

UN EXEMPLE DE RELATIONS GROUPES INDUSTRIELS-PME: LE RÉSEAU DE SOUS-TRAITANTS D'AÉROSPATIALE

Med KECHIDI*
Université de Metz (IUT-TC)

RÉSUMÉ

À travers l'analyse des relations engendrées par une convention de sous-traitance, on se propose de montrer comment des rapports, au départ marchands, évoluent vers des rapports d'intégration organisationnelle du receveur d'ordre dans l'espace de décision du donneur d'ordres. Cette intégration est tant le fait des exigences techniques des processus de production que de la mise en place par le donneurs d'ordres de procédures informelles qui apparaissent comme les véritables leviers de la mise en oeuvre de la convention de sous-traitance. L'exemple servant à l'appui de cette démonstration est le réseau de sous-traitance de la firme Aérospatiale.

Mots clés: Aéronautique, contrat, intégration organisationnelle, sous-traitance, pouvoir.

Introduction

La recherche d'une plus grande compétitivité dans un marché très concurrentiel engendre des mutations techniques qui affectent aussi bien les activités que les modes de coordination inter et intra organisationnelles. Ces mutations sont caractérisées par l'émergence de nouveaux modes de rationalisation, modes qui englobent tant les processus internes que les relations d'une organisation avec son environnement. Pour M. Deiss, le processus de rationalisation systémique désigne les différentes étapes de la mise en place du nouveau type de rationalisation à travers les formes variables des processus de séparation et d'intégration de certaines fonctions et complexes internes à l'entreprise mais aussi à travers les points de rupture^a et les évolutions contraires dans la marche vers la technicité et l'intégration^a (M. Deiss, 1988).

Au plan organisationnel, la rationalisation systémique va désigner le processus à travers lequel une entreprise va organiser la mise en cohérence de ses rapports à l'environnement, avec son organisation et son fonctionnement internes. Cette mise en cohérence, au-delà des supports logistiques qu'elle induit, repose sur la construction de mécanismes de coordination de l'action interne et externe des unités productives y compris celles des partenaires externes.

Dans le cas d'Aérospatiale, cette action d'articulation entre processus internes et processus externes s'observe, notamment, au niveau des formes d'organisation de la production et des liens

* Med Kechidi, Maître de conférences en gestion, membre du Centre d'études supérieures et de recherche en management. Adresse: Université de Metz, (IUT-TC) Ile du Saulcy 57045 Metz Cedex 1 France. Tel: (33) 87.31.51.30 - Fax: (33). 87.31.51 72

avec le réseau de sous-traitance. Un des axes principaux de la restructuration de cette entreprise est le recentrage sur le métier de base^a, le métier d'avionneur, et corrélativement, l'externalisation des activités non stratégiques ou banalisées. Ce qui nous intéresse dans ce qui suit est de discuter la nature des relations de coordination induites avec les entreprises de sous-traitance, généralement des PME.

Il est intéressant de voir comment des décisions d'abord d'ordre interne se répercutent sur des acteurs externes, les PME sous-traitantes, modifiant leurs comportements et les soumettant à la logique du donneur d'ordres. Le point de vue que nous développerons trouve une certaine résonance dans ce qu'entendent J. Houssiaux (1957a et 1957b) et M. Aoki (1986 et 1991) quand ils parlent de "groupe de sous-traitance" pour désigner l'ensemble formé par une entreprise et ses sous-traitants à travers un processus de "quasi-intégration"¹. Nous n'emprunterons, cependant, pas la même démarche, c'est à dire une approche de la relation de sous-traitance comme forme intermédiaire entre le marché et l'intégration directe.

L'intégration informationnelle, technologique et organisationnelle des sous-traitants, dont il sera question plus loin, nous semble justifier une analyse des relations de sous-traitance comme relevant d'une coordination au sein d'un même méta-système, c'est à dire un système de relations hiérarchisées avec une pluralité de niveaux de contrôles. Nous voulons montrer que la coordination des activités à travers ce type de relations est un aspect essentiel de la manifestation de rapports de pouvoir entre deux acteurs **qu'aucun contrôle patrimonial** ne relie. Cette caractéristique distingue fortement ce type de relations de celles du "groupe de sous-traitance" japonais. Sur les fournisseurs de premier rang, M. Aoki écrit "bien que ces fournisseurs soient, sur le plan technologique, relativement autonomes, leur capital est souvent en partie possédé par le producteur principal. On considère donc qu'ils appartiennent au *Keiretsu* en capital"². Cette relation de contrôle financier ne s'observe pas, ou presque pas, dans le cas du constructeur qui nous intéresse³. En fait, nous voulons montrer qu'un lien purement contractuel - issu d'un avis d'appel d'offre marchand et remis en concurrence à son terme - entre des entités juridiquement indépendantes génère des relations de dépendance quasi-institutionnelles.

L'analyse sera faite à partir des mécanismes concrets, pas toujours formalisés dans les documents contractuels, qui lient le sous-traitant au donneur d'ordres. Dans un premier temps, nous fixerons quelques repères, notamment juridiques, pour distinguer les différents types de contrats (de travail, d'entreprise et de vente). Dans un second temps, nous ferons ressortir - à travers la prise en compte des formes de coordination concrètes - les processus par lesquels un donneur d'ordres "met en cohérence" le comportement d'un preneur d'ordres. Nous présenterons auparavant un bref aperçu de la politique de sous-traitance d'aérospatiale.

