

EVALUATION DES PERFORMANCES DANS LES ORGANISATIONS EN RESEAUX DE SOUS-TRAITANTS : L'EXEMPLE D'AEROSPATIALE-MATRA AIRBUS

Christiane Alcouffe* et Nathalie Corrége**

Résumé. - En s'appuyant sur le cas d'Aérospatiale Matra Airbus, cette communication montre comment un donneur d'ordres et ses sous-traitants peuvent passer de relations non organisées et non contractualisées à des relations plus structurées et de plus longue durée, complétées par la création d'un réseau de sous-traitants à plusieurs niveaux. La logique de démarche de progrès instaurée par Aérospatiale-Matra Airbus avec ses sous-traitants/fournisseurs, logique qui se base sur une évaluation dynamique de ces derniers, est mise en évidence, ainsi que le cadrage de la relation client/fournisseur par le contrôle de gestion du donneur d'ordres.

Mots-clés : Fournisseur, audit, qualité, achat, frontières de l'entreprise, performance.

1. Introduction

C'est dans le cadre d'un nouveau contexte économique et d'un management des entreprises basé sur l'émergence de nouvelles formes d'organisation que se développe un nouveau type de relation entre un client/donneur d'ordres et ses fournisseurs/sous-traitants : le développement d'un partenariat et d'un réseau d'entreprises. Ce type de relation correspond à une nouvelle forme d'organisation basée sur le recentrage de chaque entreprise sur ses activités principales, sur la hiérarchisation des relations entre entreprises et sur la coopération à long terme entre des entités distinctes.

* Professeur des universités, Sciences de Gestion, Université Paul Sabatier Toulouse et LIRHE/UT1.

** Doctorante en Sciences de Gestion, LIRHE Toulouse

Dans ces organisations en réseaux de fournisseurs/sous-traitants constitués autour de donneurs d'ordres, le contrôle de gestion n'est plus seulement un outil interne élaboré chez le donneur d'ordres ; il doit également se diffuser comme modèle chez les fournisseurs/sous-traitants. En effet, répondant au concept d'entreprise étendue, le contrôle de gestion du donneur d'ordres s'étend désormais, via les relations de partenariat, vers les fournisseurs/sous-traitants par osmose à travers les modalités relationnelles (périodicité des relations, types d'indicateurs, etc.) et par obligation à travers les exigences de présentation des informations selon la forme requise par le donneur d'ordres.

En s'appuyant sur le cas d'Aérospatiale-Matra Airbus*, nous montrerons comment un donneur d'ordres et ses sous-traitants peuvent passer de relations non organisées et non contractualisées à des relations plus structurées et plus longues complétées par la création d'un réseau de sous-traitants à plusieurs niveaux. La logique de démarche de progrès instaurée par Aérospatiale-Matra Airbus avec ses sous-traitants/fournisseurs, logique qui se base sur une évaluation dynamique de ces derniers, sera ensuite mise en évidence. Enfin, nous nous intéresserons au cadrage de la relation client/fournisseur par le contrôle de gestion du donneur d'ordres.

2. De la sous-traitance classique à un réseau de sous-traitants

2.1 *La sous-traitance*

Par rapport à l'alternative marché/hiérarchie où la régulation des transactions s'effectue respectivement soit par le mécanisme des prix, soit en s'appuyant sur l'autorité (Coase, 1937, Williamson, 1975 et 1985), depuis quelques années se développe un nouveau cadre de relations entre acteurs économiques : la relation de sous-traitance. Certaines entreprises renoncent à tout fabriquer elles-mêmes et sous-treatent certaines de leurs activités,

- soit parce qu'elles estiment moindre le coût de fabrication en externe de certains éléments,
- soit parce que des fournisseurs extérieurs permettent de limiter les investissements dans des outils de production de plus en plus onéreux et d'absorber des pointes d'activité,
- soit parce que les entreprises estiment ne pouvoir diversifier à l'infini les métiers et les compétences en leur sein sans perte de qualité et d'efficacité et préfèrent donc traiter pour certains produits avec des fournisseurs plus spécialisés.

Il ne s'agit plus ni de faire ni d'acheter, mais de faire avec. De Montmorillon (1989) parle à ce sujet de *croissance contractuelle* et la définit comme l'action de confier à « autrui la réalisation d'une partie des tâches nécessaires à la production ou à la distribution des biens ou services qu'il entend proposer au marché ». La sous-traitance rentre donc bien dans ce domaine car on

emploie le terme de sous-traitance lorsqu'une entreprise, dite donneur d'ordres, confie à une autre, dite sous-traitante, la réalisation d'une tâche particulière en la spécifiant très précisément.

2.2 Développement des réseaux de sous-traitants

Le développement de la croissance contractuelle entraîne l'atténuation des frontières entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Ce dernier ne fait pas partie juridiquement de l'entreprise, mais il lui est contractuellement rattaché. Il contribue à la production du donneur d'ordres de sorte que son initiative et son savoir-faire sont importants pour lui.

Un donneur d'ordres construit autour de lui un réseau de fournisseurs et de sous-traitants en plusieurs étapes. D'abord, un mouvement de désintégration verticale s'opère, l'entreprise donneuse d'ordres décide de se concentrer sur ses métiers principaux, sur ses compétences-clefs. Ensuite, elle gère ses relations avec les fournisseurs et de sous-traitants du réseau sur un mode coopératif, c'est-à-dire en mettant l'accent sur l'interdépendance et sur l'engagement mutuel à moyen et long terme.

