

GRAND DANS LES PETITES CHOSES ET INVERSEMENT



« Je ne veux pas être le jouet des circonstances et me laisser dépasser », déclare d'emblée Leo Borms, CEO du fabricant de biscuits La Confiance. Dans le respect des règles sanitaires, il rencontre Francis Deprez, CEO de la société familiale cotée D'Ieteren Group. À l'ordre du jour de leur discussion : la symbiose entre 'grandes' et 'petites' entreprises. Une distinction qui, dans les faits, n'a visiblement pas de raison d'être en 2021.

La FEB s'est penchée sur l'interdépendance entre PME et grandes entreprises et sur son importance pour notre économie (lire le dossier de couverture de ce REFLECT). **Votre activité est-elle liée d'une manière ou d'une autre à celle d'une grande entreprise ou d'une PME ?**

Francis Deprez (FD) : « Absolument. Nous 'sommes' une grande entreprise, mais nous nous 'sentons' toujours dans la peau d'une PME. Je peux comparer, car j'ai travaillé moi-même pendant 10 ans auprès d'un mastodonte allemand (Deutsche Telekom). Chez D'Ieteren, c'est l'esprit de famille qui domine. Nous travaillons en étroite collaboration avec des PME en tant qu'opportunités d'investissement potentielles, en tant que fournisseurs et en tant que clients. En outre, au sein du groupe, nous avons nos propres start-ups et entreprises, qui fonctionnent comme des entités autonomes, afin de maximiser leur flexibilité, leur créativité et leur réactivité. Bref, les PME sont activement mêlées à nos activités à tous les niveaux. »

Leo Borms (LB) : « Femme-chef d'entreprise après la Seconde Guerre mondiale, ma grand-mère avait l'habitude de dire 'ne mangez point de cerises avec les grands, de crainte qu'ils ne vous jettent les noyaux au nez'. Elle avait de mauvais souvenirs d'une collaboration avec un grand acteur qui avait abusé de sa confiance, copié ses processus et lui avait fait concurrence. Par ailleurs, cette concurrence a donné l'impulsion à la modernisation de l'entreprise. C'est l'histoire de La Confiance.

En tant que fournisseur de Colruyt sous marque de distributeur, par exemple, nous devons produire de manière extrêmement efficace, fournir une qualité optimale et respecter les normes alimentaires internationales. Il s'agit d'un partenariat étroit avec un objectif commun : fournir le meilleur produit au client. Rien à voir avec la production d'une marque privée 'in-and-out', où seul le prix compte. »

VALEURS, VISION, RESPECT

L'étude montre qu'une collaboration réussie repose sur six fondamentaux. Ainsi, les deux entreprises doivent partager les mêmes valeurs et les mêmes normes.

FD : « L'acquisition de la grande PME Moleskine, spécialisée dans les carnets de notes et de croquis, n'a rien à voir avec notre activité automobile, mais tout à voir avec son sens de l'entreprise, sa volonté d'exceller, son esprit d'innovation. C'est ce qui nous a attirés chez eux. Avec un tel esprit, nous pouvons écrire un morceau d'histoire ensemble. Leur mission correspond à la nôtre : rassembler une famille d'entreprises. Le sentiment d'émerveillement était présent et l'étincelle a jailli. Un must, car la 7^e génération de D'Ieteren n'accepte de s'engager dans un projet que lorsque le partenaire veut vraiment faire partie de la famille, souhaite construire une relation à long terme. Cela dépasse les considérations purement commerciales. Et au final, ce principe s'applique à chaque fournisseur, client ou collaborateur. »

LB : « La Confiance travaille en étroite collaboration avec la société française Dukan Diet. Ce n'est que lorsque, après deux ans de recherche et coups de sonde, nous avons pu présenter notre histoire au gourou-fondateur de 85 ans, Pierre Dukan lui-même, que certaines choses se sont aplanies. Cela dit tout. Auparavant, la communication était strictement commerciale et passait par le biais du marketing et des ventes. La discussion d'entrepreneur à entrepreneur fut d'un tout autre ordre. Je peux maintenant investir sans trop d'inquiétude dans un produit innovant pour Dukan, dont je sais qu'il ne sera rentable qu'à long terme. Ma préoccupation aujourd'hui est de savoir ce qu'il adviendra quand le fondateur disparaîtra. »

Une relation durable à long terme n'est possible que si les visions des objectifs à atteindre, des résultats et du déploiement opérationnel sont en adéquation.