¹ "La quasi-intégration est un procédé d'intégration économique, non plus à l'intérieur de la firme, mais au sein du groupe constitué par la grande entreprise et ses sous-traitants", J. Houssiaux, loc. cit. (1957a) p. 222.

² M. Aoki (1991), op. cit. p. 228.

³ Dans l'aéronautique toulousaine, " plus de 90% des entreprises qui entretiennent des relations de sous-traitance avec un donneur d'ordres n'ont, avec ce dernier, aucune relation de type patrimoniale", Ch. Poncet et J. Prades, "De nouvelles formes de concentrations industrielles", Revue d'Économie Industrielle, n° 50, 1989, p. 80.

1. La politique de sous-traitance

Au risque d'être très schématique disons qu'un avion est constitué de trois grands sous-systèmes: la cellule, les moteurs et les équipements. Les développements qui suivent concernent principalement les équipementiers, les motoristes ayant moins un statut de sous-traitant que de coopérateurs majeurs.

Au-delà des raisons généralement invoquées pour justifier des politiques de sous-traitance⁴, les choix d'Aérospatiale procèdent d'abord d'une stricte logique d'organisation industrielle. Le recentrage sur le savoir-faire essentiel du métier d'avionneur, de concepteur et d'intégrateur, suppose la maîtrise des activités stratégiques - conception générale, systèmes électroniques, cockpit, commandes de vol, mâts réacteurs, assemblage et mise en vol - et l'externalisation de celles engageant une technologie totalement maîtrisée ou banalisée.

1.1. La spécialisation du réseau de sous-traitance

La spécialisation des PME sous-traitantes repose sur une approche de l'organisation de la production d'avions qu'il n'est pas inutile de décrire brièvement. Deux logiques sous-tendent cette approche :

- une logique de décomposition de l'avion en sous-ensembles. Cette décomposition s'inscrivant elle-même dans les charges attribuées à Aérospatiale par Airbus Industrie (éléments du cockpit, mâts réacteurs, fuselage central...). La spécialisation induite repose sur l'homogénéité technique des produits⁵. Elle tend à regrouper, sur un site unique, toutes les phases d'une même production.

- une logique de décomposition technologique fondée sur la nature des processus techniques mis en œuvre (assemblage de pièces, usinage chimique, électricité, formatage...). Le critère de spécialisation, ici retenu, est celui du métier exercé.

La décomposition en sous-ensembles homogènes a conduit à redéfinir les produits en fonction de la nature de l'activité qui leur donne naissance. Cette décomposition technique des produits à réaliser est un des résultats de la mise en œuvre du concept de technologie de groupe. 'Le concept de Technologie de Groupe consiste à regrouper des objets (pièces, dessins, gammes, outillage, postes de travail, compétences, devis, etc..) en familles homogènes et distinctes pour concevoir et fabriquer des produits en tirant profit de leurs analogies et de l'expérience de l'entreprise" (P Cohendet, P. Llerena et B. Mutel 1992). La recherche d'une maîtrise de la complexité particulière des produits aéronautiques à travers leur décomposition a donné lieu à une nomenclature qui distingue:

- les pièces élémentaires pour désigner les pièces réalisées à partir de matières, ne faisant pas l'objet d'un assemblage par rivets, boulons, collage, soudure, etc.

⁴ Amortir les fluctuations de l'activité, réduire les coûts, limiter les risques financiers, servir de zone tampon...

⁵Cf le concept de similitude chez G. B. Richardson (1972).

- les petits sous-ensembles composés de plusieurs pièces élémentaires nécessitant un assemblage .
- les sous-ensembles constitués de plusieurs pièces élémentaires ou de petits sous-ensembles à fabrication est unitaire et cadencée.
- les ensembles qui qualifient de gros éléments résultant de l'assemblage de plusieurs sous-ensembles et correspondant à une partie importante de l'appareil (tronçon de fuselage, caisson de voilure, bord d'attaque etc...).

Dans la pratique, Aérospatiale étend à son réseau de sous-traitance les principes de rationalisation et d'organisation qui prévalent en interne. Dans cette logique, la mise en place d'un nouveau système de gestion de la production a généré, de fait, une spécialisation progressive des sous-traitants par familles ou par lignes de produits. Les caractéristiques techniques de cette spécialisation est directement issue de la définition, par Aérospatiale, des produits à sous-traiter.

Le choix internalisation-externalisation semble moins correspondre à une logique d'économie des coûts de transactions qu'à des impératifs de maîtrise d'activités stratégiques. Trois types d'activités sous-tendent ces impératifs:

- les activités du noyau dur défini par l'ensemble homogène des moyens industriels et humains nécessaires à la réalisation d'activités pour lesquelles Aérospatiale entend rester le maître d'oeuvre. Il s'agit des tâches stratégiques directement liées à la compétence du constructeur. La Division Avions se fixe, pour ce type d'activités, une fourchette de sous-traitance de 10 à 40%.

- les activités de référence qui portent sur des technologies largement diffusées mais dont la maîtrise participe significativement à la qualité des produits. Pour ce type d'activités, la fourchette de sous-traitance est de 80 à 90%. La Division Avions se réserve une marge de manoeuvre, en termes de compétences à ne pas perdre, pour pouvoir se substituer à un sous-traitant de second rang défaillant⁶.