Le réseau d'entreprises peut être ainsi défini comme un ensemble d'organisations qui coordonnent leurs activités productives. L'existence du réseau suppose que les transactions qui s'effectuent entre ces organisations soient récurrentes et que les décisions ne soient pas, systématiquement, soumises au jeu de la concurrence comme sur un marché classique.

Le réseau d'entreprises ne repose pas nécessairement sur des relations formalisées par contrat. Il résulte le plus souvent de l'histoire commune, de l'expérience mutuelle des organisations. Il repose par contre toujours sur un investissement des partenaires.

La *firme-réseau* (Paché, 1991) est un *système méso-économique* composé d'un nombre important de participants (sous-traitants, fournisseurs, prestataires de service, etc.). Il est donc primordial que l'ordonnancement des potentiels complémentaires s'effectue de manière optimale. La coordination logistique est ainsi une condition nécessaire (mais non suffisante) de pilotage efficace du réseau.

Cette orientation vers une coordination logistique rigoureuse et efficace entraîne également l'évolution des relations de sous-traitance vers des relations de partenariat industriel.

3. Développement du partenariat industriel

On considère souvent que le partenariat industriel est né au départ dans le domaine de la logistique. La mise en flux tendus des échanges de produits entre les usines et leurs fournisseurs, dans le cadre d'une politique de " zéro stock ", a conduit à un bouleversement des relations : fréquences de livraison accrues, livraison directement sur chaîne, déplacement ou suppression des opérations de contrôle qualité traditionnelles, télétransmission des demandes de livraison,...

* La présente étude s'appuie sur le cas de l'une des filiales du groupe AÉROSPATIALE MATRA. La nouvelle dénomination de cette filiale est désormais Aérospatiale-Matra Airbus.

La vague du partenariat s'est ensuite rapidement élargie à d'autres champs que la logistique, où une collaboration pouvait être mise en place. En matière de qualité, les exigences logistiques conduisent à abandonner le contrôle des produits fournis par le sous-traitant à l'entrée de l'usine comme cela se produisait quand les livraisons étaient plus espacées ; la " tension " du flux interdit de telles procédures, ce qui ne veut pas dire que les préoccupations de qualité aient disparu, au contraire : la recherche de la " qualité totale " est le mot d'ordre et se traduit par une sélection et une notation accrue des fournisseurs/sous-traitants comme nous le verrons plus loin.

En franchissant encore un pas, on entrevoit qu'un moyen supplémentaire d'augmenter la qualité est de favoriser des échanges accrus des savoir-faire des deux partenaires, et ce, notamment au moment de la conception du produit.

3.1 *Le partenariat industriel, mécanisme incitatif de la relation de sous-traitance*

De Montmorillon (1989), parmi d'autres, a constaté qu'on passait d'une sous-traitance traditionnelle, se basant sur la sujétion du sous-traitant, à une relation moins conflictuelle, basée sur le partenariat. Baudry (1993, 1994) et Bouvier-Patron (1994) ont, quant à eux, signalé l'intérêt de s'appuyer sur la théorie des jeux et sur la théorie des incitations pour expliquer cette évolution.

Dans un jeu à un seul coup, chaque acteur doit choisir indépendamment de l'autre entre la possibilité de coopérer et celle de ne pas coopérer. Le problème provient du fait que la valeur de la tentation de la défection individuelle (t) est supérieure à celle de la récompense de la coopération mutuelle (r). Il s'ensuit que chaque participant au jeu choisit de ne pas coopérer, croyant qu'il sera seul à agir de la sorte et qu'il gagnera (t). C'est le "dilemme du prisonnier" : du fait de la non-coopération de chacun, le gain global est inférieur à celui qui aurait été obtenu en cas de coopération mutuelle (r,r).

Dans le cadre de la théorie de l'agence, le modèle de référence de la théorie des incitations est constitué par la relation principal/agent (Pratt et Zeckhauser, 1985) qui comprend deux risques :

- il existe *ex ante* une incertitude quant à la qualité du produit proposé par le vendeur (agent) et l'aptitude de ce dernier à répondre aux exigences de l'acheteur (principal) durant leur relation : c'est le problème de *la sélection adverse* ;
- il existe également un risque lié au fait que l'acheteur ne sait pas si le vendeur fait tous les efforts nécessaires pour améliorer leur relation durant le déroulement du contrat : c'est le cas du *hasard moral*.

Ce type de relation principal/agent est considéré comme un jeu non coopératif. La difficulté pour le principal est de concevoir un système de rémunération ou *structure incitative* (Ricketts, 1987) pour que l'agent lui révèle son information avant le contrat (pour remédier au cas de sélection adverse) ou entreprenne les bonnes actions durant le contrat (pour remédier au cas de hasard moral).

Dans le cas d'une relation de sous-traitance traditionnelle, le donneur d'ordres représente le principal, le sous-traitant représente l'agent et leur relation, est un jeu à un seul coup. En effet, ce type de sous-traitance est fondé sur le mode de la commande ouverte, répétitive, sans contrat, et chaque partie prenante dans la relation poursuit son intérêt individuel. Le donneur d'ordres peut faire jouer la concurrence à chaque renégociation pour obtenir les prix les plus bas et renouveler fréquemment ses sous-traitants. Le sous-traitant, face à cette situation, peut tricher sur la qualité de son produit, mentir sur ses possibilités de développement et ne pas être incité à innover.

