



**HAL**  
open science

# LE PARTENARIAT VERTICAL DANS L'INDUSTRIE AERONAUTIQUE : VERS UNE CONFIGURATION DE CONTROLE ADAPTEE AUX EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT

Carole Donada, Gwenaëlle Nogatchewsky, Stéphane Nogatchewsky

► **To cite this version:**

Carole Donada, Gwenaëlle Nogatchewsky, Stéphane Nogatchewsky. LE PARTENARIAT VERTICAL DANS L'INDUSTRIE AERONAUTIQUE : VERS UNE CONFIGURATION DE CONTROLE ADAPTEE AUX EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT. LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE, May 2008, France. pp.CD Rom. halshs-00522511

**HAL Id: halshs-00522511**

**<https://shs.hal.science/halshs-00522511>**

Submitted on 30 Sep 2010

**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.

# LE PARTENARIAT VERTICAL DANS L'INDUSTRIE AERONAUTIQUE : VERS UNE CONFIGURATION DE CONTROLE ADAPTEE AUX EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT

**Carole Donada**, Professeur Associé, ESSEC, Av Bernard Hirsch, 95021 Cergy-Pontoise, 01.34.43.30.00, donada@essec.fr

**Gwenaëlle Nogatchewsky**, Maître de conférences, DRM-CREFIGE, CNRS UMR 7088, Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris cedex 16, 01 44 05 47 43, [nogatchewsky@voila.fr](mailto:nogatchewsky@voila.fr).

**Stéphane Nogatchewsky**, [nogasteph@yahoo.fr](mailto:nogasteph@yahoo.fr)

## RESUME

Cette recherche a pour objectif d'étudier l'adaptation d'une configuration de contrôle inter-organisationnelle (en termes de stratégie, de structure et de contrôle) aux évolutions de l'environnement. La recherche empirique est basée sur une étude de cas auprès d'un motoriste aéronautique Aeromotor. Ce motoriste a restructuré ses relations client-fournisseur après un repositionnement complet de son *business model* vers des activités de service compte tenu des évolutions de l'environnement de la filière aéronautique. Les résultats montrent qu'Aeromotor a développé une configuration de contrôle de type partenarial : une stratégie de partenariat avec un nombre plus restreint de fournisseurs, une structure achat à la fois locale et globale avec des responsables achat coordonnant toute la relation et un contrôle des fournisseurs alliant dispositifs bureaucratiques et relationnels.

**Mots clés** : gouvernance inter-organisationnelle, contrôle client-fournisseur, partenariat, industrie aéronautique

## VERTICAL PARTNERSHIP IN AERONAUTIC INDUSTRY : TOWARDS A CONTROL CONFIGURATION THAT IS ADAPTED TO THE EVOLUTIONS OF THE ENVIRONMENT

### ABSTRACT

This research aims at studying the adaptation of an inter-organisational control configuration (in terms of strategy, structure and control) to the evolutions of the environment. The empirical research is based on a case study of a civil aerospace engine maker called Aeromotor. This motorist has remodelled its buyer-supplier relationships management after a complete repositioning of its business model towards service activities. This repositioning was imposed by strong evolutions of the environment of the aerospace industry. Results show that Aeromotor developed a partenarial control configuration: a partenarial strategy with fewer suppliers, a purchasing structure that is local and global with buyer executives that coordinate the whole relationship and a supplier control that allies bureaucratic and relational devices.

**Key Words**: inter-organisational governance, buyer-supplier control, partnership, aerospace industry

## INTRODUCTION

Cette recherche a pour objectif d'étudier l'adaptation d'une configuration de gouvernance (en termes de stratégie, de structure et de contrôle) aux évolutions de l'environnement. Considérant comme Hakansson et Lind (2004) que les organisations en relation ne sont pas des « boîtes noires » isolées de leur environnement mais qu'elles appartiennent à des réseaux dont les conditions de gouvernance influencent leur performance, nous nous interrogeons sur l'adaptation de leurs modalités de gouvernance aux changements de leur *business model* consécutif aux modifications de leur environnement.

L'étude empirique s'appuie sur l'analyse en profondeur d'un cas d'une entreprise de l'industrie aéronautique, nommé ici Aeromotor. En réaction aux importantes évolutions de son environnement en amont et en aval de sa chaîne de valeur, Aeromotor a repositionné son *business model* sur des services le liant à ses clients et a adapté la gouvernance de sa *supply chain* en accord avec ce nouveau *business model*.

Le cas présenté met en lumière l'importance d'une gouvernance multiforme, appelée ici partenariale, à tous les niveaux relationnels de la filière aéronautique pour faciliter la réussite d'un repositionnement stratégique complet sur les services. Nos observations viennent enrichir les études en stratégie sur les partenariats verticaux (Quélin, 2003) en insistant davantage sur la dynamique de leur management. Elles s'accordent enfin avec les recherches les plus récentes sur la gouvernance inter-organisationnelle et les modalités de contrôle des relations client-fournisseur (Dekker, 2004 ; Dumoulin, 1997 ; Hakansson et Lind, 2004 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000).

L'article comporte quatre sections. La première positionne brièvement la recherche en indiquant ses références théoriques et en décrivant son champ empirique. Les deux sections suivantes présentent le cas : l'environnement aval et concurrentiel d'Aeromotor et sa réponse stratégique face aux changements (section 2) ; l'environnement amont et l'adaptation de sa gouvernance à l'égard des fournisseurs (section 3). Enfin, la quatrième section synthétise les éléments du cas en insistant sur l'importance de la gouvernance partenariale, seule garante de la performance durable en accord avec ses partenariats issus d'une nouvelle relation environnement-stratégie-performance.