- les activités banalisées qui ne relèvent pas particulièrement des métiers de l'aéronautique et qui, de ce fait, doivent être sous-traitées à 100%.

Appliquée à la politique de sous-traitance, la rationalisation systémique de la production a conduit à réorganiser totalement les liens avec les sous-traitants. Trois objectifs ont présidé à cette réorganisation. D'abord, la spécialisation des entreprises liées. Concrètement ceci s'est traduit par des engagements de sous-traitance de l'intégralité de sous-ensembles ou d'ensembles de pièces, engagements fondés sur l'existence d'actifs spécifiques dans les entreprises sous-traitantes. Le second objectif, général à toute l'industrie aéronautique, réside dans une politique de sélectivité accrue du nombre d'interlocuteurs directs de la Division Avions. De 650 en 1987 à 400 en 1990, les entreprises de sous-traitance ne sont plus que 207 en 1993 pour un objectif 100 en 1995. Enfin, la nouvelle politique de sous-traitance a vu l'inauguration de nouvelles formes contractuelles.

⁶. Nous verrons plus loin que la réalisation en interne d'une partie des activités de référence donne à Aérospatiale un atout important pour contrecarrer des comportements opportunistes.

Cette démarche a deux effets étroitement liés : l'identification, à partir de la nomenclature de décomposition du produit, de sous-traitances de natures différentes mais surtout la hiérarchisation des acteurs intervenant dans la production d'un avion.

1.2. La hiérarchisation du réseau

Directement inspirée du modèle japonais⁷, à l'oeuvre dans d'autres secteurs industriels, l'organisation de la sous-traitance aéronautique est fondée sur la constitution d'un réseau maillé⁸ construit autour d'une hiérarchie à deux niveaux :

- le niveau I regroupe les sous-traitants travaillant directement avec Aérospatiale. S'il concerne l'ensemble des travaux extériorisés par le constructeur, le niveau I regroupe les entreprises chargées des sous-traitances Globale, Globale de Production et d'Études. Ce sont généralement des PME de plus de 100 salariés maîtrisant des actifs technologiques essentiels dans la réalisation des produits aéronautiques et engagées dans des relations de long terme avec le donneur d'ordres.

- le niveau II concerne les sous-traitants agréés par Aérospatiale mais en relation avec les entreprises du premier rang. De facto, les sous-traitants de niveau I sont les donneurs d'ordres des sous-traitants de niveau inférieur. Dans la majorité des cas, ce niveau regroupe des P.M.E. positionnées sur des créneaux technologiques relativement banalisés. Elles sont liées par des contrats de sous-traitance plus classique.

Cette hiérarchisation semble fondée sur le degré de maîtrise des compétences technologiques, à la manière du modèle japonais où, à mesure que l'on descend dans la hiérarchie du groupe de sous-traitance, les compétences technologiques des sous-traitants des rangs inférieurs sont de moins en moins spécialisées. Le fait que leurs productions puissent être aisément remplacées par celles de fabricants concurrents éventuels leur confère un pouvoir de négociation extrêmement faible pour la participation à la⁹. Le pouvoir de négociation et la prétention au partage de la relationnelle est le fait du caractère critique et décisif des ressources détenues et de l'ampleur de la relation de coopération.

7. La structure de sous-traitance en cascade est typique de l'organisation des Keiretsu japonais. Dans 'Économie japonaise : information, motivation et marchandage'^a, Economica, 1991, (p. 224), M. Aoki donne l'exemple d'un constructeur automobile qui occupe le sommet d'une pyramide constituée de 122 fournisseurs de premier rang, 5437 fournisseurs de second rang et 41703 fournisseurs de troisième rang.

8. Pour une étude détaillée des réseaux maillés dans la construction aéronautique, voir D. Baudru, 'Essai d'analyse de l'impact des innovations techniques'^a, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1991.

9. M. Aoki, op. cit. p. 240.

1.2.1. L'ambiguïté de la relation de sous-traitance : entre indépendance formelle et dépendance réelle

Nous allons illustrer dans ce qui suit une caractéristique fondamentale de la relation de sous-traitance: l'ambiguïté d'une relation - par définition asymétrique - entre des acteurs juridiquement autonomes.

Par définition, la sous-traitance induit une certaine "sujétion professionnelle". Cette sujétion est affirmée dans la définition de la sous-traitance industrielle par l'AFNOR: "peuvent être considérées comme activités de sous-traitance industrielle, toutes les activités concourant, pour un cycle de production déterminé, à une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en oeuvre ou de maintenance du produit en cause, dont l'entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise, dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres"¹⁰. De par les références explicites à une division du travail entre intervenants à l'occasion d'un processus productif, ces définitions permettent de distinguer, au plan juridique, la sous-traitance d'autres catégories de relations contractuelles comme le contrat de vente, le contrat de travail et un contrat de simple mise à disposition de personnel. Approfondissons quelque peu ces différences.

Nous partons de la distinction que fait R. Coase entre la relation de firme et la relation de marché. Nous en relèverons les caractères pour arriver aux caractéristiques du contrat de sous-traitance comme contrat d'entreprise. Ce point de départ n'est pas neutre. Les développements que consacre R. Coase à la relation de travail sont cruciaux dans sa démarche : c'est la relation employeur-employé qu'il considère pour, dit-il, établir le caractère réaliste de la définition de la firme qu'il propose et la distinguer ainsi du marché.