Pour que le comportement coopératif se mette en place entre un donneur d'ordres et un sous-traitant, le donneur d'ordres doit donc créer une procédure incitative : c'est le contrat de partenariat et sa reconduction. En effet, dans la théorie des jeux, un jeu peut être répété un nombre n fini de fois ou indéfiniment. Dans le cas où n est connu des joueurs, du fait du phénomène de récurrence à rebours, on revient à la situation du jeu à un seul coup dans laquelle apparaît le dilemme du prisonnier. La seule solution pour éviter cela est que le jeu se prolonge indéfiniment ou que les joueurs pensent qu'il en est ainsi. Dans ce cas, la situation de coopération pour les deux parties est plus avantageuse et évite les deux risques évoqués plus haut. Ainsi, la relation entre le donneur d'ordres et le sous-traitant doit être basée sur un contrat à moyen ou à long terme reconductible (contrat pluriannuel) et chaque contractant doit avoir un intérêt au maintien de la relation. Les gains générés par cette relation doivent pour cela être équitablement répartis. Enfin, la menace de rupture doit être crédible. C'est donc ce nouveau type de contrat et l'espérance de sa reconduction qui constitue la procédure incitative nécessaire pour que le donneur d'ordres et le sous-traitant coopèrent. Le sous-traitant est ainsi incité à effectuer des efforts de modernisation et à améliorer la qualité de ses produits.

Richardson (1972) précise que, dans le processus de coopération entre firmes, il est essentiel que la continuité de la coordination des activités économiques soit garantie et que le processus ne soit pas interrompu ni même perturbé (au moins durant la phase de construction) sous peine d'annihiler les efforts qui auraient pu être jusqu'alors consentis. La durée est donc une condition indispensable de progrès. Mais ce n'est pas la seule. Il faut qu'il y ait une réciprocité réelle des avantages. Lorsque ces deux conditions sont réalisées, il devient possible de mettre en oeuvre des stratégies coordonnées dans une optique générale d'amélioration de la compétitivité, de rechercher les effets de synergie, tout cela en vue de mieux répondre aux demandes du marché.

3.2 *Persistance des risques d'opportunisme*

Cependant, quand on se retrouve, dans une logique partenariale, face à des contrats à moyen ou à long terme encore trop rigides et trop incomplets, sans démarche de progrès, sans seuil de performances à atteindre, la pression de la concurrence et ses effets positifs disparaissent. Mais également, le sous-traitant/fournisseur risque de revenir à une attitude *opportuniste*. Cela est amplifié par le fait que la longueur de la durée de l'engagement favorise l'apparition de litiges.

Les économistes Simon et Williamson, entre autres, ont bien éclairé le sujet. Simon (1979), en analysant les comportements des agents (entreprises, individus, organisations diverses, ...) a remis en question le réalisme du modèle néoclassique du choix rationnel (connaissance de tous les choix possibles pour un agent, de leurs conséquences, ...). Simon a plutôt révélé l'incertitude et l'information imparfaite auxquelles les agents doivent faire face, ces derniers ayant, de plus, des capacités de calcul limitées. Simon parle ainsi de la *rationalité limitée* des agents. La conséquence essentielle de la rationalité limitée, selon Williamson (1985), est l'incomplétude inévitable des contrats. Dans les relations qu'ils nouent entre eux, les agents ne peuvent pas prévoir l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leur transaction.

Cherchant à considérer les hommes *tels qu'ils sont* dans un contexte d'information imparfaite, Williamson place une autre hypothèse de comportement à la base de l'économie des coûts de transaction : *l'opportunisme*. Un comportement opportuniste consiste à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie. L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, et donc sur l'existence d'asymétries d'information entre les agents.

L'opportunisme *ex ante* se présente quand il y a tricherie avant passation d'un contrat (cas de la sélection adverse dans la relation principal/agent). L'opportunisme *ex post* se présente quand il y a tricherie dans la phase d'exécution du contrat (cas du hasard moral dans la relation principal/agent), ce qui est en particulier rendu possible par l'incomplétude d'un contrat et la difficulté à déterminer si les parties ont bien respecté les termes du contrat.

L'incomplétude du contrat nécessite alors la mise en place d'un *mécanisme de pilotage* qui permet de contrôler l'exécution du contrat, d'en faire évoluer le contenu. Chaque entreprise d'un réseau attend légitimement de l'autre dans certaines circonstances un certain comportement qui dépasse les limites du contrat signé. Le contrôle, exercé à travers un système d'évaluation par le client/donneur d'ordres sur les systèmes opératoires des fournisseurs/sous-traitants, permet de limiter les propensions opportunistes de ces derniers.

4. L'évolution de la relation client/fournisseur à Aérospatiale Matra Airbus

Cette évolution des relations entre fournisseurs/sous-traitants et clients/donneurs d'ordres se retrouve dans le marché aéronautique où la société française Aérospatiale Matra Airbus doit faire face à de nombreuses turbulences, et surtout à une concurrence féroce de la part de la société américaine Boeing. La société Aérospatiale Matra Airbus doit alors non seulement avoir un système interne de fonctionnement de haute qualité, mais également des relations durables et fiables avec ses fournisseurs/sous-traitants.

Les enjeux de la sous-traitance pour Aérospatiale Matra Airbus ont évolué depuis plusieurs années. Nous allons montrer comment Aérospatiale Matra Airbus est passée d'une période où la sous-traitance de délestage prédominait (avant 1988) à l'avènement de relations durables avec ses sous-traitants (à partir de 1988), pour traverser ensuite successivement une

phase de rationalisation (à partir de 1993), la crise du marché aéronautique (de 1994 à 1996), et la mise en place d'une démarche de progrès (depuis 1996).

