lorsque celle-ci n'est même pas reconnue de tous ? La structure organisationnelle Airbus ne semble pas prête (au moment de la rédaction de ce mémoire) à accueillir cette nouvelle stratégie, et cela malgré les efforts des outils déployés.

Il y a une volonté d'agilité qui se révèle ineffective. À la suite de ce travail et des diverses réflexions, il paraît intéressant de se demander si les entreprises ayant toujours travaillé en silos sont à-mêmes de faire preuve d'agilité.

Ce mémoire avait pour but d'apprécier les forces et les faiblesses de cette nouvelle dynamique. En parallèle, il paraît intéressant de proposer une formalisation de modèle économique ou du moins d'essayer d'enrichir avec un regard neuf les décisions stratégiques existantes.

Le modèle économique reposant sur « l'Upgrade du futur » pourrait se baser sur un contrat dédié et ainsi ne plus être dépendant des conditions Linefit, diamétralement opposées aux problématiques Upgrades. La visée de ce projet est d'être proactif. Alors que l'innovation n'attend pas, Airbus reconnaît être une entreprise qui ne désire pas prendre de risques. Ce modèle économique, pour être en accord avec les exigences de l'économie de services, se doit d'être innovant dans son approche avec les clients-fournisseurs-compétiteurs.

Dans un premier temps, si l'on considère donc la stratégie actuelle qui est d'affilier le contrat Upgrade au contrat Linefit, il est nécessaire de faire intervenir les commerciaux après-vente à la signature du contrat initial. Le contrat Linefit accueille en Annexe d'une Annexe le contrat Upgrade. Cela peut paraître évident de mettre en lien dès le début de la relation les acteurs qui vont être amenés à travailler ensemble par la suite au regard de la structure contractuelle. Et pourtant cela n'est pas le cas. Or, l'Upgrade ne rentre pas dans le scope du Linefit. Le Linefit agit indépendamment du service après-vente.

Dans un second temps, si l'on essaye de modéliser un modèle d'affaires pouvant correspondre à la stratégie désirée en interne soit avoir une offre de services plus diversifiée, plus modulable, il est impératif de s'ouvrir à de nouveaux fournisseurs, plus petits et donc généralement plus flexibles.

Malgré l'image forte que véhicule Airbus, l'image du mauvais payeur demeure. Au sein d'un article dans Les Echos, le 28 septembre 2018¹⁷ *Les députés renforcent le « name and shame »* pour les mauvais payeurs, Airbus figure parmi cette liste. Si l'on veut pouvoir

¹⁷ Les députés renforcent le « name and shame », Les Echos, 28 Septembre 2018

convaincre des petites structures dont la stabilité financière est moindre face à des géants comme SAFRAN, il est judicieux de disposer de conditions financières adaptées aux PME.

Le modèle économique suivant est une proposition. Il n'a pas vocation à être l'unique possibilité dans ce contexte. Si l'on part du postulat, que les petites et moyennes entreprises (PME) que cible Airbus disposent d'une trésorerie moindre que les grands groupes, il est essentiel de créer une attractivité client. Cela permettra ainsi de fidéliser les fournisseurs. Même si la loi de modernisation de l'économie (LME) prévoit un paiement des fournisseurs à 60 jours fin de mois, il pourrait être appliqué dans le cas du projet « Upgrade of the Future » des délais de paiements à 30 jours. « Selon un baromètre Arc-Ifop, 59 %¹⁸ des dirigeants estiment que leurs services commerciaux hésitent trop souvent à relancer une grosse boîte, de peur de la perdre ou de nuire à leur relation commerciale », le rôle d'Airbus est donc d'inverser la tendance dans son rôle à jouer auprès des PME.

Bien entendu, on peut s'attendre à une réaction de la part des fournisseurs d'envergure bénéficiant de délais bien supérieurs. Cette potentielle riposte sera facilement contrée par la volonté de se co-développer avec certaines PME dont le potentiel aura été évalué. Airbus participera à juste titre au développement du Proof of Concept (POC). Airbus devrait s'engager à déposer des brevets conjointement avec les PME afin d'éviter tous conflits liés à la propriété intellectuelle. Dans cet élan de co-développement, des ressources internes pourront être déployées chez le fournisseur pour l'aider à débloquer des fonds, l'accompagner dans toutes les démarches administratives etc... Les PME n'ont pas toujours le temps ni les moyens de déployer des ressources qui sont disponibles en interne chez Airbus. Le but est de pouvoir faire un transfert de compétences de l'interne jusqu'au fournisseur.