LB : « Après notre expérience avec Dukan, nous objectivons maintenant dans une sorte de charte les questions qui peuvent se poser dans la relation. Que faire si le prix des matières premières augmente, comment calculer le prix de revient, quel tribunal est compétent en cas de conflit, etc. ? Celui qui cristallise toutes ces choses clairement dans un contrat qui reste d'application pendant 20 ans fait de bonnes affaires. »



FD : « Un tel accord reste, bien entendu, un processus dynamique qui est continuellement ajusté. Lorsque nous avons voulu consolider nos concessions automobiles il y a quelques années, des accords clairs sur les attentes de chacun étaient essentiels. Particulièrement pour les concessionnaires, qui sont souvent des entreprises familiales et doivent prendre de gros risques d'investissement. Il est également de notre responsabilité de les aider à se préparer à l'évolution du marché automobile mondial et à s'en protéger, de conclure des accords sur le marketing, les ventes et le support technique pour qu'ils puissent répondre aux normes du fabricant. Enfin, le tableau financier doit également être correct. La mission de D'Ieteren est de mettre en place une structure positive pour le groupe et les PME concessionnaires aujourd'hui, demain et après-demain. »

LB : « Je ne veux pas être le jouet des circonstances et me laisser dépasser. Attendre et espérer que tout reste inchangé est un pur suicide. Ce n'est pas différent dans la relation commerciale. Il faut rester attentif aux besoins et aux souhaits de l'autre. »

Pouvez-vous empêcher le partenaire d'abuser de sa position (dominante) ou de ne pas respecter les accords ?

FD : « Cela commence par une empathie mutuelle. Connaître les capacités et les limites de chacun et les conditions dans lesquelles vous travaillez. En tant que grand groupe coté en bourse, nous sommes tenus d'utiliser certains contrats et documents standard et de définir nos propres conditions de paiement. Mais cela ne nous empêche pas d'être capables de nous adapter de manière flexible. Les clauses en petits caractères doivent rester réalistes. En tant que PME, vous devez éviter contractuellement d'être écrasé. Mettez cette exigence explicitement sur la table lors des négociations. L'acteur 'dominant' qui fait passer sa politique ou son idée en force recevra tôt ou tard un boomerang en pleine figure. Si nous appliquons notre administration D'Ieteren à nos start-up internes, elles exploseraient en un rien de temps. »

« UN CONTRAT QUI RESTE D'APPLICATION PENDANT 20 ANS EST UN BON CONTRAT »

**LEO BORMS,
CEO LA CONFIANCE**

« CHAQUE CONVERSATION EST UNE FORME DE GESTION DES ATTENTES »

FRANCIS DEPREZ, CEO D'ETEREN GROUP

« Nous devons construire une serre autour d'elles afin qu'elles ne souffrent pas des vents violents et qu'elles reçoivent suffisamment de lumière pour poursuivre leur croissance. »

LB : « Le respect est une chose difficile à mettre sur papier. Si un nouveau CEO de l'acteur dominant renverse la politique actuelle, vous allez vous régaler en tant que PME fournisseur. Si La Confiance doit livrer des biscuits pour le salon de l'automobile, mon partenaire commercial s'attend à ce que la qualité soit au top. Le respect et les attentes sont très proches l'un de l'autre. Comment obtenir de l'empathie sur papier ? »

FD : « L'automatisme est un piège perfide. Ce n'est pas parce que vous appliquez toujours des conditions de paiement standard que vous ne pouvez plus vous en écarter lorsque les circonstances changent. Sinon, vous risquez de perdre un fournisseur fidèle. »

COMMUNICATION, CADRE, CONFLIT

Quelles sont les meilleures pratiques pour maintenir une communication ouverte et optimale dans un modèle de collaboration ?

LB : « L'objectif est de faire en sorte que la communication dépasse le cadre des activités opérationnelles quotidiennes. Je veux pouvoir prendre mon téléphone pour résoudre rapidement un problème et de préférence sans avoir à passer par toutes sortes de canaux, de filtres ou de niveaux au préalable. Cela se fait plus facilement entre PME. Il est moins simple d'avoir Jef Colruyt en ligne. Mais je veux négocier plus que le prix avec son responsable des achats ou venir lui présenter un nouveau produit in tempore non suspecto. »

Les gens ne retombent-ils pas rapidement dans des habitudes qui éoussent certaines lignes de communication ?

