

UN EXERCICE D'ÉQUILIBRE COMPLEXE MAIS EFFICACE!

Ce n'est pas parce que des acteurs économiques sont différents que leur relation est vouée à l'échec. Que du contraire... Les bénéfices de leur relation sont même bien réels. Une des clés d'une relation réussie réside dans la compatibilité des différences en termes de ressources et de compétences.



C'est la complémentarité des différences (voir p. 12, l'article 'PME et grandes entreprises : six différences majeures') qui permet aux entreprises de générer de la valeur ajoutée, pour l'une, pour l'autre, et conjointement, pour la relation elle-même. Mais comment ces ressources et compétences sont-elles associées pour générer de la valeur ? À quel genre de valeur ajoutée ces relations mènent-elles et de quelle(s) complémentarité(s) émerge-t-elle ? Nous avons tenté de répondre à ces questions lors de la seconde phase – qualitative et menée sous forme d'entretiens avec des chefs d'entreprise – de notre étude¹.

Concernant la valeur ajoutée, un des premiers éléments mentionnés est l'innovation. Cet aspect serait à la fois recherché par les PME et par les grandes entreprises. Les PME, plus petites et plus réactives à leur environnement, seraient, par nature, plus aptes à innover. Cependant, elles exploiteraient mieux les bénéfices de cette aptitude grâce aux moyens en matière de recherche et développement (R&D) des plus grandes entreprises. Au-delà de la R&D, les PME bénéficieraient également de l'expérience des grandes entreprises pour tirer profit de cette capacité d'innovation. À l'inverse, les grandes entreprises n'auraient pas cette faculté d'innover dont disposent les PME. En s'associant à des PME et à leur « entrepreneurial spirit » naturel, les grandes entreprises bénéficieraient de cet esprit innovant. Le know-how ainsi développé enrichit la PME, la grande entreprise, mais aussi les autres entreprises avec lesquelles elles sont en relation, en cascade. On observerait ainsi un vrai cercle vertueux.

Un second élément recherché par les acteurs qui entrent en relation est le développement de l'image de marque. L'image de marque, c'est-à-dire la façon dont l'entreprise est perçue par une audience cible (clients, fournisseurs, banques, investisseurs, etc.), doit faire partie intégrante de la stratégie globale d'une entreprise. En s'associant à une autre entreprise, une entreprise partage, dans le même temps, l'image que celle-ci renvoie. De cette manière, en s'associant à un acteur de plus grande taille, souvent reconnu et dont la visibilité est plus importante, les PME acquièrent une certaine légitimité aux yeux des différentes parties prenantes. À titre d'exemple, lorsqu'une PME se présenterait à la banque dans le cadre d'une demande de crédit, citer un plus grand acteur comme « Delhaize » parmi ses clients lui permettrait de prouver une certaine légitimité, une certaine reconnaissance.

¹ 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.

LES PME, MEILLEURES AMBASSADRICES DE L'IMAGE DE MARQUE D'UNE ENTREPRISE

Les PME ne sont pas les seules à pouvoir profiter de l'image de marque de leur partenaire. En effet, en s'associant à une PME, une grande entreprise peut bénéficier de l'image entrepreneuriale et innovante dont jouissent souvent les PME, et renvoyer l'image d'une entreprise attentive au soutien des plus petits acteurs belges. À titre d'exemple, Françoise Belfroid (Rc RENO²), membre de la Plateforme PME de la FEB³ met en avant la richesse pour son entreprise (PME) d'entretenir des liens très forts avec de plus petits acteurs dont les compétences spécifiques sont reconnues (des artisans, des tailleurs de pierre, etc.). Selon Marc Debaerdemaeker (MAN⁴), les PME seraient d'ailleurs les meilleures ambassadrices de l'image de marque d'une entreprise. Elles communiqueraient naturellement sur la qualité du produit/service. Si cela constitue une excellente publicité (et gratuite !) dans certains cas, cela peut aussi s'avérer nuisible dans d'autres cas...

En effet, l'image négative du partenaire peut nuire à celle de l'entreprise associée. À titre d'exemple, lorsque les médias relayent des informations négatives relatives à la fermeture d'une grande entreprise, cela peut affecter négativement l'image de l'entrepreneuriat en général et donc aussi celle des PME.

LES EXIGENCES DES GRANDES BOOSTENT LES PETITES

L'amélioration continue constitue un troisième type de valeur générée au travers d'une relation. Tout d'abord, même si les exigences des grandes entreprises peuvent parfois être assez lourdes pour les PME, elles constituent, dans le même temps, de formidables leviers d'amélioration. À titre d'exemple, Aurélie et Roland Cuvelier (Turbel) mentionnent leur expérience positive avec « Nike », qui s'engagerait beaucoup dans la gestion des déchets et dans le développement de produits plus respectueux de l'environnement. Cet objectif poursuivi par « Nike » a naturellement des conséquences sur ses fournisseurs, dont fait partie l'entreprise « Turbel⁵ », et sur ses exigences à leur égard. Par exemple, cela demande aux Fournisseurs de s'engager dans la recherche et dans le développement de nouveaux produits ou de nouvelles matières, ce qu'ils n'auraient pas nécessairement fait s'ils n'y avaient pas été forcés.