## **1. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE**

La relation entre l'environnement, la stratégie et la performance fait toujours l'objet d'un débat commencé depuis presque un demi-siècle (Guegen, 2001). Un point commun unit les différentes perspectives issues du modèle de Porter : la stratégie est appréhendée dans sa dimension concurrentielle et non pas relationnelle. Trop rares sont ceux qui différencient les stratégies compétitives, des stratégies relationnelles ou coopétitives (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Le Roy, 2003). Ainsi, les « déterministes » de la relation ne cessent de montrer que c'est le bon alignement de la stratégie concurrentielle sur l'environnement qui détermine l'avantage compétitif et la performance. D'autre part, les « volontaristes » prônent de leur côté que la performance durable découle davantage des décisions des dirigeants et des organisations elles-mêmes que des concurrents ou autres acteurs de l'environnement. Pourtant, Dyer et Singh (1998) suggèrent que la performance ne vient pas seulement d'un avantage concurrentiel (déterminé ou volontaire) mais aussi d'un avantage relationnel issu de l'exploitation et de la valorisation des liens qu'une entreprise noue avec ses partenaires d'échange. La recherche proposée s'inscrit dans la continuité de cette proposition théorique.

Par ailleurs, dans la lignée des travaux de van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000, 2006), une école de recherche en contrôle défend l'idée que les types de contrôle inter-organisationnels (par le marché, par la bureaucratie ou par la confiance) dépendent d'une part des conditions de l'environnement, des transactions et des parties et, d'autre part, que les stratégies relationnelles des partenaires d'échange, leurs organisations et leurs modes de contrôle (intra et inter) définissent des configurations de gouvernance client-fournisseur bien particulières. Toutefois, les études réalisées traitent généralement les facteurs de contingence externes et les modalités d'organisation interne comme des données stables, tandis que notre étude s'attache à comprendre l'adaptation de la gouvernance inter-organisationnelle d'une entreprise à l'aune de son repositionnement stratégique.

La gouvernance inter-organisationnelle se comprend comme l'ensemble des structures, processus et systèmes de contrôle qui influencent la manière dont l'entreprise met en œuvre ses stratégies inter-organisationnelles. Notre conception s'inscrit dans la lignée de celle de Heide (1994) qui définit la gouvernance inter-organisationnelle comme un phénomène multidimensionnel englobant les différentes phases de la relation (initiation et développement) entre des parties et intégrant tous les dispositifs (qu'ils soient formels ou informels, visibles ou invisibles) visant à structurer l'échange. La gouvernance se comprend alors comme une conception très large du contrôle inter-organisationnel liée aux stratégies des parties.

L'intégration de la problématique de la gouvernance inter-organisationnelle dans un contexte de repositionnement stratégique sur des services n'ayant à notre connaissance pas été étudié, il nous a semblé pertinent de l'explorer en procédant à une analyse empirique qualitative (Yin,

1989). L'étude s'appuie donc sur une étude de cas en profondeur d'une entreprise aéronautique spécialisée dans la conception et la fabrication de moteurs d'avions.

L'industrie aéronautique civile a été choisie pour deux raisons. D'une part, cette industrie est l'une des plus importantes et dynamiques de l'économie mondiale : 120 millions de passagers ont été transportés par avion dans le monde en 2006 et la croissance annuelle du trafic a dépassé les 7% pour l'année 2007. D'autre part, le secteur a connu de très grands bouleversements au cours des dix dernières années avec notamment la dérégulation du trafic aérien, la montée des exigences sur la sécurité et le changement de la réglementation en matière de propriété des plans des pièces aéronautiques. Ces évolutions ont notamment conduit au développement des compagnies à bas coûts qui mettent directement en danger le *business model* des compagnies traditionnelles et indirectement celui de nombreux acteurs de la filière dont les motoristes.

Aeromotor a été choisi parce qu'il fait partie des plus grands motoristes aéronautiques mondiaux. Partenaire commercial incontournable des compagnies aériennes internationales sur la vente de moteurs, de pièces détachées et de services liés à leur entretien, il est aussi le premier client de beaucoup de ses fournisseurs. Les achats auprès de ces derniers représentent aujourd'hui plus de 70% du prix de revient des produits d'Aeromotor.

Dès les premiers changements de l'environnement du secteur aéronautique, le motoriste a décidé le changement complet son *business model* initialement basé sur la vente de produits industriels pour un nouveau positionnement sur des activités de service. C'est la capacité de cette entreprise à gérer les conséquences de l'évolution de sa relation environnement-stratégie-performance que nous avons cherché à formaliser.

La collecte des données s'est opérée de trois manières : [1] une observation participante sur quatre années en tant que responsable achat de l'entreprise Aeromotor ; [2] une étude de

documents internes (e.g. tableaux de bord de suivi des fournisseurs, entretiens d'évaluation d'acheteurs, grilles d'évaluation des fournisseurs, processus achat en projet....) et externes (revue de presse, états financiers...); [3] des entretiens semi-directifs et entièrement retranscrits auprès de huit responsables achat d'Aeromotor et trois de ses fournisseurs. Les responsables achat d'Aeromotor ont été interrogés sur :

- La stratégie d'Aeromotor et ses évolutions (vis-à-vis de ses clients et de ses fournisseurs) ;
- l'organisation achat de l'entreprise cliente et ses évolutions : structure achat et modalités de contrôle des personnes en charge de la relation client-fournisseur (attentes à l'égard des acheteurs, objectifs, pilotage, évaluation, sanctions-récompenses) ;
- le contrôle des fournisseurs et ses évolutions : modalités de sélection des fournisseurs ; évolution des modalités de contrôle de ce fournisseur (attentes, objectifs, pilotage, évaluation, sanctions-récompenses, modalités relationnelles, réactions des fournisseurs).