Les caractéristiques de la relation employeur- employé sont les suivantes :

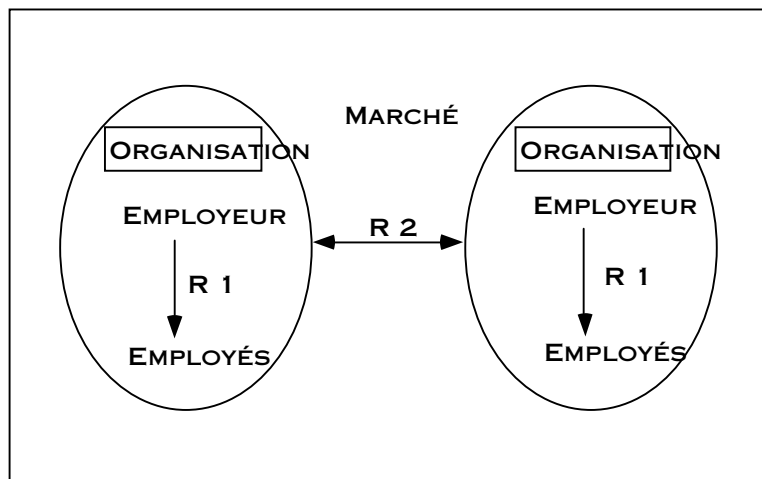
- " Le domestique a le devoir de rendre des services personnels au maître ou à d'autres pour le compte du maître; s'il en est autrement, le contrat est un contrat de vente de marchandises ou s'en approche.

- Le maître doit avoir le droit de contrôler le travail du domestique, soit par lui-même soit par un domestique ou un représentant. C'est le droit de contrôler ou d'intégrer, de pouvoir dire au domestique quand travailler, quel travail effectuer et de quelle façon (en fonction de la nature du travail) qui est la caractéristique réelle et dominante de cette relation qui distingue le domestique d'un employé indépendant ou d'une personne engagée uniquement pour remettre à l'employeur les fruits de son travail"¹¹.

¹⁰. Elle est aussi contenue dans la définition du Conseil Économique et Social: "opération par laquelle une entreprise (donneur d'ordres) confie à une autre (preneur d'ordres) le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou de service dont elle conserve la responsabilité économique finale".

¹¹. Batt cité par R. Coase, "La nature de la firme", Revue Française d'Économie, Automne 1987, p. 155-156 (non souligné par l'auteur).

Dans ce passage, repris de Batt, il est clair que pour R. Coase, le trait distinctif entre le marché et l'organisation est que dans la seconde la relation de firme porte sur le déroulement de l'activité de production, alors que la relation marchande porte elle sur le résultat de cette activité, sur l'output du procès de production. Représentons ces deux relations.



Relation de firme et relation de marché

La relation de type 1 est une relation de firme, au sens de Coase, du fait qu'elle implique la direction et le contrôle du travail des membres de l'organisation. Cette relation a pour champ d'application l'organisation-direction de l'activité productive, c'est à dire les décisions de : "quand travailler, quel travail effectuer et de quelle façon". La relation de type 1 est marquée par la dépendance, la subordination à l'employeur. La relation de type 2 est une relation de marché parce qu'elle n'implique aucun rapport d'autorité; c'est un contrat marchand portant sur le résultat d'une activité antérieure. Elle est marquée par l'indépendance des échangistes. En termes juridiques, la relation 1 est une relation couverte par le contrat de travail, la relation 2 par le contrat de vente. La définition doctrinale du contrat de travail est la suivante : "contrat par lequel une personne s'engage à travailler pour le compte et sous la subordination d'une autre personne moyennant rémunération"¹². Le contrat de travail est une relation de subordination fondée sur un rapport hiérarchique. Un contrat de vente est un "contrat par lequel une partie s'oblige à livrer une chose et l'autre à la payer"¹³.

Cependant, et là réside l'ambiguïté des rapports de sous-traitance, la relation de type 2 peut aussi être couverte par le contrat d'entreprise¹⁴. La définition doctrinale du contrat d'entreprise est: "contrat par lequel une personne s'oblige contre rémunération à exécuter pour l'autre partie un travail déterminé"¹⁵. La distinction entre le contrat de vente et le contrat d'entreprise fait

¹². Définition reprise de M-L. Morin, "Sous-traitance et relations de travail", CEJEE, (1994), p. 186.

¹³. Article 1582 du Code Civil.

¹⁴. Il ne semble pas y avoir, dans le droit français, de définition juridique de la relation de sous-traitance, ni du reste du contrat de travail. Le recours à la doctrine et à la jurisprudence est de règle.

¹⁵. M-L. Morin, op. cit. p 185.

résonance, dans une certaine mesure, à celle proposée par Coase: un contrat de vente porte sur la livraison d'une chose, le contrat d'entreprise sur un travail à réaliser.

Il nous faut tout de suite préciser que contrairement au contrat de travail, le contrat d'entreprise est conclu entre des personnes morales juridiquement indépendantes. Il ne porte, en principe, que sur une obligation de résultat de la part du sous-traitant. Conclu entre entreprises autonomes, il est fondé sur l'indépendance juridique des co-contractants. Une caractéristique le rapproche, néanmoins, du contrat de travail: la subordination "technique" dans l'exécution du travail commandé.