C'est une vision 360° qu'il faut envisager. C'est le temps investi chez le fournisseur qui permettra à celui-ci et à Airbus d'être plus compétitif. On entend trop souvent à tort « réduction de coûts », « compétitivité », « prix imbattable » au détriment d'une relation d'affaires bien ancrée dès le début dans l'accompagnement et la confiance mutuelle. Il s'agit alors de co-crée de la valeur, de s'inscrire dans une dynamique « gagnant-gagnant ». C'est bien cette dynamique qui permettra d'être compétitif sur le long terme.

Les processus décisionnels sont souvent peu lisibles au cœur des grands groupes de par de nombreuses strates qui paraissent souvent impénétrables. L'objectif doit être clairement

¹⁸ Délais de paiement : les longs retards augmentent pour les PME

véhiculé. Pas plus de 6 mois ne doivent s'écouler entre le début des pourparlers et la signature du contrat. Les interlocuteurs clés sont directement présentés physiquement lors d'une réunion d'introduction et à tour de rôle s'expriment sur le rôle que chacun va jouer au sein du projet de co-développement.

C'est là le rôle de la démarche pro-active. « Upgrade of the Future » n'est pas un « pilot case », il répond à des exigences marchés. Airbus doit donc tout mettre en œuvre pour se mettre à la place des problématiques quotidiennes d'une PME. À mauvais escient, le géant aéronautique pense que les PME veulent à tout prix travailler avec les grands groupes. La réalité est tout autre, les PME recherchent un partenariat stable qui saura se développer sur la durée. Airbus a les cartes en mains pour faire de ce nouveau modèle économique une réalité.

CONCLUSION

Le triptyque client-fournisseur-compétiteur a largement complexifié les échanges. Cette nouvelle dynamique a redistribué les cartes en termes de pouvoir détenu par le fournisseur et le compétiteur. L'avance développée par les pays émergents force le monde occidental à repousser ses limites, notamment dans sa proposition de valeur. C'est une logique dominante de service que toute entreprise se doit d'aborder. Vargo et Lusch évoque l'approche « Service-dominant logic » dans l'article *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*¹⁹ et la nécessité d'effectuer la transition d'un produit vers les services qu'il accompagne. Les services sont indéniablement créateurs de valeur pour les entreprises et les clients. Pour être effective, la stratégie de services doit s'aligner sur toutes les parties prenantes concernées, ce qui est un travail colossal chez Airbus.

Les objectifs initiaux étaient donc de comprendre comment un fournisseur devient compétiteur, de comprendre les facteurs qui conditionnent les relations d'affaires (confiance, interaction, dépendance) et d'étudier la cohérence d'un nouveau modèle économique.

La première partie consacrée à la chaîne de valeur a permis de mettre en avant un concept récent qu'est « l'ascension de la chaîne de valeur ». La seconde partie avait pour but de faire un état des lieux du modèle économique actuel et d'étudier les cohérences avec les stratégies désirées. Les efforts se sont donc concentrés sur les enjeux stratégiques.

La création d'un nouveau modèle économique dans le cadre du projet « Upgrade of the Future » peut paraître comme la réponse à une nouvelle forme de création de valeur. N'était-ce pas une réaction trop hâtive au vu de l'argumentaire développé ? En effet, il a été relevé plusieurs éléments allant à contresens de cette volonté de renouveau. Tout d'abord, contractuellement le service Upgrade est rattaché au Linefit ce qui ne permet pas l'émancipation désirée. Puis, les outils déployés sont souvent considérés comme « LE » modèle économique et empêchent un réel engagement des parties prenantes. Pour finir, le manque de prise de risques assumé crée un mur là où des innovations pourraient se développer.