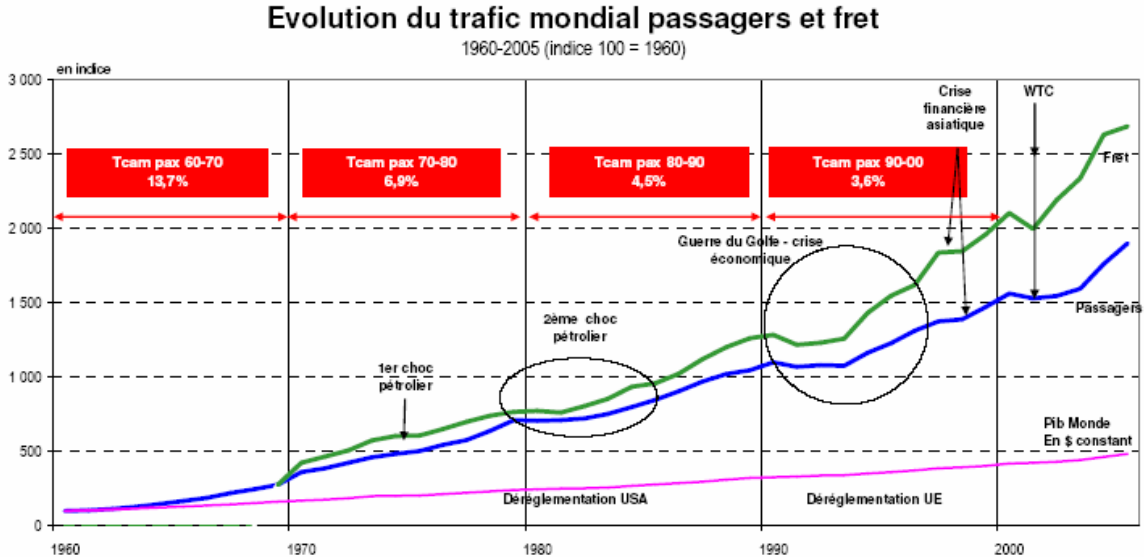
Les trois fournisseurs ont été principalement interrogés sur les dispositifs de contrôle d'Aeromotor, les modalités relationnelles entre les équipes et les réactions des fournisseurs à l'égard de leur client. Toutes les données ont été analysées selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991).

## **2. COMMENT AEROMOTOR A REINVENTE SON *BUSINESS MODEL***

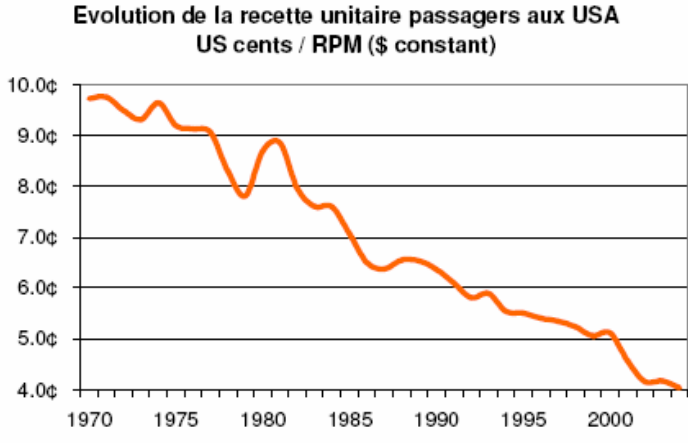
### **2.1. UN ENVIRONNEMENT AVAL ET CONCURRENTIEL CHANGEANT QUI INFLUENCE SES CLIENTS**

L'histoire de l'industrie aéronautique est indubitablement liée aux changements de paradigmes technologiques et réglementaires. Les derniers en date sont ceux de l'Airline Deregulation Act en 1978 en Amérique du Nord suivi dix ans plus tard, de la

déréglementation en Europe. S'il est encore difficile d'isoler et d'en mesurer toutes les conséquences, on retiendra la croissance exponentielle du trafic (figure 1), le renforcement des contraintes de sécurité, la baisse des prix (figure 2) et la dégradation des résultats moyens des compagnies aériennes depuis 2000 (figure 3) <sup>1</sup>.

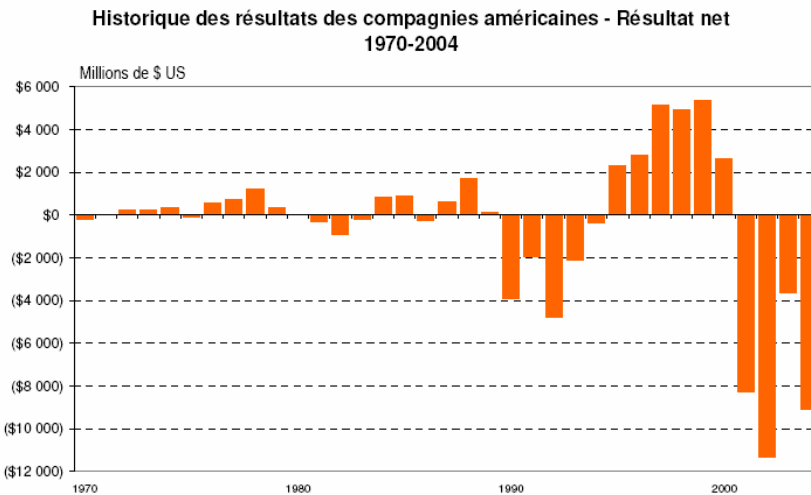


**Figure 1 – Evolution du trafic mondial passagers et fret (1960-2005 – indice 100=1990) - (Source étude BIPE mars 2006)**



**Figure 2 – Evolution de la recette unitaire passagers aux USA (1970-2005) - (Source étude BIPE mars 2006)**





**Figure 3 – Historique des résultats des compagnies américaines (1970-2005) - (Source étude BIPE mars 2006)**

En réaction, les compagnies aériennes ont diminué leurs dépenses superflues et ont demandé à leurs principaux fournisseurs de baisser leurs prix. Certaines compagnies sont allées jusqu'à redéfinir « *tous leurs leviers de performance et les structures de coûts* »<sup>2</sup>. Elles ont cherché de nouveaux marchés et redessiné leurs frontières par des alliances (Saglietto et Levy, 2007) et/ou l'externalisation des activités n'appartenant pas à leur cœur de métier comme la maintenance des appareils ou le service de restauration.

Parallèlement, de nouvelles réglementations ont imposé aux équipementiers aéronautiques de fournir les plans de leurs pièces (e.g. les pièces des moteurs) à leurs clients. Sont alors apparus les PMAs (Parts Manufacturing Approvals), fabricants à bas coûts qui vendent directement les pièces détachées les plus courantes aux unités de maintenance des compagnies aériennes sans passer par les motoristes (Rossetti et Choi, 2005). Il s'en est suivi une désintermédiation des motoristes, une menace sur leur performance globale et une nécessaire réflexion stratégique sur la pérennité de leur *business model* initial.

