



Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles

ETUDE : La sous-traitance à Bruxelles

Résumé opérationnel de l'étude réalisée en 2003

Catherine Crochet

Septembre 2004

Note préliminaire.....	3
I. Introduction	4
II. Recommandations	5
III. Synthèse des résultats de l'étude.....	8
A. La sous-traitance aujourd'hui.....	8
B. Une nouvelle approche de la mission	9
C. L'enquête auprès des acheteurs	10
D. L'enquête auprès des PME bruxelloises.....	11

NOTE PRELIMINAIRE

Le présent document a pour objet d'établir, à des fins opérationnelles, un résumé de l'étude qui a été réalisée dans le cadre de la Convention Sous-traitance au cours de l'année 2003. Tout comme dans le rapport original, nous avons opté pour une présentation moins conventionnelle des résultats, partant des recommandations et des conclusions opérationnelles pour terminer par la synthèse des résultats détaillés.

Le document comprend trois parties :

- Une petite introduction pour rappeler succinctement le contexte de l'étude ;
- La synthèse des recommandations ;
- La synthèse des résultats de l'étude en quatre sections qui expliquent le schéma selon lequel nos conclusions ont été développées : le point sur la sous-traitance aujourd'hui, les éléments qui devraient déterminer le cadre de la mission, la synthèse des résultats de l'enquête auprès des acheteurs et enfin l'enquête auprès des fournisseurs.

I. Introduction

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles¹ est engagée, depuis 1982, dans la promotion des PME sous-traitantes et prestataires de services industriels ainsi que leur mise en relation d'affaires avec des donneurs d'ordres. Cette mission d'aide aux entreprises a été menée, dès le départ, avec le soutien du Ministre de l'Economie de la Région de Bruxelles-Capitale (Convention Sous-Traitance).

Au fil des années, l'économie dans son ensemble a connu des mutations² qui ont fait de la sous-traitance un mode de fonctionnement majeur des relations industrielles.

En 2003, un bilan de la sous-traitance à Bruxelles se devait d'être réalisé afin de réorienter les moyens mis en œuvre pour la promotion des PME bruxelloises dans le cadre de la Convention. Il s'agissait de comprendre l'impact de ces mutations sur le tissu industriel bruxellois, d'en mesurer les conséquences sur les entreprises visées et l'emploi qu'elles représentent. D'autre part, il s'avérait important de comprendre les mécanismes à la base des décisions d'achats dans les grandes entreprises. D'une manière plus générale, l'étude devait permettre d'établir des perspectives et des recommandations en matière d'aide aux PME.

Partant de ce point de vue, l'étude reposait sur deux enquêtes auprès des acteurs visés par la mission : d'une part, des acheteurs de grandes sociétés et, d'autre part, des PME qui les fournissent.

¹ CCIB = Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles

² Il est clair, - dans le désordre et sans les nommer tous -, que l'influence de facteurs tels que la mondialisation des échanges commerciaux et le progrès technologique (l'informatique, l'automatisation, les TIC ...) n'est pas neutre.
TIC = Technologies de l'Information et de la Communication.

II. Recommandations

En considération des difficultés que les PME rencontrent pour vendre leurs savoir-faire, l'étude que nous avons réalisée renforce la nécessité de tous les types d'aides visant à la promotion des PME bruxelloises.

A notre avis, une politique d'aide aux PME devrait s'attacher aux objectifs suivants :

- Favoriser la mise en place de partenariat³ entre entreprises ;
- De là, favoriser et aider à la mise en commun de moyens pour les PME ;
- Soutenir le développement de services, qu'ils soient ou non annexes à la production, ainsi que d'un haut niveau de qualité et de savoir-faire dans les PME des secteurs industriels ;
- Promouvoir le savoir-faire et le potentiel d'adaptation des PME de la Région.

