



Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles

## **ETUDE : La sous-traitance à Bruxelles en 2004**

**Catherine Crochet**

**AVRIL 2004**

*Avenue Louise 500 – 1050 Bruxelles*

<b>NOTE PRÉLIMINAIRE.....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE I : ETUDE SOUS-TRAITANCE : CONCLUSIONS OPÉRATIONNELLES ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>6</b>
<b>I. Fondements et caractéristiques d'un bon service de promotion des PME..</b>	<b>7</b>
<b>A. Le phénomène d'impartition implique une approche en termes de réseaux d'entreprises .....</b>	<b>7</b>
<b>B. Mieux mettre en avant, s'appuyer sur les avantages compétitifs des PME visées et favoriser la mise à disposition de moyens collectifs .....</b>	<b>8</b>
<b>C. La globalisation des achats, une raison de plus pour fédérer les PME ? .....</b>	<b>11</b>
<b>D. Caractéristiques concrètes d'un service de promotion des PME et outils à mettre en oeuvre .....</b>	<b>12</b>
<b>II. Recommandations .....</b>	<b>14</b>
<b>A. Axes d'un plan d'action pour les PME bruxelloises .....</b>	<b>14</b>
<b>B. Un projet de création d'une grappe industrielle à Bruxelles .....</b>	<b>15</b>
<i>a) Le secteur pressenti .....</i>	<i>15</i>
<i>b) Objectifs des groupements d'entreprises .....</i>	<i>15</i>
<i>c) Profil des entreprises .....</i>	<i>15</i>
<i>d) Rôle de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles.....</i>	<i>15</i>
<i>e) L'apport de la Région de Bruxelles-Capitale.....</i>	<i>16</i>
<i>f) Coût pour l'entreprise .....</i>	<i>16</i>
<i>g) Les avantages.....</i>	<i>16</i>
<b>PARTIE II : ETUDE SOUS-TRAITANCE : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>17</b>
<b>I. Le contexte de la sous-traitance .....</b>	<b>18</b>
<b>A. Un phénomène d'impartition.....</b>	<b>18</b>
<b>B. La sous-traitance aujourd'hui .....</b>	<b>19</b>
<b>C. Vers une « fragmentation » de l'économie.....</b>	<b>22</b>
<b>II. Acheteurs et fournisseurs.....</b>	<b>23</b>
<b>A. Les décisions d'achats au sein des grands donneurs d'ordre.....</b>	<b>23</b>
<i>a) Les mécanismes décisionnels.....</i>	<i>23</i>

b) <i>Les critères d'évaluation des acheteurs et les compétences qu'ils apprécient chez leurs fournisseurs potentiels</i> .....	24
c) <i>La globalisation, un risque à court ou à long terme ?</i> .....	25
<b>B. Les compétences des PME</b> .....	<b>27</b>
a) <i>La fonction commerciale dans les PME rencontrées</i> .....	27
b) <i>Les avantages concurrentiels potentiels</i> .....	27
c) <i>La sous-traitance ?</i> .....	28
<b>C. La matrice SWOT qui en résulte</b> .....	<b>29</b>

## **PARTIE III : CONTEXTE DE L'ETUDE ET RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES ENQUÊTES**

<b>SOUS-TRAITANCE</b> .....	<b>34</b>
<b>I. Introduction</b> .....	<b>35</b>
<b>A. Le cadre de l'étude</b> .....	<b>35</b>
a) <i>La mondialisation des échanges commerciaux</i> .....	35
b) <i>Les restructurations d'entreprises</i> .....	35
c) <i>Les nouvelles organisations des départements d'achats</i> .....	36
<b>B. Les fondements de l'étude</b> .....	<b>36</b>
<b>C. Les étapes</b> .....	<b>36</b>
<b>D. Les objectifs</b> .....	<b>37</b>
<b>E. La méthodologie</b> .....	<b>38</b>
<b>II. Les résultats de l'enquête auprès des acheteurs</b> .....	<b>39</b>
<b>A. Le profil des entreprises interrogées</b> .....	<b>39</b>
<b>B. La globalisation des achats</b> .....	<b>42</b>
<b>C. Une étape majeure de la rationalisation des achats : les analyses</b> .....	<b>43</b>
<b>D. Les objectifs qui sous-tendent des politiques de rationalisation des achats</b> .....	<b>45</b>
<b>E. Les responsabilités du département d'achats</b> .....	<b>48</b>
<b>F. Les critères de sélection des fournisseurs</b> .....	<b>49</b>
<b>G. La réflexion sur les coûts de transports</b> .....	<b>50</b>
<b>H. Le référencement des fournisseurs</b> .....	<b>51</b>
<b>I. Les évaluations de fournisseurs</b> .....	<b>52</b>
<b>J. Comment les acheteurs voient les PME : leurs points forts et faibles</b> .....	<b>53</b>
<b>K. Vers un nouveau profil d'acheteur</b> .....	<b>54</b>
<b>L. Les groupes de « Sourcing »</b> .....	<b>55</b>
<b>III. Les résultats de l'enquête auprès des fournisseurs</b> .....	<b>57</b>
<b>A. Vers un profil des PME bruxelloises visitées</b> .....	<b>57</b>
a) <i>Les caractéristiques générales de l'échantillon</i> .....	57

b) <i>L'organisation, l'approche commerciale et stratégique</i> .....	59
c) <i>Leurs avantages concurrentiels potentiels</i> .....	61
d) <i>Les ressources humaines</i> .....	63
<b>B. La situation à Bruxelles</b> .....	<b>64</b>

## **NOTE PRÉLIMINAIRE**

Dans le présent rapport, nous avons opté pour une présentation moins conventionnelle des résultats, partant des conclusions opérationnelles pour terminer par les résultats détaillés.

On trouvera donc d'abord dans les sections suivantes :

Première partie : Conclusions opérationnelles et recommandations ;

Deuxième partie : Synthèse de la littérature et des résultats des enquêtes ;

Troisième partie : Fondements de l'étude et résultats détaillés des enquêtes auprès des acheteurs et des fournisseurs.

## **PARTIE I : ETUDE SOUS-TRAITANCE : CONCLUSIONS OPÉRATIONNELLES ET RECOMMANDATIONS**

Cette première partie expose les conclusions opérationnelles et les recommandations pour les activités futures de la Convention Sous-traitance.

## I. Fondements et caractéristiques d'un bon service de promotion des PME

### A. Le phénomène d'impartition<sup>1</sup> implique une approche en termes de réseaux d'entreprises

*Question 1 : Quelle approche adopter ?*

A l'analyse des résultats de l'étude, on voit qu'au-delà de la globalisation des marchés, le développement exponentiel des services, avec l'aide du progrès technologique et organisationnel, a ouvert la voie à un **transfert régulier de compétences et de responsabilités des entreprises industrielles vers le secteur tertiaire**. Dans le secteur industriel, les emplois en diminuant deviennent stables, d'un haut niveau de qualification du fait de l'automatisation, tandis que dans les services, la tendance est plus à la précarité.

Ce phénomène d'impartition<sup>2</sup>, en s'intensifiant, a compartimenté, « fragmenté » l'économie, **chacun se spécialisant dans un métier déterminé**. A l'extrême de ce continuum, apparaît un nouveau modèle d'entreprise, celle de l'entreprise virtuelle dont le savoir-faire est la genèse d'économies d'échelle et l'activité se limite à la coordination de fournisseurs spécialisés dans des domaines complémentaires. Et enfin, ce phénomène de désintégration de fonctions complémentaires en entités séparées renforce la nécessité d'un **haut niveau de coopération** pour recréer une cohérence à ces nouveaux ensembles.

Le concept de sous-traitance<sup>3</sup> se multiplie et quand on aborde l'économie dans son ensemble, il est de plus en plus difficile de l'identifier à un groupe distinct d'entreprises du fait des mécanismes de spécialisation et de différenciation, de la pénétration des services dans l'industrie et vice versa... Tandis que la frontière entre les deux s'estompe, **l'approche de l'économie en termes de réseaux** devient la seule manière d'analyser des ensembles économiques. D'autant plus que ce nouveau modèle de collaboration, incontournable à notre avis, n'est pas qu'accessible aux grandes entreprises et **met les économies d'échelle et une plus grande qualité par la « mutualisation » des ressources à la portée des plus petites structures**.

Il nous paraît indispensable de ne plus parler du concept traditionnel de sous-traitance qui a prévalu dans la Convention depuis son origine mais **de nous baser sur un ensemble de besoins**, en commençant par les besoins de proximité comme, - pour prendre quelque chose d'inhérent à une métropole comme Bruxelles-Capitale -, la construction et la maintenance d'immeubles (bureaux, etc.) **et d'identifier à partir de là des grappes virtuelles d'entreprises dont l'activité dépend notamment de cette demande**.

---

<sup>1</sup> Ou « Outsourcing » : Voir explications dans le chapitre I de la partie II, à commencer par le point A à la page 17.

<sup>2</sup> Ou « Outsourcing » : Voir explications dans le chapitre I de la partie II, à commencer par le point A à la page 17.

<sup>3</sup> Voir explications dans le chapitre II de la partie II point B.c) *La sous-traitance ?* à la page 27.

## B. Mieux mettre en avant, s'appuyer sur les avantages compétitifs des PME visées et favoriser la mise à disposition de moyens collectifs

*Question 2 : Quels sont les avantages compétitifs qu'un bon service de promotion devrait mettre en avant et comment mettre à leur disposition des moyens collectifs ?*

Les limites des PME<sup>4</sup> visées sont autant d'arguments supplémentaires en faveur d'actions stimulant l'organisation de réseaux de PME et la **mise en commun de moyens**, pour les aider à dépasser leurs faiblesses, à conserver leurs forces, éventuellement dans la perspective de développer de meilleures capacités stratégiques, par exemple de positionnement sur des niches.

En effet, les principales faiblesses de ces entreprises tiennent justement à leur manque de moyens et de temps. L'enquête « Fournisseurs » rappelle d'ailleurs que dans les petites structures, toutes les fonctions de l'entreprise sont réparties sur une petite équipe, que la polyvalence est à la base de leur si précieuse flexibilité mais aussi que le manque de moyens est la source de leurs lacunes dans leur approche commerciale et stratégique.

Ce n'est finalement pas étonnant qu'au regard des enjeux et des nombreuses responsabilités qui leur incombent, les acheteurs sont d'avis que les PME sont beaucoup plus dépendantes de la « qualité » de leur dirigeant que les grandes organisations, où les procédures ont notamment pour vocation de suppléer aux faiblesses et incompétences éventuelles des ressources humaines. C'est d'ailleurs une des contraintes identifiée comme centrale dans la matrice SWOT<sup>5</sup>.

La **flexibilité, la capacité d'adaptation** tout comme la **connaissance des produits et des marchés** en tant que partie de leurs principaux avantages compétitifs (une force) est aussi un des moteurs de leur capacité d'innovation. On ne peut pas voir chaque élément indépendamment de la relation qu'il entretient avec l'ensemble et il convient de préserver ce qui en constitue la dynamique.

Les avantages à mettre en avant et à stimuler sont donc :

- Une meilleure connaissance du marché ;
- La flexibilité ;
- Le savoir-faire et le travail sur mesure ;
- Leur capacité d'innovation qui découle de leur capacité d'adaptation ;
- La haute qualité de service ...

Et d'un point de vue politique, leur implication dans le tissu industriel local...

Le réseau pourrait favoriser la mise en place de **projets communs**, - pour reprendre des exemples découlant des difficultés relevées -, tels l'organisation d'une compétence commerciale permanente au niveau de la collectivité, la mise au point d'actions de promotion comme la rédaction de catalogues et la participation à des salons nationaux et internationaux, la réponse à des commandes globales, la mise en place de compétences d'encadrement pour le groupe et l'engagement collectif dans des processus d'amélioration organisationnelle.

Rappelons que si les acheteurs les éliminent dans leurs choix de fournisseurs, c'est majoritairement en raison de leur **incapacité à produire et/ou à livrer en grands volume**, une de leurs principales faiblesses et cela même si, de leur point de vue, la qualité reste un de leurs atouts majeurs. Malheureusement, bien que souvent exigée par ces grandes entreprises, et ce, sans doute plus pour des raisons organisationnelles que de qualité, la

---

<sup>4</sup> Pour plus d'explication, voir les chapitres II de la partie II (points B et C. *Les compétences des PME* et la *Matrice SWOT*) des pages 26 à 32 et III de la partie III (point A. *Vers un profil des PME bruxelloises visitées*, b à d) aux pages 58 à 62.

<sup>5</sup> SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats : Voir le chapitre II de la partie II point C. à partir de la page 28.

certification ISO a pour inconvénient majeur de nécessiter un lourd travail de formalisation qui paraît secondaire quand le temps disponible pour les fonctions essentielles est déjà limité.

Pour donner d'autres orientations concrètes de mise en commun de moyens, on peut citer l'organisation au niveau d'un groupe d'entreprises de :

- Plan stratégique commun (préalable nécessaire avant de faire agir un commercial) ;
- Back-office commercial (suivi des offres, enregistrement des commandes,...) ;
- Organisation de la production<sup>6</sup> ;
- Audits (détecter partenaires potentiels aux niveaux : méthodes de production/production/méthodes de contrôle qualité, méthodes de distribution,...) ;
- Réseau de distribution (création, élargissement) ;
- Qualité : certification ISO 9001, 14001, 18000<sup>7</sup>, ... ;
- Logistique (y compris la gestion des stocks destinée à faire face à la compression des délais) ;
- Conseil d'utilisation des produits chez les clients « entreprises » ;
- Archivages ;
- Centrale d'achats<sup>8</sup> ...

Dans la perspective évoquée ci-dessus, le lancement d'un projet de grappe pourrait s'appuyer sur une logique de formation et de parrainage d'entreprises du type PLATO.

Il faut noter que l'approche participative suppose un **engagement formel**<sup>9</sup> des acteurs dans le développement des stratégies communes s'inscrivant dans le long terme et une participation dans la mise en œuvre des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs définis en concertation.

Bien que cet aspect n'ait pas fait l'objet d'une analyse détaillée dans la présente étude, il ressort également qu'il y aurait lieu d'**améliorer les rapports entre les universités et les entreprises**, de manière à les associer à des projets visant à encourager la capacité d'innovation dans les secteurs industriels existants et si nécessaire, favoriser l'émergence de stratégies de reconversion.

Si on veut prendre en considération la problématique bruxelloise de **l'intégration des entreprises dans un milieu urbain**, il y aurait lieu de favoriser une approche globale de la problématique, de continuer à réserver des zones désaffectées ou non à l'implantation exclusive des entreprises et à mettre en place des structures d'accompagnement des entreprises dans leurs démarches auprès des différentes instances, de médiation dans le cas de conflits. De ce point de vue, on pourrait pousser plus avant la création de centres d'entreprises « à l'anglaise », dans les zones les plus facilement accessibles<sup>10</sup> d'un point de vue industriel. Ces centres proposeraient la location d'emplacements non résidentiels de toute nature, - bureaux, entrepôts, ateliers, places de parking ...-, avec des baux spéciaux de très courte durée, renouvelables facilement, seraient éventuellement le cœur d'une grappe industrielle et auraient pour double objectif de faciliter les re-localisations, les aménagements indispensables de certains sites d'entreprises et de mettre des locaux abordables à la disposition des entreprises en phase de démarrage ou d'expansion trop rapide. Ces centres pourraient rassembler des services de type *Office* et être la localisation privilégiée des services d'accompagnement à ces entreprises. En Angleterre, les centres de ce type sont gérés conjointement par les pouvoirs publics et les Chambres de Commerce<sup>11</sup>, ce qui présente de

---

<sup>6</sup> Indispensable dans le cas d'une commande à une grappe.

<sup>7</sup> Un seul certificat pour tout le monde. Economies, meilleure coordination interne, ...

<sup>8</sup> L'expérience n'est pas mentionnée dans la synthèse des résultats mais deux des PME participent à des initiatives de centrales d'achats

<sup>9</sup> Charte, implication dans un groupement d'intérêt... Voir bibliographie Dominique Graitson, *Les grappes industrielles : concept et méthodologie*, Janvier 2000.

<sup>10</sup> Circulation à Bruxelles ! Voir le chapitre III. B. de la partie III à la page 64.

<sup>11</sup> Les CCI anglaises ont un statut comparable à celui des CCI belges.

nombreux avantages du type « mise en réseau » : possibilités de collaboration entre les Chambres et les pouvoirs publics, ouverture sur les réseaux internationaux dans lesquels sont impliqués les Chambres de Commerce, ...

### C. La globalisation des achats, une raison de plus pour fédérer les PME ?

*Question 3 : Où positionner les risques de la globalisation des achats ?*

Ce n'est pas étonnant si une analyse SWOT<sup>12</sup> des menaces, auxquelles les PME bruxelloises de la sous-traitance et des services industriels sont confrontées, isole avant tout la **concurrence des pays à bas salaires** et **l'abaissement des coûts de transports et des communications** comme les deux menaces les plus importantes auxquelles sont confrontées nos PME.

Menace pour les uns, opportunité pour les autres, la globalisation des achats, telle que la vivent les grandes entreprises rencontrées, tout en étant fondée sur la recherche incessante d'économies d'échelle, initiée par la baisse des prix sur les marchés internationaux, stimulée par la crise récente, ... en découle directement.

En ce sens, on peut dire que c'est d'abord un processus à court terme et on comprend que les effets à long terme sont plus difficiles à identifier.

Si la menace à court terme est aussi réelle, - malgré les **réorganisations internes** que cela implique en termes de procédures d'achats, de standardisation des processus -, c'est aussi que la recherche du coût le plus bas limite le cadre des relations avec les fournisseurs à une négociation de prix à court terme, par rapport à tous les bénéfices d'une relation de **partenariat vue sur du long terme**<sup>13</sup>.

Que ce soit à court ou long terme, il nous apparaît souhaitable que les pouvoirs publics mettent en œuvre des actions pour **promouvoir le partenariat entre les entreprises**, l'instauration de relation de confiance, de proximité et d'échange sur le long terme. En plus de donner une impulsion à l'organisation concrète des PME en partenariat dans le cadre de grappes, - pour résister à la menace présentée par la globalisation des achats -, il pourrait s'agir de collecter des **best practices** de collaboration dans la chaîne d'approvisionnement, de permettre la réalisation de guides de partenariat, de mettre en place des structures d'arbitrage et d'accompagnement des partenariats entre entreprises à Bruxelles, de stimuler des expériences de collaboration entre donneurs d'ordres et fournisseurs, de favoriser l'organisation de tables rondes, de tout type de rencontres, d'échanges et de discussions entre les acteurs visés ou de financer des recherches sur le sujet en partant de situations concrètes.

---

<sup>12</sup> Voir le chapitre II de la partie II point C. *La Matrice SWOT* à partir de la page 29.

<sup>13</sup> Voir le chapitre I de la partie II, point B et C, *La sous-traitance aujourd'hui et Vers une fragmentation de l'économie* aux pages 21 et 22

## D. Caractéristiques concrètes d'un service de promotion des PME et outils à mettre en oeuvre

Inutile de dire qu'en considération des difficultés que les PME rencontrent pour vendre leurs savoir-faire, l'enquête renforce la nécessité de tous les types d'aides visant à la promotion des entreprises bruxelloises, axe privilégié de la Convention Sous-traitance.