4.1 *Auparavant, la sous-traitance de délestage*

Avant 1988, les quatre sites de production d'Aérospatiale Matra Airbus pratiquaient sans concertation une sous-traitance locale de délestage c'est-à-dire une sous-traitance liée à une incapacité temporaire de fabriquer en interne. Les commandes étaient passées au fur et à mesure des besoins, sans horizon prévisionnel. Les relations avec les sous-traitants étaient parfois suivies, mais elles ne faisaient pas l'objet de contrats ni d'une réelle organisation.

Le lancement du quadriréacteur long-courrier A340 a nécessité une orientation vers des relations durables avec les sous-traitants. Trois raisons ont poussé Aérospatiale Matra Airbus à effectuer cette démarche :

- les programmes en coins (A300/310, A320, ATR) étant chargés, des problèmes de capacité de production sont apparus ;
- des contreparties aux ventes d'avions étaient à satisfaire ;
- la recherche d'aide au financement du développement était nécessaire.

4.2 *A partir de 1988 : l'avènement de nouvelles formes de sous-traitance impliquant des relations durables*

Après avoir identifié ses activités stratégiques et ses compétences-clefs, Aérospatiale Matra Airbus s'est recentrée sur son *métier d'avionneur* et, corrélativement, a procédé à l'externalisation des activités jugées non stratégiques ou banalisées. Cela s'est traduit en interne par une restructuration organisationnelle, avec la spécialisation technologique des ateliers et des sites de production. Cette démarche témoigne de la volonté de rationaliser la production et de rechercher des gains de productivité.

Mais cette volonté touche également les relations qu'Aérospatiale Matra Airbus entretient avec ses sous-traitants. En effet, face à la sous-traitance de parties d'avions de plus en plus complexes, il est indispensable d'établir des relations durables avec une source unique, pour réduire les coûts, partager les risques, rentabiliser des investissements communs,... Dans le souci de créer de telles relations avec ses sous-traitants, plusieurs niveaux de sous-traitances sont apparus selon le niveau d'implication du sous-traitant (dès la conception, dès la fabrication, à certaines phases de fabrication seulement, ...).

4.3 *En 1993 : la rationalisation*

En 1993, l'état des lieux est le suivant : Aérospatiale Matra Airbus se retrouve face à 690 sous-traitants. Les quatre sites de production d'Aérospatiale Matra Airbus n'ont pas de politique cohérente vis-à-vis de ces entreprises. Ces dernières forment d'ailleurs un réseau

disparate avec des redondances et de très nombreux sous-traitants locaux de petite taille. Il s'ensuit des charges importantes pour assurer le suivi, et des difficultés pour garantir la qualité.

Une démarche de rationalisation est donc lancée qui se traduit par la mise en place d'une véritable politique de sous-traitance. Celle-ci repose sur une forte sélection des sous-traitants et sur l'identification de différents niveaux de relation :

- niveau 1 : sous-traitants ayant des relations contractuelles directes avec Aérospatiale Matra Airbus,
- niveau 2 : sous-traitants choisis et pilotés par les sous-traitants de niveau 1.

L'objectif est d'atteindre un resserrement du réseau de sous-traitants de niveau 1, soit 110 à 130 sous-traitants de taille suffisante pour être autonomes, de partager des risques sur les programmes et de faire vivre (sans obligation) les sous-traitants de niveau 2. Ce nombre limité de sous-traitants de niveau 1 autorise une gestion plus stricte, permet des relations plus fiables et plus stables, et apporte des économies d'échelle, tout en réduisant les charges générales d'approvisionnement.

Les contrats à moyen ou à long terme sont généralisés et sont passés exclusivement en monosource avec des sous-traitants de niveau 1. Les liens ont tendance à se renforcer entre les sous-traitants de niveau 1 et Aérospatiale Matra Airbus. De ce fait, les sous-traitants interviennent de plus en plus tôt dans la conception des produits.

4.4 *La période de crise et la démarche de progrès*

4.4.1 De 1994 à 1996 : la période de crise

De 1994 à 1996, une période de crise s'installe. Elle s'explique par le caractère cyclique de l'industrie aéronautique qui voit régulièrement se succéder les bonnes périodes et les crises, et par la guerre du Golfe et l'une de ses conséquences, la réduction des voyages par avion entraînant la diminution des ventes d'avions. L'effondrement des charges est important et la guerre des prix féroce. Aérospatiale Matra Airbus recherche alors le meilleur compromis entre la nécessité de récupérer des charges sous-traitées et le souci de préserver un réseau de sous-traitance en vue de la reprise des activités.

De plus, la situation critique inspire des réflexions et des actions pour rebondir et être prêts à répondre à la reprise du marché dans un contexte de concurrence exacerbée. Désormais Aérospatiale Matra Airbus et ses sous-traitants doivent pouvoir s'adapter *en permanence* au marché en termes de réactivité, de qualité, de coûts, de prix, de services support, ...

Tous ces efforts ne peuvent être permis qu'en instaurant un véritable dialogue avec les sous-traitants, et non par des contraintes imposées par le donneur d'ordres comme dans une relation de sous-traitance classique.

Ces démarches vont donc dans le sens de l'établissement de liens de partenariat visant au développement de relations durables avec les sous-traitants, relations fondées sur la base d'un

réel dialogue axé sur l'amélioration puis sur la pérennisation des performances des fournisseurs et des sous-traitants, et sur le partage des avantages entre les partenaires.