FD : « La régularité est la clé. Cherchez une excuse en dehors des activités quotidiennes pour faire le point de temps en temps. Et gardez les lignes de communication ouvertes à différents niveaux, y compris jusqu'au secrétariat. Vous éviterez ainsi de vous retrouver dans une impasse lorsque votre interlocuteur 'disparaît' et vous obtiendrez des informations différentes ou des éléments qui vous échappent par les voies officielles. »



WWW.DIETERENGROUP.COM

Depuis sa création en 1805, D'Ieteren est le nom d'une famille d'entrepreneurs qui, en deux siècles, a donné naissance à ce qui est aujourd'hui la société cotée en bourse D'Ieteren Group. Sur la base d'une stratégie et d'une vision à long terme, le groupe vise la croissance et la création de valeur pour les entreprises dans lesquelles il investit. Au final, une histoire durable pour les travailleurs, les clients, la société et les actionnaires.

- Aujourd'hui, le groupe a des activités dans :
 - **D'Ieteren Automotive.** Distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, soit 1,2 million de véhicules en circulation.
 - **Belron.** Leader mondial dans la réparation et le remplacement des vitres de véhicules. Actif dans 40 pays avec des marques leaders comme Carglass®, Safelite® et Autoglass®.
 - **Moleskine.** Développe et commercialise des carnets de notes et des accessoires d'écriture, de voyage et de lecture sous une marque emblématique par le biais d'une plateforme multicanal mondiale.
 - **D'Ieteren Immo.** Regroupe les activités immobilières de D'Ieteren Group en Belgique.
- Siège à Ixelles-Belgique
- Chiffre d'affaires (consolidé 2020) : +7 milliards EUR
- Nombre de travailleurs (2020) : 30.000



Après tout, la communication reste une affaire d'êtres humains. »

LB : « Faites également l'effort de recueillir des informations par le biais d'événements de réseautage ou encore en vérifiant auprès d'autres fournisseurs ce qui se passe en coulisses. »

FD : « Chaque conversation est une forme de gestion des attentes : vont-ils commander ou non ? Dans quel délai vont-ils livrer ? Ceux qui ne se parlent pas sont toujours surpris, ils sont toujours un peu victimes. »

LB : « Il est important que vous vous informiez mutuellement à temps des changements de stratégie, de vision, d'approche. De cette façon, le fournisseur ou le client peut anticiper la nouvelle situation. »

La collaboration est également synonyme de direction et de contrôle. Encadrer et intégrer les 'stop and go' dans un état d'esprit constructif.

FD : « Dans une relation de longue durée, il est utile d'avoir une structure et des points de contact formels. Éviter les surprises désagréables, sans formalisme. Lorsque la crise sanitaire a éclaté, le sentiment d'urgence pour ce type de concertation était exceptionnellement élevé. »

« LE RESPECT EST UNE CHOSE DIFFICILE À METTRE SUR PAPIER »

LEO BORMS

WWW.LACONFIANCE.BE

Le pâtissier Jozef Borms et son partenaire August ont créé La Confiance en 1924. Le pain d'épices – plus tard Vondelmolen – et le spéculoos étaient les spécialités maison. Cinq générations plus tard, Jan Borms dirige Vondelmolen et son frère Leo Borms redécouvre la recette du spéculoos. Il lui donne une nouvelle vie avec les meilleurs ingrédients biologiques : du vrai beurre, des épices sélectionnées avec soin... Tous les ingrédients principaux sont achetés chez des fermiers partenaires. Le spéculoos La Confiance est reconnu officiellement comme produit régional belge traditionnel. Depuis plus de 40 ans, l'entreprise fabrique également une large gamme de biscuits destinés au segment de marché 'santé' sous la marque Ceval Healthfood (bio, sans sucre ou à faible teneur en sucre, riche en fibres, pauvre en calories...).