Parmi les préconisations managériales que l'on peut tirer de ce travail, on retrouve :

¹⁹ *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, 2004

- la création d'une équipe multifonctionnelle avec un leader projet Upgrade
- un cadre contractuel dédié aux services Upgrade
- un alignement cross-services

Les résultats des entretiens semi-directifs ont permis de comprendre la complexité des relations d'affaires et de faire résonance à la partie théorique. Le nombre d'interviewés était de trois, ce qui peut paraître faible. On peut donc questionner la validité quantitative des informations récoltées. Il a été difficile de mener des entretiens semi-directifs, étant une nouvelle recrue, mais cela m'a permis de me faire connaître des différents services et de démontrer un réel intérêt pour le monde des affaires. Cela a été un réel avantage d'effectuer ces entretiens au début du stage. Ainsi, les propos retranscrits n'ont pas été biaisés par des relations de travail que l'on entretient au quotidien.

Une des limites rencontrées a été de ne pas pouvoir récolter le point de vue de Lufthansa Technik quant à cette situation. Cependant, il a paru compréhensible de la part de la concurrence de ne pas s'exposer à ces éléments stratégiques.

En conclusion, après avoir contribué à ce nouveau modèle économique, cette volonté de créer de la valeur peut paraître inopérante au regard de la présente structure organisationnelle. Ce travail n'est que le début d'une réflexion qui ne cessera d'évoluer, en accord avec les mouvances économiques et sociales. Qui aurait pu penser il y a quelques années de cela qu'Amazon deviendrait le leader mondial du commerce en ligne ? Le succès d'Amazon n'est dû qu'à une remise en cause perpétuelle de son cœur de métier pour satisfaire le client de demain. L'aéronautique n'est pas exclue de cette course au modèle économique innovant.

Les acteurs seront toujours plus nombreux, et d'autres partenaires stratégiques viendront très certainement s'ajouter à ce triptyque client-fournisseur-compétiteur. Cela reste à nuancer avec en parallèle, sur des secteurs bien distincts, une volonté de réduire les intermédiaires pour être en contact directement avec le consommateur final. Il est donc légitime d'entrouvrir la réflexion sur les potentiels nouveaux entrants et/ou sortants qui viendront bouleverser à nouveau les relations d'affaires ?

BILAN PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

Alors que ces deux premiers mois de stage arrivent à leur terme, j'adopte un certain recul nécessaire pour mettre en exergue les différentes compétences acquises tout au long de celui-ci.

Ces compétences à dimension interpersonnelle, stratégique et organisationnelle, que j'étayerai plus en détails ci-après, sont indispensables à tout parcours professionnel.

1. COMPETENCES INTERPERSONNELLES

Tout d'abord, le fait de participer à ce projet d'envergure démontre de la confiance accordée par mes superviseurs. En effet, ce projet s'inscrivait dans un nouvel élan stratégique pour l'entreprise et plus particulièrement pour le département PCR.

Ce projet et d'autres sous-jacents m'ont apporté une certaine aisance dans ma relation avec les collaborateurs. J'ai donc dû communiquer oralement de manière récurrente au cours des réunions mais également par écrit avec des courriels formels en anglais qui mettaient en avant certaines décisions autour d'un argumentaire construit. Les nombreuses opportunités d'interactions (réunions, déplacements, appels téléphoniques) m'ont permis de gagner en liberté lors de ma prise de parole en public. A cela s'ajoutent des compétences écrites. J'ai appris à aller à l'essentiel pour des prises de notes efficaces. J'ai donc appris à synthétiser des présentations, à respecter les exigences d'une charte graphique tout en y apportant des visuels ludiques.

Le langage est un moyen d'expression qui a toute son importance dans la gestion d'un projet où les interactions sont nombreuses. Le mutisme n'est pas l'état naturel de l'homme.

C'est un réel challenge lorsque l'on se trouve dans un environnement international car il y a des codes, des coutumes dont on n'avait pas forcément conscience et qui peuvent être un réel frein au développement d'un projet. Il faut donc s'adapter à l'environnement humain sous peine d'entrer en conflit avec les parties prenantes.