4.4.2 Depuis 1996 : la démarche de progrès

De 1993 à 1995, les efforts développés par Aérospatiale Matra Airbus en matière de productivité ont porté leurs fruits, notamment grâce aux nouvelles relations développées avec ses sous-traitants et ses fournisseurs. Mais la situation reste fragile car Boeing a fait des efforts similaires.

En 1996, la démarche de progrès CAP (*Croissance et Adaptation par les Processus*) est lancée pour l'ensemble d'Aérospatiale Matra Airbus, afin d'accroître les parts de marché et pour continuer à baisser les coûts afin de répondre à la guerre des prix engagée avec Boeing.

L'un des processus de la démarche CAP intitulé *Amélioration du processus Acheter* revêt une importance particulière, car 70% des coûts relèvent de la politique des achats. C'est dans son cadre que se cristallise une réflexion sur les inconvénients des contrats de relations durables en monosource (un seul sous-traitant par type d'achat). En effet, l'instauration des contrats à moyen et à long terme en monosource a deux effets :

- un effet principal qui est de permettre aux deux parties d'investir en commun, sur un horizon commun, pour minimiser les coûts et baisser les prix (gains de productivité) ;
- un effet secondaire qui est de produire des réactions monopolistiques et opportunistes chez le sous-traitant en raison de l'éloignement de la pression de la concurrence.

Une des solutions pour éviter ce second effet peut être de s'orienter vers des approvisionnements bi-sources. Mais dans le cas où l'on ne peut s'approvisionner qu'en monosource, il est nécessaire de mettre en place un système d'évaluation dynamique comme celui que nous expliquerons dans la partie suivante.

4.5 *Extension de la mesure de la performance globale aux sous-traitants et aux fournisseurs*

Dans cette partie, nous allons montrer comment le système d'évaluation développé par Aérospatiale Matra Airbus est le moteur de la démarche de progrès, démarche instaurée dans les contrats pour contrebalancer les effets de l'absence de concurrence.

Le système d'évaluation dynamique développé par Aérospatiale Matra Airbus comprend cinq axes pour apprécier le potentiel et les performances d'un fournisseur ou d'un sous-traitant. Ce système se met en œuvre en trois étapes :

a) Première étape : la création des indicateurs

Cela consiste en une évaluation des performances et du potentiel du sous-traitant ou du fournisseur. Cette évaluation est faite, sous la coordination de la fonction achats, selon cinq axes avec des indicateurs appropriés (cf. tableau 1) :

Axes d'évaluation	Types d'indicateurs
Etudes	Qualité et délai de qualification, ...
Qualité	Qualité des produits, audits du système qualité et des processus de production, ...
Industrie (production et logistique)	Délais de livraison, audits du système logistique, ...
Economique et commercial	Evolution des prix, taux de dépendance, santé financière, ...
Support après ventes	Qualité du support, respect des délais, ...

Tableau 1 : Les divers indicateurs d'évaluation

b) Deuxième étape : les synthèses internes à Aérospatiale Matra Airbus

Elles s'effectuent au cours de réunions inter-métiers au sein d'Aérospatiale Matra Airbus. Il s'agit de valider l'évaluation et de décider le plan d'action qui lui fait suite.

c) Troisième étape : les bilans et plans d'action

Un bilan contradictoire est fait avec chaque sous-traitant/fournisseur pour valider l'évaluation dynamique et pour statuer sur un éventuel plan d'actions entre Aérospatiale Matra Airbus et le sous-traitant/fournisseur. Ce plan d'actions se décompose en actions correctives (respect du contrat) et en démarche de progrès (pour aller au-delà du contrat).

C'est cette démarche de progrès qui doit désormais être un élément majeur des contrats à moyen ou à long terme pour redonner le dynamisme qui manquait et compenser l'absence de la pression de la concurrence sur les achats. Les progrès imposés par un marché devenu extrêmement agressif sont désormais réalisés en commun avec des horizons de relations permettant à Aérospatiale Matra Airbus et aux sous-traitants et aux fournisseurs de lancer des démarches de progrès à moyen ou à long terme et d'optimiser les investissements. Dans un univers en réseau où les frontières entre entreprises s'atténuent, l'amélioration de la performance d'une entreprise passe par l'amélioration de tout son environnement, et donc par l'amélioration des performances de ses sous-traitants et de ses fournisseurs.

En contrepartie d'une grande stabilité de fait (contrat à moyen ou à long terme), les sous-traitants/fournisseurs doivent donc garantir une qualité parfaite, respecter les engagements concernant les gains de productivité qu'ils sont tenus de réaliser, participer activement à la recherche des améliorations possibles. Tout cela pour s'adapter aux évolutions du marché, tant en ce qui concerne la conception des produits qu'en ce qui concerne le choix des procédés à mettre en oeuvre.

Cette démarche de progrès a déjà commencé à porter ses fruits. Ainsi, de janvier 1998 à juin 1999, on a pu constater une réduction de 50% de la durée des retards de livraison. Également, depuis que la démarche a été lancée dans le secteur de la Qualité (en 1992), le taux des défauts imputables aux fournisseurs d'équipements a été divisé par trois. Concernant les notes obtenues aux Audits du Système Qualité par les fournisseurs/sous-traitants, on note une amélioration de leur cotation, amélioration d'autant plus importante que le référentiel a été, entre temps, renforcé.

Cependant, il est intéressant de souligner que le développement du système d'évaluation est inégal selon les secteurs (industrie, qualité, achats, études,...) et que de nombreuses démarches de progrès sont lancées en parallèle. Obtenir des données précises concernant les améliorations obtenues est donc souvent difficile. De plus, du fait des dates de lancement différentes des démarches par secteur, le recul fait défaut pour avoir une vision d'ensemble des progrès effectués.