L'amélioration continue peut également provenir des contrôles de qualité imposés et des évaluations fournies par les grandes entreprises a posteriori. Ces contrôles et ces évaluations constituent pour les PME qui les reçoivent une excellente opportunité de porter un regard critique sur le travail effectué et d'y apporter des améliorations pour l'avenir. Lidy-Anne Jeswiet (Kirkpatrick⁶) nous fait part d'une expérience passée extrêmement constructive et bénéfique pour son entreprise. Après une évaluation négative mais justifiée

de l'un de ses clients concernant la gestion de l'accès à son portefeuille, celui-ci s'est vu amélioré. Cette critique a poussé Kirkpatrick à repenser le système en visant à simplifier les accès, ce qui s'est avéré bénéfique, et ce, pour l'ensemble de ses clients.

Le dernier élément mentionné lors des discussions relatives à l'amélioration continue est la « veille concurrentielle » dont les PME travaillant avec des plus grandes entreprises bénéficieraient. La veille concurrentielle, mécanisme de surveillance active de l'environnement concurrentiel afin de s'adapter aux évolutions de façon stratégique, est indispensable pour toute entreprise. Alors que les grandes entreprises posséderaient souvent les ressources suffisantes pour effectuer cette veille, les PME en auraient moins les moyens. Dès lors, lorsqu'une PME ferait affaire avec une grande entreprise, elle aurait aussi l'occasion de profiter de sa surveillance de la concurrence, suivre les tendances de marché et adapter sa stratégie en fonction.

UN WIN-WIN APPRÉCIABLE EN TEMPS DE CRISE

Si l'amélioration continue liée à la relation avec l'autre concerne les petites entreprises, elle peut certainement aussi concerner les plus grandes entreprises. Partager les bénéfices mais aussi... répartir les risques... voici un autre aspect d'une relation. En effet, outre le partage de bénéfices – dont quelques-uns ont été discutés précédemment –, la répartition des risques constitue un avantage essentiel à la relation entre entreprises. Le contexte actuel que nous traversons rend cet aspect particulièrement saillant. En effet, alors que l'impact du COVID-19 se ressent le plus chez les PME⁷, celles-ci pourraient cependant s'appuyer sur la plus grande solidité financière des grandes entreprises, qui ont été un peu plus préservées par la crise⁸. À titre d'exemple, Stephan De Brouwer, CEO de la chaîne de restauration rapide McDonald's en Belgique, nous explique qu'au moment du premier lockdown, il a décidé de prendre à sa charge certains coûts supportés par les acteurs de la chaîne de logistique de McDonald's dans le but de les soutenir financièrement. Un autre exemple concerne l'approvisionnement, qui peut se poursuivre sans trop de difficultés entre des partenaires qui entretenaient déjà des liens avant la crise. □

« LES ENTREPRISES FONCTIONNENT PLUS EFFICACEMENT EN TANDEM »

- 2 Entreprise spécialisée dans la rénovation, le traitement et la restauration de façades et d'ouvrages d'art.
- 3 Françoise Belfroid a été consultée durant une réunion de la Plateforme PME de la FEB.
- 4 Entreprise importatrice de camions, camionnettes et bus.
- 5 Producteur et distributeur d'étiquettes adhésives et non adhésives.
- 6 Entreprise de conseils en propriété intellectuelle.
- 7 Coronavirus: les petites entreprises plus fortement touchées que les grandes, Le Soir, 09-01-2021
- 8 Les aides corona ont sauvé 96.000 entreprises en 2020, L'Echo, 09-01-2021
- 9 La liste des avantages et types de valeur ajoutée présentée ici est loin d'être exhaustive. Ces éléments ne représentent qu'une petite part des bénéfices que les PME et les grandes entreprises peuvent dégager à travailler ensemble.

LESSONS LEARNED

Qu'il s'agisse d'innovation, d'image ou d'amélioration continue⁹, une des clés à une relation capable de générer de la valeur ajoutée réside dans la compatibilité des différences en termes de ressources et de compétences apportées par les partenaires à la relation. C'est également cette compatibilité qui permet de répartir les risques encourus par les entreprises. En conclusion, que ce soit pour générer de la valeur ou pour en réduire les pertes possibles dans un contexte difficile, les entreprises fonctionnent plus efficacement lorsqu'elles travaillent main dans la main.