Dans un contrat d'entreprise, le critère de conception des produits à fabriquer, est primordial dans la définition de la relation. Le contenu du contrat d'entreprise est ainsi précisé par le Groupe de Travail sur la Sous-traitance : "le travail fourni doit être considéré comme l'élément principal du contrat lorsque l'objet réalisé est spécialement conçu et produit en vue d'objectifs et selon des spécifications qui même si elles ne portent pas sur les moyens à mettre en oeuvre sont imposées par l'une des parties pour satisfaire à des exigences précises déterminées à l'avance"¹⁶. Au plan technique, il s'agit d'une subordination réelle, au sens où le sous-traitant réalise un travail déterminé à partir des prescriptions techniques du cahier des charges établies par le donneur d'ordres.

Un autre rapprochement peut être effectué entre le contrat de sous-traitance, contrat d'entreprise par définition, et le contrat de travail. Si nous reprenons la citation de Batt, la similitude réside dans le fait que comme, dans un contrat de travail, c'est le donneur d'ordre qui décide "quand travailler, quel travail effectuer et de quelle façon". On trouve, en effet, soit dans les bons de commandes soit dans les contrats de sous-traitance des dispositions de ce type :

- Quand travailler : "Au moment de la remise des travaux à réaliser, nos services techniques vous préciseront le délai dans lequel ces travaux devront être exécutés. L'acceptation par votre société d'effectuer les travaux, implique l'accord sans réserve du délai fixé", (extrait d'une fiche de commande d'un donneur d'ordres). Cela signifie que c'est le donneur d'ordres qui procède, dans les faits, à l'ordonnancement de la production.

- Quel travail effectuer : c'est le fondement même du contrat de sous-traitance. Le cahier des charges, établi par le donneur d'ordres, précise la nature des travaux à réaliser.

- De quelle façon : comme on le verra plus loin, les donneurs d'ordres, à travers, notamment, des procédures d'agrément, imposent aux preneurs d'ordres des équipements particuliers, des circuits d'approvisionnement ou de certification, des systèmes d'information et de gestion adaptés, etc... Au plan légal, il ne s'agit pas d'une subordination au sens où le maître ne dirige pas formellement le travail. Il n'en demeure pas moins, et nous le montrerons, que dans la pratique, c'est le donneur d'ordres qui décide, y compris de la façon avec laquelle doit être exécuté le travail.

¹⁶. Groupe de Travail sur la Sous-traitance, "Contrat de vente et contrat d'entreprise en matière de sous-traitance, RTDC, 1981, p. 1.

Nous développerons plus loin d'autres arguments pour soutenir l'interprétation que nous voulons faire des contrats de sous-traitance. Constatons, ici, que le contrat de sous-traitance, comme tout autre contrat, fixe des obligations, des droits, des procédures, des modalités, des règles etc... Il définit la nature des relations entre les co-contractants. Autant que faire se peut, le contrat de sous-traitance décrit la complexité du contexte de l'interaction. Nous retrouvons là les caractéristiques de la convention comme environnement mental qui délimite un champ d'actions (R. Salais 1994). En tant que tel, le contrat d'entreprise est la référence de la coordination de l'action donneur-preneur d'ordres. En est-il l'instrument ? Il nous semble que l'essentiel de celle-ci repose sur des mécanismes et des procédures organisationnels non explicitement inscrits au contrat. Le contrat de sous-traitance apparaît comme une convention, au sens de repères pour l'action, un ensemble d'intentions de faire. La convention s'énonce dans les termes "les co-contractants s'engagent à...". Même si certains de ces repères sont plus ou moins formellement fixés, c'est la mise en oeuvre du contrat durant la relation qui est le moment de l'interprétation des dispositions contractuelles. Par définition incomplet, le contrat de sous-traitance n'est pas praticable sans le recours à un autre cadre d'interaction, cadre qui lui donne son sens et le fait entrer dans la réalité. Ce cadre est constitué par l'ensemble des relations formelles ou informelles qui se tissent entre les co-contractants pour appliquer le contrat, pour mettre en cohérence les actions des uns et des autres. Nous allons voir, dans ce qui suit, que cette mise en cohérence prend la forme d'une intégration organisationnelle de l'entreprise sous-traitante dans l'espace de décision du donneur d'ordres.

3. Les procédures d'intégration organisationnelle

Les procédures de mise en cohérence organisationnelle revêtent deux aspects. Le premier est largement formalisé dans la convention de sous-traitance. Le second l'est beaucoup moins. Il se manifeste essentiellement à travers la mise en oeuvre de la relation contractuelle. Chez un grand donneur d'ordre de la région de Toulouse, la "mise en cohérence" s'exprime à travers un système de réunions - les "Program Meeting Review" (PRM) - dont le principe est énoncé dans la convention de sous-traitance.

Le principe des PRM est simple : il s'agit de rencontres régulières, mensuelles ou bimensuelles, entre l'encadrement du donneur d'ordres et celui du sous-traitant pour faire le point sur la réalisation d'un programme d'activité. Au-delà du suivi de l'état d'avancement des travaux et de la coordination technique de l'activité, ces réunions peuvent être interprétées comme un moyen de régler des situations non explicitement prévues dans le contrat initial. Elles sont donc le signe de l'impossibilité d'organiser, a priori, l'ensemble de la relation de sous-traitance à travers un canevas de normes techniques et de procédures organisationnelles. Mais davantage qu'une réponse à l'incomplétude de toute relation conventionnelle, il est intéressant de voir comment la mise en place d'outils de gestion du réseau de sous-traitance a conféré au constructeur un pouvoir stratégique sur les entreprises de sous-traitance. Le cas des PRM est significatif de la constitution d'une aire organisationnelle sur laquelle s'exerce une capacité effective d'action de la part du donneur d'ordres. Cette action porte sur des variables essentielles de l'organisation, la gestion et l'information des entreprises liées. Les PRM fonctionnent, à notre sens, comme un outil d'intégration des preneurs d'ordres dans l'espace décisionnel du donneur d'ordres.