Afin de mieux comprendre la véritable fonction du langage conceptuel, il faut impérativement aller au-delà et ne pas se limiter à la parole – ce qu'on nomme en psychologie la programmation neuro-linguistique (PNL). Il existe le langage corporel qui est l'expression immédiate de notre sensibilité (haussement d'épaules, froncement de sourcil). Ces éléments ont

une signification mais ne s'énoncent pas clairement. Il y a donc derrière ces éléments tout un langage symbolique, conceptuel à saisir qui n'est pas simplement expressif mais représentatif.

Pour les comprendre au mieux et être au plus près de leurs significations, il faut être parfaitement intégré dans l'entreprise et connaître ses collaborateurs. Après seulement deux mois au sein d'AIRBUS, il reste encore difficile de décoder les gestes typiques de chacun, saisir la manière dont ces gestes vont se matérialiser.

Au-delà de ces compétences, j'ai appris à développer ma patience lorsque le projet « Upgrade du futur » ralentissait, et plus principalement ma confiance en moi dans le cadre de mes capacités à entreprendre des tâches qui m'étaient jusqu'alors inconnues.

Avec déjà un goût prononcé pour le travail bien fait, cette expérience enrichissante m'a permis d'être encore plus exigeante envers moi-même afin de délivrer des résultats irréprochables. Je suis rentrée dans le monde du travail dès l'obtention de mon baccalauréat. Je prends conscience que les trois années de formation effectuées en alternance en Allemagne au cours de mon premier cycle universitaire, m'ont apporté cette capacité à travailler en équipe multiculturelle, compétence donc affirmée que j'ai pu mettre à profit chez Airbus.

2. COMPETENCES ORGANISATIONNELLES

Au fur et à mesure que les projets avançaient, j'ai su affiner mes compétences organisationnelles à leur profit. Des réunions étaient fréquemment organisées afin de constater l'avancée globale des projets. Cette capacité à susciter une dynamique citée un peu plus haut permet de tempérer cette gestion des priorités.

C'est là que la transparence de l'information en interne prend toute son importance. Il est important de coordonner les emplois du temps, actions, ressources et informations dont chacun dispose. Il est plus facile d'impliquer les participants dans les projets lorsque leur vision est établie sur le long terme et pour lesquels on se donne les moyens de l'ambition de ceux-ci. Une planification à long terme permet principalement de se poser les bonnes questions et de réfléchir judicieusement au devenir du projet. L'enjeu de ce projet était de pouvoir susciter une dynamique commune et surtout pour les parties prenantes de comprendre les enjeux du projet « Upgrade of the future ».

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

COCKBURN Alistair et al. *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*. Février 2001

HAKANSSON Håkan. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An interaction approach*. Wiley, 1982. 416 p.

SMITH, Adam et al. *Richesse des nations*. Willliam Strahan, 1776.

Article de revue

DEFÉLIX Christian et al. De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité. *@GRH*. 2013, n°7, p. 41-66

EMERSON Richard M. Power-dependence relations. *American sociological review*. 1962, p. 31-41.

GULATI Ranjay. et al. The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*. 2012, vol 6, p. 531-583.

MANDARD Mathieu. L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises. *Revue française de gestion*. 2014, vol 1, p.139-152

NOGATCHEWSKY Gwenaëlle. L'influence de la dépendance sur les stratégies de contrôle d'un équipementier automobile vis-à-vis de ses fournisseurs: une lecture militaire. *Finance Contrôle Stratégie*. 2006, p. 89-119.

OKHUYSEN Gerardo et al. 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management annals*. 2009, vol 3, p. 463-502.

PFEFFER Jeffrey & SALANCIK Gerald R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. *Stanford University Press*. 2003.

PHILLIPS Robert et al. What stakeholder theory is not. *Business ethics quarterly*. 2003, p-479-502

WAN Zhixi et al. When Suppliers Climb the Value Chain: A Theory of Value Distribution in Vertical Relationships. *Management Science*. Février 2017, volume 63, pages 477-496.

ZUCKER Lynne. Production of trust: institutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behaviour*. 1986, Vol 8, p. 53-111

SITOGRAPHIE

Article de périodique en ligne

SIA PARTNERS. Les constructeurs aéronautiques face à la concurrence accrue des équipementiers. *Transport & Distribution* [en ligne]. Février 2017 p. 1-5.