## 2.2. UN NOUVEAU *BUSINESS MODEL* LIANT AEROMOTOR ET SES CLIENTS

Jusqu'à la fin des années 90, le *business model* d'Aeromotor était relativement simple. Le motoriste consentait des prix bas lors de la vente d'un moteur mais il se rattrapait sur les services d'après vente (réparation, fourniture de pièces et maintenance). La performance était donc assurée par la croissance du parc des appareils<sup>3</sup>, les nouvelles obligations de contrôles obligatoires de sécurité et l'abandon des activités de maintenance par les compagnies aériennes.

Le *business model* traditionnel de l'après vente d'un motoriste était, comme chez un garagiste automobile, un business en «*Time & Material*» (Buxton, 2006) : le client immobilise son véhicule chez le réparateur; il paye sur facture en fonction du nombre d'heures passées (*Time*) et du prix des pièces à changer (*Material*). Dans ce modèle, le client est face à deux incertitudes : il ne connaît ni le temps d'immobilisation de son appareil ni le montant de ses factures. De son côté, le garagiste (ici le motoriste) fait également face à deux difficultés. Premièrement, il ne peut pas planifier ses entrées de revenus. Deuxièmement, ses revenus sont menacés par la baisse du «*Time*» (les compagnies limitent au maximum l'immobilisation de leurs appareils pour réduire leurs coûts) et la baisse du «*Material*» (les marges ne sont plus sur la vente de pièces de rechange compte tenu de l'entrée des PMA et des effets négatifs de la désintermédiation qu'ils créent).

En réaction, Aeromotor a défini un nouveau *business model* basé sur le «*Usage Contract*». Le principe n'est plus celui du *Time & Material* du «garagiste» qui facture les pièces de rechange et le nombre d'heures passées sur un appareil immobilisé mais celui d'un contrat commercial d'usage entre un client et un fournisseur de services qui facture la fiabilité et la non immobilisation de l'appareil sur toute sa durée de vie. Dans ce modèle, le client paie un service de bon fonctionnement qui lui assure le "Peace of Mind" et lui supprime toute incertitude sur le montant de ces charges de réparation. Les avantages du «*Usage Contract*» pour le motoriste sont multiples. Il lui garantit des revenus stables et prédictibles lui donnant

ainsi la possibilité de développer une activité de cash management. Il crée ainsi les conditions d'une convergence des intérêts entre Aeromotor et son client. Sachant que les coûts d'Aeromotor augmentent désormais avec l'immobilisation des appareils, le motoriste cherche l'amélioration constante de la qualité de ses produits pour éviter la panne et raccourcir le temps de maintenance. Cette démarche le pousse à investir davantage dans la R&D et à réaliser des logiciels de maintenance automatique des moteurs durant leur utilisation. Enfin, la vente d'un « *Usage Contract* » donne à Aeromotor une position d'interlocuteur privilégié pour de futures ventes de moteurs. Cette position lui permet alors de développer une véritable stratégie de partenariat aval : "*By working with customers to understand their business better than ever before, we can deliver a level of support that ensures that both customer and [Aeromotor] gain financial benefit - a true partnership approach.*" (d'après le directeur du marketing des services).

Garants des revenus à long terme, ce partenariat aval sur les activités de services nécessite l'exploitation de compétences bien particulières. Stalk (1992) en indique cinq : l'acuité, l'agilité, la rapidité, la consistance et l'innovation. Une étude conduite auprès de 20 personnes montre que Aeromotor est particulièrement performant sur les 4 premiers critères et révèle l'importance du management des relations clients dans son avantage compétitif.

En définitive, Aeromotor a fait face à un changement complet de son environnement, de sa stratégie et de ses leviers de performance. Son nouveau positionnement sur la vente d'une offre complète (produit + services) à forte valeur ajoutée garantie sur le long terme a inscrit le motoriste dans un cercle vertueux de rentabilité. Le succès de ce positionnement repose sur la convergence de ses intérêts avec ceux de ses clients. Tous deux deviennent partenaires pour diminuer leurs coûts d'immobilisation et de réparation des appareils. Ils cherchent aussi la réduction de leur incertitude sur les dépenses (pour le client) et les revenus (pour le motoriste). Cette nouvelle relation partenariale vient gommer les effets néfastes de la

désintermédiation des motoristes sur l'après vente et permet à Aeromotor de profiter pleinement de la croissance du secteur. Aujourd'hui, plus de 60% des revenus du motoriste viennent des *Usage Contracts* et 100% de ses dernières ventes de moteurs pour les Airbus A380 comprennent un service *Usage Contract* sur plus de 20 ans.

Si les premiers succès de ce *business model* dépendent des partenariats aval, la pérennité de ces partenariats dépend en majeure partie de ses autres partenaires amont qui composent sa *supply chain*. Sachant que les achats représentent 70% du prix de revient des produits du motoriste, le respect des délais et de la qualité dépendent des fournisseurs externes. Il est alors indispensable d'analyser comment Aeromotor a modifié la gouvernance de sa *supply chain*.

### **3. COMMENT AEROMOTOR A CONFIGURE LA GOUVERNANCE DE SA *SUPPLY CHAIN* ?**

#### **3.1. UN ENVIRONNEMENT ACHAT CHANGEANT QUI ACCROIT LA DEPENDANCE**

L'environnement achat des motoristes aéronautique s'est considérablement modifié au cours des quinze dernières années. Pour remporter les appels d'offre sur des prix de plus en plus faibles, les équipementiers réduisent leurs marges au maximum et cherchent les économies d'échelle. La concentration observée dans le secteur témoigne de ces orientations. Les fusions et acquisitions en chaîne ont été particulièrement nombreuses. Pour illustrer, Lucas Aerospace a été acquis par Lucas Varity dans les années 90, Lucas Varity par TRW en 2000 et TRW par Goodrich en 2003 ; Snecma a racheté Hispano ; Messier a racheté Dowty, etc. Parallèlement, les grands motoristes ont recentré leurs activités sur leur *core business* en externalisant des pans entiers de leur portefeuille (en particulier la conception et l'assemblage de sous-ensembles de moteurs d'avion).

