

## DES ESPÈCES DIFFÉRENTES

# PME ET GRANDES ENTREPRISES : SIX DIFFÉRENCES MAJEURES

Les PME et les grandes entreprises s'avèrent être des espèces différentes, avec des mentalités et des modes de fonctionnement bien distincts. Ces différences permettent de développer des complémentarités de nature à dégager de réels avantages. Dans le même temps, elles peuvent aussi être source de complications et d'inconvénients. Tentons dans un premier temps d'identifier ce qui fait leurs principales différences ...

Les relations entre PME et grandes entreprises sont synonymes d'avantages mais aussi de possibles difficultés. Tant les aspects bénéfiques que les aspects négatifs proviennent de ce qui les distingue. Nous détaillons ici six différences majeures.

## 1. LES CONTACTS ET LA CONTINUITÉ DANS LES PROJETS

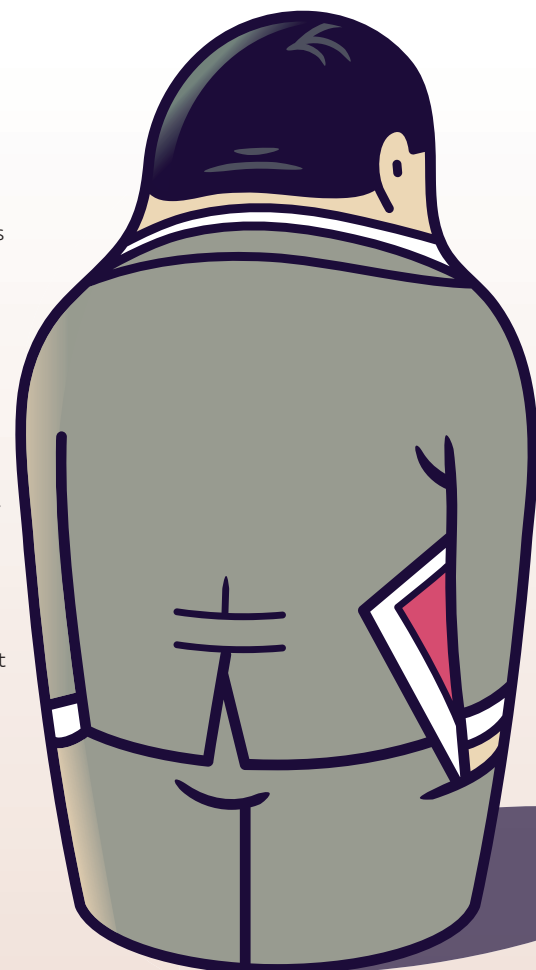
Une première différence se situe au niveau de l'interlocuteur avec lequel ont lieu les contacts. Un des CEO nous indique en effet que dans le cadre d'une relation avec une PME, on serait en « contact direct avec le patron, pour qui l'entreprise est sa raison d'être » ou avec un employé souvent assez impliqué, qui reste généralement le seul contact tout au long de la relation (Dirk Mostien, Bizson<sup>3</sup>).

On connaîtrait donc assez bien ces personnes, leur sensibilité, mais également leurs besoins.

À l'inverse, dans une grande entreprise, les échanges auraient plutôt lieu avec un membre du personnel qui serait « moins impliqué, termine[r]ait à heure fixe et prend[r]ait des congés, sans se soucier suffisamment des conséquences opérationnelles pour l'entreprise ». Cet interlocuteur changerait assez souvent, ce qui multiplierait les contacts et nécessiterait que des éléments déjà discutés doivent l'être de nouveau. De plus, le turnover chez les employés y serait également plus important. Cette multiplication des contacts affecterait la continuité du projet mais aussi l'aspect humain dans les échanges.

Cette vision n'est pas partagée par tous. Plusieurs CEO nous confiaient au contraire trouver l'accès plus rapide et la relation plus continue dans une grande entreprise. Tout un département – ou à tout le moins quelques

La seconde phase de l'étude de la FEB<sup>1</sup>, qualitative quant à elle et menée sous forme d'entretiens avec des chefs d'entreprise, poursuivait l'objectif d'approfondir mais aussi d'affiner la compréhension des résultats chiffrés de la première phase, quantitative (voir l'article 'La relation entre petits et grands, source de valeur ajoutée ?', p. 8)<sup>2</sup>. Pour se faire, dix entretiens semi-directifs ont été menés entre le 1<sup>er</sup> et le 15 décembre 2020. Parmi les répondants volontaires (phase 1), dix ont été sélectionnés de manière à respecter un équilibre en termes de secteur, de région et de taille d'entreprise.