Disponible sur :

<http://transport.siapartners.com/sites/default/files/siapartners_les_constructeurs_aeronautiques_face_a_la_concurrence_accrue_des_equipementiers_0.pdf>.

TREHAN Natacha et al. Processus de reprise de contrôle d'un client en situation d'extrême dépendance sur un fournisseur stratégique : le cas Orange-Apple. *Cairn info* [en ligne]. 2016, Tome 22, p. 11-37.

Disponible sur :

<<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2016-2-page-11.htm>>.

Site WEB

AIRBUS. Site de l'entreprise Airbus [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.airbus.com/>> (consulté le 1^{er} Mai 2019)

AIRBUS. Communiqué de presse [En ligne].

Disponible sur :

<[https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/press-release/E-Airbus-forecasts-\\$4.6-trillion-worldwide-services-market.pdf](https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/press-release/E-Airbus-forecasts-$4.6-trillion-worldwide-services-market.pdf)> (consulté le 1^{er} Mai 2019)

DAFMAG. Délais de paiement : les longs retards augmentent pour les PME [En ligne].

Disponible sur :

<https://www.daf-mag.fr/Thematique/tresorerie-1239/Breves/Delais-paiement-longs-retards-augmentent-PME-334426.htm#kt0eimwGY1tTCSEE.97> (consulté le 18 Mai 2019)

DELOITTE. Deloitte study : rethinking aerospace and defense business model is critical to viability over the next 10 years [En ligne].

Disponible sur :

<<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/aerospace-defense-business-models.html>> (consulté le 10 Mai 2019)

ICAO. Plan Mondial de navigation aérienne 2013-2028 [En ligne].

Disponible sur :

<https://www.icao.int/WACAF/Documents/edocs/9750_cons_fr.pdf> (consulté le 1^{er} Mai 2019)

LEGIFRANCE. Article 1103 [En ligne].

Disponible sur :

<<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006070721&idArticle=LEGIARTI000006436088>> (consulté le 5 Mai 2019)

Tables des figures

LOGO IAE	Page de couverture
LOGO AIRBUS.....	Page de couverture
TABLEAU 1 : Analyse PESTEL	page 11
FIGURE 1 : Matrice SWOT.....	page 13
FIGURE 2 : D'un fonctionnement linéaire vers une approche agile de l'innovation	Page 19

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

AC : Aircraft

AIS : Airbus Interior Services

DOA : Design Organisation Approval

IFE : In-flight entertainment

LME : Loi de Modernisation de l'économie

MFT : Multi-Functional Team

MRO : Maintenance, Repair and Overhaul

OEM : Original Equipment Manufacturer

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PCR : Procurement Retrofit and Upgrades

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et moyennes entreprises

PNL : Programmation neuro-linguistique

POC : Proof of Concept

R&D : Recherche et Développement

SBPC : Supplier Support Management Cabin

SOO : Supply Support Operations

STC : Supplemental Type Certificates

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

GLOSSAIRE

Linefit : Les solutions « Linefit » sont celles qui sont installées directement sur la ligne de production de l'avion. Elles correspondent donc à la demande du client établie au sein du cahier des charges.

Retrofit : Les avions vieillissants, combinés à l'évolution des opérations de transport aérien et à l'obsolescence des pièces, font de l'activité de modernisation et de mise à niveau des systèmes l'un des services les plus demandés dans le secteur aérospatial. Les campagnes de modernisation sont principalement adressées par des améliorations en matière de sécurité où une consigne de navigabilité « airworthiness » fasse intervenir des changements dans les opérations.

Upgrade : Les services 'Upgrades' offrent un large éventail de modifications pour améliorer et optimiser chaque avion. La gamme de services couvre presque tous les aspects de la maintenance des aéronefs, de l'apparence et de l'aménagement de la cabine à la performance de vol. Ils permettent l'harmonisation et l'amélioration de la flotte conformément aux normes de performance les plus récentes pour les flottes en service.

Programme : Un programme peut être assimilé à une famille d'avions. Il existe deux familles : la famille monocouloir et la famille de gros-porteurs. Par exemple, Airbus dispose de plusieurs programmes tels que l'A320, A330, A330 neo, A350 ou encore l'A380.