Ces évolutions ont très sensiblement accru la dépendance des motoristes vis-vis de leurs fournisseurs capables de fournir des modules complets<sup>4</sup> et de gérer eux-mêmes leur *supply chain*. Ainsi, chez Aeromotor, dans les quatre segments de commodités, 85% des achats sont

classés dans les segments stratégiques car ce sont des produits complexes (de par leur technologie), nécessitant des investissements importants, à fort impact sur la capacité de création de valeur du motoriste et n'étant livrés que par un très petit nombre de fournisseurs potentiels. En définitive, cette une forte interdépendance qui est apparue entre deux oligopoles globaux : celui des motoristes aéronautiques et celui de leurs équipementiers. Comme dans l'industrie automobile, cette interdépendance offre les conditions favorables au développement de nouvelles relations client-fournisseur. Entre l'intégration verticale totale et la sous-traitance classique, les partenariats verticaux entre les motoristes et leurs fournisseurs de modules permettent de recréer une situation « d'intégration virtuelle » (dixit un directeur achat). Dans cette logique, Aeromotor a du adapter sa gouvernance inter-organisationnelle aux exigences du partenariat en modifiant : (1) son organisation interne (structure et coordination intra-organisationnelle) et (2) les modalités de contrôle de ses fournisseurs.

### **3.2. UNE GOUVERNANCE INTER-ORGANISATIONNELLE COMPLEXE**

#### **3.2.1. Une organisation achat en évolution**

Jusqu'en 2002, l'organisation d'Aeromotor était régionale et décentralisée à défaut d'être globale, focalisée sur les transactions plutôt que sur les relations durables. Pour accélérer le processus de globalisation et de simplification de sa *supply chain* en accord avec sa stratégie de recentrage, Aeromotor a proposé une structure achat matricielle avec :  
au niveau des *business units*, 70 responsables achat soutenus par des équipes de développement<sup>5</sup> et des qualitiens en charge d'améliorer les process et la performance des fournisseurs retenus.

Au niveau des unités opérationnelles (les usines), une équipe d'acheteurs-approvisionneurs et de qualitiens mettent en œuvre la stratégie définie par les commodity buyers tout en tenant compte des besoins spécifiques de chaque usine.

Cette structure à la fois globale et locale est tout à fait en ligne avec les résultats observés par Nogatchewsky (2005) dans la configuration de contrôle partenariale au sein de l'industrie automobile. Dans cette nouvelle organisation, les responsables achat d'Aeromotor sont les organisateurs de l'intégration verticale virtuelle. Ils ont le rôle d'interface privilégié avec les fournisseurs et les multiples attentes de la Direction Générale à leur égard reflètent bien ce rôle<sup>6</sup>. Ces attentes se retrouvent dans les modalités de contrôle des fournisseurs selon les différentes phases des relations : sélection, contractualisation, suivi.

### **3.2.2. Des modalités de contrôle des fournisseurs qui associent dispositifs bureaucratiques et relationnels**

Le processus de contrôle des fournisseurs (en phases de sélection, de contractualisation et de suivi) tel qu'il est défini au sein d'Aeromotor est de facture bureaucratique. Ces résultats sont en phase avec les observations réalisées par les chercheurs s'inscrivant dans la lignée des travaux de van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000).

La sélection des fournisseurs est jalonnée par un processus normé. La première étape pour le responsable achat concerné consiste à pré-sélectionner des fournisseurs généralement déjà connus selon un certain nombre de critères : capacités (actifs humains et matériels), compétitivité, historique de la relation, réputation, structure financière (moyens financiers pour le développement), taille, qualité du management, stratégie d'implication vis-à-vis d'Aeromotor. Ce dernier critère est tout à fait crucial pour le développement de relations partenariales dans la durée. Ainsi, les principaux fournisseurs sont évalués sur leurs comportements au cours des relations passées, de leur capacité de management des risques et de leur flexibilité, des cadres de communication qu'ils ont établis avec Aeromotor et plus largement, de leur engagement à mettre à la disposition d'Aeromotor toutes les ressources nécessaires à un projet. Le processus de décision du choix est entièrement organisé par le responsable achat, même s'il implique un grand nombre d'acteurs chez Aeromotor et les

fournisseurs potentiels. Une fois le fournisseur sélectionné, une dernière procédure d'approbation via des audits de qualité et d'amélioration des performances opérationnelles valide la capacité réelle du fournisseur.

Tout choix de fournisseur s'inscrit dans un contrat-cadre validé par les principales parties prenantes au sein d'Aeromotor (acheteurs, qualitatifs, ingénieurs R&D, etc.). Y sont définis les programmes concernés, les exigences de compétitivité et de performance (cycles de livraison, qualité), les garanties et responsabilités juridiques en cas d'avaries, les conditions de propriété intellectuelle ainsi que les conditions commerciales et les modalités de transition en cas de rupture de contrat. Sur chaque programme, sont mentionnés des objectifs de taux de livraison à l'heure, de réduction d'incidents qualité, de réduction de cycles et de baisses des prix qui sont établis et redéfinis périodiquement. Ces objectifs peuvent être inscrits dans une charte de progrès et d'amélioration continue co-signée par le fournisseur. Certains fournisseurs partenaires doivent aussi s'engager sur des comportements prouvant qu'ils donnent le meilleur d'eux même (« *best endeavor* ») et accepter sur des contrats de 5 à 10 ans de tout mettre en place pour atteindre la performance attendue. Ils devront par exemple absorber en partie les variations des coûts et satisfaire les nouveaux objectifs de performance technique. Les retards de livraison ou les défauts de qualité ne font pas l'objet de sanctions prédéfinies, les responsabilités dans cette non performance n'étant pas souvent clairement établies et la législation ne facilite pas forcément pas les pénalités de retard.