L'idée d'aire organisationnelle et d'espace de la décision induisent celle des frontières de l'organisation dominante. Pour un auteur comme R. Perez (1977) "la limite du pouvoir d'organisation et de hiérarchisation des rapports de production définit la frontière du groupe" de société. Sans rejoindre totalement cette interprétation, il nous semble qu'il faille sérieusement tenir compte des effets d'une relation dissymétrique pour délimiter les contours d'une organisation dominante, qu'il faille tenir compte de la capacité d'influence de l'organisation dominante sur les autres entreprises. C'est cette capacité d'influence que considèrent J. Pfeffer et G. Salancik quand ils écrivent, "the organization's boundary, then can be defined in terms of its influence over activities compared to the influence of other social actors over the same activities of the same participants" (1978, p37). Cette capacité effective d'action peut revêtir diverses formes de manifestation (l'autorité, la contrainte, la dépendance...). Dans le cas qui nous occupe - au-delà du pouvoir de marché quasi monopolistique que confère le statut de constructeur aéronautique dans un secteur très concentré - cette capacité est portée par un système de relations fondé sur la contrainte. Cette notion de contrainte ne doit pas d'emblée désigner un pouvoir coercitif. Elle renvoie à la définition de Pfeffer et Salancik : "actions can be said to be constrained whenever one response to be given a situation is more probable than any other response to the situation, regardless of the actor responding" (p14).

Nous allons illustrer la constitution de cet espace d'interaction à travers l'étude des dispositions contractuelles mais aussi des pratiques informelles qui caractérisent les relations entre donneurs et preneurs d'ordres.

3.1. Information et contrôle de l'incertitude

Dans la relation Donneur d'ordres-Preneur d'ordres, le constructeur est le seul acteur à maîtriser l'ensemble des informations relatives aux différentes phases de la construction d'un avion. Cette maîtrise s'exprime à trois niveaux. Premièrement, il est seul à entretenir des relations directes avec le client final. Il est, de ce fait, informé du profil commercial des produits à livrer. Deuxièmement, en tant qu'assembleur, il est le seul à maîtriser l'ensemble de l'information liée aux processus de recomposition des produits ¹⁷. Enfin, son statut de maître d'oeuvre en fait l'ordonnateur des relations entre les différentes entreprises de sous-traitance concourant à la réalisation des produits. Pour l'ensemble de ces raisons, le monde est moins incertain pour le constructeur: dans la relation de sous-traitance, l'incertitude liée à l'étendue de l'information nécessaire à la réalisation de l'activité est contrôlée par le donneur d'ordres.

Ce contrôle est accentué par les systèmes d'informations. Généralement, la convention de sous-traitance stipule que le preneur d'ordres doit établir une liaison informatique avec le constructeur et adopter un langage commun de communication; celui du constructeur. Dans l'interaction informationnelle sous-traitant-donneur d'ordres, les repères de la coordination sont d'abord ceux du constructeur. Cette relation "technique" de transfert de données se développe, au fur et à mesure du déroulement du contrat, et aboutit à des effets structurels au niveau du sous-traitant, effets irréversibles quand ils portent sur l'organisation de l'activité. Dans les faits, le sous-traitant met en place des modes de gestion de son activité compatibles avec ceux du

¹⁷. Dans le cas d'Aérospatiale, la codification des produits, issue de la décomposition d'un avion, porte sur 40 000 pièces.

constructeur. De même, dans le cas général, c'est le constructeur qui assure la formation du personnel sous-traitant.

Toujours dans le domaine du contrôle de l'information, les dispositions conventionnelles en matière de prix sont intéressantes à relever. La clause de révision des prix n'établit aucune règle : ni celle de la répercussion automatique des surcoûts, ni l'indexation sur les coûts salariaux ou de matières, ni la référence à un taux fixe. C'est la négociation annuelle qui déterminera les modalités pratiques de cette révision. La convention énonce un principe. Elle n'en donne pas la praticabilité.

Dans la pratique, comme le contrat fixe, également, des objectifs de réduction de coûts, la renégociation des prix se fait, presque toujours, à la baisse. Par ailleurs, sur les prix, la marge de manoeuvre des sous-traitants est quasiment nulle et ce pour deux raisons au moins. Premièrement, même avec la mise en place du SPIDER (Système de production informatisée d'éléments regroupés), la sélection des entreprises se fait par appel à la concurrence. Au terme de chaque contrat, notamment quand il n'y a plus d'entente sur les prix, les commandes sont remises sur le marché. Deuxièmement, la "sélection adverse" ne semble pas fonctionner dans la mesure où l'expérience en matière de structure des coûts du Donneur d'ordres - quand il externalise une partie des productions - lui permet d'évaluer correctement les coûts engagés par les preneurs d'ordres. Plus encore, une clause contractuelle engage le sous-traitant à faciliter les recherches du donneur d'ordres en matière de coûts directs et indirects. L'accès aux livres comptables du sous-traitant élimine toute velléité de comportement opportuniste dû à l'asymétrie de l'information sur les prix.