Cela dit, l'analyse des comportements d'achats des clients des PME visées permet de définir un certain nombre de caractéristiques pour tous les services développés pour la promotion des PME :

- Défendre les avantages compétitifs des entreprises visées et **montrer** leurs savoir-faire en termes de «compétences» ;
- Permettre la **libre** mise en relation des clients avec des fournisseurs potentiels ;
- Donner aux PME des outils et des informations qui leur permettent de cibler un nouveau client et de préparer le premier contact avec lui ;
- Offrir aux acheteurs des outils (notamment Internet) performants, qui permettent des analyses et facilitent les présélections de fournisseurs.

Par **montrer**, on entend que les acheteurs éprouvent le besoin avant tout premier contact de visualiser, **palper** les compétences de leurs fournisseurs potentiels, que ce soit par des images ou en le constatant de visu. De l'avis des plus expérimentés, un des meilleurs outils, pour ce faire, reste le **salon** traditionnel.

La **libre** mise en relation renvoie aux désavantages des salons inversés et signifie que les acheteurs ne veulent pas se voir imposer un entretien avec une entreprise qui ne serait pas à même de répondre à leurs besoins, notamment parce qu'elle n'aurait pas une capacité de livraison ou un rayon d'action suffisants. Internet prend une place de plus en plus prépondérante dans les outils utilisés par les acheteurs pour trouver de nouveaux savoir-faire, avec, d'une part, la consultation des sites de fournisseurs potentiels, mais aussi l'utilisation de nouveaux logiciels, tels les places de marché électroniques et les catalogues sur mesure. On notera que les enchères inversées suscitent de la méfiance, notamment parce que l'expérience démontrerait que la qualité de prestation du fournisseur remportant le marché n'est pas suffisamment sous contrôle... La communication par e-mail remporte des suffrages variables, notamment en fonction de l'état d'avancement des relations avec le fournisseur. Car lors d'un premier contact, un courrier bien conçu est préféré au « Spam », en permettant de filtrer plus facilement les éventuels indésirables. Ce que peuvent être les PME quand les besoins globalisés nécessitent des capacités de livraison importantes. C'est d'ailleurs un des reproches qui est fait aux salons inversés : il n'y a pas de filtrage sur les fournisseurs potentiels qui sont proposés aux acheteurs. Même si la concurrence d'Internet est réelle, ils apprécient toujours les formules qui leur permettent **d'évaluer de visu le savoir-faire d'un fournisseur potentiel**, une autre faiblesse du salon inversé. Ce ne seraient pas les seuls points négatifs, si on considère qu'une moyenne d'un rendez-vous sur trente est suivi d'un contrat à une échéance d'un an.

En revanche, si le savoir-faire peut se concrétiser dans une production exposable, les salons et foires traditionnels ont toujours leurs rôles à jouer.

Enfin, quelque soit la taille, les acheteurs apprécient le fait trop peu fréquent qu'un fournisseur ait préparé une première entrevue, soit à l'écoute de ses besoins et capable de lui proposer des (nouveaux) services. Si l'écoute et la capacité d'innovation sont des compétences plus individuelles, il y aurait lieu de mettre en place des actions de promotion qui permettraient de diffuser aux PME des **informations sur le fonctionnement des grands donneurs d'ordre**, en termes d'organisation du processus de décision, de décideurs et de pré-requis indispensables.

On rappelle ici que l'analyse des achats en termes de besoins est une des premières opérations d'un processus de globalisation. Si du point de vue de l'acheteur, ce point de vue dépasse les discriminations en termes de secteurs d'activité, il faut noter que des grands donneurs en viennent ainsi à faire appel des « ensembliers », des sociétés qui ont pour mission principale de coordonner l'intervention de sous-traitants de 2<sup>ème</sup> rang. Ce procédé leur permet une fois de plus de diminuer le nombre de leurs interlocuteurs et faciliter leurs processus administratifs.

## II. Recommandations

### A. Axes d'un plan d'action pour les PME bruxelloises

En résumé, les axes de l'action en faveur des PME visées, que nous recommandons, sont les suivants :

- Maintenir un observatoire des PME, avec les activités d'identification et d'évaluation des compétences et savoir-faire des PME à Bruxelles, - concrétisé dans la maintenance d'une banque de données des entreprises industrielles et de services *industriels* (aux entreprises) -, et la réalisation d'enquêtes régulières permettant d'établir un bilan de leur situation à Bruxelles<sup>14</sup> ;
- Suivre de la même façon le potentiel des débouchés pour ces entreprises, faire l'inventaire des besoins en termes d'achats, notamment dans la perspective de mises en relation d'affaires ;
- Dans une logique de grappe, mener des actions pour fédérer, par la mise en commun de moyens, des groupes de PME :
  - Non concurrentes et complémentaires, autour d'objectifs de nature commerciale, telle que la mise en place d'une stratégie commerciale, la participation à des salons, l'organisation commune de la prospection des clients, la réalisation de catalogues, l'organisation de présentation d'entreprises (*Business Meetings*) à une clientèle potentielle, ... ;
  - Concurrentes et/ou non, autour d'objectifs d'amélioration des processus, des compétences d'encadrement de type *projet*, axé sur le développement de la qualité, de la capacité d'innovation, l'adaptation des procédés en fonction des besoins des clients, voire l'élaboration de stratégies de reconversion ... et éventuellement dans cette perspective, améliorer les contacts entre l'université et les entreprises du tissu industriel bruxellois ;
  - Quelque soit l'axe privilégié dans cette perspective, il serait possible de financer partiellement ces initiatives par le recours aux aides à la consultance et à l'AR123.

Outre l'aide du Ministre de l'Economie, telle que celle de la Convention Sous-traitance, ces actions pourraient promouvoir auprès des entreprises visées le recours à l'AR123, en améliorant les conditions d'octroi et organiser des formations à l'attention des candidats destinées à apporter les compétences d'encadrements indispensables au réseau.

Dans un tel programme, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles, en tant que lieu de rencontres et d'échanges, au centre de réseaux internationaux d'affaires<sup>15</sup>, jouerait un rôle indispensable pour favoriser la mise en réseau des différents partenaires publics, institutionnels et industriels.

---

<sup>14</sup> On notera que les entreprises qui nous ont reçues ont apprécié l'initiative de l'enquête, concrétisée par la CCIB pour le compte du Ministre, et qui démontre son intérêt pour les problématiques qu'elles rencontrent sur le terrain.

<sup>15</sup> Réseaux des EIC, World Chambers, Eurochambre, FCCI, TransConnect ...

## B. Un projet de création d'une grappe industrielle à Bruxelles

### a) *Le secteur pressenti*

Dans l'étude, on relève que 40% des entreprises contactées travaillent de près ou de loin dans le cadre de la construction et de la maintenance des immeubles : tuyauterie, éléments architecturaux décoratifs (métal, émail, cordage...), réparation des équipements de la construction, des ascenseurs, étude et installation d'équipements de ventilation professionnels, matériaux de plomberie, ...

24% des entreprises ont pour client la STIB et/ou la SNCB.

### b) *Objectifs des groupements d'entreprises*

Si la grappe est organisée dans la perspective de partager un responsable commercial et des compétences d'encadrement stratégique, les groupements viseraient à :

- Fédérer dans un même secteur d'activité, 4 ou 5 PME, complémentaires et non concurrentes.
- Etablir une stratégie de développement national et/ou international.
- Constituer le groupement sous la forme juridique d'un groupement d'intérêt économique.
- Définir les fonctions de back office indispensables.
- Engager un responsable commercial pour le groupement.
- Développer le chiffre d'affaires de chacune des sociétés du groupement.

### c) *Profil des entreprises*

- Le groupement est constitué de PME établies dans la région de Bruxelles-Capitale (effectif maximum de 250 personnes et chiffre d'affaires maximum de 40 mio euros), de préférence dans des secteurs significatifs pour le développement de la Région.
- Les entreprises doivent répondre à des besoins complémentaires du point de vue de la clientèle, présenter des synergies et être non concurrentes.

### d) *Rôle de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles*

- Détecter et sensibiliser les entreprises susceptibles de s'impliquer dans des groupements
- Analyser les chaînes de besoins pour détecter les secteurs d'activité potentiels et réunir ces entreprises
- Fédérer 4 ou 5 entreprises d'un même secteur, complémentaires et non concurrentes
- Aider à la mise en place et à la construction du groupement
- Conseiller le groupement (diagnostic et validation de la stratégie développée)
- Assister le groupement pour le recrutement du responsable commercial

- Accompagner le groupement et le responsable commercial dans le développement opérationnel du projet. On note que l'intervention de la CCIB simplifie les schémas de responsabilité : la ressource commune a un bureau en terrain neutre et alloue son temps aux entreprises partenaires au prorata de leur implication financière.

#### *e) L'apport de la Région de Bruxelles-Capitale*

Un bureau serait mis à disposition du responsable commercial à la Maison des Entreprises de Bruxelles, 500, avenue Louise, qui regroupe notamment l'Union des Entreprises de Bruxelles et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles. Il a accès à la documentation, à l'information, à la formation, aux réseaux dont fait partie la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles.

La Région de Bruxelles-Capitale prendrait en charge les frais suivants la première année :

- Frais de fonctionnement (bureau, frais administratifs, frais d'installation)
- Montage juridique du groupement d'intérêt économique
- Les frais d'accompagnement de la CCIB

Par ailleurs, le groupement peut faire appel aux incitants financiers mis en place par la Région pour aider les PME : aide à la consultance, ...

#### *f) Coût pour l'entreprise*

Les entreprises du groupement se partagent les frais qui ne sont pas pris en charge par la Région de Bruxelles-Capitale. Ces frais comprennent :

- Les frais fixes, constitués uniquement des frais de salaire du responsable commercial.
- Les frais variables, constitués notamment des
  - Frais des déplacements de prospection
  - Frais de participation à des foires au niveau national et à l'étranger
  - Frais de documentation

Le coût mensuel total par entreprise pour la première année est estimé entre 900 et 1100 euros, en fonction du nombre d'entreprises au sein du groupement (4 ou 5).

#### *g) Les avantages*

- Formule adaptée aux besoins des PME
- Mise à disposition à coûts réduits d'un responsable commercial spécialisé
- Développement d'une réelle stratégie commerciale
- Soutien et accompagnement de la CCIB
- Synergies, complémentarités des produits, renforcement de l'image pour les sociétés du groupement vis-à-vis des clients.

## **PARTIE II : ETUDE SOUS-TRAITANCE : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS**

Cette deuxième partie a pour objet de synthétiser tous les éléments qui permettront d'établir un bilan de la sous-traitance à Bruxelles et d'analyser la situation des PME visées sous la forme d'une matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

La matrice SWOT analyse d'une part la situation interne de l'organisation en soulignant particulièrement ses **forces** (ou Strengths) et ses **faiblesses** (ou Weaknesses). D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques, et cela, en termes d'**opportunités** (ou Opportunities) et de **menaces** (ou Threats).

Basé essentiellement sur la littérature, le premier chapitre relève dans le contexte général de la sous-traitance les menaces et opportunités qui se dégagent pour ces entreprises.

Le second chapitre se concentrent sur les éléments de forces et faiblesses des PME tels que les perçoivent les acheteurs et les opportunités et menaces que représentent l'organisation des achats dans les grandes entreprises, tels que cela a été mis en évidence par l'enquête consacrée aux acheteurs.

Le troisième chapitre évalue les forces et faiblesses des PME par rapport à son environnement d'après les résultats de l'enquête consacrée aux fournisseurs.

Le quatrième chapitre se concentrent sur l'établissement de la matrice SWOT qui résulte de ces considérations.

## I. Le contexte de la sous-traitance

### A. Un phénomène d'impartition

Depuis la seconde guerre mondiale, les économies des pays développés se transforment avec le développement de l'offre et de la demande de services. Un des premiers symptômes en est que « le tassement de l'emploi dans les industries manufacturières est quasi général<sup>16</sup> ».

Ce phénomène de **tertiarisation de l'économie** s'explique d'abord du fait que la progression du niveau de vie s'accompagne d'une évolution du mode de vie et ouvre la porte à de nouveaux besoins. Le résultat en est une consommation plus soutenue de services au détriment de la satisfaction de besoins plus primaires, tel la nécessité de s'alimenter (*Loi d'Engel*). Sans entrer dans les détails, il y a d'autres facteurs qui ont également une influence sur cette mutation, dont le **progrès technologique** qui améliore sans cesse la productivité. L'informatique et les TIC<sup>17</sup> en offrant des outils de gestion fondés sur la capacité de traiter et de communiquer des grandes quantités de données, sont devenues indispensables tout en accroissant sensiblement l'efficacité dans les services<sup>18</sup>. Dans l'industrie, la croissance de la productivité liée à l'automatisation a pour effet d'y réduire le nombre d'emplois mais ceux-ci deviennent plus stables, d'un niveau de qualification croissant et de mieux en mieux rémunérés.

De fait, le recul de l'emploi dans certains domaines a largement été compensé par l'apparition de nouvelles tâches.

Mais, comme l'explique le Conseil économique du Canada dans ses recherches, « le progrès a également contribué à la **complexification des tâches** dans l'ensemble des secteurs d'activité, ce qui oblige les entreprises à une certaine **spécialisation** ». Le développement spectaculaire des services aux entreprises et du secteur du conseil, en particulier, en découlent directement mais il faut également voir qu'en termes d'emplois, cet essor s'exprime par un **transfert de compétences et de responsabilités** des industries productrices de biens vers les « industries » de services, « sans pour autant causer un effet négatif sur l'ensemble de l'économie. C'est un phénomène d'**impartition** (outsourcing). La concentration de certains services à la suite de ce transfert a certainement contribué (à son tour) à une augmentation de la productivité par la réalisation d'**économies d'échelles** importantes ... (Finalement, cela) a permis à un grand nombre de PME de recourir à des services très spécialisés (e.g. ingénierie) de façon ponctuelle et moins coûteuse comparativement à l'option plus coûteuse d'embaucher elles-même de telles ressources... » De cette **segmentation des compétences**, on se contente presque de constater que « des innovations sur le plan de la technologie et de l'organisation industrielle ont ...modifié la nature tant des biens que des services, de sorte qu'il devient plus difficile d'établir une distinction nette entre les deux<sup>19</sup>. »

Dans un mouvement de retour, certains auteurs font allusion à l'industrialisation de certains services mais les exemples concrets sont difficiles à spécifier. Comptons le cas de la construction où des grandes entreprises du secteur deviennent des réseaux de sous-traitant du fait de l'industrialisation des processus : « les activités de

---

<sup>16</sup> Voir bibliographie : Futuribles – analyse et prospective, Achille Seguin, *Les pays européens à l'épreuve des taux d'emploi*, numéro 275, Mai 2002

<sup>17</sup> TIC = Technologies de l'Information et de la Communication.

<sup>18</sup> Voir les recherches effectuées par le Conseil économique du Canada : [www.mder.gouv.qc.ca](http://www.mder.gouv.qc.ca) .

<sup>19</sup> Voir les recherches effectuées par le Conseil économique du Canada : [www.mder.gouv.qc.ca](http://www.mder.gouv.qc.ca) .

construction du chantier se déplacent de plus en plus dans un environnement usinier conditionné, avec un assemblage de différents éléments sur le chantier<sup>20</sup> ».

## B. La sous-traitance aujourd'hui

Concrètement, il n'est pas besoin d'être expert pour constater que le recours à la sous-traitance s'est généralisé, présentant des formes de plus en plus diverses, des plus communément admises aux plus récentes dans les pratiques. Relevons la production, l'ingénierie, le nettoyage, la restauration collective, l'accueil, la maintenance des installations techniques et de l'équipement de production, l'imprimerie, le gardiennage, l'entretien des plantes et des espaces verts, le transport, l'entreposage, ... mais aussi l'outsourcing IT, le facility management, la gestion des ressources humaines, l'outsourcing des activités de R&D ...

Si le vocabulaire s'est lui-aussi enrichi, tout le monde semble d'accord qu'aujourd'hui, « ... la préoccupation majeure des (grandes) entreprises est de **se concentrer sur le cœur de leurs métiers**, c'est-à-dire sur les compétences qui leur procurent un **avantage compétitif**<sup>21</sup>», tout en permettant le contrôle des coûts, l'amélioration de la qualité et en dégageant des gains de flexibilité en fonction des cycles de conjoncture.

Que l'on parle de sous-traitance, d'« outsourcing », d'externalisation ou encore de « total contracting », il s'agissait jusqu'à présent de confier à un **fournisseur spécialisé** une activité pour laquelle on n'estime qu'il n'y a pas d'enjeu stratégique qui pousserait à développer une compétence interne à l'entreprise, ce qui a le grand mérite de convertir les coûts fixes qui en découleraient en coûts variables. On paie en fonction de ce que l'on consomme et on transfère notamment à d'autres les soucis liés à la gestion et, en cas de force majeure, au licenciement du personnel.

Dans les développements récents de la sous-traitance, le seul critère de l'enjeu stratégique n'est plus une limite car les nouvelles formes de sous-traitance concernent des domaines où on pense **ne pas avoir les moyens de développer soi-même un savoir-faire suffisant** (exemple : R&D). Il ne s'agit plus purement d'activités exécutives mais intégrant un niveau croissant de responsabilités de gestion. Dans cette optique, les grandes entreprises pourraient en arriver très rapidement à n'exercer elles-mêmes que les compétences qui permettent de dégager des économies d'échelle et à confier à d'autres toutes les activités dans lesquelles l'organisation ne serait pas efficiente. Ce qui ouvre des opportunités à des entreprises qui sont spécialisées dans ces « métiers ».

En tous cas, dans le domaine des services, il apparaît déjà que les sociétés disposant d'une main-d'œuvre et d'équipements spécialisés ont l'avantage de permettre la **mutualisation<sup>22</sup> des coûts et des risques**, un effet qui bénéficie à la collectivité : *du fait qu'elles ont plusieurs clients et par conséquent diverses applications, ces sociétés sont théoriquement plus en mesure d'investir continuellement dans la formation d'un personnel spécialisé et de l'équipement le plus moderne*, bref, sont plus à même de développer des savoir-faire dans leur compétence spécifique. Un prestataire spécialisé et disposant de la masse critique nécessaire dans le métier concerné<sup>23</sup> est théoriquement plus à même de fournir un service d'un haut niveau de qualité. Cela permet au client d'éliminer certains outils qui disparaissent de son bilan mais certains<sup>24</sup> prévoient déjà qu'à terme, « tout le monde voulant se débarrasser ... des investissements qui ne relèvent pas de leurs activités essentielles, ... ceux qui possèdent de tels actifs, se trouveront bientôt dans une position-clé... »

---

<sup>20</sup> Voir bibliographie : Business Logistics, Dirk Welling/Dirk-Jan Kamann/René Kottman, *Achats en équilibre*, Avril 2003

<sup>21</sup> Voir bibliographie : Forward, Michel Gassée, *Enquête sur les nouvelles sous-traitances*, Octobre 2003

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Voir bibliographie : Industrie Magazine, Technique Logistique, Philippe Van den Abeele, *L'allégé n'est plus viable*, Juillet-Août 2003

La décision de confier une activité à un fournisseur spécifique présente certains **risques**<sup>25</sup> qui dépendent de la relation de confiance qui existe entre les parties et ils sont en principe plus élevés en fonction de l'éloignement du contact avec le sous-traitant, voire de sa localisation dans des pays avec un moindre niveau de garanties. Les critères sont variés mais on conseille notamment de passer en revue les questions suivantes :

- La flexibilité : on part en effet du principe qu'une organisation peut réagir plus rapidement à des développements extérieurs de n'importe quel ordre, si elle recourt aux services de tiers spécialisés ;
- La dépendance : au fur et à mesure des engagements, le client dépend de plus en plus du fournisseur dans les domaines sous-traités et il faut en évaluer avantages (expertise et savoir-faire du sous-traitant, augmentation temporaire de la capacité, équipement ...) mais aussi les inconvénients (perte de savoir-faire interne, ...).

