

COMMENT INITIER ET GÉRER LES RELATIONS ?

UN PETIT GUIDE « BONNES PRATIQUES »

Ce n'est pas le nom ou le poids d'une entreprise qui guide sa décision de (continuer à) travailler en partenariat avec une autre mais bien, entre autres, l'existence d'une vision et de valeurs communes. Voici quelques « bonnes pratiques » appliquées efficacement par certaines entreprises et qui, si elles ne sont pas nécessairement représentatives de toutes, devraient tout au moins inspirer bon nombre de dirigeants.

Nous avons précédemment analysé les bénéfices en termes de création de valeur émergeant d'une relation entre PME et grande entreprise (voir l'article 'Un exercice d'équilibre complexe mais efficace !', p. 16). La relation qui lie ces entreprises peut néanmoins comporter certains inconvénients ou risques. Tout d'abord, elle peut profiter davantage à un partenaire plutôt qu'à un autre. Une dépendance forte d'un acteur (souvent la PME) à l'égard de l'autre peut se développer et déséquilibrer la relation de pouvoir.

Il arrive aussi que l'allocation de ressources humaines et financières au développement et au maintien de la relation se fasse au détriment des activités habituelles. De la même manière, du travail énergivore nécessaire au développement de la relation peut aussi émerger un manque de diversification dans les (autres) relations (l'entreprise se focalise de manière trop importante sur quelques grands acteurs) et donc un risque accru de dépendance. Enfin, une communication inadaptée peut très vite dégrader la relation et s'avérer néfaste pour les acteurs.

La meilleure façon de « composer » avec les inconvénients et risques potentiels serait de considérer les bonnes pratiques et recommandations qui suivent comme une « trousse à outils ressource », contribuant au bon développement d'une relation. Pour ce faire, une série d'aspects sont à prendre en compte avant même de commencer à établir une relation avec une autre entreprise.

PARTAGER UN MÊME SYSTÈME DE VALEURS

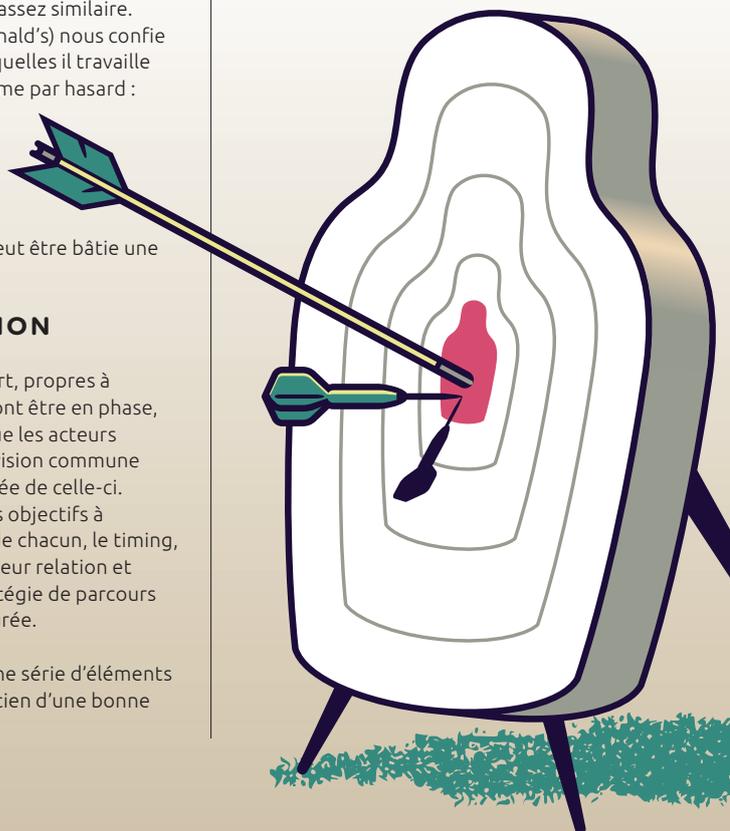
Pour espérer pouvoir établir et développer une relation solide, il est essentiel que celle-ci repose sur un socle commun. Pour cela, les entreprises doivent, dès le départ, partager des valeurs communes et envisager la relation, mais également leur propre mission d'entreprise, d'une manière assez similaire. Stephan De Brouwer (McDonald's) nous confie que les entreprises avec lesquelles il travaille n'entrent pas « dans le système par hasard : on s'associe à elles car elles ont les mêmes valeurs... ce n'est pas une question de nom ou d'importance ». C'est sur ce socle commun uniquement que peut être bâtie une relation pérenne.

DÉFINIR UNE VISION COMMUNE

Au-delà des valeurs de départ, propres à chaque entreprise, qui devront être en phase, il est également essentiel que les acteurs définissent, ensemble, une vision commune de leur relation et de la portée de celle-ci. Ils devront s'entendre sur les objectifs à poursuivre, la contribution de chacun, le timing, et les résultats attendus de leur relation et formuler ensemble une stratégie de parcours commun et inscrit dans la durée.

Après cette phase initiale, une série d'éléments peuvent contribuer au maintien d'une bonne relation dans la durée.

« L'ABSENCE DE LA PERSONNE DE CONTACT PEUT METTRE EN 'STANDBY' LA RELATION »



RESPECTER ET CONSIDÉRER L'AUTRE COMME UN « PARTENAIRE »

On l'a vu, dans une relation, l'un et l'autre apportent leur contribution. Dans cette optique, le respect mutuel des parties constitue une condition essentielle.