Dans le cadre de la mission qu'elle mène avec le soutien du Ministre de l'Economie, les axes que la CCIB souhaite privilégier seront 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 diagnostic de leur situation à Bruxelles ;
- Suivant, 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 réseaux, 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

³ Par partenariat, on entend notamment toutes les formes de collaboration qui reposent sur une relation de confiance et sur des échanges d'information (rôle des TIC). Il peut s'agir des partenariats qui permettent, par exemple, de dépasser le cadre d'une simple relation ponctuelle client-fournisseur en développant des stratégies d'amélioration réciproques, en adaptant voire en intégrant les processus de part et d'autre, etc. Il peut s'agir également d'associations de fournisseurs pour répondre à une offre d'un client ou de toutes les formes de réseaux de PME visant au partage de ressources auxquelles elles peuvent difficilement accéder seules. La liste n'est pas exhaustive.

d'innovation, l'adaptation des procédés en fonction des besoins des clients, voire l'élaboration de stratégies de reconversion ... et éventuellement dans cette perspective, contribuer à améliorer les contacts entre l'université et les entreprises du tissu industriel bruxellois⁴.

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

- Plans stratégiques communs (préalable nécessaire avant de faire agir un commercial) ;
- Back-office commercial (suivi des offres, enregistrement des commandes, ...);
- Organisation de la production⁵ ;
- 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, 18000⁶, ... ;
- 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'achats⁷ ...

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 PLATO⁸.

Les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs préconisés sont multiformes mais doivent être convergents. Le développement d'une culture du partenariat est un projet de longue haleine qui fait appel à différents domaines. Il s'agira, par exemple, de développer des outils pour stimuler et faciliter les partenariats : recherches empiriques sur les facteurs de succès, diffusion de success stories, développement de services d'accompagnement en fonction des spécificités des partenariats, ...

Bien que cet aspect n'ait pas fait l'objet d'une analyse détaillée dans l'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.

D'autre part, 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 et cohérente de la problématique, de continuer à réserver des zones industrielles désaffectées à l'implantation exclusive des entreprises et à mettre en place des structures d'accompagnement des entreprises dans leurs démarches

⁴ Pour la description du projet de grappe d'entreprises : voir le rapport détaillé de l'étude pp. 15-16.

⁵ Indispensable dans le cas d'une commande à une grappe.

⁶ Un seul certificat pour tout le monde. Economies, meilleure coordination interne, ...

⁷ L'expérience n'est pas mentionnée dans la synthèse des résultats mais deux des PME rencontrées participent à des initiatives de centrales d'achats.

⁸ Un projet PLATO pour Bruxelles a également été déposé auprès du Ministre de l'Economie.

après des différences 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 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, ce qui présente de nombreux avantages du type « mise en réseau » : possibilités de collaboration entre les Chambres et les pouvoirs publics, ouverture sur les réseaux locaux et internationaux dans lesquels sont impliquées les Chambres de Commerce, visibilité des chambres de commerce au niveau international ...

III. Synthèse des résultats de l'étude

A. La sous-traitance aujourd'hui

Le contexte économique ayant fondamentalement changé, le phénomène de la sous-traitance doit être resitué en fonction des réalités économiques et de la pratique des affaires⁹.

Le phénomène de l'impartition¹⁰ prend une ampleur sans précédent dans les relations « B to B ». Qu'entend-on par là ? En simplifié, les fonctions et responsabilités exercées, il y a quelques décennies, par une seule entreprise sont maintenant, de plus en plus, redistribuées entre l'entreprise elle-même et un réseau de sous-traitants :

- La palette des services disponibles s'est étendue en vue de la satisfaction de nouveaux besoins apparus sur le marché (voir la Loi d'Engel) mais c'est surtout le progrès technologique¹¹, sous toutes ses formes, qui a contribué à la complexification des tâches et amené les entreprises à se spécialiser dans un métier ;
- Les entreprises se recentrent sur leur CORE business¹² et sous-traitent les activités dans lesquelles elles pensent ne pas détenir un savoir-faire suffisant ;
- A la suite de ce mouvement de concentration de services, de nouvelles économies d'échelle sont possibles et de là, apparaissent de nouvelles spécialités.

D'un point de vue statistique, il résulte de ce mécanisme un transfert progressif de compétences et de responsabilités des industries productrices de biens vers les « industries » de services mais le recul des emplois dans certains domaines a été compensé par l'apparition de nouvelles compétences¹³.