- Siège et usine de production à Dendermonde-Belgique
- Deux marques propres : La Confiance et Ceval Healthfood
- Depuis 2016, atelier et boutique de biscuits ouverts et artisanaux à Bruges (www.maisonlaconfiance.be)
- Chiffre d'affaires (consolidé 2020) : +/- 1 million EUR
- Nombre de travailleurs (2020) : 10

LB : « En tant que PME, il faut surtout être vigilant. Veiller à ce que les choses ne prennent pas – involontairement – une mauvaise direction. Je peux évidemment développer un nouveau biscuit chaque semaine à la demande de mon client. Mais est-ce vraiment mon souhait ? Dans de nombreuses grandes entreprises, la R&D suit une vision obstinée dans laquelle l'entreprise s'enlise. Si je veux utiliser une alternative au sucre, je le fais. Un point c'est tout. »

Que préférez-vous en cas de conflit : le tribunal ou la médiation ? (lire l'article 'Éviter les conflits juridiques', p. 29)

FD : « Il est toujours préférable de trouver une solution à l'amiable, sans intervention d'un médiateur. Si cela ne fonctionne pas, un médiateur peut vous aider, à condition qu'il soit plus rapide, plus efficace et plus compétent que les canaux juridiques classiques. La médiation présente également l'avantage de la discrétion, ce qui peut augmenter les chances de succès. »



LB : « Je crois surtout dans la rapidité du processus de médiation. Je ne veux pas me retrouver dans une impasse où je dois attendre des années pour un verdict. Ne pas pouvoir prendre des décisions à un moment donné est parfois pire que de prendre de mauvaises décisions. Que faire d'un transport qui n'a pas le droit de partir, d'un stock dont la durée de vie est limitée... ? »

QUELLE EST LA PERTINENCE DES NOTIONS DE 'GRANDE' OU 'PETITE ENTREPRISE' ?

Qu'en est-il du marché croissant des entreprises unipersonnelles qui, à leur échelle, peuvent avoir un impact considérable dans l'économie numérisée ?

FD : « Une grande entreprise recherche non seulement la taille, mais aussi l'accès aux talents adéquats, à la créativité et à une plus grande flexibilité (lire aussi le cadre 'Accès au talent'). En outre, les forces extérieures partagent l'expérience et les connaissances qu'elles ont acquises ailleurs. Ces échanges créatifs ne peuvent être

« IL FAUT RESTER ATTENTIF AUX BESOINS ET AUX SOUHAITS DE L'AUTRE »

LEO BORMS

« LA MÉDIATION PRÉSENTE L'AVANTAGE DE LA DISCRÉTION »

FRANCIS DEPREZ

que bénéfiques, à condition qu'ils soient organisés dans un cadre viable pour toutes les parties et qu'il n'y ait aucun abus. Même en temps de crise, il ne faut pas se débarrasser de ces talents externes, car il sera beaucoup plus difficile de les récupérer par la suite. »

La distinction entre grande et petite entreprises a-t-elle encore du sens ? Ou est-ce la valeur de l'entrepreneuriat qui détermine la pertinence ?

FD et LB : « L'entreprise n'est pas une fin en soi, mais un moyen de réaliser des choses avec un groupe de personnes. Que ces personnes soient salariées ou qu'elles travaillent ensemble dans un écosystème n'a aucune importance. L'essentiel, pour motiver les gens, c'est l'objectif, la vision, les valeurs et les normes. Les jeunes générations sont moins fidèles à l'entreprise. Elles sont plus impatientes, recherchent constamment du changement dans leur travail. Ces variations ne peuvent être organisées que dans des liens de collaboration flexibles. » □



ACCÈS AU TALENT

L'époque où une grande entreprise achetait toujours elle-même les talents dont elle avait besoin est révolue. Les jeunes générations sont beaucoup moins intéressées d'être salariées d'un mastodonte. Elles préfèrent trouver leur place dans une petite structure flexible, avec ou sans statut d'indépendant. « Aujourd'hui, une grande entreprise ne peut avoir accès à des talents spécifiques et rares que si elle est prête à travailler avec des contractants externes », estime Francis Deprez. « Prenons l'exemple de Carglass, où nous voulons appliquer l'intelligence artificielle. J'aurai du mal à convaincre les talents qui développent ces applications de rejoindre nos effectifs. Nous devons donc mettre en place des collaborations innovantes. »



UNE IDÉE !

Un 'jardin des talents' au niveau des compétences. Une base de données nationale centrale où les gens peuvent enregistrer leurs talents et dans laquelle les entreprises peuvent choisir. Aujourd'hui, ce type d'information est disponible de manière beaucoup trop fragmentée. Il est nécessaire d'avoir un facilitateur, une politique permettant de rendre plus rapidement possibles de nouvelles collaborations.