L'absence de respect, qui se traduit au travers de différents comportements, peut difficilement mener à une relation saine. À titre d'exemple, le manque de respect peut se constater au travers du « vol » d'un savoir-faire ou d'une compétence. Arnaud de Beukelaer (Flavence¹), membre de la plateforme PME de la FEB, relatait une expérience malheureuse qui ne semble regrettamment pas être un cas isolé. Une grande entreprise, pour laquelle il avait développé un arôme qui a permis à cette entreprise de voir les ventes de son produit augmenter de plus de 30%, a copié le produit en question. La quantité d'informations exigées par une entreprise à l'égard de l'autre (recettes, fournisseurs de matières premières, etc.) serait parfois telle qu'elle générerait une « asymétrie de l'information² » et rendrait un partenaire plus puissant que l'autre... Fort heureusement, toutes les entreprises n'agissent pas de la sorte et certaines font preuve de beaucoup de respect.

Le respect régule et stabilise les échanges mais aussi les « jeux de pouvoir » sous-jacents. Un parallèle très illustré nous a été rapporté par Stephan De Brouwer (McDonald's). Il compare sa relation avec « ses partenaires » au tabouret à 3 pieds utilisé par les fermiers. Pour que le tabouret puisse rester en équilibre, il est important que chaque pied ait la même longueur et le même poids. Il est important de considérer l'autre comme un partenaire. Une relation saine s'établit au travers de rapports équilibrés entre entreprises qui se considèrent comme égales.

COMMUNIQUER DE MANIÈRE TRANSVERSALE

Nous avons vu qu'il existait une différence entre PME et grande entreprise au niveau de l'interlocuteur avec lequel ont lieu les contacts. Dans le cadre d'une relation avec une PME, il n'y aurait qu'une seule personne de contact – le patron ou un employé –, sans que d'autres personnes ne soient nécessairement informées des échanges. À l'inverse, dans une grande entreprise, les contacts auraient lieu avec plusieurs interlocuteurs – parfois sans assez de communication entre eux.

Dans le cadre d'une relation avec une PME, l'absence de la personne de contact peut mettre en « standby », voire en péril, la relation si cette personne venait à quitter l'entreprise. Dans le cadre d'une relation avec une grande entreprise, c'est la multiplication des contacts (si elle n'est pas assortie d'un échange d'information suffisant entre les différentes personnes) qui affecterait la bonne continuité de la relation.

« C'EST SUR UN SOCLE COMMUN UNIQUEMENT QUE PEUT ÊTRE BÂTIE UNE RELATION PÉRENNE »

Lorsque les membres d'une même entreprise ne communiquent pas efficacement et ne partagent pas l'information de manière optimale, on parle de « silo d'informations ». Souvent à cause d'une organisation un peu trop rigide ou d'une culture qui ne favorise pas la transversalité, l'information circule mal. Lorsqu'une seule personne détient l'information, et qu'elle est absente ou quitte l'entreprise, c'est toute l'information qui disparaît avec elle...

Pour assurer la bonne continuité de la relation, la communication est de mise. Cette communication doit avoir lieu à la fois entre les membres d'une même entreprise et entre les entreprises en relation. Elle permet alors que l'absence ou le départ de la personne de contact n'affecte pas (ou peu) la bonne continuité du projet qui lie une entreprise à une autre.

ACCOMPAGNER LA RELATION : MONITORER ET ÉMETTRE DES CRITIQUES CONSTRUCTIVES

Une relation peut rencontrer des hauts et des bas. Et dans ce cas, la transparence est de mise. Il s'agit de se montrer transparent sur l'état d'avancement, les éléments positifs mais aussi les problèmes rencontrés et les points de blocage. Parfois, les difficultés rencontrées proviennent tout simplement d'un manque de communication ou d'une communication mal adaptée, entraînant des incompréhensions. Parfois, les problèmes sont réels et ne proviennent pas uniquement d'une mauvaise compréhension. Mais, là encore, la solution est la communication.

Pour aller dans ce sens, le dialogue doit avoir lieu régulièrement, et doit être adapté à l'interlocuteur (on ne s'adresse pas à tout le monde de la même manière), dans le cadre d'un monitoring constant. Pour s'assurer de la bonne avancée de la relation, et ce, pendant toute la durée de cette relation, il est utile de créer des « points de contrôle ». Il s'agit d'une liste de critères qui s'établit et évolue au fur et à mesure de la relation. Ces critères constituent des indicateurs qui permettent d'évaluer la relation, de manière continue, et jouent un rôle de baromètre. Les critiques émises devront cependant être faites de manière constructive dans le seul et unique but de faire évoluer la relation dans une dynamique positive. □

1 Entreprise spécialisée dans la création, la fabrication et la commercialisation d'arômes destinés aux artisans et industriels du secteur agroalimentaire.

2 En économie, on parle « d'asymétrie d'information » entre acteurs lorsqu'une entreprise dispose d'informations pertinentes que l'autre n'a pas.

LESSONS LEARNED

Une relation pérenne entre entreprises se construit. Il existe des moyens de s'assurer un bon démarrage, via le partage de valeurs et d'une vision commune. Ensuite, il est aussi nécessaire d'être attentif au maintien de la relation au cours du temps, en travaillant cette fois sur les échanges et le dialogue. Il arrive cependant que l'on soit confronté à un point de rupture où, malgré les efforts engagés, le dialogue est rompu. Lorsque la relation s'est dégradée, les partenaires n'envisagent souvent qu'une seule solution : la poursuite judiciaire. Il existe pourtant une option plus douce, moins coûteuse, moins longue et moins pénible : la médiation. Ce mécanisme fait l'objet d'un développement plus approfondi dans l'article 'Éviter le conflit juridique', p. 29)