Le critère de la flexibilité est un argument majeur en faveur de la sous-traitance aux PME.

Le critère de la dépendance ne peut théoriquement être évalué sans envisager les enjeux stratégiques de l'activité sous-traitée. Par exemple, ... « les **propriétés industrielles** sont mieux protégées en Occident, car avec les nouvelles économies,- au sein de pays comme la Chine -, on voit rapidement apparaître des «copies conformes» qui font concurrence sur la marché mondial (et donc pas dans la région propre). » Il en va de même pour le traitement d'informations où la **confidentialité** est importante.

Une manière « win-win » de contrôler un certain nombre de débordements consiste à favoriser la création d'un véritable **partenariat** entre client et fournisseur, donc créer une véritable relation de confiance et d'échange, dans une perspective de long terme. Mais ce partenariat ne peut se mettre en place si les parties signent des accords inéquitable et un des premiers obstacles est que la décision de sous-traiter est devenue avant tout une affaire de prix ! Dans les faits, il arrive trop fréquemment, au cours d'un appel d'offre, que « ... si un prestataire de service ... se permet de demander des renseignements supplémentaires, on le considère comme importun et c'est finalement celui qui pose le moins de questions qui remporte l'affaire. Après quelque temps, les malentendus (sur lesquels reposent les accords) ... deviennent visibles, et tout se solde par des discussions pénibles et beaucoup de tracas<sup>26</sup>. » C'est une des raisons pour laquelle les grandes entreprises, qui préfèrent développer des partenariats avec leurs fournisseurs, sont convaincues de dégager à long terme des avantages supérieurs aux gains de rentabilité réalisés à court terme.

**Ce qui tendrait à dire que plus les enjeux stratégiques, les risques, sont élevés et plus il y a d'intérêt à opter pour une relation de confiance et de proximité, avec un contact direct, avantage potentiel des PME bruxelloises.**

En dehors des critères invoqués plus haut<sup>27</sup>, la question revient à déterminer la qualité exacte dont le client a besoin, selon quelles normes, endéans quel délai de livraison, dans quelle quantité... et quelles sont les implications logistiques de ces spécifications : coûts du transport, distribution, ... Plus un produit est **standard**, d'une **technologie simple** et d'**utilisation courante**, à livrer en **volumes** conséquents et dans des délais qui ne sont pas importants, plus le prix est conditionné par l'offre la plus basse sur les marchés internationaux. **La maîtrise des coûts impose alors la concurrence de pays à bas coûts de production.** Si le client s'attend à être livré rapidement, comme c'est le cas avec les achats en ligne par Internet, un compromis entre les facteurs « temps » et « prix de revient » devient souhaitable. Il peut consister à fabriquer l'élément de masse semi-fini dans un pays à bas coût de production, tandis que la  **finition personnalisée** (adaptation aux spécifications du client) aura lieu à proximité des débouchés. Cette politique est théoriquement accessible à un **réseau de PME**

<sup>25</sup> Voir bibliographie : Maintenance Magazine, n°64, HL, *Sous-traitance ou externalisation ? Une demi-solution ou une solution complète ?*, Avril 2003

<sup>26</sup> Voir bibliographie : Business logistics, Jan Proot, Début du forum 3PL, Juin-juillet 2003

<sup>27</sup> Voir bibliographie : Industrie, Technique et Management, Alfons Calders, Technology Doing more with less - L'outsourcing dans un univers globalisant – Compte-rendu de la journée internationale de presse organisée à la Rockwell Automation Fair, mars 2004

et des exemples de petites entreprises qui s'associent au niveau international pour se partager la production de biens sur mesure et/ou d'un haut niveau de qualité existant déjà sur le marché<sup>28</sup>.

On pourrait de même en revenir à l'idée selon laquelle les grandes entreprises tendraient se limiter à des compétences qui permettent de dégager des économies d'échelle pour sous-traiter à d'autres toutes les autres activités et en arriver à se contenter de coordonner des **réseaux de fournisseurs**, présentant une expertise dans des métiers spécifiques. Dans son compte-rendu de la journée internationale de la presse organisée à la Rockwell Automation Fair, Alfons Calders estime qu'« au sein des groupes internationaux, on peut difficilement parler d'outsourcing puisque la localisation d'un produit ou d'un composant est en soi sans importance, seul « le coût total pour l'entreprise » compte. Les entreprises internationales élaborent dès lors une stratégie mondiale pour les implantations de leurs unités de production ... On assiste de plus en plus à la création de « réseaux » d'usines : un partenariat (obligatoire) dans la chaîne globale d'approvisionnement<sup>29</sup> » car la **désintégration de fonctions complémentaires** en **entités séparées** nécessite un haut niveau de **collaboration** pour recréer une nouvelle cohérence du nouvel ensemble. Comme le souligne Patricia Vendramin de la Fondation Travail et Université, on voit comment « ce mouvement (d'impartition<sup>30</sup>) mène à une logique implacable de **fragmentation** des entreprises : les firmes sous-traitent, travaillent en réseau, créent des petites filiales<sup>31</sup> » ... A l'extrême, « partant de firmes intégrées verticalement, on est passé à ... des firmes virtuelles ayant pour tâche principale le contrôle d'un réseau de fournisseurs<sup>32</sup> ».

---

<sup>28</sup> Voir bibliographie : Industrie Technique et Management, Gie Van Roosbroeck, *Ces PME qui réussissent sur le Net*, Février 2004

<sup>29</sup> Voir bibliographie : Industrie, Technique et Management, Alfons Calders, *Technology Doing more with less - L'outsourcing dans un univers globalisant* – Compte-rendu de la journée internationale de presse organisée à la Rockwell Automation Fair, mars 2004

<sup>30</sup> NDLR

<sup>31</sup> Voir bibliographie : Forward, Michel Gassée, *Enquête sur les nouvelles sous-traitances*, Octobre 2003

<sup>32</sup> Voir bibliographie : Warehouse & Logistics, *Externalisation: Avaler la pilule*, Janvier 2004

### C. Vers une « fragmentation » de l'économie

On voit comment la tertiairisation de l'économie et les phénomènes d'impartition qui résultent de la spécialisation des acteurs, dans des métiers de plus en plus complexes, amènent à une répartition différente des « tâches » entre les entreprises. Ce phénomène de « fragmentation » impose la nécessité de **travailler en réseau d'entreprises qui développent un véritable partenariat**. Cette formule est accessible aux PME, même si elle est encore pour l'instant marginale.

La conjonction de phénomènes à la base du développement des services, - développement du niveau de vie et de la productivité, impartition, différenciation des entreprises industrielles dans le cadre de la mondialisation ... et enfin fragmentation -, ont pour effet que la frontière entre secteurs secondaire et tertiaire est devenue floue. Dans ce contexte, il est de plus en plus difficile d'analyser l'économie et de construire des stratégies de développement global en s'en tenant au cloisonnement sectoriel du concept d'activité traditionnel. Le concept de *grappe* ou *cluster* ou *réseau* découle donc aussi du besoin de disposer d'un outil d'analyse qui fasse mieux ressortir les relations entre les entreprises, les différentes offres de produits et des services, - car il n'y a plus une réponse unique à un besoin -, ...

Une approche en termes de réseau présente des avantages multiples. Comme le souligne Merit – Université de Maastricht...<sup>33</sup>, le premier argument est qu' « une approche en termes de **réseau** (ou *clusters* ou *grappe*), permet de briser l'isolement dont souffrent en particulier les PME, et qui les empêche d'accéder aux sources de connaissances nécessaires pour évoluer dans des marchés globalisés. Elle permet aux petites entreprises d'atteindre les avantages de la grande taille, sans perdre le bénéfice de la flexibilité. » En stimulant des réseaux d'entreprises complémentaires, développant ainsi une capacité de service plus importante tout en conservant les avantages de la flexibilité, on peut mieux lutter contre les effets de la globalisation. La collaboration entre PME permet d'autre part, par la mise en commun de moyens, de réaliser une masse plus critique et de bénéficier d'économies d'échelle en partageant des ressources auxquelles il est difficile d'accéder individuellement (Actions commerciales, conseils, formation, ...).

---

<sup>33</sup> Voir bibliographie ....

## II. Acheteurs et fournisseurs

### A. Les décisions d'achats au sein des grands donneurs d'ordre

#### a) *Les mécanismes décisionnels*

Au départ de l'étude, il semblait que les grandes entreprises détenaient une longue expérience de la rationalisation des achats en vue de comprimer leurs dépenses. En réalité, la **globalisation systématique des achats** telle qu'elle apparaît au cours des enquêtes est une tendance récente pour plus de 80% des entreprises consultées<sup>34</sup>. On constate de fait que la crise de ces trois dernières années a souvent accéléré le changement dans les méthodes de travail.

Les analyses faites au niveau le plus central partent de la **définition des besoins au niveau du groupe** et se concentrent sur les achats dits « **stratégiques** », c'est-à-dire le plus souvent, des produits et services qui représentent, pour la multinationale dans son ensemble, des montants importants à la fois en **volume** et en **valeur unitaire**. Idéalement, tous les besoins sont identifiés et remis en question, en tenant compte de la structure des coûts de revient, de manière à pouvoir définir la réponse globale la plus adéquate.

L'objectif à la base de ces rationalisations n'est pas seulement de dégager des **économies d'échelle** en **négoциant de meilleurs prix** pour des volumes plus critiques. Il s'agit également de réfléchir à la **standardisation des besoins et des procédures liés aux achats** de manière à augmenter l'efficacité de l'organisation des achats et faire des économies sur les coûts administratifs inhérents à la gestion d'une commande ainsi que des flux qui en découlent tels les paiements et les factures. Premier effet à court terme, la **diminution du nombre de fournisseurs** existants peut permettre d'en simplifier la gestion. Bien que cet objectif ne soit que transitoire, la sélection de nouveaux fournisseurs ne fait pas partie des priorités pour l'instant.

Il faut noter que si les bonnes performances des infrastructures routières et le développement des TIC ont favorisé la diminution des **coûts de transports**, et par là, ouvert la porte à la globalisation des achats, il y reste des limites importantes, quand ces coûts restent élevés en raison de la nature des produits ou quand le **délai d'intervention** attendu est très court (urgences...).

D'autre part, à quelques exceptions près, ce n'est qu'à terme que le **know-how dans l'utilisation des matières et des produits** pourrait devenir indispensable à la remise en question des besoins et la véritable source de créativité au sein des achats.

---

<sup>34</sup> Moins de trois ans en moyenne.

*b) Les critères d'évaluation des acheteurs et les compétences qu'ils apprécient chez leurs fournisseurs potentiels*

Concrètement, ce sont d'abord les compétences des fournisseurs existants qui sont passées au crible. Le fournisseur potentiel doit maintenant détenir des **compétences génériques** et répondre à un « minimum » de critères préalables avant d'avoir une chance de pouvoir proposer ses produits et/ou services. Avoir des références ne suffit plus. Du fait de la globalisation, il faut savoir **livrer en quantités très importantes**, souvent à une échelle supranationale. Il faut de plus en plus être capable de répondre aux besoins de structures des grands clients,- traduits par les normes de qualité, environnementales et de sécurité -, et de **s'intégrer dans les processus** qui ont été définis<sup>35</sup>. Ce n'est qu'en deuxième ligne que les caractéristiques dépendant du produit telles que la **qualité**, le **prix** et le **service** deviennent les critères les plus décisifs.

Quand un fournisseur est enfin **référéncé**, cela veut d'abord dire qu'il est accepté formellement par l'entreprise en tant que fournisseur potentiel.

Bien sûr, si on diminue le nombre de commandes et qu'on les répartit sur un petit nombre, voire un seul fournisseur, il y a toute une série de fournisseurs actuels qui perdent peut-être un client déterminant... Même si la majorité des acheteurs ne voient pas les PME sous un jour négatif, que 32% des acheteurs apprécient leur **flexibilité** et leur **qualité de contact**, les exigences de la politique d'entreprise leur permettent de moins en moins de confier un travail à une aussi petite structure.

Dans cette première phase de rationalisation, le nombre de nouveaux fournisseurs tend à se réduire et les relations se stabilisent mais à long terme, l'acheteur devra continuer à **rechercher de manière permanente de meilleures offres à un niveau de compétence supranationale**. D'autant plus que les fournisseurs existants sont soumis à des **évaluations** formelles systématiques sur une base régulière et cotés selon des critères précis. Tout manquement éventuel est matière à discussion dans le but d'améliorer sans cesse l'efficacité.

A terme, ces évaluations peuvent devenir le cheville ouvrière d'une relation de plus longue durée, basée sur le **partenariat** et les échanges efficaces de toute nature, mais cela suppose que client et fournisseur soient mûrs pour entamer une relation fondée sur la **confiance** et la **qualité**, au détriment de la recherche du prix le plus bas.

Toujours est-il que c'est avec la pression qui repose sur elle, que les Achats sont devenus une fonction stratégique de 1<sup>er</sup> plan. Ils sont mesurés sur les économies qu'ils permettent de réaliser et sur tous les critères qui permettent de **démontrer objectivement leurs performances**. Leurs tâches sont redéfinies en fonction de la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'entreprise et d'une nouvelle conception de leur professionnalisme. Le métier de l'acheteur consiste maintenant avant tout de **définir les besoins** en concertation avec les opérationnels, **rechercher et filtrer de nouveaux fournisseurs, négocier** au mieux les prix, **évaluer** la qualité des prestations rendues, établir des contrats-cadres, ... On préfère les outils de gestion qui permettent d'analyser les dépenses, comprendre les besoins, utiliser les méthodes qui lui permettront de faire gagner plus d'argent à l'entreprise et connaître le marché mieux que personne. Il ne s'agit plus de perdre du temps avec des problèmes administratifs et surtout pas de se laisser corrompre par les fournisseurs potentiels. Et, bien que valorisé par les plus anciens, le **contact direct avec son interlocuteur** cesse d'être primordial.

Côté «moyens», **Internet** prend doucement une place prépondérante dans les outils utilisés par les acheteurs pour trouver de nouveaux savoir-faire, avec, d'une part, la consultation des sites de fournisseurs potentiels, mais aussi l'utilisation de nouveaux logiciels, tels les places de marché électroniques et les catalogues sur mesure. On notera que les enchères inversées suscitent de la méfiance, notamment parce que l'expérience démontrerait que la qualité de prestation du fournisseur remportant le marché n'est pas suffisamment maîtrisée... La

---

<sup>35</sup> Transfert de données électroniques sur les achats, VMI, ...

communication par e-mail remporte des suffrages variables, notamment en fonction de l'état d'avancement des relations avec le fournisseur. Car lors d'un premier contact, un courrier bien conçu est préféré au « Spam », en permettant de filtrer plus facilement les éventuels indésirables. Ce que peuvent être les PME quand les besoins globalisés nécessitent des capacités de livraison importantes. C'est d'ailleurs un des reproches qui est fait aux salons inversés : il n'y a pas de filtrage sur les fournisseurs potentiels qui sont proposés aux acheteurs. Même si la concurrence d'Internet est réelle, ils apprécient toujours les formules qui leur permettent d'évaluer de visu le savoir-faire d'un fournisseur potentiel, une autre faiblesse du salon inversé. Ce ne seraient pas les seuls points négatifs, si on considère qu'une moyenne d'un rendez-vous sur trente est suivi d'un contrat à une échéance d'un an.

*c) La globalisation, un risque à court ou à long terme ?*

Il n'est pas facile de quantifier les effets de la globalisation des achats à terme : les principales conséquences devraient se voir très vite à court terme tandis que les effets à long terme sont plus difficiles à identifier.

A court terme :

1. La première conséquence majeure de l'installation du processus de globalisation décrit dans notre rapport est de **diminuer le nombre de fournisseurs** auxquelles s'adressent ces entreprises ;
2. Sont visées les entreprises qui fournissent de petites quantités de commande mais la menace de se voir exclure risque d'atteindre d'abord les PME, qui n'ont pas la capacité de produire et/ou de livrer que ce soit en grandes quantités ou en couvrant de plus grandes zones géographiques (à l'échelle européenne ...) ;
3. Bien sûr, ce processus ne va pas sans une évaluation de ce que sont les « produits stratégiques » ; mais **il n'y a pas de catégories standards de produits stratégiques**, ce qui rend difficile l'évaluation des secteurs les plus touchés ; en France, par exemple, les petites et moyennes entreprises de services informatiques qui avaient orienté leurs stratégies sur le service d'un petit nombre de grands donneurs d'ordre faisaient déjà état de ce problème en 2002<sup>36</sup> ; elles rencontraient de lourdes difficultés ;
4. Les stratégies de diminution des fournisseurs nous paraissent quant à elles **transitoires** ; leurs effets sur l'économie sont donc temporaires mais représentent une menace certaine pour les entreprises, qui dépendent d'un petit nombre de grands donneurs d'ordre ;
5. Même si les acheteurs très expérimentés reconnaissent que les PME européennes possèdent des avantages compétitifs non négligeables, avec la qualité et la flexibilité en tête, ils se voient contraints de préférer d'autres compétences au regard d'objectifs de standardisation dont les PME rencontrées n'ont pas nécessairement les moyens, d'autant qu'ils sont de plus en plus amenés à prouver objectivement la valeur ajoutée de leurs interventions ;

A long terme :

6. Une fois les achats globalisés, il nous semble que les mouvements de retour en arrière seront limités en ce sens qu'on devrait aboutir à une répartition stable d'une partie des achats au niveau des groupes ; en effet, si on se réfère à l'exemple de la société Volkswagen qui, précurseur en la matière, a joué un rôle de modèle dans l'élaboration des stratégies de rationalisation des achats telles qu'on les connaît actuellement, la globalisation mise en place il y a 10 ans a eu pour effet que 60% des achats sont décidés au niveau du groupe et pour les 40%

---

<sup>36</sup> Voir le site de l'AFNET, Association francophone des Utilisateurs du Net, [www.afnet.fr/portail/06\\_off-shore/337\\_off](http://www.afnet.fr/portail/06_off-shore/337_off)

restants, l'autonomie des décideurs locaux est de plus en plus relative : les départements d'achats locaux préparent les décisions avant de les soumettre au niveau « Corporate » ;

7. Tout démontre un changement radical dans le profil des acheteurs des grandes entreprises, qui est reflété d'ailleurs par la création d'écoles spécialisées en achats et l'édition de magazines spécialisés ; il ne s'agit plus d'administratifs qui arrivent aux achats un peu par hasard mais de **spécialistes souvent universitaires**, avec une formation spécifique « achats », appréciés pour leurs compétences d'analyse des achats en termes de besoins et leur sens de la négociation interne et externe ;

8. La professionnalisation du métier d'acheteur n'est pas sans effets sur leurs exigences à l'égard de leurs fournisseurs : collaboration à la simplification des processus administratifs engagés, échanges de données informatisées, approche commerciale professionnelle proactive, VMI ....