<sup>1</sup> Pour rappel, l'étude s'est déroulée en deux phases : (a) une enquête en ligne (lancée le 9 septembre 2020 et clôturée le 30 septembre 2020), qui a permis de récolter les réponses de 86 CEO, et (b) une série d'entretiens qualitatifs.

<sup>2</sup> Ces résultats quantitatifs, complétés d'un contenu qualitative, permettent d'offrir une vision objective mais nuancée des relations qu'entretiennent PME et grandes entreprises en Belgique.

<sup>3</sup> Société de consultance en management.

personnes – serai(en)t en charge de la relation, à l'inverse de la situation observée dans une PME, où une seule personne serait aux commandes – un CEO parle de 'One man show or half man show'. Alors que l'absence de la personne de contact dans la PME pourrait immobiliser le projet en cours avec une autre entreprise, cette absence dans une grande entreprise aurait peu d'impact sur la continuité de celui-ci. Cette différence en termes de contact impacterait la communication entre les membres de la relation et sa continuité.

## 2. LE MODE DE PRISE DE DÉCISION ET SES IMPLICATIONS

Une seconde différence se situerait au niveau du mode de prise de décision. Dans une PME, les décisions, qui nécessiteraient une validation par très peu de niveaux hiérarchiques, seraient prises de manière « informelle », et donc aussi plus rapidement. À l'inverse, dans une grande entreprise, les décisions, plus « formelles », nécessitant de traverser les multiples niveaux de la hiérarchie, et associées à une série de règles et de procédures, seraient prises de manière bien moins rapide. Même si les grandes entreprises « s'adapteraient désormais à un mode de fonctionnement visant à réduire l'inertie inhérente à leurs structure et process »

« DANS LES GRANDES ENTREPRISES, LES DÉCISIONS SERAIENT ESSENTIELLEMENT PRISES SUR LA BASE DE KPI »

4 Société active dans les solutions de paiement dans le monde du travail et dans les tickets Restaurant.

(Olivier Bouquet, Edenred<sup>4</sup>), ces modes de fonctionnement pourraient être à l'origine de différences significatives en termes d'organisation et de vitesse dans la prise de décision. Il semblerait également que dans les entreprises les plus structurées comme le sont souvent les grandes entreprises, les décisions soient prises essentiellement sur des aspects économiques, évalués sur base d'indicateurs clés de performance – Key Performance Indicator (KPI). Dans les plus petites structures, en plus des questions d'ordre économique, les prises de décisions seraient aussi basées sur des questions d'ordre plus émotionnel. L'engagement mais donc également la portée des décisions seraient donc différents.

## 3. LA GESTION DE LA RELATION ENTRE ENTREPRISES

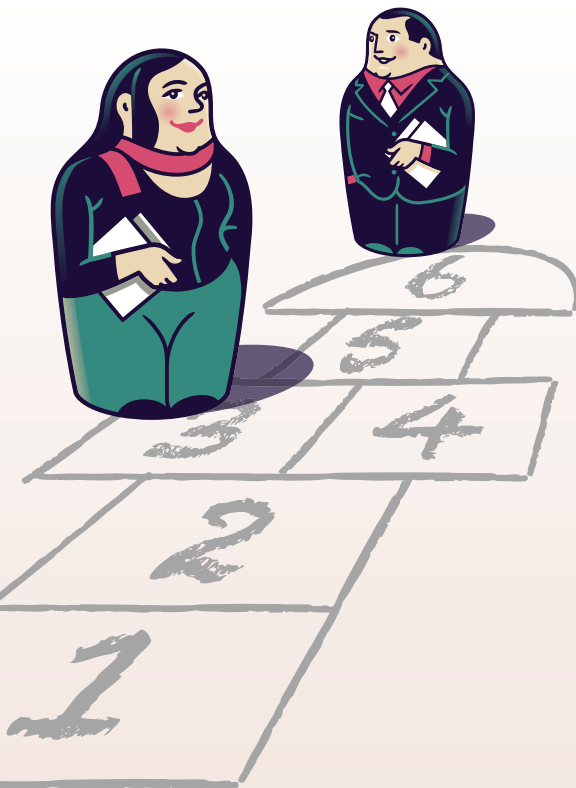
Une troisième différence repose sur l'attention accordée à la relation. Si les dirigeants de PME prennent très au sérieux les relations qu'ils établissent, ils ont aussi souvent beaucoup d'autres choses à gérer avec un nombre d'employés plus réduit (en comparaison avec de plus grandes entreprises). Ils disposeraient de moins de temps pour établir une relation et en assurer le bon suivi et prendraient donc conscience assez tard de la possible dégradation d'une relation. À l'inverse, les grandes entreprises prévoieraient, de manière assez formelle et professionnelle, du temps pour le monitoring de leurs relations. Elles seraient également plus attentives à informer les entreprises si un problème apparaissait dans la relation, ce qui permettrait d'adapter la situation avant que celle-ci ne se dégrade.