On peut enfin observer une convergence entre les démarches entreprises et les résultats obtenus dans l'industrie aéronautique, notamment au sein d'Aérospatiale, et ceux qui sont réalisés dans l'industrie automobile. Les entreprises de l'industrie automobile sont également très impliquées dans des politiques de réduction des stocks et de production en juste-à-temps. Cette tension des flux rendant tout événement imprévu plus critique, l'enjeu est alors de fiabiliser au mieux les processus et l'ensemble de la chaîne productive, que ce soit au niveau de l'entreprise elle-même ou de ses fournisseurs. Ainsi, par exemple, pour PSA et Renault, les critères de sélection des fournisseurs sont les suivants : aptitude à livrer les quantités demandées dans des délais de plus en plus courts ; faculté de développer des technologies nouvelles et de fournir des fonctions, des ensembles, des sous-ensembles ou des pièces terminées ; prix supportant la comparaison avec ceux des meilleurs étrangers ; situation financière saine. Les audits qualité doivent aussi avoir un effet pédagogique : ils sont utilisés par les constructeurs pour transmettre à leurs équipementiers et à leurs sous-traitants leurs propres méthodes de gestion de la qualité ; ces derniers sont chargés de répercuter les recommandations des constructeurs en amont, vers leurs propres fournisseurs.

5. Le contrôle de gestion de la relation client/fournisseur*

Les nombreux travaux de recherche explorant la nature et l'évolution de la relation client/fournisseur se sont largement intéressés aux frontières de l'entreprise et aux raisons de l'instauration de la relation: la discussion des coûts de transaction, coûts et échelle de production, taille et complexité de l'organisation, maîtrise des métiers, enjeux stratégiques ... sont aujourd'hui recensés dans les manuels (Milgrom et Roberts 1992). Nombreux également sont les travaux étudiant les modalités de la relation: intégration verticale ou marché, quasi-intégration verticale, oblique (Baudry 1995). Les références sont, par contre, moins nombreuses concernant la *gestion* de la relation *observée* à l'intérieur des entreprises: procédures de choix des

* Les auteurs remercient M. Gérard Simonet, contrôleur de gestion aux Achats, pour l'entretien qu'il leur a accordé en Mai 1999. Elles demeurent cependant seules responsables des opinions développées dans cet article et des erreurs éventuelles qui pourraient y figurer.

fournisseurs, négociation et renouvellement des contrats, coordination des relations, opérations d'approvisionnement et leur suivi.

Dans les organisations en réseaux de fournisseurs/sous-traitants constitués autour de donneurs d'ordres, le contrôle de gestion n'a pas seulement une fonction interne d'information et de pilotage pour le donneur d'ordres, mais il participe directement à la relation de partenariat à la fois par les modalités choisies de communication interne — tableaux de bord, périodicité de recueil des informations, nature des indicateurs ... qui traduisent, au niveau du service achat, les objectifs généraux de l'organisation — et par l'homogénéisation du cadre formel d'échanges, avec les fournisseurs (au moins, pour Aérospatiale Matra Airbus, ceux, les plus importants, regroupés dans la démarche Greenloop*, EDI qui assure la transmission des informations relatives aux conditions d'approvisionnement (prévisions de commandes, calendriers, opérations de passation et réception de commande...). Cet ensemble de dispositifs contribue au pilotage de la relation, permet de contrôler l'exécution des contrats et d'en faire évoluer le contenu.

5.1 *Organisation du contrôle de gestion des achats*

Le contrôle de gestion, dénommé « Contrôle Économique » à Aérospatiale Matra Airbus, est rattaché à la direction Économique et Financière. En ce qui concerne la relation client/fournisseur, il traite spécifiquement des axes industriels, techniques et économiques de la sous-traitance. Les axes qualité et logistique des achats proprement dits relèvent d'autres acteurs. L'organisation générale actuelle s'articule autour de la définition de grands « processus » transversaux, conçus comme des fonctions de base : "acheter", "fabriquer"... Les évaluations économiques s'opèrent dans le cadre des processus et ne sont pas directement rattachées aux produits.

Les opérations liées aux achats sont sous la responsabilité d'équipes multi-métiers (EMM) qui comprennent typiquement :

*un acheteur (pilote de l'équipe et responsable du contrat négocié avec le fournisseur),

*un ingénieur responsable des données techniques, dont le rôle est important car les achats ne se font pas à cahier des charges figé et, pour obtenir des réductions de coût de la part du fournisseur, la négociation peut engager des modifications des spécifications techniques ou une reconception des pièces et des ensembles fournis ;

* GREENLOOP est une charte liant Aérospatiale Matra Airbus à certains de ses fournisseurs, charte aux termes de laquelle sont contractualisées des conditions générales logistiques incluant des scénarii d'échanges, des plans de progrès visant à tendre et à fiabiliser les flux physiques et les flux d'informations, des indicateurs et un contrat d'interchanges définissant les aspects juridiques et techniques des échanges par EDI, en contrepartie de quoi les fournisseurs sont informés sur le plan d'approvisionnement les concernant. Connaissant les besoins prévisionnels, un fournisseur peut établir sa propre planification de production, voire dimensionner ses moyens de production. Actuellement environ 350 fournisseurs, au total, ont adhéré à Greenloop, et, par exemple, les adhérents fournisseurs d'équipements représentent 80% du chiffre de ces achats.

*un représentant de la qualité ;

*un spécialiste de la logistique ;

*un représentant de la politique industrielle (dont l'une des fonctions est de trancher en matière de "make or buy").