Court ou long terme ?

9. Si l'acheteur de la vieille école ne perd pas le goût du contact avec ses fournisseurs, le nouvel acheteur risque de le perdre au profit de méthodes analytiques, des vitrines indispensables que sont devenus les sites Internet et les logiciels d'e-sourcing : il faut montrer patte blanche avant d'obtenir un rendez-vous ; autrement dit, il risque d'être d'abord séduit par des technologies performantes avant de l'être par les contacts humains.

## B. Les compétences des PME

### a) *La fonction commerciale dans les PME rencontrées*

Les PME qui ont participé à l'enquête consacrée aux fournisseurs sont majoritairement des entreprises familiales, employant une vingtaine de personnes en moyenne et implantées depuis longtemps dans le tissu industriel bruxellois. Dans les secteurs industriels, l'organisation est orientée sur la **production** avec l'atelier, d'une part, et 1 ou 2 « administratifs », **polyvalents**, qui assurent les autres responsabilités. Le rôle du patron est déterminant car c'est sur ses compétences, sa capacité à se faire épauler, que repose toute l'efficacité de l'organisation. Parmi ses responsabilités de base, l'encadrement de l'atelier et la prospection commerciale répondent à des impératifs qui ne sont pas nécessairement convergents.

Du fait de la **répartition de toutes les responsabilités sur une petite équipe**, du manque de moyens, les fonctions « Ventes » et « Marketing » ne sont donc pas organisées d'une manière systématique, ne reposent généralement pas sur des stratégies à long terme très élaborées et présentent des lacunes :

- La réalisation de catalogues est un coût souvent perçu comme inabordable et la variété des savoir-faire peut être un obstacle à l'élaboration de leur stratégie de marketing.
- Si elles ont acquis un **site Internet** parce que c'est une vitrine indispensable, elles sont sceptiques à l'égard des résultats qu'elles obtiennent sur les **salons et foires**, - qui ont pourtant l'avantage de permettre la visite de plusieurs clients en peu de temps mais les obligent à mobiliser du personnel à temps plein pendant la durée du salon.
- Il faut toujours compter que **la prospection de la clientèle n'y est pas permanente** et se limite souvent aux nécessités de la production.
- Elles préfèrent souvent un contact direct avec un client qu'elles ont ciblé.
- Les démarches à l'exportation sont moins fréquentes et peu structurées.

### b) *Les avantages concurrentiels potentiels*

**Travaillant sur mesure**, se reposant sur de réels **savoir-faire** et une connaissance approfondie de leur produits, appréciée pour leur **flexibilité**, elles présentent sans aucun doute des avantages compétitifs réels qu'il n'est pas toujours facile d'évaluer face aux difficultés induites par la crise récente<sup>37</sup>. A la suite du 11 septembre, la contraction nette de la demande pour les biens d'investissement mais certainement aussi les conséquences de la globalisation des achats ont été doublement ressenties dans l'apparition de nouveaux comportements d'achats chez leurs clients : la **demande est plus aléatoire**, les **quantités de commande diminuent**, les **délais se raccourcissent** ... En tous cas, si le **degré d'urgence** joue un rôle de contre-poids aux phénomènes de délocalisation, il peut renforcer certains **rappports de proximité** et valoriser les avantages de la flexibilité.

Devant à la concurrence internationale et surtout celles des pays à bas salaires, on sent, très nettement, des conséquences à long terme pour l'organisation des activités industrielles : les grandes séries à produire dans des délais plus longs et sans enjeux stratégiques partent vers l'Est tandis que les **petites séries à haute valeur**

---

<sup>37</sup> Que les événements du 11 septembre 2001 n'ont fait qu'accélérer.

**ajoutée et/ou à produire dans des délais très courts** restent chez un fournisseur de proximité. Celles qui s'adaptent déjà recherchent des **partenaires dans les pays à bas salaires** et/ou se différencient en abandonnant progressivement tout ou partie de leurs activités de production pour offrir des **services complémentaires**, se spécialiser dans la finition, la personnalisation des produits et services, et mieux s'adapter ainsi aux desiderata des clients. Toujours très importante dans les choix des acheteurs, la **qualité** reste un des atouts majeurs des PME bruxelloises. Malheureusement peut-être, bien que recherchée par les grandes entreprises, et ce, sans doute plus pour des raisons plus organisationnelles que qualitative, les certifications, en particulier **ISO**, ont pour inconvénient majeur de nécessiter un **lourd travail de formalisation** qui paraît secondaire quand le temps disponible pour les fonctions essentielles est déjà limité.

### c) *La sous-traitance ?*

Il apparaît très difficile de détecter dans le tissu industriel des entreprises qui répondent à la définition première de la sous-traitance, et ce, pour plusieurs raisons :

1. Sous l'effet de la concurrence internationale et des délocalisations, les savoir-faire étonnamment **étendus**, et par-là difficiles à définir, de ces petites entreprises « industrielles » **se raréfient**, ce qui transforme leur rôle dans le tissu industriel, dans un rapport de proximité ; par exemple, il peut s'agir de réaliser des pièces qui ne sont plus produites dans une perspective de réparation, de réaliser des pièces sur mesure pour des applications nouvelles, ... ; les possibilités du sur-mesure sont presque illimitées ;
2. Il semble que le travail de précision, sur mesure, d'un haut niveau de qualité reste un savoir-faire, où ces entreprises disposent d'un avantage compétitif certain sur la concurrence internationale ; on sait par exemple, que les taux de rejet lors des contrôles de qualité des productions faites à l'Est sont nettement plus élevés mais alors la différence se joue sur le coût de ces rejets ;
3. L'intervention dans l'urgence est de plus en plus synonyme de **service** : en cela, il ne s'agit donc plus purement et simplement de confier une part de sa production à un tiers ;
4. Dans une perspective de différenciation par rapport à la concurrence internationale, il arrive que le **service** prenne peu à peu le pas sur la production, en ce sens que l'atelier sert à la finition de produits semi-finis importés et/ou à leur adaptation aux besoins spécifiques des clients ;
5. Pour toutes ces raisons, l'activité de ces entreprises ne se résume plus vraiment à ne *réaliser pour compte d'autrui que des sous-ensembles destinés à être intégrés dans un produit final commercialisé par le donneur d'ordre* ;
6. D'autre part, si l'on se place du point de vue de l'acheteur, la différenciation de l'offre, notamment en termes de services, met en concurrence des entreprises qui, au sens conceptuel du terme, font partie de différents secteurs d'activité, mais en termes de besoins, sont tout à fait concurrentes ;
7. L'argument pris comme hypothèse de base et selon lequel le fait de sous-traiter une activité revêt aujourd'hui une multiplicité de sens ne fait que renforcer les points précédents.

La distinction en termes de secteur d'activité (industrie ou service) et de sous-traitance au sens traditionnel des termes est de plus en plus difficile à opérer mais il reste des avantages compétitifs en termes de compétences : savoir-faire, qualité et précision d'un travail sur mesure, ...

### C. La matrice SWOT qui en résulte

En croisant les conclusions des chapitres précédents, on peut établir les forces et faiblesses des PME bruxelloises visées (dimension « Situation interne de l'organisation ») et les opportunités et menaces qui se présentent à elles dans l'environnement :

<b>FORCES (Strengths)</b>	<b>FAIBLESSES (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>S1 - La flexibilité et la capacité d'adaptation</li> <li>S2 - Les contacts directs avec les clients</li> <li>S3 - La proximité</li> <li>S4 - La haute qualité des services</li> <li>S5 - La connaissance du produit</li> <li>S6 - La capacité de produire des petites séries</li> <li>S7 - La création de prototypes des pièces à haut niveau de qualité et de précision</li> <li>S8 - Le savoir-faire et le travail sur mesure</li> <li>S9 - Une volonté, une motivation de tout le personnel pour faire croître l'entreprise</li> <li>S10 - Un marché ciblé avec des produits spécifiques</li> <li>S11 - L'offre de prix concurrentielle par rapport à une grande entreprise</li> <li>S12 - Pas de coût de structure</li> <li>S13 - Une meilleure connaissance du marché que celle des concurrents</li> <li>S14 - Mettre l'accent sur l'innovation de produit et l'adaptation continue aux besoins du marché</li> <li>S15 - La production avec des délais de réalisation et/ou d'intervention très courts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>W1 - L'incapacité de produire ou livrer en grands volumes</li> <li>W2 - La fragilité financière</li> <li>W3 - La difficulté de respecter des normes de sécurité</li> <li>W4 - La dépendance à l'égard d'un mauvais gérant</li> <li>W5 - Le manque de structures (procédures et données commerciales électroniques)</li> <li>W6 - Les coûts salariaux</li> <li>W7 - L'absence de planification stratégique</li> <li>W8 - Une approche commerciale limitée</li> </ul>
<b>OPPORTUNITÉS (Opportunities)</b>	<b>MENACES (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>O1 - L'abaissement des barrières douanières</li> <li>O2 - L'externalisation des activités par les grandes entreprises – phénomène de sous-traitance</li> <li>O3 - L'importance croissante du service d'achat dans les grandes entreprises</li> <li>O4 - Une demande de travail sur mesure pour répondre à des besoins très segmentés (ex. particuliers)</li> <li>O5 - Le cycle d'innovation et des changements de l'environnement sont devenus de plus en plus courts</li> <li>O6 - Les besoins de know-how dans l'utilisation des matières et des produits</li> <li>O7 - Le besoin de disposer d'actifs (stock, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T1 - La tendance à la réduction du coût global des achats</li> <li>T2 - La tendance à réduire les coûts administratifs inhérents à la gestion d'une commande</li> <li>T3 - La tendance à la réduction du nombre de fournisseurs</li> <li>T4 - La focalisation sur le prix</li> <li>T5 - la manque de main d'œuvre formée à certains des métiers</li> <li>T6 - La concurrence des pays à bas salaires</li> <li>T7 - La délocalisation à l'Est de grandes entreprises</li> <li>T8 - L'abaissement des coûts de transport et des communications</li> </ul>

Pour mesurer l'impact des différents aspects relevés, on croise les éléments en établissant une relation deux à deux, de manière à répondre aux questions suivantes :

1. Les forces des PME leur permettent-elles de profiter des opportunités, présentées par l'environnement ?
2. Leurs forces leurs permettent-elles de s'opposer aux menaces ?
3. Leurs faiblesses les empêchent-elles de profiter des opportunités ?
4. Leurs faiblesses augmentent-elles certaines menaces ?

On cote par 0, s'il n'y a pas de relation entre les facteurs, 1, s'il y a une relation faible et 2, une relation forte pour dégager les critères de base. Soit on dégage donc la matrice suivante :

		OPPORTUNITES								MENACES								ΣΣ	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8		Σ
<b>FORCES</b>	S1	2	2	2	2	2	0	0	10	1	1	1	1	1	0	0	1	6	16
	S2	0	1	1	2	2	0	0	6	0	1	0	1	0	2	0	1	5	11
	S3	0	2	2	2	1	0	0	7	0	1	1	0	0	2	0	1	5	12
	S4	1	2	1	2	2	1	0	9	0	0	1	0	0	2	2	1	6	15
	S5	0	2	1	2	2	2	1	10	0	0	1	0	0	2	1	1	5	15
	S6	0	2	0	2	2	0	0	6	0	0	0	0	0	1	1	1	3	9
	S7	0	2	0	2	2	2	0	8	0	0	2	1	0	2	1	1	7	15
	S8	0	2	0	2	2	2	0	8	0	0	2	1	0	2	2	1	8	16
	S9	1	1	0	1	1	0	0	4	1	1	1	0	2	0	0	0	5	9
	S10	0	1	0	2	2	1	0	6	1	0	1	2	0	1	1	1	7	13
	S11	1	1	2	0	0	0	0	4	1	2	1	2	0	0	0	2	8	12
	S12	1	1	0	1	1	0	0	4	1	0	0	2	0	1	0	1	5	9
	S13	1	1	2	2	2	2	0	10	1	0	1	1	0	2	1	2	8	18
	S14	0	2	0	2	2	1	1	8	0	0	1	1	0	2	2	1	7	15
	S15	0	2	1	1	1	0	0	5	0	0	1	2	0	2	0	2	7	12
Σ	7	24	12	25	24	11	2		6	6	14	14	3	21	11	17			
<b>FAIBLESSES</b>	W1	1	2	2	0	0	0	1	6	2	1	2	2	0	2	2	2	13	19
	W2	1	0	2	0	0	1	2	6	1	0	2	0	0	1	1	1	6	12
	W3	0	2	2	1	1	0	0	6	1	0	2	0	0	0	0	0	3	9
	W4	2	2	2	2	2	1	0	11	1	0	2	0	0	2	1	1	7	18
	W5	0	1	2	0	0	1	0	4	2	2	2	0	0	0	0	0	6	10
	W6	1	2	1	1	0	0	2	7	2	2	0	2	0	2	2	2	12	19
	W7	2	0	1	0	2	0	0	5	1	1	1	0	1	2	1	1	8	13
	W8	2	1	1	1	0	0	0	5	0	1	0	0	0	0	0	2	3	8
	Σ	9	10	13	5	5	3	5		10	7	11	4	1	9	7	9		
ΣΣ	14	33	24	29	29	13	7		16	12	25	18	4	20	17	24			

Dans une première analyse, en croisant les forces et les opportunités, les 3 opportunités dont les forces permettent **le mieux** de profiter, sont dans l'ordre :

1. O4 : Une **demande de travail sur mesure** pour répondre à des besoins très segmentés (ex. particuliers)
2. O2 : L'**externalisation des activités** par les grandes entreprises – phénomène de sous-traitance
3. O5 : Le cycle d'innovation et des changements de l'environnement sont devenus de plus en plus courts.

Les forces les plus importantes sont S1, la flexibilité et la capacité d'adaptation, S5, la haute qualité des services et S13, une meilleure connaissance du marché que les concurrents.

En faisant le même exercice avec les faiblesses et les opportunités, les 3 opportunités pour lesquelles les faiblesses sont **le plus** un obstacle, sont dans l'ordre :

1. O3 : L'importance croissante du **service d'achat** dans les grandes entreprises
2. O2 : **L'externalisation des activités par les grandes entreprises – phénomène de sous-traitance**
3. O1 : L'abaissement des barrières douanières

De ce point de vue, les faiblesses qui permettent le moins de contrôler les menaces sont à égalité W4, la dépendance à l'égard d'un mauvais gérant et W6, les coûts salariaux..

Les opportunités liée à l'externalisation des activités par les grandes entreprises – phénomène de sous-traitance sont donc à la fois parmi les plus importantes et une de celles que les faiblesses empêchent le plus de contrôler.

Ensuite, en croisant les forces et les menaces, les 3 menaces auxquelles les forces permettent **le moins** de résister, sont dans l'ordre :

1. T6 : La **concurrence des pays à bas salaires**
2. T8 : L'abaissement des coûts de transport et des communications
3. à égalité : T3 et T4 : La tendance à la réduction du nombre de fournisseurs (T3) et la focalisation sur le prix (T4)

De ce point de vue, les forces qui permettent le mieux de contrôler les menaces sont à égalité S8, le savoir-faire et le travail sur mesure, S13, une meilleure connaissance du marché que les concurrents et S11, une offre de prix concurrentielle par rapport à une grande entreprise.

Dernier croisement, les faiblesses et les menaces, les 3 menaces que les faiblesses renforcent, sont à nouveau dans un autre ordre :

1. T3 : La tendance à la réduction du nombre de fournisseurs
2. T6 : La **concurrence des pays à bas salaires**
3. T8 : L'abaissement des coûts de transport et des communications

De ce point de vue, les faiblesses qui permettent le moins de contrôler les menaces sont W1, l'incapacité de produire ou livrer en grands volumes et à nouveau W6, les **coûts salariaux** et W4, la **dépendance à l'égard d'un mauvais gérant**.

Si on somme, les points ainsi attribués et qu'on trie les critères en fonction de ce total, on obtient une nouvelle matrice qui permet de dégager les aspects les plus importants sur lequel peut se baser la stratégie de ces entreprises.

		OPPORTUNITES								MENACES										
		O2	O4	O5	O3	O1	O6	O7	Σ	T6	T8	T3	T4	T7	T1	T2	T5	Σ	ΣΣ	
<b>FORCES</b>	S13	1	2	2	2	1	2	0	10	2	2	1	1	1	1	0	0	8	18	
	S1	2	2	2	2	2	0	0	10	0	1	1	1	0	1	1	1	6	16	
	S8	2	2	2	0	0	2	0	8	2	1	2	1	2	0	0	0	8	16	
	S7	2	2	2	0	0	2	0	8	2	1	2	1	1	0	0	0	7	15	
	S5	2	2	2	1	0	2	1	10	2	1	1	0	1	0	0	0	5	15	
	S14	2	2	2	0	0	1	1	8	2	1	1	1	2	0	0	0	7	15	
	S4	2	2	2	1	1	1	0	9	2	1	1	0	2	0	0	0	6	15	
	S10	1	2	2	0	0	1	0	6	1	1	1	2	1	1	0	0	7	13	
	S3	2	2	1	2	0	0	0	7	2	1	1	0	0	0	1	0	5	12	
	S15	2	1	1	1	0	0	0	5	2	2	1	2	0	0	0	0	7	12	
	S2	1	2	2	1	0	0	0	6	2	1	0	1	0	0	1	0	5	11	
	S11	1	0	0	2	1	0	0	4	0	2	1	2	0	1	2	0	8	12	
	S9	1	1	1	0	1	0	0	4	0	0	1	0	0	1	1	2	5	9	
	S12	1	1	1	0	1	0	0	4	1	1	0	2	0	1	0	0	5	9	
	S6	2	2	2	0	0	0	0	6	1	1	0	0	1	0	0	0	3	9	
Σ		24	25	24	12	7	11	2		21	17	14	14	11	6	6	3			
<b>FAIBLESSES</b>	W4	2	2	2	2	2	1	0	11	2	1	2	0	1	1	0	0	6	17	
	W1	2	0	0	2	1	0	1	6	2	2	2	2	2	2	1	0	10	16	
	W6	2	1	0	1	1	0	2	7	2	2	0	2	2	2	2	0	8	15	
	W2	0	0	0	2	1	1	2	6	1	1	2	0	1	1	0	0	5	11	
	W7	0	0	2	1	2	0	0	5	2	1	1	0	1	1	1	1	5	10	
	W3	2	1	1	2	0	0	0	6	0	0	2	0	0	1	0	0	2	8	
	W8	1	1	0	1	2	0	0	5	0	2	0	0	0	0	1	0	2	7	
	W5	1	0	0	2	0	1	0	4	0	0	2	0	0	2	2	0	2	6	
	Σ		10	5	5	13	9	3	5		9	9	11	4	7	10	7	1		
	ΣΣ		34	30	29	25	16	14	7		30	26	25	18	18	16	13	4		

**Pas de surprises, si on voit sous cet angle que :**

Les opportunités les plus importantes à relever pour les PME bruxelloises sont finalement :

O2 : L'externalisation des activités par les grandes entreprises – phénomène de sous-traitance ;

O4 : Une demande de travail sur mesure pour répondre à des besoins très segmentés (ex. particuliers)

Les menaces les plus importantes :

T6 : La concurrence des pays à bas salaires ;

T8 : L'abaissement des coûts de transport et des communications.