## 4. LES MOYENS

Les CEO rencontrés ont le sentiment de devoir subir une réglementation de plus en plus complexe dans le cadre du fonctionnement de leur entreprise. Une liste de plus en plus longue et complexe de règles et de formalités en termes de GDPR, de compliance, de certifications et de rapports à fournir serait à respecter.

Si ces aspects sont subis par les acteurs économiques de toute taille, ils seraient plus difficiles à gérer pour les PME, qui n'auraient ni les moyens humains ni les moyens financiers suffisants de suivre l'évolution de cette réglementation et d'en gérer tous les aspects, au contraire des plus grands acteurs. Outre ces éléments imposés par la loi, les PME se verraient également imposer par les grandes entreprises partenaires des contrats longs et légalement trop compliqués par rapport à leur capacité humaine et financière.

Ces aspects impacteraient les entreprises et donc aussi leur capacité concurrentielle de manière différente, en exacerbant les écarts.



## 5. L'APPORT DE RESSOURCES ET DE COMPÉTENCES À LA RELATION

Des entreprises de taille différente apportent des ressources et compétences à la relation qui sont de nature différente. Plus précisément, l'innovation, la rapidité d'action et la flexibilité seraient apportées par les PME. Leur petite taille mais également leur plus grande nécessité de réagir face aux menaces de l'environnement les obligerait à se montrer plus réactives aux modifications de celui-ci.

À l'inverse, l'expérience, l'expertise et la solide structure à la fois organisationnelle mais également financière seraient des caractéristiques plutôt amenées par les grandes entreprises. Leurs moyens assez importants leur offriraient également une vraie capacité d'analyse de marché et, donc, de développement d'une vision à long terme (tendances, concurrence, etc.).

Ces différences en termes de ressources et de compétences rendent les PME et les grandes entreprises différemment armées pour naviguer à travers l'environnement concurrentiel.

## « RÈGLES ET FORMALITÉS SERAIENT PLUS DIFFICILES À GÉRER POUR LES PME »

## 6. LA VISION SUR LA RELATION

Enfin, la vision que portent les PME et les grandes entreprises sur leurs relations s'avère assez opposée. La vision, c'est-à-dire ce que les entreprises veulent devenir, ferait souvent l'objet d'une attention particulière et continue dans le cadre de la stratégie des grandes entreprises. Lorsqu'elles négocieraient un contrat, celui-ci serait fait pour durer et être reconduit. La relation serait donc envisagée de manière durable.

À l'inverse, lorsque l'on s'engagerait dans une relation avec une PME, il existerait peu de garanties quant à la durabilité de la relation sur le long terme. Les PME consacraient moins d'attention à la description d'une vision claire de leur avenir commun. De plus, même si les relations sont établies sérieusement par les PME, leur plus faible solidité économique les pousserait à changer de partenaire si un autre partenaire s'avérait être plus attractif financièrement. Ces visions différentes affectent évidemment la manière dont chaque partenaire envisage la relation commune. □

## LESSONS LEARNED

Ces différences qui caractérisent les PME et les grandes entreprises affectent leur mode de fonctionnement, d'organisation, leur communication mais aussi le regard qu'elles portent sur la relation. Si ces différences peuvent être à l'origine de complications, elles constituent également une véritable source de création de valeur – pour autant qu'elles puissent être complémentaires ! L'article 'Un exercice d'équilibre complexe mais efficace !', p. 16, aborde cette question en profondeur.