En s'intensifiant, le phénomène d'impartition a compartimenté l'économie par la désintégration de fonctions complémentaires en entités séparées, spécialisées. Mais il renforce la nécessité d'un haut degré de collaboration pour recréer une nouvelle cohérence à l'ensemble et va imposer la nécessité de travailler en réseaux d'entreprises qui développent un véritable partenariat.

⁹ Sans prétendre à la réflexion théorique, on a préféré une approche pragmatique en se basant sur la presse spécialisée et des contacts avec des intervenants de terrain ...

¹⁰ Ou Outsourcing ...

¹¹ Les TIC ont actuellement une influence majeure sur le fonctionnement des relations en B to B qui est très loin d'être épuisée.

¹² Métier de base

¹³ On comprend aisément que des emplois identifiés auparavant comme faisant partie de l'industrie font maintenant partie des services : ex. : les fonctions de restauration, nettoyage, gardiennage, facility management, ingénierie, ... deviennent maintenant des activités spécialisées de service. Attention à l'analyse des statistiques!

Sur le plan du diagnostic économique, une des grandes difficultés consiste à évaluer les parts respectives des effets de tertiarisation, d'impartition et de désindustrialisation car leurs conséquences ne sont pas du même ordre. Si les emplois disparaissent dans le secteur industriel et sont remplacés par d'autres, dans le secteur des services, ceux-ci sont d'un niveau de qualification différent. D'autre part, l'inquiétude subsiste, suite aux délocalisations et au recours à la sous-traitance dans les LLCC, qu'un certain nombre d'emplois peu qualifiés disparaissent définitivement au profit des ces pays alors que Bruxelles connaît déjà un taux de chômage élevé pour les niveaux de qualification les plus faibles.

B. Une nouvelle approche de la mission

Avec la complexification des tâches, tout le monde est d'accord qu'aujourd'hui, la préoccupation majeure des (grandes) entreprises est de se recentrer sur leur métier de base, c'est-à-dire sur les compétences qui leur procurent un avantage compétitif, tout en permettant de dégager des économies d'échelle et de la flexibilité, et ce, en fonction de impératifs de la conjoncture.

Si la sous-traitance est devenue un mode de fonctionnement majeur des relations industrielles, la décision de confier une activité à un fournisseur spécialisé présente certains risques. Pour le donneur d'ordre, elle commence par être une question d'efficacité à court terme, motivée par la nécessité de rechercher le coût le plus bas rapidement en permettant la transformation de coûts fixes en coût variables. Dans un certain nombre de cas, la maîtrise des coûts impose la concurrence des pays à bas coûts de production¹⁴. Pour résister à la concurrence de ces LLCC¹⁵, il faut développer des activités de niches, à haut niveau de qualité, de qualification et/ou d'automatisation : avec du service !

Les risques dépendant de la complexité du besoin à satisfaire, il ne faut pas perdre de vue qu'ils reposent aussi sur la relation de confiance qui existe entre les parties. Ils sont, en principe, plus élevés en fonction de l'éloignement du contact avec le sous-traitant pressenti¹⁶.

L'instauration de véritables partenariats entre des réseaux d'entreprises ne va pas de soi, d'autant plus qu'elle n'est pas encore répandue dans nos cultures, mais elle s'impose progressivement, de par la nécessité de recréer une cohérence à ces nouveaux ensembles. Notons en passant que la dernière génération d'outils de TIC se fonde maintenant sur les principes du Collaborative Commerce.

Quand on se place sous l'angle de la mise en relation d'affaires, les analyses du tissu industriel en termes de secteur d'activités deviennent inefficaces dans un tel modèle. Il vaut mieux partir d'un besoin spécifique d'un ou des clients et d'identifier à partir de là des grappes virtuelles d'entreprises dont l'activité dépend notamment de cette demande.