Les forces les plus déterminantes :

S13 : Une meilleure connaissance du marché que les concurrents ;

S1 : La flexibilité et la capacité d'adaptation.

Les faiblesses les plus déterminantes :

W4 : La dépendance à l'égard d'un mauvais gérant ;

W1 : L'incapacité de produire ou livrer en grands volumes.

## **PARTIE III : CONTEXTE DE L'ETUDE ET RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES ENQUÊTES SOUS-TRAITANCE**

## I. Introduction

### A. Le cadre de l'étude

Le contexte général dans lequel s'inscrit l'étude réalisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles est celui de la Convention « Sous-Traitance », une mission qui lui est déléguée par le Ministre de l'Economie de la Région de Bruxelles-Capitale.

Depuis son origine (1979/82), les actions que la CCIB met en œuvre dans ce cadre, se sont concentrées sur **des actions de promotion des activités économiques des PME sous-traitantes et prestataires de services industriels avec pour objectif central leur mise en relation d'affaires avec des donneurs d'ordres.**

De 1982 à 2003, l'environnement, dans lequel l'activité de sous-traitance évolue, a subi d'importantes mutations qui devaient modifier les relations de ces grands clients avec leurs fournisseurs et, quoiqu'il en soit, n'apparaissent pas sans impact sur les moyens mis en œuvre.

Au fil des années, nous avons identifié les enjeux suivants :

#### *a) La mondialisation des échanges commerciaux*

Stimulée par l'abaissement des barrières douanières, des coûts de transport et des communications, ainsi que par l'arrivée de nouveaux concurrents internationaux, la mondialisation induit une concurrence accrue sur les marchés domestiques. Alors que les PME sont à la base de la plus grande partie de la création d'emploi et constituent le moteur essentiel de la croissance économique, on est forcé de constater que la mondialisation facilite d'abord le renforcement et l'extension des très grandes entreprises.

#### *b) Les restructurations d'entreprises*

Sous la pression de la concurrence, de la compétition sur la qualité et le prix, toutes les entreprises sont actuellement confrontées au débat de l'efficacité optimale et de la flexibilité, qui a pour effet de remettre en question leurs structures d'une manière plus ou moins radicale. Tous leurs composants sont passés à la loupe : les activités, les méthodes, les systèmes, les départements, les ressources, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières... Dans ce mouvement, les grandes entreprises sont amenées à se demander, quelles sont les activités pour lesquelles elles disposent d'un avantage concurrentiel suffisant et quelles sont celles qu'il conviendrait mieux d'externaliser, favorisant ainsi une généralisation du recours à la sous-traitance et aux services industriels. Ce qui représente a priori toute une série d'opportunités nouvelles pour les PME.

### *c) Les nouvelles organisations des départements d'achats*

Pour les mêmes raisons, la recherche d'économie d'échelle, facilitée par le développement des TIC<sup>38</sup> et la performance des infrastructures routières, favorise la création de services d'achats centralisés, concentrés sur un seul site européen et couvrant des zones géographiques de plus en plus étendues. En même temps, la fonction « achats », avec souvent sous son contrôle plus de la moitié des coûts de bien des entreprises, se voit aujourd'hui commuée en fonction stratégique de premier plan, elle qui fut longtemps considérée comme un département purement administratif. Les exigences des acheteurs deviennent de plus en plus complexes : il ne suffit plus que les fournisseurs suivent des règles uniformes et qu'ils répondent à une liste de besoins.

## **B. Les fondements de l'étude**

Dans ce contexte, il est apparu opportun de réaliser un bilan des différents aspects de la question de la sous-traitance à Bruxelles, de mesurer l'impact de ces mutations sur l'activité économique bruxelloise dans laquelle elle est intégrée, sur les entreprises visées et l'emploi qu'elles représentent et surtout, si nécessaire, de réorienter les actions mises en œuvre en fonction des besoins, des menaces et des opportunités détectés.

## **C. Les étapes**

L'étude comporte plusieurs étapes, dont deux phases majeures : un premier volet d'enquête axé sur les décisions d'achats des grandes entreprises, en d'autres termes, la demande de sous-traitance et de services industriels, suivi d'un second axé sur les compétences des fournisseurs, le point de vue de l'offre.

---

<sup>38</sup> TIC = Technologies de l'Information et de la Communication

## D. Les objectifs

L'étude s'était donnée quatre grands objectifs généraux, à savoir :

- a. analyser les **méthodes d'achats** et les **mécanismes décisionnels** au sein des donneurs d'ordres, qu'ils soient de très grandes entreprises privées ou publiques, pour établir une **synthèse de leurs critères de sélection** et, si nécessaire, re-définir le cadre des mises en relation ;
- b. en fonction de leurs besoins, définir les **compétences recherchées** et par là, définir leurs besoins actuels en matière de sous-traitance et de services industriels, notamment en termes de **normes à respecter** ;
- c. évaluer le **potentiel des PME bruxelloises par rapport aux desiderata des donneurs d'ordre**, leur **savoir-faire**, et si nécessaire, re-définir leurs besoins en termes de formation et d'aides ;
- d. établir des **perspectives** et des **recommandations**.

Afin de s'assurer de la validité et de la représentativité des conclusions tirées, le nombre d'entretiens qualitatifs à mener au cours de cette phase a été fixé au départ à un nombre situé entre 25 à 30 entreprises de chaque groupe.

## E. La méthodologie

La démarche suivie s'est orientée vers une approche qualitative et la réalisation d'entretiens auprès des deux groupes d'acteurs, avec en premier lieu, les acheteurs, représentatifs de la demande de sous-traitance et de services industriels. Les personnes contactées sont des responsables d'achats de grandes entreprises publiques et privées. Pour le deuxième groupe, nous avons obtenu des entretiens avec le Gérant, ou exceptionnellement le Responsable commercial, de PME bruxelloises représentatives du groupe des fournisseurs.

La littérature spécialisée en matière d'achats est actuellement particulièrement abondante, ce qui est significatif d'un domaine qui fait l'objet d'un intérêt nouveau et dans lequel les évolutions sont rapides. Le jargon qui y est employé n'est pas toujours facile à utiliser. Ont également été consultés une série d'articles faisant le point sur le contenu de la sous-traitance au 21<sup>ème</sup> siècle.

Tout en assimilant plus de 300 articles sur le sujet, le travail exploratoire a été complété lors d'entretiens non directifs avec des personnes concernées par la problématique. Ce sont surtout les achats qui font également l'objet de nombreuses recherches, en général sur des sujets qu'on qualifiera de complémentaires car notre point de vue, celui de la relation clients/fournisseurs, apparaît comme tout à fait original. Il faut d'ailleurs signaler que les départements d'achats ont une influence de plus en plus grande sur les décisions d'externalisation, ce qui est symptomatique du renforcement récent du pouvoir de décision de ce département.

Les questionnaires<sup>39</sup> finaux qui comprennent respectivement 42 (acheteurs) et 37 (fournisseurs) questions ont d'abord été établis après vérifications des « best practices » en termes d'études récentes. Une fois établie, la grille a dû être validée au fil des entretiens. Les interlocuteurs ont répondu à des questions ouvertes qui leur ont permis de s'exprimer librement sur certains aspects. Il n'est d'ailleurs pas rare que l'entrevue dépasse une heure trente. Les questions fermées ont permis de récolter quelques indicateurs de manière systématique.

Tous les entretiens ont donné lieu à un rapport d'enquête détaillé. De plus, à des fins d'exactitude et d'objectivité, toutes les occurrences d'un même aspect ont quantifiées et analysées mais il n'a pas toujours été simple d'identifier les faits analogues dans les questions ouvertes ni de les encoder dans le modèle de comparaison.

---

<sup>39</sup> Le questionnaire est repris en annexe.

## II. Les résultats de l'enquête auprès des acheteurs

### A. Le profil des entreprises interrogées

L'enquête vise des acheteurs, des **responsables d'achats de grandes entreprises** qui sont ou ont été susceptibles de recourir aux services des PME bruxelloises de notre banque de données. Pour ce faire, nous avons croisé les fichiers de contacts de la CCIB et ceux des membres de l'ABCAL<sup>40</sup> avec laquelle nous avons régulièrement collaboré par le passé dans le cadre de l'organisation de salons inversés. Nous y avons sélectionné, dans un premier temps environ, 80 entreprises de plus de 250 personnes, ayant des **activités multinationales ou de services publics**. Lors de cette sélection, il ne s'agissait pas de nous en tenir exclusivement à des donneurs d'ordres potentiels que nous connaissions bien, même si quelques-unes des sociétés contactées ont effectivement participé à nos activités par le passé, car nous voulions laisser une marge de manière à pouvoir également découvrir de nouveaux potentiels pour notre action. Une préférence a été accordée aux sociétés ayant des **unités de production et/ou des filiales de services en Belgique**. La banque de données reprenant également les secteurs de l'imprimerie et des services informatiques, l'une ou l'autre entreprise de services aux personnes figure également dans l'échantillon. Sur ces 80 sociétés sollicitées, 25 acheteurs ont accepté de nous recevoir en entretiens individuels.

On verra que dans l'échantillon analysé, le secteur public est représenté par les sociétés suivantes : **STIB, RTBF et UCL**. Le secteur privé est représenté par **Aramark, Arjo Wiggins, Baxter, Belgacom, Borealis Polymers, Cabot Plastics, COGEBI, CP BOURG, Dalkia, Dexia, Electrabel, Fabricom GTI, Glaverbel, HP, NACAP, Schindler, Spadel, Tessengerlo Chemie, Total, UCB et VW**.

Nous avons également recueilli des témoignages convergents auprès de 3 grandes sociétés du même type mais ces résultats n'ont pas été inclus dans les comptages : il s'agit d'Arcelor, le grand groupe sidérurgique européen, d'EDF, le 1<sup>er</sup> distributeur d'énergie français et de Degussa, une grande société chimique allemande<sup>41</sup> qui investit en Belgique.

Lors de la réunion du Comité d'Accompagnement de septembre, on avait évoqué la possibilité d'interroger la société Axima mais l'acheteur contacté n'a jamais pu se libérer. En revanche, il faut savoir qu'Axima fait partie de GTI Fabricom, qui, comme Electrabel, appartiennent au groupe Suez. La politique d'achats d'Axima est définie au niveau de GTI Fabricom.

Difficilement comparables au niveau de l'importance des activités en Belgique<sup>42</sup>, toutes ces entreprises déclarent en Belgique un **chiffre d'affaires** de l'ordre de **280 millions d'euros** et les sociétés privées de

---

<sup>40</sup> ABCAL = Association belge des Cadres d'Achat et de Logistique

<sup>41</sup> Particularité de Degussa : comme beaucoup de sociétés allemandes, Degussa a investi énormément dans les outils électroniques, ce qui permet de trouver des compromis entre les objectifs de globalisation et de centralisation. Alors que les autres sociétés visitées sont très frileuses en la matière à l'exception de Belgacom.

<sup>42</sup> Les départements d'achats se situent à différents niveaux de hiérarchie dans ces structures multinationales et leur intervention dépend encore de l'étendue des activités en Belgique.

l'échantillon ont toutes des activités multinationales. En termes de pouvoir d'achats, le total des budgets des départements d'achats contactés excède **16 milliards d'euros**<sup>43</sup>.

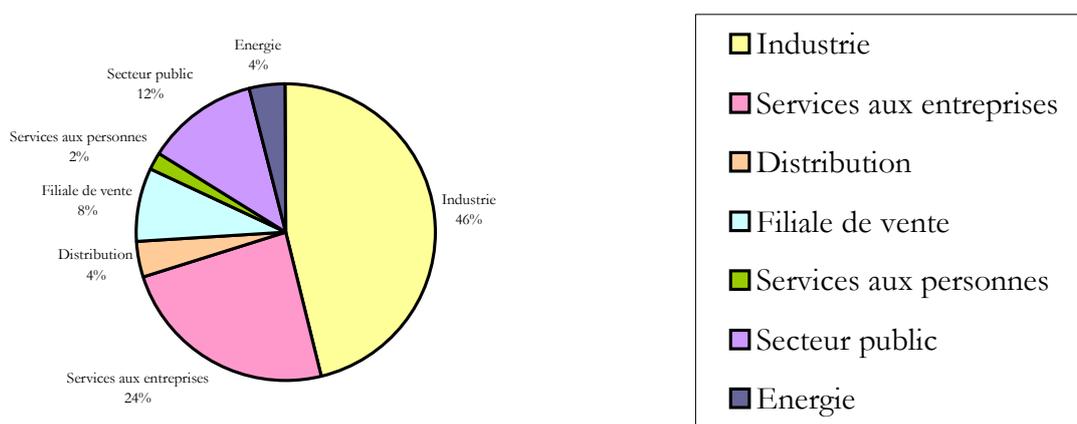
Bien que cette analyse ait un sens de plus en plus limité car les grands groupes sont de plus en plus internationaux, que ce soit au niveau du capital ou de leurs activités, nous avons essayé d'estimer dans quelle mesure ces sociétés avaient théoriquement une « **sensibilité citoyenne** » à l'égard de notre pays.

	<b>Total échantillon = 24</b>					
	<b>BE</b>	<b>FR</b>	<b>Autres EU</b>	<b>JP</b>	<b>US</b>	<b>Total</b>
Nationalité de la maison-mère	10	4 <sup>44</sup>	6	1	4	25
Actionnariat partiellement belge		8+3 <sup>45</sup>				11
HQ en Belgique	7+3 <sup>46</sup>	0	3			13

Comme le montre le tableau ci-dessus, 13 des 25 sociétés de l'échantillon ont au moins un centre de décision européen en Belgique, ce qui pourrait donner à l'échantillon un fort ancrage en Belgique.

Il devient de plus en plus difficile de répartir les sociétés entre des secteurs d'activité car la frontière entre « industrie » et « services » devient floue : une société comme Total, par exemple, a deux divisions majeures actives en Belgique : le raffinage qui tient de la production et la distribution des produits pétroliers qui tient des services. Cependant, à titre indicatif, la répartition sectorielle<sup>47</sup> pourrait être la suivante :

#### Répartition des entreprises par secteur d'activité



<sup>43</sup> Attention, les départements d'achats contactés ne sont pas tous au même niveau d'intervention « hiérarchique » dans la société.

<sup>44</sup> Dont 2 avec un actionnariat belge conséquent même s'il n'est pas majoritaire

<sup>45</sup> 3 Sociétés « publiques »

<sup>46</sup> 3 Sociétés « publiques »

<sup>47</sup> Les sociétés multi-sectorielles ont été réparties arbitrairement entre les différents secteurs.

Notons que nous n'avons pas demandé l'accord de ces entreprises pour la publication des résultats éventuels car il a été convenu avec les acheteurs consultés que le rapport d'enquête leur serait envoyé pour validation.

De manière à contrôler leurs besoins, ils leur a été demandé d'explicitier le type d'achats dont ils sont responsables. Ces catégories sont fonction de l'activité de l'entreprise et la diversité des réponses font qu'aucune analyse détaillée n'en a été faite à l'heure actuelle. Cependant, cette question a permis de contrôler que toutes ces sociétés sont potentiellement intéressées par les secteurs industriels des entreprises de la banque de données maintenue par la CCIB.

Au nombre des plus importantes conclusions de l'enquête, les points qui suivent sont mis en évidence dans ce rapport car ils permettent de comprendre la structure actuelle des départements d'achats dans les grandes entreprises, - telles que celles qui ont été interrogées -, et ont un impact sur la manière dont celles-ci sélectionnent de nouveaux fournisseurs potentiels.

## B. La globalisation des achats

On sait déjà que la mondialisation de l'économie induit une concurrence accrue sur les marchés, ce qui diminue considérablement la marge de manœuvre des entreprises dans la fixation des prix de vente. Ne pouvant ainsi augmenter leurs marges de manière illimitée, elles se sont concentrées sur leur potentiel d'économie et donc sur la rationalisation de leurs dépenses. Après avoir épuisé les avantages des compressions de personnel, il est apparu que l'organisation des achats n'était pas encore optimale, de nouveaux potentiels d'économie se sont révélés. Il s'en est suivi une croissance de la pression sur les départements responsables, point de départ de toute une série de changements<sup>48</sup>.

La crise économique qui a suivi le fameux 11 septembre 2001 n'a pas un effet neutre sur ces préoccupations. Il faut cependant le nuancer en précisant que son rôle n'est pas à proprement parler celui d'un déclencheur car certaines entreprises nous disent que leurs difficultés se sont annoncées entre quatre et six mois avant cette date fatidique. On parlera plutôt d'un premier effet d'accentuation de la nécessité de rationaliser les achats autrement. Elle explique pourquoi la globalisation des achats connaît actuellement un tournant radical d'origine récente (plus ou moins deux ans). Malheureusement, il faut également prévoir que l'impact de ces nouvelles méthodes de travail sur l'économie n'est pas neutre car il nous apparaît lourd de conséquences pour les PME qui fournissent les grandes entreprises. Ceci sera expliqué ultérieurement.

En tous cas, pour plus de **80% des entreprises rencontrées**, la **centralisation des achats** est une question d'actualité et elles sont amenées à **globaliser** leurs achats à une plus ou moins grande échelle. La première condition nécessaire est de mettre en place une équipe responsable des achats au niveau du groupe et qui a un pouvoir de décision prépondérant dans cette manière.

---

<sup>48</sup> On notera ici que les évolutions technologiques de la dernière décennie, en termes de TIC, d'ERP, d'E-Business, d'E-Procurement, etc. sont loin d'être neutres et ouvrent la porte à de nouvelles méthodes de travail.

### C. Une étape majeure de la rationalisation des achats : les analyses

La première réflexion de la **globalisation** porte sur les types de produits et services pour lesquels il y a un intérêt « stratégique » de les traiter au niveau d'un groupe de filiales et/ou d'en définir des standards. Les analystes du département d'achats centralisateur commencent par comparer sur différentes zones géographiques les produits et fournisseurs susceptibles de constituer de gros volumes d'achats pour l'entreprise. La valeur unitaire du produit joue également un rôle.

Les **achats** qui représentent à la fois un volume important et une valeur unitaire élevée sont généralement dits **stratégiques** mais il en existe d'autres définitions moins courantes.

En fonction de la taille de la multinationale et de la complexité de la répartition des filiales, 3 niveaux de globalisation principaux peuvent être distingués :

- le niveau *corporate*, le plus souvent européen, - car l'activité de la plupart des entreprises interviewées est d'abord européenne -, dans des cas plus limités, mondiale ;
- le niveau *pays* ;
- le niveau unitaire *filiale* qui correspond à un site commercial, de distribution, de service, à une usine ... en fonction du type d'activité de l'entreprise.

Que la globalisation soit démarrée au niveau *Corporate* ou plus régional, elle est coordonnée par le département spécialisé dans les stratégies d'achats et/ou la mise en place de programmes complexes au niveau du groupe.

D'autre part, il est possible que si les unités opérationnelles sont nombreuses par pays, les analyses se concentreront plutôt d'abord sur une zone géographique plus restreinte, le niveau d'un pays par exemple, avant de remonter vers le niveau *corporate* alors que dans les multinationales où les établissements sont moins nombreux, elles se situeront d'emblée au niveau de complexité le plus élevé. Par exemple, une banque qui comprend de nombreuses agences, une compagnie pétrolière qui exploite des stations d'essence ou une société de Catering, gérant des restaurants pour le compte de collectivités, peuvent être amenées à concentrer leurs achats d'abord à une échelle intermédiaire, telle celle du pays.