Les PRM sont aussi le lieu de la mise en oeuvre des procédures de contrôle de la qualité des équipements à livrer. Elles organisent le contrôle amont de l'activité du sous-traitant.

3.2. Le contrôle amont : la qualité et les approvisionnements

L'agrément d'un sous-traitant est subordonné à un audit d'évaluation sévère où les rubriques assurance-qualité et moyens de contrôle occupent une place centrale. Le sous-traitant est responsable de la réalisation dans "les règles de l'art" des travaux qui lui sont confiés. Il doit procéder aux investissements spécifiques nécessités par le contrat et réaliser un plan-qualité approuvé par le constructeur. Sur ces deux aspects, l'information communiquée au Donneur d'ordres porte sur la quantité et la qualité des effectifs et des équipements que le sous-traitant affecte à la réalisation des travaux sous-traités. On peut ainsi lire dans le cahier des charges d'un preneur d'ordres : "le sous-traitant s'engage à mettre en oeuvre, en temps utile, les moyens techniques et humains nécessaires à la réalisation des travaux prévus" et, plus loin, le constructeur "se réserve la possibilité de contrôler cet engagement".

Par ailleurs, dans le programme d'industrialisation fourni par le sous-traitant, il est fait état de toutes les innovations nécessaires à la bonne conduite de l'objet du contrat. Le contrat fixe les droits et les obligations des parties en matière d'innovation. Ainsi, la propriété d'outillages spéciaux peut être le fait du sous-traitant, du constructeur ou des deux. Quand il s'agit d'un actif spécifique indispensable à la réalisation des produits du constructeur, celui-ci en garde la propriété exclusive.

Dans les audits de sous-traitance régulièrement effectués par les grands donneurs d'ordres, les rubriques "assurance qualité" et "moyens de contrôle" sont affectées des coefficients de notation les plus élevés. L'évaluation systématique des sous-traitants conduit à établir un classement (en quatre catégories) selon les niveaux de qualité globale. Cette classification peut être remise en cause à tout moment. La non-conformité répétée aux normes exigées entraîne pour le sous-traitant le retrait de l'agrément. Le caractère non définitif de cet agrément constitue donc, une incitation très forte au maintien, voire à l'amélioration, des niveaux de qualité atteints. L'exigence de qualité des équipements livrés est, évidemment, essentielle.

En matière d'approvisionnement du sous-traitant, la règle mise en oeuvre est celle de l'agrément par le constructeur de tout fournisseur du sous-traitant de premier rang. De plus, le sous-traitant s'interdit, contractuellement, de pratiquer une sous-traitance de troisième niveau. La pratique des audits - systématique avant la conclusion du contrat, plus épisodique durant le contrat - agit comme un moyen de contrainte indirecte pour adapter l'organisation générale, les équipements, les qualifications du personnel, l'organisation du travail aux exigences du donneur d'ordres. Le fonctionnement des PRM fait que le donneur d'ordres possède une information permanente, stratégique, sur la totalité des volets de l'activité du sous-traitant liée au contrat. Naturellement, plus le sous-traitant réalise une part importante de son activité avec le constructeur et plus cette information concerne l'ensemble des variables de gestion du preneur d'ordres. Le fait que les PRM fonctionnent pratiquement comme une procédure d'agrément sans fin doit être interprété comme un processus d'adaptation constant aux exigences de la relation de sous-traitance.

4. Conclusion

La relation de pouvoir entre donneur et preneur d'ordres, comme on vient de le voir, ne nécessite pas la subordination par l'autorité que confère un lien patrimonial. Pour B. Appay l'influence pratiquée par le donneur d'ordres relève d'un pouvoir stratégique. Ce pouvoir, dit-elle, n'a pas besoin pour s'exprimer d'exercer un contrôle systématique et direct; "il s'agit d'un pouvoir fondé sur des formes de contrôle indirect, mais extrêmement concentré, de type centre/réseau plutôt que pyramidal et qui agit sur le résultat des actions plutôt que sur les individus et leurs corps. Le pouvoir stratégique s'exerce en amont, à côté, en aval: il prépare en amont, canalise sur les côtés et contrôle à la sortie" (1993 p. 73). Dans les termes de cet auteur, il débouche sur une "autonomie contrôlée". Nous avons pour notre part, montré que dans tous les cas, ce pouvoir a pour résultats nets le contrôle des variables de comportements des preneurs d'ordres et leur intégration dans l'espace des décisions nécessaires à la réalisation des objectifs du donneur d'ordres. Deux remarques doivent cependant être faites.