Pour ce qui est des PME visées, au-delà des points forts à mettre en avant et à stimuler tels que :

- La meilleure connaissance du marché ;
- La flexibilité ;
- Le savoir-faire et le travail sur mesure ;
- La qualité ;

¹⁴ C'est notamment le cas si 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, que le transport est faisable.

¹⁵ LLCC = Low Labour Cost Countries

¹⁶ Différences d'ordre culturel, social, réglementaire, ... etc.

- Leur capacité d'innovation qui découle de leur capacité d'adaptation ;
 - Et d'un point de vue politique, leur implication dans le tissu industriel local,
- il y a lieu de développer des actions qui favorisent le développement de leur potentiel de service et le partage de ressources.

Une approche en réseau devrait favoriser la mise en commun des moyens et la réalisation de projets de groupe que ces entreprises ne pourraient pas se permettre seules ou, du moins, difficilement. Les orientations à prendre dans cette perspective peuvent être nombreuses et variées.

C. L'enquête auprès des acheteurs

Comme la concurrence sur les marchés internationaux réduit leur marge de manœuvre dans la fixation du prix, les grandes entreprises sont nombreuses à réorganiser leurs achats pour dégager le coût global le plus bas. Mais la globalisation des achats telle qu'elle apparaît dans les enquêtes, pour plus de 80% des entreprises que nous avons contactées, est un mouvement d'origine récente : depuis 2 ans¹⁷ environ.

L'objectif à la base de ces rationalisations est double : négocier de meilleurs prix en créant des volumes de commande plus conséquents¹⁸ et économiser sur les coûts d'administration des achats en simplifiant et en formalisant les procédures d'approvisionnement.

Avant d'aller plus loin, il faut remarquer qu'en dehors de l'influence des TIC, les performances des services logistiques¹⁹ et des infrastructures routières ont une influence 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, il peut s'avérer moins intéressant ou difficile de choisir des fournisseurs qui répondent aux critères fixés. C'est le cas aussi lorsque le délai d'intervention doit être très court²⁰.

Une des méthodes de globalisation employées pour obtenir des effets rapidement consiste à passer au crible les compétences des fournisseurs existants pour ne retenir que ceux qui répondent aux exigences fixées. Ainsi, 58% des entreprises interrogées ont des objectifs fixés en termes de réduction du nombre des fournisseurs.

Le fournisseur potentiel doit maintenant détenir des compétences génériques et/ou répondre à un minimum de critères préalables avant de pouvoir proposer ses produits et/ou services. Ensuite, il faut pouvoir s'intégrer dans les processus définis chez le client. On peut même dire qu'un filtrage est progressivement mis en place à l'entrée ou du moins, le souhait en est exprimé.

La conséquence en est que, si les acheteurs sont parfaitement positifs à l'égard de la flexibilité des plus petites entreprises, de la qualité supérieure de leurs services et des contacts qu'ils entretiennent avec elles, ... ces contraintes de rentabilité immédiate les renvoient vers des

¹⁷ Le 11/09/2001 apparaît souvent comme une date-clef pour l'évolution de l'économie mais sur le terrain, les entreprises de toute taille ont déjà connu des problèmes avant cette date. Les enquêtes ont été réalisées au cours de 2003.

¹⁸ En globalisant les achats sur un groupe de filiales européennes, par exemple.

¹⁹ En particulier du transport

²⁰ Urgences !

interlocuteurs plus « structurés » mais, avant tout, à même de fournir des volumes beaucoup plus conséquents.

Cependant, il n'est pas facile de quantifier les effets de cette globalisation des achats à long terme. Comme on l'a dit, la diminution du nombre de fournisseurs est une menace importante mais transitoire, parce qu'elle permet de tabler sur des effets rapides à court terme. D'autre part, la délocalisation et l'envoi des commandes dans des LLCC présentent des risques dont le plus significatif, à notre avis et de notre point de vue -, réside dans la « maturité »²¹ du fournisseur que le contexte culturel ne favorise pas nécessairement²².