Mais la « maturité » de l'organisation est également un élément qu'il faut prendre en compte. Ce concept développé par la société de consultance Compendium signifie notamment que certaines organisations présentent un stade d'évolution plus propice à la centralisation car la globalisation des achats est facilitée par un certain niveau de cohérence dans les processus.

Il faut ainsi d'abord constater que l'administration d'une commande coûte cher et **qu'il ne s'agit donc pas seulement de trouver de meilleurs prix en créant un volume critique de commande mais également de diminuer les coûts administratifs en améliorant les conditions de la productivité**, en réduisant, par exemple, le nombre d'encodages de bon de commande, de factures, ... en simplifiant et en automatisant un plus grand nombre d'opérations etc.

La réorganisation des procédures, leur standardisation est d'ailleurs une opportunité pour le renforcement d'une cohérence au niveau du groupe. Par **standardisation des achats**, on entend un ou plusieurs processus convergents :

- celui de la **définition des besoins et des catégories de produits** ; il s’agira entre autres de distinguer des caractéristiques-types de produits, telles une configuration de PC standard pour l’informatique (*Sourcing*<sup>49</sup>) ;
- celui de l’**amélioration des flux et procédures liées aux achats** comme la détection d’un besoin la commande, la livraison, la réception des factures, la comptabilisation ... (*Procurement*).

Au cours de l’analyse préalable à la globalisation, on détermine, par exemple, les produits ou services qui sont utilisés par 2 ou plusieurs filiales, on en identifie les fournisseurs européens ou mondiaux, on en analyse les caractéristiques : prix unitaires, coûts de transport, caractéristiques d’approvisionnement, ...

Dans le groupe Suez, où l’entité dont la mission est de coordonner la ré-organisation des achats, a été baptisée « Procope », le processus d’analyse est très élaboré et ne se fait pas sans une **remise en question des besoins** :

- Quels sont nos besoins ?
- Avons-nous réellement besoin de ... ?

D’autres questions essentielles sont également pesées :

- Quel est le coût de l’usage de tel produit ? Par rapport à tel substitut ?
- Quels sont les coûts incompressibles ?
- ...

**Le know how dans l’utilisation des matières et des produits y est indispensable, tout comme la définition des besoins, et ils justifient la contribution actuelle des achats à la réflexion sur la méthode dans un contexte où la marge de manœuvre sur la fixation des prix est réduite.**

---

<sup>49</sup> En simplifié, les spécialistes répartissent les responsabilités liées aux achats en 2 catégories distinctes d’opérations :

- Le fait d’identifier un besoin, de rechercher des fournisseurs, de les évaluer, de signer des contrats avec eux, ... porte le nom anglais de *Sourcing* ;
- Le fait de commander, suivre les livraisons, gérer les stocks, ... porte le nom de *Procurement* ou Approvisionnement.

## D. Les objectifs qui sous-tendent des politiques de rationalisation des achats

Pour **traduire et systématiser la politique de rationalisation des achats**, les départements d'achats se voient fixer des **objectifs**.

Les objectifs actuellement les plus prisés sont les suivants :

<i>Objectifs :</i>	<i>% de réponses positives</i>
La réduction du coût global des achats ;	71%
La réduction du nombre de fournisseurs ;	58%
L'amélioration du <i>service level</i> interne (33%) et/ou de la valeur ajoutée des achats (21%)	54%

L'objectif de **réduction des coûts des achats** pourrait être la **recherche des prix les plus bas**.

Si 71% des entreprises interrogées ont des objectifs fixés en ces termes<sup>50</sup>, il y en a 71% qui placent le prix comme un critère de choix des fournisseurs mais il y en a seulement 13% pour qui ce critère apparaît comme le seul critère vraiment déterminant. Autrement dit, les autres, 58% de ces entreprises précisent que **ce critère doit être évalué en considérant d'autres aspects avec en tête la qualité**.

En dehors d'objectifs spécifiques, les départements d'achats ont souvent, comme toutes les autres fonctions, un budget à respecter et c'est normalement par ce biais que la diminution des coûts d'achats est chiffrée.

Les moyens pour atteindre la réduction des coûts restent variés car comme on l'a évoqué plus haut, l'alternative à la diminution des prix payés à l'achat consiste à **obtenir des économies en réorganisant les processus d'une manière plus performante**. Les points de vue adoptés ont une influence sur les objectifs qui prévaudront.

Objectif placé en deuxième position par 58% des entreprises contactées : la **réduction du nombre de fournisseurs**. En apparence, cet objectif ne garantit pas l'efficacité d'un département d'achats mais **permet de contrôler objectivement les processus de réévaluation des fournisseurs existants et les réorganisations qui y sont liées**. En effet, dans une analyse de rationalisation des coûts, on recherche d'abord à **regrouper les commandes pour générer des volumes plus critiques et on passe au crible les compétences des fournisseurs existants**. Dans la plupart des cas, en partant des fichiers de fournisseurs existants, on ne sélectionne plus qu'**un seul fournisseur qui a une capacité de livraison en grand volume**

---

<sup>50</sup> Ces objectifs ne sont nécessairement évalués en valeur relative.

**et/ou une dimension européenne.** Les sociétés qui ont peur d'être trop dépendantes par rapport à un seul fournisseur répartissent les commandes sur un plus petit nombre de fournisseurs équivalents.

Les deux objectifs en troisième position sont très proches : l'amélioration du *service level interne*<sup>51</sup> et/ou de la **valeur ajoutée des achats** regroupent 54% des réponses. En se fixant un tel objectif, on veut orienter les départements d'achats vers des tâches dites *à valeur ajoutée* ou concrètement, réorganiser les tâches **pour que les acheteurs puissent passer moins de temps à des tâches purement administratives**<sup>52</sup> et se consacrer à **la recherche de nouveaux fournisseurs potentiels plus performants, leur évaluation, la négociation de prix et de contrats plus intéressants, etc.**

On trouve ensuite l'« amélioration » des **conditions de règlement des fournisseurs** (17%) : il pourrait s'agir de diminuer les délais de paiements des fournisseurs pour bénéficier de conditions spéciales mais la plupart du temps, c'est plutôt le contraire qui se passe, on définit une moyenne du délai de paiement pour le groupe vers laquelle il faut tendre.

Un objectif auquel on s'attache fréquemment (au moins 12%) même si on ne le chiffre pas nécessairement, c'est la **réduction du nombre de factures**. C'est une autre mesure de résultat pour les opérations qui aboutissent à la diminution du nombre de fournisseurs mais pas seulement. En effet, la réduction du nombre de factures peut être le résultat direct de la réduction du nombre de bons de commande qui en découle. D'autre part, certaines entreprises demandent à leurs fournisseurs de grouper toutes les livraisons éventuelles sur une seule facture, par exemple, mensuelle de manière à limiter le nombre d'encodage au niveau de la comptabilité. Les systèmes de réconciliation automatique globaux/bons de commande factures/paiement semblent encore insuffisamment répandus.

S'il paraît excessif d'insister sur le fait que tous ces objectifs sont le reflet des réorganisations en cours dans l'entreprise, c'est pour souligner leur convergence en termes de préoccupations : **l'amélioration de la performance des achats**. Un objectif de simplification des procédures est un autre outil pour y arriver mais n'est pas très éloigné de la réduction du nombre de documents (commandes) au sein du service.

Chez Dalkia, par exemple, où les objectifs de réduction des coûts en tant que tels ne sont pas chiffrés, celui-ci est exprimé sous la forme de deux objectifs intermédiaires :

1. Faciliter les procédures de commandes, standardiser/automatiser les « processus » et les améliorer ;
2. *Contrôler les fraudes*, c'est-à-dire s'assurer que les responsables locaux respectent les procédures en place, notamment s'adressent à des fournisseurs agréés par le département d'achats central belges.

On en citera terminer quelques objectifs qui s'ils sont encore rares ou moins prioritaires dénotent de soucis quelque peu différents. Pour les entreprises qui insistent sur les avantages de la **création d'un partenariat avec leurs fournisseurs** (27%), cela signifie souvent que la relation est basée sur la communication et la confiance mais aussi qu'il y a des échanges, des effets de réciprocité, car si des **idées pour accroître la productivité chez les fournisseurs** sont favorisées, c'est parce qu'elles sont susceptibles de bénéficier au client en retour. Comme ils ne sont pas toujours bien compris, les partenariats ne sont pas indispensables pour que les fournisseurs soient invités à faire des suggestions pour améliorer les processus chez le client. Dans un même ordre d'idée, certaines entreprises se fixent pour objectif d'augmenter le **nombre de leurs fournisseurs qui gèrent les stocks** pour le compte de l'entreprise (VMI<sup>53</sup>), de manière à mieux maîtriser leurs coûts de stockage sans diminuer la continuité dans la production.

---

<sup>51</sup> Service level = Niveau de service (interne)

<sup>52</sup> Exemple : envoyer une commande à un fournisseur

<sup>53</sup> VMI = Vendor Managed Inventory.

Dans certains cas<sup>54</sup>, la stratégie de réduction des coûts se réfère au concept de **TCO, Total Cost of Ownership**, parfois traduit en français, par **Coût Total de la Propriété ou de Possession**. En effet, à l'analyse, il apparaît qu'acquérir un produit bon marché à l'achat importe peu s'il coûte une fortune par la suite en services complémentaires et frais divers. On pourrait aussi le traduire par coût de revient total.

Le TCO est un concept-clé auquel des sociétés de plus en plus nombreuses se réfèrent pour évaluer leurs coûts. En effet, créé par le Gartner Group, il faisait à l'origine référence à l'ensemble des coûts afférents à la mise en place d'une infrastructure informatique : l'acquisition, l'installation, l'exploitation, l'administration, le support et la maintenance. Il permet d'abord aux décideurs de prendre en considération tous les coûts associés à un parc d'ordinateurs et ainsi mieux évaluer les options pour optimiser ou réduire ces coûts. En d'autres termes, lors de l'achat d'un ordinateur, on ne tient compte que des frais uniques relatifs au matériel avec un amortissement sur 5 ans. Ce calcul est incomplet car il faut aussi y inclure les éléments suivants: licences des logiciels et mises à jour, connexion à un réseau, réparations, support technique, formation des utilisateurs, ... Ces coûts reviennent chaque année et dépassent souvent le prix d'achat des machines après 2 ans seulement. Le concept s'est rapidement généralisé à l'ensemble des achats.

Dans un tel contexte, on privilégiera d'abord d'autres objectifs qui auront un effet moins direct sur la réduction des coûts de la société.

---

<sup>54</sup> Dans les premiers entretiens, la question n'a pas été posée de manière systématique. Les acheteurs y faisaient allusion spontanément.

## E. Les responsabilités du département d'achats

Quand les départements d'achats sont réorganisés pour améliorer le *service level* interne, il s'agit donc de systématiser les tâches purement administratives, notamment en définissant des procédures qui permettent de réduire le temps qu'on y consacre, et ce, au profit des tâches dites « à valeur ajoutée ». Une situation idéale serait celle où les acheteurs passeraient l'essentiel de leur temps à **définir les besoins, rechercher de nouveaux fournisseurs, les évaluer, négocier de nouveaux prix et établir des contrats-cadre, etc. (Sourcing)**.

Comme on l'a expliqué plus haut, à peu près 54% des acheteurs contactés s'attachent à des objectifs d'amélioration de leurs services et plus de 60% des départements s'organisent<sup>55</sup> pour que les acheteurs se concentrent sur des **activités de sourcing**.

Les **responsabilités** les plus fréquemment citées par les acheteurs contactés sont :

<b>Responsabilités :</b>	<b>% de réponses positives</b>
Négociation des prix	100%
Négociation des caractéristiques des achats en collaboration avec les opérationnels	88%
Choix (83%) et évaluation des fournisseurs, de plus en plus concertés dans le cadre d'équipes pluridisciplinaires	80%
Etablissements des contrats	67%
Commandes	44%
Gestion de stocks	25%
Intégration des achats dans la Supply Chain (Achats et Logistique)	21%

A terme, on voit que la **négociation des prix** devient une des responsabilités prépondérantes de l'acheteur tandis que les autres tâches qui lui sont complémentaires telles que **l'évaluation et le choix des fournisseurs ou la négociation des caractéristiques des achats font l'objet d'une concertation interne**. Cette deuxième responsabilité est une autre facette de la même compétence : la **négociation interne** car de plus en plus, on insiste sur l'aptitude de l'acheteur à communiquer tant en externe qu'en interne.

On voit que seulement 44% des départements d'achats s'occupent encore des commandes des produits et/ou services. Dans la moitié de ces cas (21%), la raison est liée à l'intégration des fonctions dans la chaîne logistique<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Ou sont en cours d'organisation.

<sup>56</sup> Supply Chain = intégration de fonctions avec les achats, la gestion des stocks en relation avec la production, la réception des marchandises, ... et la distribution du produit fini.

## F. Les critères de sélection des fournisseurs

Les critères de choix des fournisseurs les plus cités sont, dans l'ordre, les suivants :

<i>Critères</i>	<i>% de réponses positives</i>
La qualité (67%) et/ou les certifications orientées-qualités, avec en tête la certification ISO (46%) <sup>57</sup>	79%
Le prix	71%
Le service	42%
Le respect d'un groupe de critères ou d'un cahier de charges	29%
La capacité de livraison, qui rejoint souvent la dimension européenne	21%
A égalité, le respect de normes de sécurité ou le respect du délai de livraison	17%

Si seulement 21% des acheteurs citent directement la capacité de livraison comme un critère de choix, il y en a **38% qui citent comme plus grand point faible des PME leur incapacité à gérer de grands volumes**<sup>58</sup>.

Le respect de normes de sécurité est un critère qui devient particulièrement décisif dans les sociétés industrielles qui ont des sites de production en Belgique.

Dans plus de 54% des cas, on ne se base pas sur un seul critère pour retenir ou rejeter un fournisseur mais on définit un ensemble de critères auxquels on se réfère pour l'évaluer. En dehors de l'établissement de cahiers de charge spécifiques à une offre déterminée, il faut en effet compter que la réflexion sur l'amélioration de la performance des achats peut comprendre une phase de standardisation des critères d'évaluation des fournisseurs. Ils sont alors repris dans des grilles standards utilisées par le groupe.

Dans les critères spécifiques, apparaissent des nouvelles références telles que la fourniture de services complémentaires : la gestion du stock du client, la mise en place d'un partenariat en vue de la recherche de solutions, la capacité de Recherche et Développement ...

---

<sup>57</sup> Si on totalise les réponses des acheteurs, en comptant les entreprises qui valorisent au moins un des 2 critères, c'est-à-dire la qualité (67% de réponses) ou une certification de type ISO (46% de réponses), on pourrait dire que la qualité est le premier critère de choix mais les préoccupations de l'ISO sont plus larges et parfois même distinctes de celle qui vise à mesurer purement et simplement la qualité d'un produit.

<sup>58</sup> On rappellera ici que si les objectifs de globalisation sont présents à peu près partout, il n'y a que 4 sociétés où les premières initiatives sont antérieures à 3 ans.

## G. La réflexion sur les coûts de transports

Les bonnes performances des services logistiques, en particulier du transport, et des infrastructures routières ont une influence déterminante sur le potentiel d'économie de coûts en termes de globalisation. Car s'il est impossible de déplacer un produit ou un service sur une grande distance à un coût compétitif comme c'est le cas du verre qui est **très cher à transporter**, il peut s'avérer moins intéressant ou difficile de choisir des fournisseurs qui ont une taille suffisante pour avoir une capacité de livraison ou de production suffisamment importante. C'est le cas aussi lorsque le **délai d'intervention** doit être **très court (urgences)**.

Dans le cas de Baxter, par exemple, il paraît inimaginable d'importer et exporter de l'eau pour l'amener à l'usine. Etant donné la faible valeur de la matière première, la stratégie est d'ailleurs de créer des usines un peu partout dans le monde : on apporte la recette sur place. Baxter est la société où la politique d'achats paraît la plus stable et ce, sur la période des dix dernières années. Les contrats groupés ne concernent que les matières premières de base et restent plutôt marginaux. Actuellement, les sous-traitants sont recrutés dans un rayon de 100 km autour du site.

**Pour économiser les coûts, la constitution d'un partenariat avec les fournisseurs y est donc l'élément fondamental de la stratégie d'achat. L'évaluation des fournisseurs** en est un élément-clé et se fait de façon permanente. La relation à long terme prévaut. L'entreprise privilégie la confiance et la qualité avant le prix. Les propositions de mesures visant à améliorer les procédures chez les fournisseurs et ainsi augmenter leurs performances sont plus appréciées que des prix ridiculement bas qui risquent de se payer à plus long terme.

## H. Le référencement des fournisseurs

La décision de globaliser les achats au niveau d'un groupe implique donc une remise en question des besoins existants mais a aussi pour effet induit de **réévaluer le potentiel des fournisseurs existants, notamment en termes de capacité de livraison.**

Si la recherche de nouveaux fournisseurs et leur évaluation devient une tâche permanente des départements d'achats<sup>59</sup>, elle peut prendre la forme d'opérations de **référencement**. En d'autres termes, suite aux analyses de besoin, les fournisseurs susceptibles d'y répondre sont passés au crible. Ceux qui répondent à des **grilles de critères de sélection détaillées, définies en fonction des besoins et/ou de manière standard**, - car de plus en plus, il existe des modèles de grille définis au préalable au niveau du groupe -, se voient attribuer une sorte d'autorisation à devenir un fournisseur potentiel. Il est alors encodé dans une liste de fournisseurs *agréés, référencés, homologués, ...* (46%) mais l'opération ne se concrétise pas nécessairement par la suite par un contrat.

Dans le cas de Spadel, un fournisseur agréé signe un contrat-cadre pour une durée indéterminée dont l'objet est uniquement de fixer les conditions générales de la fourniture de produits ou de services. Les commandes annuelles sont sujettes à renégociation chaque fois qu'une période de validité des prix arrive à échéance. Tous les paramètres d'une relation avec un fournisseur sont idéalement encodés dans un système central. Mais cette façon de faire est plutôt originale et n'est pas représentative de l'échantillon car pour les 25% qui recourent aux **contrats-cadres**, il s'agit le plus souvent d'un **accord qui permet de cadrer une relation sur une période de temps déterminée sans qu'il soit nécessaire de renégocier à chaque fois les prix.**

Dans le cas de référencement, les responsables des commandes dans les départements opérationnels peuvent commander de manière plus autonome en respectant le cadre défini et sont plus ou moins contraints à ne s'adresser qu'à des fournisseurs autorisés par le département d'achat. Ici, **dans l'idéal, le rôle de l'acheteur est de convaincre les opérationnels de l'intérêt de respecter les procédures.** Il existe différents systèmes de contrôle. Le responsable administratif des commandes peut être simplement une personne qui est autorisée à commander dans le cadre d'un budget défini pour une période donnée (inférieure ou égale à l'année). Dans certaines sociétés qui disposent d'outils ERP très perfectionnés<sup>60</sup> les commandes sont encodées par les opérations au fur et à mesure des besoins et dès que l'on dépasse une certaine limite, le système bloque automatiquement toute commande excédentaire.