Lessor : Le crédit-bail d'aéronefs est la structure de transaction la plus populaire dans le secteur de l'aviation. Les bailleurs sont en mesure de réduire leurs coûts afin de prendre en compte les risques et de mettre davantage de moyens de financement à la disposition des compagnies aériennes à des conditions plus attractives.

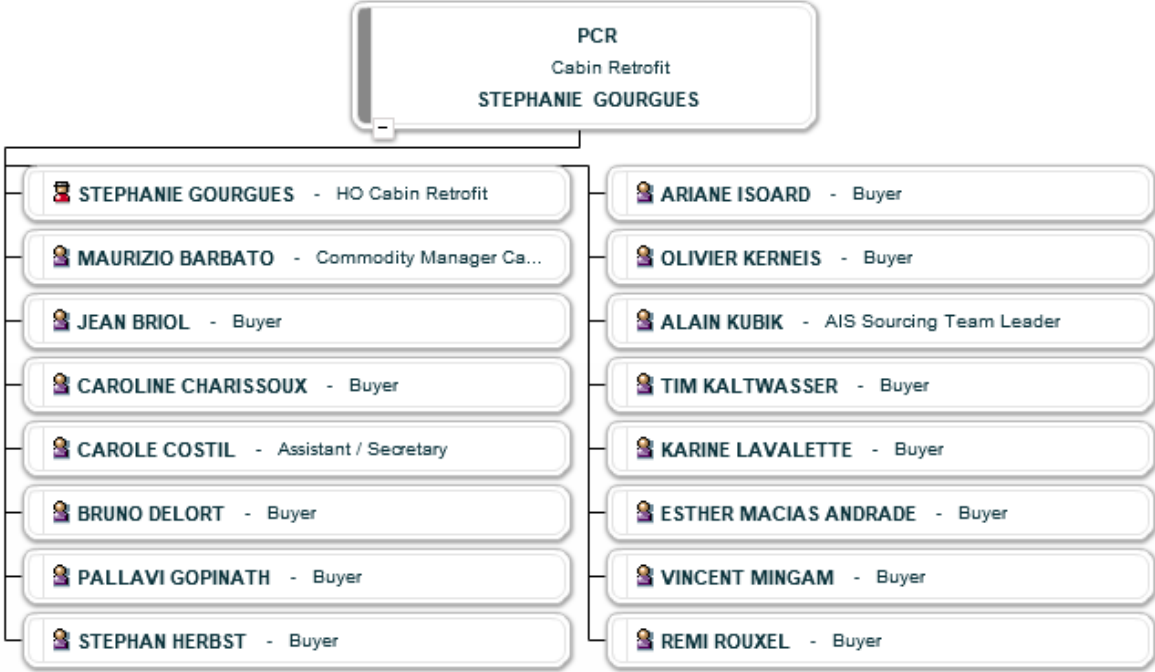
Multi-Functional Team (MFT) : Une équipe de travail multifonctionnelle est une nouvelle méthode permettant aux équipes MFT des sites Airbus d'intégrer l'ingénierie, les opérations d'approvisionnement, les achats et la qualité au niveau de chaque projet. Les profils sont donc variés et permettent ainsi une configuration plus agile pour stimuler l'esprit d'entreprise.

Méthode agile : La méthode agile prend sa source au sein du manifeste pour le développement agile de solutions. Cette méthode respecte les principes de satisfaction client, et permet d'accueillir les changements de besoins même tardifs dans le développement, les personnes en charge du métier et celles en charge de la réalisation doivent travailler ensemble chaque jour. Les équipes MFT sont là pour répondre à ce besoin d'agilité permanent.