En premier lieu, il ne faut pas voir dans "la mise en cohérence" des activités des sous-traitants une volonté manifeste d'exercer un pouvoir de subordination. Ce pouvoir, bien réel à notre sens, est un effet induit par les relations, par définition asymétriques, par les choix de gestion industrielle du constructeur et la nature même de l'activité. L'activité - hautement technologique et pour laquelle les normes de sécurité sont sévères - nécessite la constitution d'un large espace de communication et de compatibilité des outils entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. C'est ainsi que F. Eymard-Duvernay (1989) explique l'effacement, dans la relation de sous-traitance, de la coordination marchande au profit d'autres formes d'ajustements: "si la chaîne industrielle doit pouvoir tourner sans à-coups, les contrats marchands s'avèrent inadéquats. Les

clients doivent alors assurer la qualité par d'autres formes de coordination: les procédures liées à l'assurance-qualité et au partenariat vont dans ce sens. La vérification des équipements du sous-traitant, de la fiabilité de son organisation, de la confiance que l'on peut lui accorder, se substituent à l'évaluation des produits. L'implantation dans l'entreprise sous-traitante d'équipements industriels à niveau de ceux du donneur d'ordres permet de gager de la qualité de la série des produits qui sera réalisée".

Bien évidemment, la détention d'actifs spécifiques confère au sous-traitant majeur un statut dans la négociation, statut que n'a pas le sous-traitant de capacité ou celui qui prend en charge des produits largement banalisés.

Le degré de dépendance vis à vis d'un donneur d'ordre est un autre aspect qui module l'intensité des rapports de pouvoir. Nous avons relevé supra que la sélectivité accrue des sous-traitants aboutissait, entre autres, à se tourner vers des entreprises de grande taille capables d'assurer la prise en charge d'ensembles composites majeurs. Pour ces entreprises, les travaux de sous-traitance ne constituent pas la source unique, ni même prépondérante, de leur activité. Pour diverses raisons, un des axes de la politique de sous-traitance des grands donneurs d'ordres de l'aéronautique est de réduire le degré de dépendance des établissements liés. Cependant les établissements de 0 et 50 salariés sont très souvent dépendant à plus de 50% de leur chiffre d'affaires des travaux sous-traités. Cette forte dépendance économique, qui généralement se tisse auprès d'un donneur d'ordres unique, suffit à constater l'asymétrie fondamentale qui caractérise les relations entre les deux acteurs.

En définitive, ceci signifie que l'asymétrie des positions, typique de la relation de sous-traitance, est modulée en fonction des contingences liées au poids des sous-traitants, à la nature des travaux confiés et à la durée de la relation. Dans tous les cas, il nous semble que ces entreprises, sans subir un contrôle justifié par des relations de capital, sont comprises, pour la partie de leur activité en sous-traitance, dans l'espace décisionnel de la firme dominante. Dans tous les cas aussi, il s'agit d'une relation de coordination déséquilibrée au sens où tout l'effort d'adaptation à la relation est le fait d'un seul participant. Pour Y. Morvan, c'est cette domination qui définit le groupe de société: "lorsque des entreprises, de leur propre chef mais surtout lorsqu'elles subissent un effet de domination, perdent une grande partie de leur autonomie de décision et intègrent leur action au sein d'ensembles plus vastes dont la logique propre s'impose à eux, on dit qu'elles constituent des groupes d'entreprises"¹⁸.

Bibliographie

- AOKI M. (1986), "Horizontal versus Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, Dec, 76 (5).
- AOKI, M. (1991), "*Économie japonaise : information, motivation et marchandage*", Economica.
- APPAY, B. (1993), "Individuel et collectif, questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée", *Cahier du Gedisst* n°6.

¹⁸. Y. Morvan, "Fondements d'Économie Industrielle", Ed. Economica, 1985, p. 279.

- BAUDRU, D. (1991), "Essai d'analyse de l'impact des innovations techniques", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- COASE, R. (1987) "La nature de la firme", *Revue Française d'Économie*, Automne.
- COHENDET Ph., LLERENA Ph. et MUTEL B. (1992), "Flexibilité et mise en cohérence des données de production", dans G. de Terssac et P. Dubois (Eds), "*Les nouvelles rationalisations de la production*", Cepaduès Éditions, Toulouse.
- DEISS, M. (1988), "La rationalisation systémique : quelques remarques à propos de ses caractéristiques et de son rôle dans l'intégration interentreprises", dans Ph. Cohendet, M. Hollard, T. Malsch et P. Veltz (Eds) "*L'après taylorisme : nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*", Ed Economica.
- EYMARD-DUVERNAY, F. (1989), "Convention de qualité et formes de coordination", *Revue Économique*, n° 2, Mars.
- HOUSSIAUX, J. (1957-a) "Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie", *Revue Économique* n° 2 Mars 1957 et (1957 b) "Quasi-intégration, croissance des firmes et structures industrielles", *Revue Économique* n° 3 Mai 1957.
- MORIN, M-L. (1994), "Sous-traitance et relation salariales, aspects du droit du travail", rapport de recherche Commissariat Général au Plan.
- MORVAN Y. (1985), "*Fondements d'Économie Industrielle*", Ed. Economica.
- PEREZ, R (1977), "Sur le financement de la croissance des groupes", *Recherches Économiques et Sociales*, La Documentation Française, Juillet-Octobre.
- PFEFFER, J. et SALANCIK G. R. (1978), "*The external control of organizations. A resource dependence prospective*", Ed. Harper and Row.
- PONCET Ch. et PRADES J. (1989), "De nouvelles formes de concentrations industrielles", *Revue d'Économie Industrielle*, n° 50.
- RICHARDSON G. B. (1972), ' The organization of industry ^a, *Economic journal*, September.
- SALAI, R. (1994), ' Incertitude et interactions de travail: des produits aux conventions ^a, dans A. ORLEANS Eds. ' *L'analyse Économique des conventions* ^a, PUF.