Par catégories d'achats : achats de sous-traitance, d'équipements, de matières. Les équipes multimétiers sont spécialisées sur un segment du marché des approvisionnements (par exemple : une équipe pour les achats de petites pièces, une pour les achats de matériels électriques, de mécanique...). Les membres de ces équipes sont fonctionnellement reliés aux achats et restent hiérarchiquement rattachés à leur service de compétence.

Le rôle du contrôle de gestion est, classiquement, de traduire, pour les achats, les objectifs stratégiques globaux en objectifs d'achats à négocier avec les fournisseurs, objectifs quantifiés à travers un système d'indicateurs, pour lesquels sont définies des valeurs-cibles à différents horizons du temps. Ces éléments viennent cadrer la politique d'achat dans son élaboration comme dans sa mise en œuvre.

5.2 *Les outils*

Le système de reporting s'appuie pour l'essentiel sur des tableaux de bord détaillés au niveau du segment de marché des approvisionnements. Les données courantes sont, dans ces tableaux de bord, recadrées dans une perspective de long terme en ce qui concerne l'évolution tant passée qu'à venir (1992-2001). Les éléments suivis concernent le périmètre de gestion du département concerné (volume des achats, effectifs...), les grandes orientations du plan d'actions (mesure des résultats par rapport aux objectifs, suivi d'indicateurs spécifiques, latéraux...). Les actions sont menées auprès des fournisseurs en fonction de leur poids relatif ; en effet les achats sont caractérisés par d'importants phénomènes de concentration (par exemple, sur le segment matières, 10 fournisseurs sur plus de 500 représentent 50% des achats, et 40 en représentent 80%). Ces actions font l'objet d'une estimation de leur probabilité de réussite.

Bien que la durée des contrats d'achat se soit allongée avec le développement du partenariat, elle plafonne à trois ans pour les achats de sous-traitance, hormis pour les sous-traitants majeurs, pour qui elle peut atteindre des durées bien plus importantes en raison des investissements spécifiques que ceux-ci ont dû consentir et qu'ils récupèrent au fur et à mesure des lancements en fabrication, sur la base d'une taille de série déterminée initialement lors de la mise sur le marché d'un nouveau modèle.

L'appel d'offres est le moyen classique de recueillir des informations sur les conditions des fournisseurs, où le prix n'est bien évidemment pas le seul facteur pris en compte : qualité, délais, réputation, éléments techniques (comme le poids des systèmes) pèsent dans l'attribution du contrat. Cependant, sur certains achats spécialisés, compte tenu des compétences requises, le degré de concurrence est généralement faible, ce qui explique la faiblesse relative de la veille concurrentielle à Aérospatiale Matra Airbus (il en va différemment de la veille stratégique). Il est

à noter, enfin, que les propositions des fournisseurs sont systématiquement référées à une évaluation effectuée en propre par Aérospatiale Matra Airbus, ce qui maintient une perspective de "make or buy".

A travers les contrats passés, la mission des équipes est de contribuer à l'alignement stratégique vertical des fournisseurs sur les objectifs généraux du donneur d'ordres. Si les négociations peuvent s'appuyer sur des arguments d'autorité pour les fournisseurs pour lesquels le donneur d'ordres représente une part importante de leur chiffre d'affaires, ce n'est pas la situation générale : Aérospatiale Matra Airbus traite aussi avec des fournisseurs de taille relativement importante, et s'approvisionne également à l'intérieur du groupe, pour 25% de la sous-traitance. A côté d'un système de sujétion (petit fournisseur et/ou un certain degré de concurrence), existent donc des systèmes d'incitation (fournisseur "important" par la taille et/ou l'intérêt stratégique), et des systèmes de négociation à base d'arbitrages internes au groupe. On trouve donc une pluralité de formes de coordination.

5.3 *Objectifs et information*

Tous les indicateurs maniés actuellement au niveau des achats traduisent un objectif majeur : la réduction des coûts. Cette réduction souhaitée, en francs courants et à iso-dollar, sur une base 100 en 1992, est de l'ordre de 20% en moyenne pour les différentes catégories d'approvisionnements à l'horizon 2001. Ce qui, compte tenu de l'évolution sur la première moitié de la période (stabilité ou même augmentation, dans certains cas, des prix des achats jusque vers 1995-96), représente pour les fournisseurs, outre une puissante incitation à l'amélioration des performances, une compression sans doute importante de leurs marges. La concurrence féroce que se livrent Boeing et Aérospatiale n'est sans doute pas étrangère à ce durcissement des objectifs, mais, compte tenu des exigences de qualité, de délai... dont la réalisation est toujours plus précisément évaluée, le partenariat avec les fournisseurs de premier rang risque d'avoir des répercussions vers l'amont, vers des entreprises dont la situation est peut-être plus sensible aux variations de marge et d'activité.

Les outils de reporting du donneur d'ordres n'apportent en eux-mêmes aucune indication sur le niveau des coûts de revient chez les fournisseurs et donc sur la marge de négociation des contrats. Même dans le cadre de la sous-traitance interne au groupe, la communication d'informations n'est apparemment pas souhaitée*. Aucune démarche du contrôle économique ne tend à inciter à un dévoilement, même partiel, d'éléments d'appréciation dans ce domaine. L'opinion tacite est qu'un certain degré d'opacité est plus que la transparence, bénéfique à la négociation puis à la conclusion des contrats. On retrouve ici une situation décrite dans certains modèles de la théorie de l'agence pour lesquels l'asymétrie d'information caractérisant le principal ne lui est pas forcément défavorable en définitive. On peut évoquer le cas de la mise en oeuvre de menaces (de rupture ou de non-renouvellement de contrat, par exemple). Si quelques fournisseurs dont les prestations n'étaient pas conformes ont été sanctionnés "pour l'exemple" et ce malgré le coût, pour le donneur d'ordres, le phénomène demeure rare. Aérospatiale Matra

* Crémer (1995) évoque, dans ce cas, la possibilité que l'information existe mais qu'elle ne soit pas mise en jeu car il pourrait en résulter une incitation à la manipulation des données comptables.