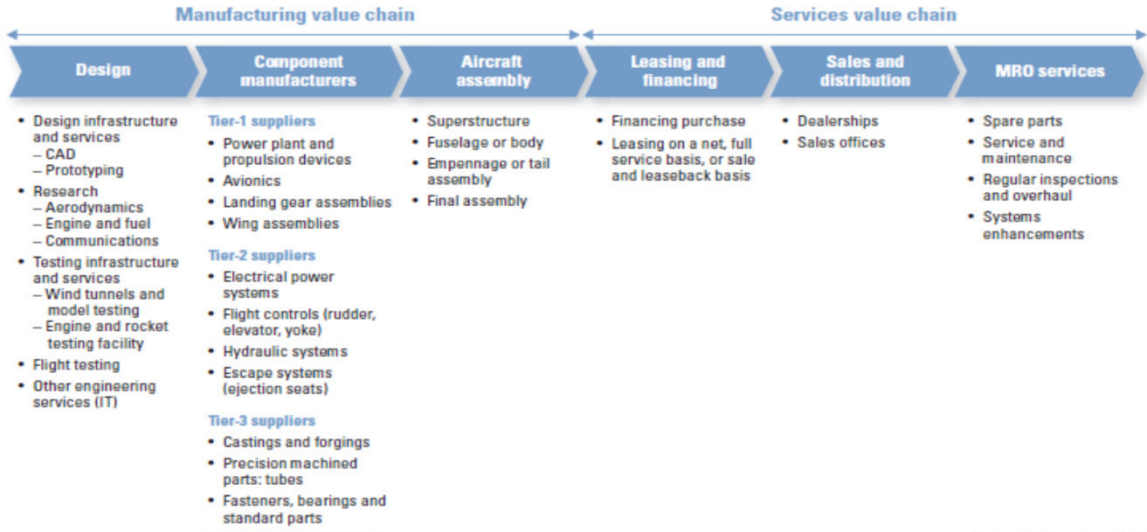
TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du département PCR.....	page 49
Annexe 2 : Chaîne de valeur aéronautique.....	page 50
Annexe 3 : Questions entretiens semi-directifs	page 51

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT PCR



ANNEXE 2 : CHAINE DE VALEUR AERONAUTIQUE



Source : A. T. Kearney analysis

ANNEXE 3 : QUESTIONS ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

- 1) Pouvez-vous me dire ce que vous comprenez avec le terme « relation tripartite : client-fournisseur-compétiteur »
- 2) Quels outils mettez-vous en œuvre pour contre-balancer le poids de la compétition ?
- 3) Pouvez-vous donner un exemple pour lequel Lufthansa a utilisé des données Airbus pour remporter des parts de marché ?
- 4) Pouvez-vous me dire comment la relation d'affaires a évolué à la suite de l'utilisation des données ?
- 5) Pensez-vous que Lufthansa se permet d'utiliser ses données car elle a conscience de la dépendance d'Airbus à son égard ?
- 6) Dans quelle(s) mesure(s) pensez-vous qu'avoir Lufthansa Technik en tant que concurrent impacte notre modèle économique ?

Tables des matières

SOMMAIRE	6
AVANT-PROPOS	7
1. GENERALITES.....	7
2. L'ORGANISATION DU DEPARTEMENT PCR.....	8
3. LA STRATEGIE ACHAT CABINE.....	9
4. DIAGNOSTIC.....	11
INTRODUCTION	14
PARTIE 1 : - UNE SITUATION D'AFFAIRES ENCOURAGEE PAR PLUSIEURS FACTEURS	17
1. LA CHAINE DE VALEUR	18
2. L'ASCENSION DE LA CHAINE DE VALEUR.....	21
3. LA RELATION PARTENARIALE SOUS DIFFERENTS DEGRES DE DEPENDANCE ET D'ENGAGEMENT	23
PARTIE 2 : - DEVELOPPEMENT D'UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE	31
1. NOUVEL ENTRANT CONCURRENTIEL : LUFTHANSA TECHNIK AG.....	32
2. MODELE ECONOMIQUE AIRBUS.....	33
3. LES DONNEES PRIMAIRES QUALITATIVES	34
4. DEVELOPPER UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE EN REPONSE A CE TRINOME COMPLEXE	35
5. RECOMMANDATIONS	36
CONCLUSION	40
BILAN PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	42
1. COMPETENCES INTERPERSONNELLES.....	42
2. COMPETENCES ORGANISATIONNELLES	43
BIBLIOGRAPHIE	44
SITOGRAFIE	45
TABLES DES FIGURES	46
SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES	47
GLOSSAIRE	48
TABLES DES ANNEXES	49
TABLES DES MATIERES	53