Si à terme, aucune limite n'est fixée pour le référencement des fournisseurs, dans la pratique, elle implique une réduction des fournisseurs existants au moment de son implémentation et ensuite, la base devient stable. Si les processus ont été mis judicieusement en place, les potentiels d'économie se tassent. Cependant, les fournisseurs existants peuvent prendre de mauvaises habitudes, de nouveaux fournisseurs peuvent apparaître sur le marché et c'est le rôle des acheteurs de détecter toute nouvelle opportunité.

---

<sup>59</sup> Indépendamment des tâches administratives telles que la commande formelle qui est déplacée à la source du besoin.

<sup>60</sup> Tel une version récente de SAP

## I. Les évaluations de fournisseurs

Avec la remise en question des dépenses d'achats, la contribution des fournisseurs à la performance de l'ensemble devient capitale.

Dans 46% des entreprises contactées, les fournisseurs existants sont soumis à une **évaluation formelle** dont la fréquence peut dépendre de la nature des risques qui s'y rattachent. La moyenne est d'une évaluation par an. Dans le secteur alimentaire, par exemple, à la suite des différents scandales qu'a connus l'Europe et en particulier, la Belgique, les produits alimentaires sont soumis à des contrôles très exigeants qui comprennent des analyses en laboratoire.

Les aspects qui sont passés en revue ont trait à la **performance réelle du fournisseur** et sont donc distincts des critères qui ont prévalu lors de sa sélection. Généralement, un certain nombre de mesures sont réalisées grâce à une collaboration entre les différents intervenants aux achats comme dans les opérations. On utilise souvent des **grilles d'évaluation standards qualitatives et quantitatives** et les renseignements sont cotés et encodés dans un modèle ad hoc. Les manquements en tous genres, qu'ils aient ou non donné lieu à des réclamations, le respect de la parole donnée, des prix offerts, des normes de sécurité sur site, des délais de livraison, la non-conformité des produits, la qualité de service, la fiabilité, les propositions de solutions en cas de problème, les suggestions d'amélioration ... sont classés et/ou analysés. Quand un problème est détecté, il est discuté avec le fournisseur qui est invité à prendre des mesures correctives. Après deux ou deux rappels à l'ordre, les fournisseurs pour lesquels aucune amélioration ne serait constatée, sont exclus.

L'évaluation peut être faite à partir d'une check-list établie au niveau du groupe mais elle peut également prendre la forme d'un véritable audit sur le site du fournisseur.

## J. Comment les acheteurs voient les PME : leurs points forts et faibles

Contrairement à ce que nous aurions pu penser au démarrage de l'enquête, les acheteurs n'ont pas une opinion a priori négative à l'égard **des PME**. Ils reconnaissent seulement qu'elles **sont incapables de répondre à certaines exigences et/ou certains besoins actuels**.

Parmi les points forts, ils citent spontanément par ordre d'importance :

<b><i>Points forts</i></b>	<b><i>% de réponses positives</i></b>
La flexibilité	33%
On peut en exiger de la qualité et des services	21%
Les contacts sont directs <i>(pas de « sauts de puce » avant de trouver la bonne personne)</i>	17%
La communication est meilleure <i>(proche du critère précédent)</i>	13%
La réactivité et la proximité	13%
L'offre de prix est concurrentielle <i>(notamment parce que les frais fixes sont moins lourds dans la structure de prix)</i>	13%
Coûts fixes moins élevés	11%
Les autres points forts : la connaissance du produit, « elles ne sont pas moins performantes » ...	

Parmi les points faibles, ils citent spontanément par ordre d'importance :

<b><i>Points faibles</i></b>	<b><i>% de réponses positives</i></b>
L'incapacité de produire et/ou livrer en grands volumes	38%
La fragilité financière	17%
La difficulté de respecter des normes de sécurité <sup>61</sup>	13%
La dépendance à l'égard d'un mauvais gérant	8%
Viennent ensuite des aspects en partie redondants tels que le manque de	

---

<sup>61</sup> Si deux acheteurs en sont convaincus, un troisième acheteur ne voit de problème particulier à ce niveau ...

## ***Points faibles***

***% de réponses  
positives***

connaissance en informatique et concernant Internet, le manque de maîtrise des processus, le manque d'aptitude à travailler selon certaines procédures, le manque de tolérance à l'égard de délais de paiement longs ...

On voit paradoxalement que si 13% des grandes entreprises reconnaissent l'aptitude des PME à proposer des prix particulièrement compétitifs, ce n'est un critère déterminant de choix **dans un contexte de globalisation des achats, où on centralise les besoins pour obtenir des volumes de commande plus critiques, l'incapacité qu'ont les PME de produire et/ou de livrer de gros volumes est un point faible qui peut représenter une menace très importante.**

On notera cependant que plusieurs acheteurs ont déclaré que dans des domaines **hyper-spécialisés** où les niveaux de compétences sont très élevés, il reste toujours fréquent de recourir à des PME. Il s'agit généralement d'**activités de niche**. Dans ces domaines, la PME de service qui sait démontrer qu'elle a bien compris le besoin de son client et y apporter une solution originale et personnalisée, conserve toutes ses chances de convaincre une grande entreprise de lui faire confiance.

## **K. Vers un nouveau profil d'acheteur**

Dans les entreprises où les départements d'achats se concentrent sur des activités à valeur ajoutée, le profil des acheteurs change en même temps que la description des tâches qui leur incombent. **Les compétences administratives sont moins essentielles, au profit de la capacité d'analyse et des connaissances techniques.** On recherche de plus en plus des économistes, des ingénieurs, voire des cadres qui ont fait leurs preuves dans d'autres départements de l'entreprise<sup>62</sup>. Les acheteurs sont mieux payés et mieux considérés. Au-delà des considérations sur l'efficacité, une des raisons de cette mutation vient de la volonté d'imposer une **nouvelle déontologie**, avec une conséquence très simple : plus question d'accepter des cadeaux de la part des fournisseurs. Ces coûts cachés sont prohibés, voire même chassés. Chez HP par exemple, mais ce n'est pas exceptionnel, les acheteurs signent des chartes par laquelle ils adhèrent à une « éthique ».

Chez Glaverbel, la contribution de ces compétences à la rentabilité de l'entreprise est reconnue au point que c'est le seul département qui est autorisé à engager du personnel : des ingénieurs, bien sûr.

En même temps, il semble que les relations avec les fournisseurs évoluent. Plusieurs acheteurs ont déclaré ne pas apprécier le « harcèlement » dont ils peuvent faire l'objet et préfèrent avoir la liberté de rencontrer tel ou tel fournisseur, mieux encore qu'**un certain filtrage soit opéré** pour eux avant tout premier contact personnel. Le fournisseur potentiel doit notamment répondre à un minimum de critères avant d'avoir une chance de fournir ses produits et/ou services. Il se crée une nouvelle distance entre le nouvel acheteur et ses fournisseurs, distance qui est d'autant plus importante qu'il y a une différence hiérarchique (*corporate/local*) entre celui qui décide de l'attribution d'une commande et celui qui va commander.

---

<sup>62</sup> Le plus souvent la production.

## L. Les groupes de « Sourcing »

Avec la prise de conscience de nouveaux potentiels d'économie, les achats ont pris une **importance stratégique**. Les consultants spécialisés en matières d'achats ont développé de nouveaux modèles organisationnels de manière à **favoriser la communication entre les différents niveaux décisionnels** du processus d'achat.

Parmi ceux-ci, les **groupes de Sourcing**<sup>63</sup> ont pour objet de rassembler à échéance régulière les personnes qui jouent un rôle-clé dans la connaissance des besoins, la manière d'y répondre, et de les amener à trouver collectivement des solutions aux problèmes d'approvisionnement. Ils connaissent un grand succès aux Etats-Unis comme le montre une enquête récente de la revue *The purchasing magazine*<sup>64</sup> : 57% des grandes entreprises américaines consultées y auraient recours. Dans l'échantillon, c'est au moins le cas de 8 entreprises<sup>65</sup> (32%) mais c'est une évolution très récente car dans la plupart des cas, ces équipes ont été mises en place au cours des 24 derniers mois.

Cette nouvelle structure est une étape obligée de la définition des niveaux de globalisation<sup>66</sup> et se définit pour chaque **famille de produits** qui sera traitée centralement. Ces familles de produits représentent la plupart du temps un chiffre d'affaires important pour le groupe et peuvent porter différentes désignations, telles que **achats stratégiques** ou le terme anglais **commodities**<sup>67</sup>. Pour déterminer les produits et fournisseurs concernés, on peut ainsi se référer à la loi dite *de Pareto* qui exprime un rapport de 20 à 80 dont il découle que 80% des dépenses d'achats seraient généralement faites chez 20% des fournisseurs.

Selon un modèle de AT Kearney, les plus avancés dans la réflexion ne devraient pas seulement prendre en considération l'**impact financier** mais aussi la **difficulté de s'approvisionner** dans un produit, les achats dits *stratégiques* ne concernant plus que les achats pour lesquels ces deux facteurs ont une valeur critique<sup>68</sup>.

Citons quelques exemples de produits et/ou famille de produits qui peuvent être suivis centralement en sachant que cette liste n'est pas nécessairement typique puisque **chaque activité,- processus de fabrication, service, ... -, a ses spécificités**<sup>69</sup> :

- Matières premières ;
- Biens d'équipement intervenant dans le processus de fabrication ;
- Achats techniques ;
- Outillage ;

---

<sup>63</sup> En anglais : Sourcing teams

<sup>64</sup> cfr. The Purchasing Magazine, des Editions Reed Business Information, Highlands Ranch, USA, voir sur [www.purchasing.com](http://www.purchasing.com)

<sup>65</sup> Dont une américaine. Pour rappel, l'échantillon est constitué majoritairement d'entreprises d'origine européenne (15 européennes et 4 américaines)

<sup>66</sup> Continentaux, régionaux et locaux.

<sup>67</sup> "Commodity" veut dire "bien" et est à prendre dans ce cas-ici dans le sens "produit, famille de produits"

<sup>68</sup> Impact financier élevé et difficultés d'approvisionnement élevées

<sup>69</sup> Il est évident qu'un sous-traitant actif dans le secteur de la maintenance industrielle a une importance totalement différente par rapport à une banque où on imagine qu'il aurait pu faire un jour une petite réparation accidentelle et une grande société de maintenance industrielle qui sous-traiterait tous les cas de maintenance hyper-spécialisée.

- Services industriels dans le cas d’une usine ou d’une grande société active dans les services industriels tels que la maintenance, le *Facility Management*, l’entretien des installations techniques... ;
- Energie<sup>70</sup>, ...

Par famille de produits, on désigne **un acheteur qui sera responsable de ces achats au niveau *Corporate***, que l’on nomme *Lead Buyer*, (*Key*) *Commodity Manager*, ... Son rôle sera notamment de coordonner le travail de l’équipe qui se concentrera sur la définition des besoins internes, la recherche de produits et fournisseurs à l’extérieur qui vont satisfaire ces besoins et dans laquelle seront représentés les personnes, services, qui par leurs compétences, sont susceptibles d’influencer valablement les décisions d’achats. Les personnes qui la composent proviennent au moins en partie des différents sites. Ce sont les *groupes de sourcing*, appelés également de leur nom anglais *Lead Teams*, *Sourcing Teams*, *Commodity Teams*, ... Ces équipes ne remplacent pas les départements d’achats locaux dont les responsabilités peuvent être de transmettre les informations nécessaires et de faire appliquer les décisions prises au niveau du groupe.

Il faut rappeler que les achats présentant **peu de valeur et/ou peu de volume**, restent localisés. Par ailleurs, il faut noter que même si les achats sont globalisés, les bons de commande sont toujours émis à partir des sites.

---

<sup>70</sup> Pour ce qui est de l’électricité, l’application des principes de libéralisation des marchés, dans leur état actuel, est insuffisante pour favoriser une gestion globale cohérente de sa distribution.

### III. Les résultats de l'enquête auprès des fournisseurs

#### A. Vers un profil des PME bruxelloises visitées

##### a) *Les caractéristiques générales de l'échantillon*

L'enquête visait des PME de la Région bruxelloise actives dans les domaines de la sous-traitance et des services industriels. Pour ce faire, nous avons croisé la banque de données de la sous-traitance et des services industriels maintenue par la CCIB et un fichier de prospects potentiels pour le stand collectif de la Région sur le salon<sup>71</sup> *Industrial Equipment*. Nous y avons sélectionné près de 500 entreprises. Une centaine d'entre elles ont été sollicitées par téléphone, après vérification des critères d'indépendance tels que les spécifient la définition de la CE.

Trois des sociétés de l'échantillon ont été contactées à la suggestion des acheteurs. Il s'agit d'une société de catering qui a moins de 12 ans d'âge et est en croissance rapide, une société fabriquant des pièces isolantes pour le secteur du transport et une société de services juridiques. Ces trois sociétés ont été remarquées pour leurs comportements innovants et pouvaient servir de référence en la matière.

Les 25 PME qui ont accepté de nous recevoir dans le cadre d'un entretien individuel sont des entreprises de moins de 100 personnes. Dans la catégorie de personnel 50 à 99, figure un atelier protégé de 95 personnes et la société de catering qui employait 71 personnes en 2002. La **taille moyenne** d'une société de l'échantillon est de **18 personnes** et il représente ainsi un total de 458 emplois<sup>72</sup>.

18 de ces sociétés sont des **entreprises familiales**, soit 72%<sup>73</sup>. Leur âge moyen étant de 46,4 ans, ces sociétés sont bien implantées dans le tissu industriel bruxellois et ont déjà démontré qu'elles étaient à même de relever un certain nombre de défis : on note même que 6 d'entre elles ont été créées avant 1940, dont 3 avant 1920.

Elles cumulent une valeur ajoutée de 12 millions d'euros et un chiffre d'affaires de plus de 48 millions<sup>74</sup>.

La figure 1 montre, à titre indicatif, la répartition de ces entreprises en fonction des grands types d'activité<sup>75</sup>. S'adressant presque exclusivement à des entreprises<sup>76</sup>, - même si l'on constate que la présentation de ces savoir-faire sur Internet peut susciter de plus en plus souvent l'intérêt de particuliers -, il y en a 9 d'entre elles (**36%**) dont **plus de 60% des ventes** est généré par une clientèle de très grandes entreprises et donc susceptibles de souffrir des **nouvelles pratiques d'achat**. Les secteurs d'activité visés sont très divers. En revanche, on constate que 6 entreprises sur 25 (**24%**) ont pour client important la **STIB** et la **SNCB** et 10 sur 25 (**40%**) ont une activité dépendante de **la construction et/ou la maintenance de bâtiments**.

<sup>71</sup> Il est prévu que la CCIB assure l'organisation de ce stand collectif dans le plan d'action « sous-traitance » 2004. Un premier fichier des prospects potentiels pour ce salon a été établi par Brussels Expo. Le salon aura lieu du 21 au 24 septembre 2004.

<sup>72</sup> Administrateurs compris.

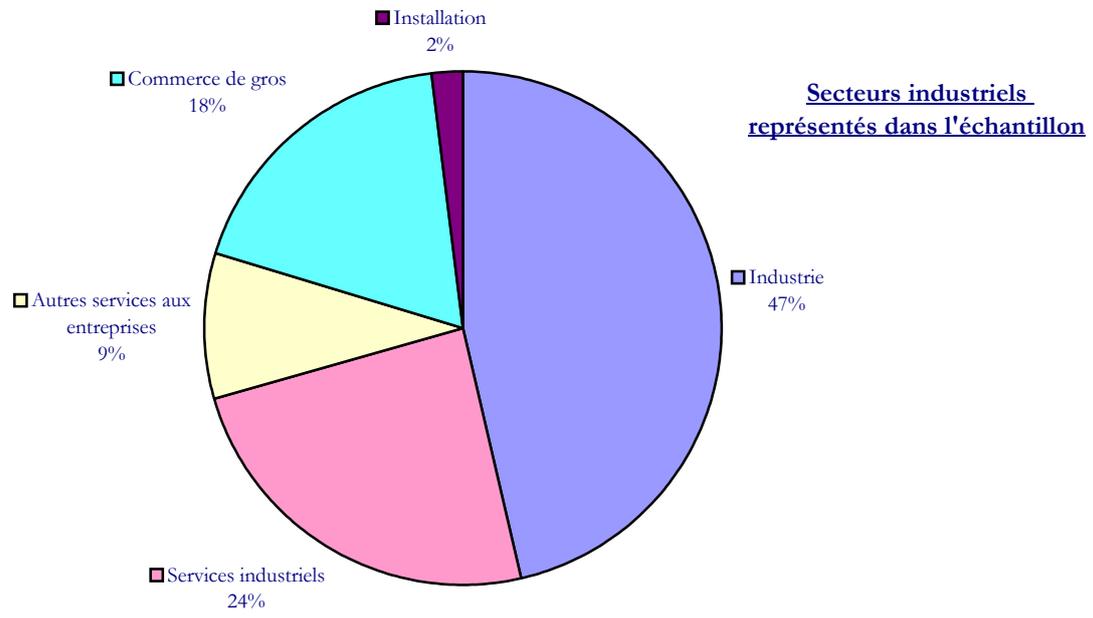
<sup>73</sup> On note ici que la moyenne belge pour les sociétés familiales, tous secteurs et tailles confondus, est de 70%.

<sup>74</sup> L'une ou l'autre de ces données manque pour 7 d'entre elles.

<sup>75</sup> On reviendra plus tard sur la problématique de la répartition des entreprises en fonction des secteurs d'activité.

<sup>76</sup> Il n'y a qu'une seule société dont une partie significative de la clientèle (50%) est constituée de particuliers (tentes solaires et volets).

**Figure 1**



b) *L'organisation, l'approche commerciale et stratégique*

A l'analyse des résultats de l'enquête, on comprend comment dans les petites structures, toutes les activités de l'entreprise sont réparties sur une **petite équipe**. Au sein des PME industrielles de l'échantillon, toute l'organisation est centrée sur la production avec l'**atelier**<sup>77</sup>, d'une part, et 1 ou 2 « administratifs » qui prennent en charge toutes les autres responsabilités. Homme à tout faire, le patron assume des fonctions très diverses. Parmi les plus fondamentales, l'encadrement de l'atelier et la prospection commerciale<sup>78</sup> ne s'avèrent pas toujours faciles à concilier. Il faut reconnaître que ce n'est pas nécessairement simple de se libérer pour rendre visite à un client ou assurer une présence sur les foires et salons quand il faut en même temps, savoir régler un problème à l'atelier, rédiger une offre, etc. ou s'assurer d'une permanence téléphonique engageante ! 36% d'entre elles pointent leurs difficultés dans ces domaines : **difficulté de gérer les démarches commerciales faute de temps et de moyen** (4), pour l'aménagement d'un site Internet (4) ou simplement du fait des coûts prohibitifs de la publicité (4).