Le processus de suivi des fournisseurs est également très structuré et coordonné par le responsable achat. Il porte à la fois sur les résultats, les procédés de travail, les comportements et la stratégie. Tous les mois, les résultats opérationnels appuyés par des indicateurs de performance sont communiqués aux fournisseurs et doivent faire l'objet d'une analyse. Tous les trois mois, le management des deux entreprises se rencontre dans le cadre d'une revue de performance et fait un point sur l'avancée des projets. Tous les deux ans, un audit complet de

chaque fournisseur stratégique est organisé sur les mêmes critères que sont audités les propres *business units* d'Aeromotor : amélioration de la performance opérationnelle, performance organisationnelle (management, communication, amélioration continue, management de la *supply chain*, des risques, stratégie corporate), sur la qualité de service (volonté de négocier, de partager les risques, de réaliser des réductions de coûts, flexibilité, réactivité) ainsi que sur les capacités de conception et de développement. Des axes d'amélioration sont alors définis et les plans d'action suivis par le responsable achat. Enfin, deux fois par an, le top-management d'Aeromotor réunit celui des fournisseurs dans un grand symposium pour communiquer sur les performances, les objectifs et la vision d'Aeromotor.

Cette gouvernance très formalisée de sélection, de contractualisation et de suivi des fournisseurs stratégiques s'est développée au cours des dix dernières années et permet de mettre en œuvre la nouvelle stratégie d'Aeromotor qui recherche ses avantages compétitifs sur toute sa *supply chain*. Les dispositifs bureaucratiques sont cohérents avec la volonté d'intégration virtuelle des fournisseurs les plus stratégiques. Ils soutiennent l'évolution du motoriste dans sa volonté à passer d'une logique de transaction à une logique de processus relationnel. Certains responsables achat sont même « délocalisés » chez un fournisseur majeur pour développer cette quasi-intégration et renforcer les liens.

Toutefois, la « nouvelle » gouvernance partenariale d'Aeromotor n'est pas tout à fait aboutie. Elle se heurte en particulier aux anciennes habitudes plus transactionnelles. Pour mieux comprendre les perceptions de ses relations par ses fournisseurs eux-mêmes et adapter sa gouvernance inter-organisationnelle, Aeromotor a réalisé une étude en 2002 auprès de plusieurs centaines de fournisseurs. Les résultats témoignent de certaines faiblesses : 1) des objectifs et des mesures de performance inconsistants, 2) un manque de confiance réciproque, 3) une mauvaise utilisation des compétences des fournisseurs, 4) une incompétence des acheteurs, 5) un manque d'intérêt quant aux profits des fournisseurs et 6) des barrières



internes à Aeromotor qui nuisent à l'efficacité des fournisseurs. D'après les fournisseurs interrogés au cours de notre étude, certaines de ces faiblesses demeurent, en particulier le manque de confiance réciproque et une sous-optimisation des compétences des fournisseurs. En outre, toutes les personnes interrogées (au sein d'Aeromotor et de ses fournisseurs) reconnaissent que les structures relationnelles sont en place (symposiums aux plus hauts niveaux, responsables achat dédiés à la relation, etc.), mais que les relations interpersonnelles créant la connivence relationnelle restent insuffisantes. Or, ces relations pourraient stimuler la solidarité, l'action jointe et la confiance qui, *in fine*, favoriserait en la cohésion inter-organisationnelle (Guibert et Dupuy, 1997). Pour l'instant, les processus et structures formels sont peut-être trop récents.

#### **4. LA GOUVERNANCE PARTENARIALE, UNE CLEF DE VOUTE**

Aeromotor illustre un cas d'entreprise confrontée à d'importantes évolutions de son environnement en aval et en amont de sa chaîne de valeur. Sa réaction a été de modifier son *business model* en associant systématiquement des services à la vente de ses produits industriels. Ce repositionnement stratégique a induit une nouvelle structure de ses revenus dont 60% proviennent désormais de la vente de services à haute valeur ajoutée sur des cycles longs. Il a aussi induit la mise en place d'une gouvernance inter-organisationnelle de facture moins transactionnelle et plus partenariale. En effet, le nouvel environnement d'Aeromotor ne lui permettant plus de gérer ses relations verticales (clients et fournisseurs) de manière transactionnelle, le motoriste a du établir des relations commerciales durables avec tous ses partenaires d'échange. Cela implique une « gouvernance partenariale » qui devient alors la clef de voute de son nouveau positionnement stratégique.

Nous définissons par gouvernance partenariale l'ensemble des dispositifs formels et informels visant à structurer et à faciliter la quasi-intégration des échanges entre partenaires. Ces dispositifs sont autant internes (architecture organisationnelle et contrôle interne des parties prenantes à la relation) qu'externes (processus de sélection, modalités contractuelles, contrôle et suivi des acteurs externes). Ils garantissent tout partenariat vertical c'est-à-dire cet « *état d'esprit* rendant possible la création de relations privilégiées, fondées sur la recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme menée dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages » (Livre Blanc sur le Partenariat, 1986). La gouvernance partenariale est par nature multiforme. Elle intègre d'une part des éléments bureaucratiques visant à créer cette quasi-intégration nécessaire au travail collaboratif sur des projets en amont et caractérisant les véritables partenariats verticaux. Elle intègre d'autre part des éléments sociaux qui facilitent l'état d'esprit collaboratif et la confiance.

En prenant comme point de départ le changement de *business model* d'Aeromotor, notre étude ne détaille pas les modalités concrètes de la gouvernance partenariale entre Aeromotor et ses clients. Elle met toutefois en lumière l'importance de la convergence d'intérêts entre des partenaires de long terme dans la réussite du repositionnement de ses activités sur la vente de services. En effet, à la différence des entreprises de produits manufacturés qui livrent des produits à des clients finaux très souvent inconnus, les fournisseurs de services doivent produire conjointement leurs offres avec leurs clients au moment précis de leur utilisation (Lovelock et al., 2004). La réussite de cette co-production repose sur une très forte interaction fournisseur-client (Sarathy, 1994) et, par conséquent, sur l'ensemble des dispositifs facilitant son intensité et sa qualité.

