

Sous-traitance aéronautique : qui est le maillon faible ?

Le 21 juin 2011



© D. R.

PAROLE D'EXPERT **L'industrie aéronautique déroule son grand spectacle, sur la prestigieuse scène du Bourget. Démonstrations, innovations, grosses commandes, tout est prévu. Qu'en est-il de l'ambiance en coulisse, notamment entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants ? Analyse sur ce sujet signée de Philippe Herrerias, spécialiste aéronautique chez Vinci Consulting.**

Le secteur aéronautique a débuté, il y a quelques années, une profonde mutation, sous l'impulsion des grands programmes que sont le Dreamliner de Boeing et l'A350 d'Airbus (plus de 1400 appareils déjà commandés à eux seuls). Le modèle de la société intégrée, hérité des années 70-80 n'est plus. Place a été faite à l'externalisation et à la réduction des coûts.

Les grands donneurs d'ordre de la filière se positionnent désormais, à l'instar des grands constructeurs automobile, comme des architectes et des intégrateurs d'un produit industriel dans lequel près de 70% du contenu sont achetés. La logique est poussée plus loin encore puisque nombre d'équipements sont installés directement par l'équipementier lui-même en chaîne finale.

Le modèle actuel est celui du partage des risques entre le donneur d'ordre et une sélection restreinte de partenaires principaux (les fameux RSP - Risk Sharing Partners) qui sont alors amenés à piloter la cascade de sous-traitants. L'aéronautique doit faire émerger des acteurs de poids, à l'instar de l'automobile avec des sociétés comme Bosch, Valeo. Dans le domaine des aérostructures notamment, force est de constater que le chemin est encore long...

Un des impacts majeurs de cette réorganisation se situe dans les rapports entre donneur d'ordre et sous-traitant, rapports qui ont radicalement changé avec les nouveaux programmes. Finies les relations personnelles entre les sociétés essentiellement techniques, place aux relations dépersonnalisées et formelles, sous la coupe réglée des services achat !

PLUSIEURS MILLIERS D'EXIGENCES

Là où beaucoup de choses se réglait entre confrères de longue date, sur la base d'une certaine confiance et d'un respect mutuel, l'heure est désormais à l'analyse scrupuleuse des exigences réciproques. Avec de manière inévitable, une certaine déshumanisation des métiers, des relations plus tendues entre les sociétés.

Mais cette formalisation des relations est devenue la clé de voûte du système. De la façon dont les exigences contractuelles vont être cascadées entre les différents maillons de la filière va dépendre une bonne partie de la réussite d'un programme. Réussite technique bien entendu, mais aussi – et surtout ! – économique.

Ces exigences concernent aussi bien le produit lui-même (ses fonctions, ses performances...), que la façon dont il va être conçu, fabriqué, livré et maintenu. Tout doit être tracé, analysé, répercuté au bon échelon de la filière et suivi à chaque évolution. Et elles sont nombreuses ! Concrètement plusieurs milliers d'exigences relient entre eux les différents maillons de la cascade de sous-traitants. Chacune pouvant faire l'objet d'un contentieux, traité par les services achat et juridique, avec des milliers d'euros - voire des millions dans certains cas, en jeu !

Une exigence "oubliée" ou mal interprétée, et c'est tout un design à recommencer à ses frais, des produits à reprendre voire à mettre au rebut ! Gare à ceux qui ne prendraient pas la juste mesure du sujet : derrière ce que l'on appelle la gestion des exigences se cache des enjeux financiers conséquents, de ceux qui décident de la rentabilité ou non d'un programme, et par conséquent de la santé même d'une société.

Nombre d'acteurs de la filière ont bien saisi les nouveaux modes de relation, le besoin vital de muscler sérieusement leur façon de gérer les exigences. Mais pas tous, loin s'en faut. Ceux qui ne l'ont pas encore compris se préparent des réveils douloureux... Pas de place pour les maillons faibles !

Par Philippe Herrerias, Vinci Consulting