Quand on les interroge plus précisément sur les moyens qu'elles allouent à leur promotion et à la vente, on apprend que **rarees sont celles qui ont un délégué commercial dont la seule tâche est de prospecter leur clientèle**. Il faut bien entendu excepter 2 ou 3 sociétés dont l'activité principale est le commerce de gros. Celles qui ont essayé de faire appel à des indépendants multicarte payés à la commission ne sont pas satisfaites du service. Même insatisfaction pour les 48% d'entre elles qui participent ou ont participé à des **foires et salons**. Sur ces 12 sociétés, il y en a 11 que leurs résultats récents ont déçues et elles paraissent assez **sceptiques à l'égard de l'efficacité des moyens engagés**<sup>79</sup>. 24% préfèrent dépenser cet argent au profit de contacts directs avec des prospects potentiels ciblés et les démarches les plus originales consistent à convaincre les acheteurs potentiels de visiter l'entreprise. 56% d'entre elles reconnaissent néanmoins **l'intérêt des salons pour se tenir au courant des nouveautés**, notamment technologiques, un canal d'information d'ailleurs bien plus privilégié que celui des contacts directs avec les fournisseurs (28%). Les pages d'Or semblent assez prisées. 24% estiment que leur notoriété est une solide base de leur succès. Enfin, 84% d'entre elles ont acquis un site **Internet**, qu'elles considèrent avant tout comme une **vitrine indispensable** qui permet de présenter les produits aux clients potentiels, un catalogue accessible de n'importe où, mais qui n'apporte qu'occasionnellement de nouveaux clients, de manière inattendue de nouvelles demandes émanant des particuliers. Sur les 5 retardataires, 4 d'entre eux en ont déjà réservé l'adresse mais sont en train de le construire et/ou postposent le projet, faute de moyens.

Si certaines reconnaissent avoir des **lacunes dans leur stratégie commerciale**, la variété de leur offre peut être un obstacle à une vision cohérente de leur potentiel. C'est peut-être le cas des 64% d'entre elles dont le point fort est de travailler sur mesure, en fonction des desiderata de leurs clients, et dont la gamme semble, par conséquent, sans fin.

Les PME qui ont une **démarche à l'exportation** sont **peu nombreuses**. Le pourcentage moyen de leurs exportations est généralement inférieur à 20% et on peut conclure que la plupart d'entre elles sont cantonnées à un marché local, la Belgique pour la plupart, que ce soit au niveau de la clientèle d'ailleurs mais aussi au niveau de leurs fournisseurs. Il faut cependant constater que la mondialisation a une influence certaine sur le niveau de la demande que ces entreprises peuvent capter et dans la structure actuelle des activités, il n'est pas

---

<sup>77</sup> 56% des PME interrogées correspondent à ce schéma.

<sup>78</sup> Le patron est le principal responsable commercial dans 52% des cas.

<sup>79</sup> Temps consacré, coût de l'emplacement

certain qu'une stratégie proactive à l'exportation soit une fatalité. D'autres options prévalent : nous expliquerons ce point de vue ci-après.

Remarquons d'abord que si ces PME ne se reposent pas uniquement sur leur notoriété, dans une attitude attentiste, on peut s'en tenir dire que **les fonctions « ventes et marketing » ne sont pas assumées d'une manière systématique**. Souvent, dans un contexte où le temps et les moyens font défaut, on peut comprendre que cela ne soit pas une priorité si la nécessité ne s'en fait pas sentir. Pour beaucoup, ce n'est que très récemment que des fluctuations plus significatives ont été constatées dans l'activité, ce qui suscite des inquiétudes et de sérieuses remises en question. La plupart de ces entreprises nous disent être financièrement saines. Mais **depuis 2000, 68% des entreprises ont ressenti l'impact de courtes périodes de récession**, à des moments divers, mais avec des conséquences nouvelles pour leur activité. Dans plusieurs de ces entreprises, il s'en trouve de moins en moins facile de planifier la production à long terme car le carnet de commande n'est pas garanti au-delà d'une échéance de plus d'une semaine. Les fournisseurs dont l'activité dépend des investissements des autres entreprises sont parmi ceux qui ont subi cette crise plus durement que les autres. Sur les 24% (6) qui ont connu des **périodes d'activité anormalement calme**, voire se sont demandées si elles n'allaient pas devoir mettre la clef sous le paillason, on trouve d'ailleurs **3 entreprises dont les produits ont des applications dans le domaine de la publicité**.

En dehors de la crise, il y a des effets à plus long terme, qui concernent avant tout l'activité des PME industrielles, comme ceux de la concurrence des pays à bas salaires<sup>80</sup>, avec les pays de l'Est, bien sûr, mais de plus en plus, ceux de l'Extrême Orient, la Chine en tête. 32% des entreprises de l'échantillon citent les effets de la **concurrence internationale au nombre de leurs difficultés actuelles** et 20% d'entre elles s'inquiètent de la perte de clients qui ont délocalisés leurs installations à l'Est. On peut déjà discerner que **les grandes séries à produire dans des délais plus longs<sup>81</sup> et sans enjeux stratégiques<sup>82</sup> vont être envoyées là-bas alors que les petites séries, les séries à produire dans l'urgence mais aussi les prototypes, les pièces à haut niveau de qualité et de précision, etc. vont se faire ici**. Au cours de ces cinq dernières années, 52% des entreprises interrogées constatent qu'elles reçoivent de plus en plus de **commandes dans l'urgence**, avec des délais de réalisation et/ou d'intervention très courts : les clients ne stockent plus, rognent même leurs stocks de sécurité, morcellent les commandes qui se font en plus petites quantités, à la dernière minute ou quand la pièce a cassé... Les PME qui les fournissent réagissent rapidement et s'adaptent ... Qui dit urgence, dit intervention rapide, rapports de proximité et de confiance, demande aléatoire de très court terme, augmentation des stocks disponibles et du niveau de service, difficulté de planifier à long terme, ... Si, par exemple, les grandes entreprises veulent diminuer leurs coûts de stockage, ce sont leurs fournisseurs, en revanche, qui en assument les conséquences, sont tenus de travailler avec un stock important, quand ils n'en viennent pas à gérer directement le stock de leur client<sup>83</sup>... Et pourtant, une rupture de stock pourrait avoir des effets négatifs sur leur activité, arrêter un chantier, par exemple, ce qui ajoute à la pression qui est mise sur le fournisseur qu'on apprécie alors pour sa flexibilité. Le rapport de proximité avec les clients reprend ainsi toute sa signification.

Imperceptiblement, la pression sur les prix et les exigences de leurs clients amènent ces sociétés à entamer une réflexion pour réduire leurs coûts et/ou à se différencier en élargissant leur gamme, en **offrant une gamme de services complémentaires** : conseils sur l'adaptation du produit, interventions rapides, livraisons deux fois par jour, dépannages 24h sur 24 ... A tel point même, que certaines d'entre elles en viennent à abandonner progressivement leur propre production pour se cantonner à des **activités de finition** de la production qu'elles ont sous-traitée ou importée et/ou se concentrent sur leur **adaptation** (personnalisation)

---

<sup>80</sup> Les "LLCC", c'est-à-dire les "Low Labour Cost Countries »

<sup>81</sup> On compte quatre semaines de plus pour les séries produites en Chine.

<sup>82</sup> Exemple : les risques de copie...

<sup>83</sup> Vendor Managed Inventory = VMI

**en fonction des besoins de leurs clients.** En tous cas, sur l'argument du service au client, source d'avantages compétitifs qu'il est indispensable de développer pour se maintenir sur un marché concurrentiel, toutes les entreprises dites industrielles évoluent vers des activités complémentaires de service et il devient de plus en plus difficile de répartir les entreprises entre les différents secteurs d'activité des grilles traditionnelles d'analyse, telle la grille NACE.

*c) Leurs avantages concurrentiels potentiels*

En tous cas, au regard des enjeux et des nombreuses responsabilités qui leur incombent, l'on voit de ce fait pourquoi les acheteurs sont d'avis que les PME sont beaucoup plus dépendantes de la « qualité » de leur dirigeant que les grandes organisations, où les procédures ont notamment pour vocation de suppléer aux faiblesses et incompétences éventuelles des ressources humaines. Un point central qui peut à lui seul justifier la nécessité d'un soutien en termes d'aides à la promotion de ces PME.

D'un point de vue stratégique, si l'on évalue le poids des coûts salariaux par rapport aux nouveaux concurrents sur les marchés internationaux (une échelle qui serait déjà de 3 pour la Chine à 100 pour les Etats-Unis<sup>84</sup>), le niveau modeste de leurs coûts de structure ne suffit pas à compenser le déséquilibre. Les PME bruxelloises n'ont aucune chance de pouvoir concurrencer les nouveaux arrivants sur le prix. Comme l'explique la théorie stratégique, elles n'ont donc d'autres alternatives que de **se différencier** et/ou de se focaliser sur une partie restreinte du marché<sup>85</sup>. La première stratégie consisterait à miser sur leurs points forts, avec en tête les différentes facettes de la notion de **qualité** : offrir un produit et des services de qualité, mettre en œuvre un processus de transformation ad hoc, éventuellement par le biais de procédure de contrôle et du personnel qualifié. La seconde suppose que l'on se concentre sur un segment du marché (**niches**) profitant des faiblesses de la réponse qu'apportent les concurrents sur un champ des attentes de la clientèle.

D'un point de vue objectif, il ressort des entretiens que ces entreprises présentent des **caractéristiques communes qui pourraient faire l'objet d'une réflexion d'ensemble sur un plan de marketing stratégique.**

D'autant plus qu'au moins 76% d'entre elles (19) détiennent un réel **savoir-faire**, 64% (16) **travaillent sur mesure et/ou plans** et au moins 16% (4) sont à même de les réaliser quand elles n'ont pas leur propre **bureau d'études** (3). Dans pas mal de cas, on peut dire que ces savoir-faire sont potentiellement en voie de disparition dans la Région, parce que leurs concurrents sont de moins en moins nombreux sur le marché local et qu'il est difficile de trouver de la main-d'œuvre formée à ces métiers.

A la question de savoir quels sont, à leur avis, leurs points forts, sources d'avantages concurrentiels, les réponses données sont par ordre décroissant :

---

<sup>84</sup> Chiffre cité par une des sociétés de l'échantillon

<sup>85</sup> Voir bibliographie, Sandrine Cueille et Christophe Benavent, *Stratégies génériques : test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques.*

<u>Points forts</u>	% (nombre) de réponses
La <b>flexibilité</b> (18), la capacité d'adaptation (10)	72% (18)
Le service et les <b>conseils</b> (basés sur une connaissance pointue du produit)	56% (14)
La qualité	52% (13)
Le prix	32% (8)
La capacité d'innovation	28% (7)
Le savoir-faire	28% (7)
Le contact direct	24% (6)
Le stock	12% (3)
Des délais courts	12% (3)
La polyvalence	12% (3)

Ces atouts correspondent assez bien à ce que les acheteurs apprécient chez leurs fournisseurs de petite taille, dans les limites des contraintes de globalisation auxquelles ils sont soumis. Au-delà de ces points forts reconnus, on se souviendra que la **qualité** reste au moins le deuxième critère de choix des clients après le prix.

Paradoxalement, alors que **la qualité est inévitablement au centre des préoccupations**, sans compter les besoins de structuration des clients de grande taille, l'ISO est perçue comme une démarche très coûteuse et qui ne garantit pas la qualité. Une fois passées les considérations sur le travail de formalisation qui est souvent rebutant, les TPE posent la question de savoir si l'ISO dans la forme lourde qu'on lui connaît est accessible, voire indispensable, aux PME. En tout cas, on constate sur le terrain, que la plupart des PME industrielles sont parfaitement à même de travailler avec des procédures car elles le font déjà dans une certaine mesure, s'adaptant le plus souvent pour répondre aux desiderata de leurs clients.

Pour ce qui est de la vision qu'elle ont de leurs points faibles, on constate que leurs réponses sont plus divergentes, apparemment très spécifiques, finalement assez laconiques et il est difficile d'en tirer des tendances. Dans les réponses spontanées aux autres questions dont celle de savoir quelles sont les difficultés spécifiques des PME, les éléments suivants peuvent être dérivés :

<u>Points faibles</u>	% (nombre) de réponses
Manque de personnel qualifié (engagements des bons profils, salaires offerts et/ou formation)	72% (18)
Moyens limités (facteur « temps » ; ressources humaines et/ou financières)	44% (11)
Faiblesses des moyens alloués à la fonction « Ventes et marketing » (Difficulté d'assumer les démarches commerciales (4), pour la constitution de sites Internet (4) et/ou publicité très chère (4))	36% (9)
Impact élevé du coût de la main-d'œuvre dans la rentabilité	28% (7)

Les problèmes liés aux ressources humaines sont très présents et, peut-être, les plus criants.

*d) Les ressources humaines*

Côté « ressources humaines », les petites entreprises font, bien sûr, allusion à la lourdeur des charges sociales qui fait figure de lieu commun parmi leurs difficultés, surtout dans un contexte de concurrence internationale où la compétitivité se joue sur le prix. D'autre part, beaucoup de PME ont des **problèmes pour engager du personnel** et ce n'est pas toujours une question d'exigences salariales !

Parmi les **compétences indispensables**, il faut souvent **savoir lire** (lecture d'une commande, par exemple), alors que la formation générale des jeunes gens qui sortent des écoles professionnelles apparaît en baisse et qu'ils sont de moins en moins capables de lire un plan. Il y a même des domaines de qualification où il y a pénurie de candidats, notamment dans le domaine technique (niveau A2). D'autre part, certaines sociétés détiennent des **savoir-faire de moins en moins répandus**, d'où la nécessité de les préserver mais cela prend du temps de former le personnel dans le métier et cela ne signifie pas pour autant, qu'il est indispensable de créer des sections spécialisées dans le cadre de l'enseignement technique traditionnel (que ce soit au niveau régional ou au niveau national).

C'est une des raisons pour lesquelles la formation est souvent assurée sur le tas. Il faut ajouter qu'il est difficile de mobiliser le personnel pour des formations faute de temps. Les patrons de PME seraient assez intéressés qu'on leur permette de bénéficier de plans subsidiés adaptés, style Rosetta, qui limiteraient leur prise de risques à l'engagement et au cours de la formation des jeunes, l'équivalent d'une période d'essai qui bénéficierait également à l'apprenant. En ce qui concerne les formations plus générales, telle que l'apprentissage des langues, l'informatique, etc. , les chèques-formation seraient appréciés, voire même un système plus coercitif pour les entreprises tel le système français.

Autre caractéristique commune aux PME familiales, l'**ancienneté du personnel** est élevée et les remplacements se font souvent au moment de départ à la pension. Si les TPE industrielles offrent des emplois très stables, les possibilités d'avancement sont en général limitées.

## B. La situation à Bruxelles

La plupart des sociétés rencontrées souhaitent dans la mesure du possible rester en Région bruxelloise, ne fut-ce parce que Bruxelles est la capitale européenne mais surtout que la clientèle ne les identifie **pas comme des sociétés purement francophones ou flamandes**. Mais vouloir survivre en Région bruxelloise pose des problèmes car **elles ne s’y sentent pas les bienvenues**.

Parmi les difficultés les plus souvent évoquées, on relève que :

- a. **Coût** : Le prix du terrain y est plus élevé que dans les autres régions et les projets de déménagement au sein même de la région sont coûteux ;
- b. **Taxes** : Les taxes régionales et communales se multiplient d’une manière exponentielle, ce qui « démontre la créativité fiscale » des pouvoirs locaux : précompte immobilier, taxe sur l’utilisation de la voirie, taxe sur les espaces de bureaux, taxe sur la force motrice, taxe sur les écrans d’ordinateur, taxe sur les si précieux parkings, ... Sans parler de la fiscalité déguisée sous la forme des charges d’urbanisme et autres, il devient de plus en plus difficile de s’y retrouver, d’évaluer les taxes incontournables et de s’organiser pour gérer l’administration qui s’y rapporte d’une manière acceptable<sup>86</sup> ;
- c. **Mobilité**, un aspect sur lequel les PME sont généralement unanimes : On sait déjà qu’il n’est pas facile de se déplacer dans Bruxelles aux heures de pointe mais que dire de tous les problèmes rencontrés dans le cadre des livraisons : les poids lourds sont de plus en plus volumineux, puisqu’on groupe de plus en plus les commandes pour réaliser des économies d’échelle, mais ils sont de plus en plus malvenus dans la Capitale :
  - i. Les quartiers ne sont pas équipés pour les recevoir et/ou les projets d’aménagements en cours répondent à des préoccupations qui n’ont rien à voir avec des objectifs qui viseraient à la simplification de leur circulation : citons les ronds-points où il est difficile de manœuvrer, les plantations d’arbres le long de rues étroites, les situations qui imposent les arrêts en double file...
- d. **Parkings** : En effet, les places de parking pour les chargements et déchargements ne sont pas respectées, ce qui fait que les camions n’ont pas d’autre choix que de se garer en double file ; Il en va de même pour les places réservées à la clientèle quand ce n’est pas tout un problème pour arriver à convertir un terrain dont on est propriétaire en surface de parking qui y soit destiné ;
- e. **Permis** : Les procédures de renouvellement ou d’obtention des permis d’environnement sont perçues comme un parcours du combattant : il n’est pas facile de rassembler toutes les pièces qui doivent constituer le dossier ; si une formalité manque, voire une démarche est pratiquement impossible à mettre en œuvre, les fonctionnaires sont intransigeants ; rien n’est fait pour stimuler l’esprit d’entreprise ou faciliter l’adaptation aux nouvelles normes environnementales ; les contraintes fixées aux entreprises manquent de pragmatisme et ne sont pas évaluées par rapport à la situation réelle de l’entreprise ;

---

<sup>86</sup> Molenbeek est vue comme étant particulièrement allergique aux entreprises.

- f. **Sécurité** : Dans un certain nombre de quartiers, on doit installer des caméras aux issues, on recommande aux fournisseurs de ne pas laisser de vestes ou de GSM dans les camions ;
- g. **Laxisme des autorités** : Les polices communales apparaissent laxistes quant au respect des places de parking réservées, à la prévention des vols, ... ;
- h. **Aides** : Les aides proposées par d'autres régions apparaissent comme plus alléchantes, d'autant plus qu'il semble compliqué de s'y retrouver en Région bruxelloise ; Les dossiers de demande ne sont pas faciles à établir et, généralement, il faut être à même d'avancer les fonds qui sont demandés car quand on les reçoit, on peut presque se dire qu'on en a plus besoin ;
- i. **Administration publique** :
  - i. Il serait d'une manière générale utile de clarifier et de simplifier l'information disponible, à destination des entreprises, que ce soit sur les aides, les taxes, etc. ;
  - ii. Le fonctionnement des administrations communales et régionales (par exemple, la SDRB, l'IBGE, ...) et les mesures qu'elles appliquent ne sont pas perçues sous un jour positif : les fonctionnaires paraissent manquer de dynamisme, d'autonomie, de pragmatisme, etc. ;
- j. Il existerait des quotas, notamment un commerce de quincaillerie florissant ne pourrait pas s'étendre au-delà de 3500 m<sup>2</sup> !

Les sociétés qui ont des **projets de déménagement**, notamment pour se déplacer dans un quartier plus favorable aux entreprises, y renoncent souvent pour toute une série de raisons. Les principaux freins qu'on identifie sont les suivants :

- a. Le **budget** est élevé ;
- b. La crise de ces dernières années et l'**incertitude sur l'avenir** ne facilitent pas la mise en œuvre de projets risqués ;
- c. Il faut s'assurer de **maintenir son personnel qualifié** ;
- d. Du point de vue de la clientèle, rester à Bruxelles permet de ne pas être classé comme purement flamand ou francophone...