Airbus ne semble pas chercher à connaître la marge de manœuvre dont disposent les équipes dans la négociation des achats. Une explication peut être trouvée dans le fait qu'une plus grande transparence rendrait difficile la mise à exécution des menaces, ce qui, en retour, affaiblirait l'incitation, pour le fournisseur, à l'amélioration des performances. L'externalisation d'activités joue dans le même sens : "dans le cas d'une prestation réalisée en interne qui se révèle décevante, on peut perdre un temps infini à rechercher les responsabilités ; quand il s'agit d'une prestation réalisée à l'extérieur, on peut changer de fournisseur" (Crémer 1995).

Dans ce contexte, il a cependant paru opportun à la direction de l'un des fournisseurs majeurs d'Aérospatiale Matra Airbus (dont Aérospatiale Matra Airbus est aussi l'un des gros clients) de prendre l'initiative d'une communication d'informations internes sous la forme d'un tableau de bord dont la valeur des indicateurs serait partagée. L'évaluation, par ce fournisseur, de ses propres performances serait donc soumise à l'avis de son client, avis qui pourrait être, le cas échéant, divergent. Ce tableau de bord permettrait ainsi une confrontation d'opinions et un alignement des objectifs. Cette initiative intéressante trouve son origine précisément dans des divergences historiques d'évaluation des prestations qui, après avoir été longtemps contenues au niveau opérationnel, ont fini par remonter au niveau de la direction. Il est à noter que l'on retrouve ici un comportement qui a déjà été observé dans un autre domaine d'activité, l'industrie automobile, présentant des caractéristiques voisines en matière de partenariat industriel (Neuville 1998). Deux systèmes d'évaluation des fournisseurs coexistent : celui mis en place par les décideurs économiques, qui repose sur une base d'informations formalisées visant à mesurer l'écart entre les engagements contractuels et la prestation réelle, et celui qui est mis en œuvre sur le terrain, dans lequel tout dysfonctionnement n'est pas nécessairement signalé et où les évaluations se négocient parce que les responsabilités peuvent être partagées et/ou parce que l'évaluateur peut avoir intérêt à retarder la remontée de l'information, laissant ainsi un délai au fournisseur pour "rattraper" les écarts. Basé sur la confiance, ce comportement semble assez représentatif des pratiques et constitue l'un des régulateurs des situations réelles.

6. Conclusion

Dans une économie de marché, pour obtenir les meilleures conditions il faut faire jouer la concurrence le plus longtemps et le plus souvent possible. Pour des achats spécifiques, cette pratique instaure pour les sous-traitants/fournisseurs une situation trop incertaine et les conduit à limiter leurs investissements. Lorsque le contexte et/ou la nature de la fourniture l'autorisent, des relations contractuelles en monosource de longue durée sont donc souhaitables, car elles permettent d'investir en commun au bénéfice de toutes les parties.

Le système de réseaux de sous-traitants/fournisseurs mis en place coordonne les efforts et les interventions physiques des sous-traitants/fournisseurs. Afin d'aboutir à une bonne performance globale du réseau, il est donc important de coordonner et de suivre les performances locales des différentes entités du réseau mais également des différents métiers qui y sont représentés : la logistique, les achats, la qualité, la conception, le service après vente, ... De plus, il faut, en parallèle, compenser la perte des effets de la concurrence et les inévitables

tendances monopolistiques du fournisseur ou du sous-traitant. L'exemple d'Aérospatiale Matra Airbus montre un ensemble de solutions pour y parvenir.

7. Bibliographie

- Baudry, B. (1993), " Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations ", Revue d'économie industrielle, n° 66, pp. 50-68.
- Baudry, B. et Bouvier-Patron P. (1994), Génie industriel - Chapitre 7 : de la sous-traitance traditionnelle à la sous-traitance partenariale : une application de la théorie de l'agence, PUG.
- Baudry, B. (1995), L'économie des relations interentreprises, La Découverte.
- Coase, R.H. (1937), The nature of the firm, *Economica*.
- Crémer, J. (1995), " Arm's Length Relationship ", The Quarterly Journal of Economics, May, vol. CX, Issue 2, pp. 275-295.
- De Montmorillon, B. (1989), " La croissance contractuelle ", Revue Française de Gestion, n° 72, pp. 97-106.
- Milgrom, P. et Roberts, J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall.
- Neuville, J.-P. (1998), " Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel ", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, pp. 15-24.
- Paché, G. (1991), " L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences ", Revue d'Economie Industrielle, n° 56, pp. 58-69.
- Pratt, J. et Zeckhauser, R. (1985), " Principals and agents : the structure of business ", Harvard Business School Press.
- Richardson, G.B. (1972), " The Organization of Industry ", *Economie Journal*, Vol. 82.
- Ricketts, M. (1987), *The economics of business enterprise : new approaches to the firm*, Harvester Wheatsheaf.
- Simon, H. (1979), " Rational decision making in business organisations ", *American Economic Review*, 69, n° 4.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press.