Dès que les effets de la réduction des fournisseurs se feront sentir, l'enjeu sera d'une autre nature, - les économies de coûts par la globalisation s'estomperont-, et la recherche d'avantages à plus long terme devraient prédominer, tels ceux d'une relation de partenariat. Car une telle relation²³ apporte des avantages supérieurs à celui d'un rapide calcul économique, et ce, d'autant plus qu'il est fondé sur un contact direct, où le dialogue, la confiance et un minimum de compréhension réciproque est possible.

A terme, le travail de l'acheteur n'est plus de bien administrer les achats. Il s'agit d'analyser les besoins de l'organisation et, en fonction de cela, de trouver les meilleures solutions d'approvisionnement, en étant sans cesse à l'affût afin de détecter les meilleurs fournisseurs pour l'entreprise (sourcing). D'autres compétences pourront donc prendre le relais dans nos pays, résumées dans la capacité du fournisseur à répondre à certaines exigences, dans la cadre d'une relation de collaboration de long terme, avec les caractéristiques déjà évoquées²⁴, fondée sur les échanges d'information, une qualité du service, un haut niveau de savoir-faire, de la souplesse dans l'adaptation, ...

D. L'enquête auprès des PME bruxelloises

Commençons en précisant que les PME de la Région bruxelloise qui ont participé à l'enquête consacrée aux fournisseurs sont majoritairement des entreprises familiales, employant une vingtaine de personnes et implantées depuis longtemps dans le tissu industriel bruxellois.

Dans les secteurs industriels, le noyau central de l'organisation est la production, les autres fonctions de l'entreprise étant réparties sur une toute petite équipe polyvalente²⁵, en fonction des circonstances et de la disponibilité. Le rôle du patron est déterminant car c'est sur ses compétences, sa capacité à se faire épauler, que repose toute l'efficacité de la structure. Il est plutôt rare que la vente et la promotion des activités soient traitées d'une manière systématique, voire reviennent à un seule personne dont c'est l'unique et principale responsabilité²⁶.

²¹ Maturité = capacité du fournisseur à dépasser le cadre de la simple exécution : il ne s'agit pas seulement d'apporter du service

²² Le sens des responsabilités, la pro-activité attendus d'un fournisseur peut entrer en contradiction avec le fatalisme de certaines cultures...

²³ Avec un fournisseur « mûr »

²⁴ Au précédent paragraphe.

²⁵ 1 à 2 personnes en moyenne.

²⁶ Cette remarque ne vaut pas pour les sociétés où l'activité de grossiste est devenue largement prédominante.

On voit comment ces PME (industrielles), qui détiennent des savoir-faire et un potentiel d'adaptation au desiderata de leur client par certains égards méconnus, manquent de moyens pour se faire connaître.

Toute aide visant à leur promotion est naturellement la bienvenue.

D'autant qu'il faut insister sur le fait que la globalisation et les délocalisations²⁷ ne sont pas neutres sur leurs activités. Tout va bien si elles savent faire face à une demande plus aléatoire caractérisée par une hausse des commandes en urgence, une diminution des quantités de commande, une réduction des délais de production... ! Cela ne simplifie pas la planification de la production et certainement pas la vision de ce qu'elles peuvent être à long terme.

Nous n'insisterons pas ici sur les difficultés spécifiques des entreprises en Région bruxelloise, comme la mobilité à l'intérieur de la région, le haut niveau de taxation, les problèmes liés aux permis d'environnement, etc.

Dans un autre ordre d'idée, si ces entreprises travaillent essentiellement en B to B, elles ne répondent plus à la définition traditionnelle de la sous-traitance en ce sens que leurs savoir-faire se raréfient à Bruxelles et qu'elles ont un potentiel de service au client qui représente un avantage compétitif certain, mais qui complique les comparaisons et les analyses sectorielles²⁸. Les caractéristiques actuelles de ce tissu d'entreprises font que 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.

Catherine Crochet
Septembre 2004

²⁷ Toutes les formes de déplacement de la production vers les LLCC.

²⁸ Par exemple, un grossiste et un producteur peuvent offrir les mêmes produits mais leur offre n'est pas nécessairement comparable. Ils peuvent aussi être concurrencés par un fournisseur de service qui intègre le produit dans une offre plus complète.