Avant son repositionnement stratégique, Aeromotor ne co-produisait pas avec ses clients. Son processus de production était celui des entreprises manufacturières classiques et son mode d'échange était transactionnel. Un interlocuteur interne témoigne: « Avant le Usage Contract, nous ne cherchions pas à comprendre les besoins de nos clients. Maintenant, nous travaillons avec eux très en amont » (dixit le responsable du développement commercial). En intégrant désormais des ingénieurs, des responsables qualité, des acheteurs et des commerciaux dans des équipes communes, Aeromotor a adapté son processus de production selon ses clients. Ceci lui permet aujourd'hui de mieux anticiper et répondre à leurs besoins, d'obtenir plus facilement ses contrats sur la vente de ses moteurs et, au final, de verrouiller ses relations commerciales sur des offres de services après-vente de très longue durée. La pérennité de ces avantages repose alors sur sa capacité à maintenir une gouvernance partenariale qui, bien ajustée, facilite ce que Depeyre et Dumez (2007) qualifient d'« asymétrie de confiance et de connaissance des problèmes du client ». Cette asymétrie confère en effet un avantage relationnel et compétitif durable (Dyer et Singh, 1998) qui facilite la convergence des intérêts long terme entre les partenaires, et entretient l'état d'esprit partenarial indispensable à tout processus de co-production de services. D'où notre proposition : la gouvernance partenariale aval est une clef de voute importante dans un business model basé sur la vente de services.

Notre étude de cas se focalise davantage sur la gouvernance inter-organisationnelle amont. Elle permet de distinguer les différentes modalités selon les phases de la relation et elle détaille les critères d'évaluation ou de suivi des différentes parties prenantes. L'analyse des données profile une gouvernance multiforme intégrant d'une part des dispositifs formels de facture bureaucratique et, d'autre part, des dispositifs souvent plus informels visant à établir les bases d'un contrôle social (Dekker, 2004). Cette configuration constitue les prémices d'une véritable gouvernance partenariale amont.

Vis-à-vis des fournisseurs vers qui le motoriste a externalisé la conception et la fabrication de modules complets, la gouvernance inter-organisationnelle choisie par Aeromotor vise à répondre à ses besoins d'intégration virtuelle. Elle comprend une structure formelle et matricielle de l'organisation achat, une sélection des fournisseurs sur leurs compétences et leur aptitude partenariale, la mise en place de contrat-cadre et un suivi formalisé complet sur les résultats, les processus, les comportements et la stratégie. Tous ces dispositifs sont décrits par van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) comme étant de facture bureaucratique. Toutefois, la très forte interdépendance entre le motoriste et ses fournisseurs dits « stratégiques » modère l'exercice de mesures coercitives en cas de non respect des engagements ou défaillance sur les objectifs à atteindre. L'interdépendance a deux origines. Elle découle tout d'abord de la concentration des acteurs dans l'environnement L'industrie aéronautique ne comptant plus que 5 grands motoristes et un très petit nombre de fournisseurs capables de concevoir et/ou réaliser un produit (et/ou un process), en coordonnant très en amont des ressources et des compétences spécifiques, les acteurs en présence sont dans des situations de dépendance croisée. Ensuite, les relations partenariales aval entre les compagnies aériennes et le motoriste accroissent sa dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. Ces derniers doivent désormais être intégrés très en amont dans la co-production d'une offre avec un client. De leur côté, les fournisseurs impliqués dans ce processus réalisent des investissements spécifiques qui les lient au motoriste. S'en suit pour les deux acteurs une très forte interdépendance qui, selon Nogatchewsky (2005), appelle une configuration de gouvernance partenariale.

Ainsi, parallèlement au contrôle formel et structuré de sa gouvernance bureaucratique, Aeromotor a aussi créé des espaces relationnels institutionnalisés pour faciliter la confiance : grands symposiums avec les dirigeants, espaces de convivialité avec les opérationnels, etc.

L'analyse approfondie de notre cas donne cependant l'image d'une gouvernance partenariale encore inachevée car ne facilitant pas toujours l'adéquation entre la stratégie relationnelle, l'organisation interne, le contrôle interne et le contrôle externe. Aeromotor pourrait par exemple aller beaucoup plus loin dans la définition d'une organisation achat facilitant le travail collaboratif, exercer un contrôle des acheteurs en phase avec les objectifs commerciaux d'Aeromotor et son nouveau positionnement orienté service et enfin, revisiter différentes phases de son contrôle externe et notamment :

- une sélection des fournisseurs qui s'appuie sur de nouveaux outils de segmentation avec la prise en compte de la valeur perçue par le client ;
- une phase de rédaction des contrats plus légère ;
- le développement d'outils de gestion communs et la valorisation de relations interpersonnelles facilitant la confiance inter-organisationnelle.

De telles actions renforceraient certainement la gouvernance partenariale amont d'Aeromotor et viendraient inciter ses partenaires à offrir le meilleur d'eux même (notion de « best endeavor ») lors de la co-production. La synergie positive qui en résulterait confèrerait au motoriste le statut de « force de proposition » dans son secteur. Or selon (auteur), cet avantage relationnel permet de se différencier des autres et de renforcer son avantage compétitif. S'en suit alors comme Dyer et Singh (1998) le suggèrent et comme Gummesson (2004) le montre avec son calcul du Return on Relationship (ROR), une amélioration de la performance. D'où notre proposition : la gouvernance partenariale amont est une clef de voute importante dans un business model basé sur la vente de services.

## **CONCLUSION**

Dans leur état des lieux de la recherche sur la gouvernance inter-organisationnelle, van der Meer-Kooistra et Vosselman (2006) suggèrent que le contrôle inter-organisationnel ne doit

pas être défini de manière unique pour une organisation mais de manière idiosyncratique selon les problématiques relationnelles à traiter. Cette approche « marketing » de la gouvernance laisse supposer que les configurations choisies doivent répondre aux besoins des utilisateurs avant d'être des mécaniques théoriques parfaites. Dans ce cadre, il est indispensable de dépasser les typologies traditionnelles de la gouvernance inter-organisationnelle (marché, bureaucratie, confiance) pour accepter l'existence de configurations mixtes adaptées aux besoins. Ainsi, la gouvernance partenariale doit être mise en œuvre lorsque la réussite des partenariats verticaux garantit la performance d'un *business model*. Le cas présenté illustre ce propos. Suite à un changement complet de sa relation environnement-stratégie-performance et sa traduction dans un repositionnement sur des activités de services, le motoriste Aeromotor a développé les prémices d'une gouvernance partenariale. En situation de très forte interdépendance avec des partenaires externes, la gouvernance bureaucratique donne les bases d'une intégration virtuelle nécessaire pour contrôler formellement toutes les parties prenantes et faciliter leur collaboration en amont des projets. Toutefois, pour que le partenariat fonctionne et que les partenaires y trouvent une convergence d'intérêts, il est aussi indispensable d'adopter une gouvernance relationnelle favorisant la confiance et la proximité des individus impliqués dans les projets. Tout ceci constitue les bases d'une gouvernance partenariale, clef de voute d'un nouveau *business model* centré sur les services et les relations long-terme.

Les limites de cette recherche sont aussi des pistes pour de futurs travaux de recherche sur les relations client-fournisseur. Comme Forgues et *al.* (2006), nous sommes convaincus que les relations inter-organisationnelles sont portées par les individus au nom des organisations et regrettons de ce fait l'insuffisante prise en compte de données sur les individus. Par ailleurs, il serait intéressant d'approfondir cette recherche dans une démarche plus longitudinale pour analyser les différentes étapes de l'évolution de la gouvernance partenariale.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BALL C.P. (2007), « Rethinking Hub versus Point-to-Point Competition: A Simple Circular Airline Model », *Journal of Business & Economic Studies*, Vol. 13, n°1, pp. 73-87.

BRANDENBURGER A.M., NALEBLUFF B.J. (1996), *Co-opétition*, New York Doubleday.

BUXTON D. FARR R. et MACCARTHY B., (2006), « The aero-engine value chain under future business environments: using agent-based simulation to understand dynamic behavior », MITIP conference, September, Budapest.

CALVI R. (2000), « Le rôle des services achats dans le développement de produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2, juin, pp. 31-55.

DEKKER H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 27-49.

DEPEYRE C., DUMEZ H. (2007), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, n°176, pp. 99-110.

DONOVAN A.W. (2005), « Yield Management in the Airline Industry », *Journal of Aviation/Aerospace Education and Research*, vol. 14, n°3, pp. 11-19.

DUMOULIN R. (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 2, pp. 45-58.

DYER J.H., SINGH H. (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, pp. 660-679.

FORGUES B., FRECHET M., JOSSERAND E., (2006), « Relations interorganisationnelles. Conception, résultats et voies de recherche », *Revue Française de Gestion*, n°164, pp.17-31.

GUEGUEN G. (2001), «Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme», 10ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), juin, Québec, Canada.

GUMMESSON E. (2004), «Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, n°2, pp.136-148.

HAKANSSON H., LIND J. (2004), « Accounting and network coordination », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 51-72.

HEIDE J.B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 71-85.

QUELIN B. (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimonial à la firme contractuelle », *Revue Française de Gestion*, n°144, pp.13-26.

LANGFIELD-SMITH K., SMITH D. (2003), « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management Accounting Research*, vol. 14, pp. 281-307.

LE ROY F. (2003), « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue Française de Gestion*, n°143, pp. 145-157.

- LOVELOCK C., WIERTZ J., LAPERT D., (2004), *Marketing des Services*, Pearson Education: Paris.
- MILES M., HUBERMAN A. (1991), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université (1ère édition américaine 1984).
- NOGATCHEWSKY G. (2005), *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur : environnement – organisation du client – finalités et modalités du contrôle*, Actes du XXVIe congrès de l'AFC, Lille.
- ROSSETTI C. et CHOI T., (2006), « On the dark side of strategic sourcing : experiences from the aerospace industry », *Academy of Management Executive*, 2005, vol.19, n°1, pp.46-60.
- SAGLIETTO L., LEVY D., (2007), « Le ciel aérien sans frontières. Structure des alliances stratégiques », *Revue Française de Gestion*, vol.33, n°177, pp.35.
- SARATHY R., (1994), « Global strategy in service industries », *Long Range Planning*, vol.27, n°6, pp. 115-124.
- STALK G., EVANS P., SHULMAN J.E., (1992) « Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 5, pp. 54-66.
- VAN DER MEER-KOOISTRA J., VOSSSELMAN G.J. (2000), « Management control of interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 51-77.
- VAN DER MEER-KOOISTRA J., VOSSSELMAN G.J. (2006), « Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither », *Management Accounting Research*, vol. 17, n° 3, pp.227-237.
- YIN R.K. (1989), *Case study research : design and methods*, Newbury Park, Sage Publications, 2nde édition.

---

<sup>1</sup> D'autres auteurs ont relevé le bouleversement complet des méthodes de travail et de gestion des compagnies aériennes : le développement des réseaux et des hubs (Ball, 2007), la mise en place du yield management (Donovan, 2005).

<sup>2</sup> D'après Leo van Wijk, Président de KLM et de l'Association Européenne des Compagnies Aériennes.

<sup>3</sup> Selon ses prévisions à vingt ans, Aeromotor évalue le marché des moteurs d'avion à 18.000 unités pour les avions long-courriers, pour un montant de 228 milliards d'euros, et 29.000 unités pour les court et moyen-courriers pour 132 milliards d'euros.

<sup>4</sup> Les boîtes de transmission, anciennement produites par Aeromotor, sont aujourd'hui fournies par deux seules entreprises dans le monde.

<sup>5</sup> Ceci est conforme aux recommandations de Calvi (2000) pour qui, plus le produit est complexe, plus les acheteurs doivent être intégrés en amont.

<sup>6</sup> Les tâches des responsables achat couvrent les domaines suivants : 1) développer la stratégie sur leur commodité, 2) améliorer les performances opérationnelles des fournisseurs (réduction des prix, mais surtout réduction des temps de cycle, amélioration de la qualité, de la réactivité), 3) travailler en amont des projets, 4) développer et faire appliquer les plans de productivité chez les fournisseurs (mener les audits, suivre les plans d'action, etc.) 5) assurer la coordination du management de la relation (organiser les revues trimestrielles, les revues de suivi, etc.) et 6) intensifier la coordination interne au sein d'Aeromotor (construire des relations basées sur la confiance et le soutien mutuel, encourager la collaboration et le travail d'équipe).