

LA RELATION ENTRE PETITS ET GRANDS, SOURCE DE VALEUR AJOUTÉE

Afin de mieux appréhender les relations qui lient les PME et les grandes entreprises en Belgique, la FEB a réalisé une étude dont la première phase, quantitative et menée sous la forme d'une enquête, avait pour objectif de déterminer les perceptions des CEO de PME et grandes entreprises à l'égard de leurs relations. Quels sont les avantages, inconvénients, moteurs et freins à ces relations ? Réponses tout en nuances.



Si l'enquête¹ menée dans le cadre de l'étude « PME et grandes entreprises en Belgique : une fructueuse symbiose »² s'est déroulée dans un contexte économique difficile (les préoccupations des dirigeants d'entreprise étant plutôt orientées vers la gestion de la crise), elles permettent néanmoins d'identifier quelques grandes tendances et de tirer une série de conclusions importantes.

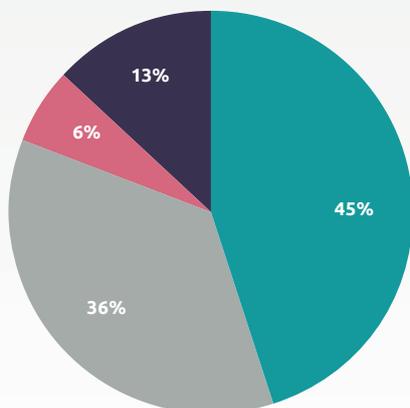
En termes de taille, 26,74% des répondants de l'échantillon représentent de très petites entreprises (< 10 travailleurs), 38,37% de petites (10-50 travailleurs), 25,58% de moyennes (50-250 travailleurs) et 9,3% de grandes entreprises (>250 travailleurs). En termes d'expérience, 96,51% des entreprises représentées ont plus de 10 ans, alors que 3,49% ont entre 4 à 10 ans.

UNE RELATION QUI SE DÉCRIT DE DIFFÉRENTES MANIÈRES

La très grande majorité (93%) des entreprises représentées considère qu'entretenir des relations avec d'autres entreprises est nécessaire (46%), essentiel (41%), voire vital (6%), pour leur pérennité. Cependant, les relations entre entreprises se décrivent différemment à la fois en termes de nombre de liens mais aussi de proportion du chiffre d'affaires que représentent ces interactions. L'infographie 1 rend compte du nombre d'entreprises d'une taille différente avec lesquelles une entreprise entretient une relation. Parmi nos répondants, 44,71% indiquent entretenir des relations avec moins de 10 entreprises d'une taille différente, 36,47% avec 10 à 30, 5,88% avec 30 à 50 et 12,94% avec plus de 50.

INFOGRAPHIE 1 – NOMBRE D'ENTREPRISES D'UNE TAILLE DIFFÉRENTE AVEC LESQUELLES UNE ENTREPRISE ENTRETIENT UNE RELATION

■ Moins de 10 ■ De 10 à 30 ■ De 30 à 50 ■ Plus de 50

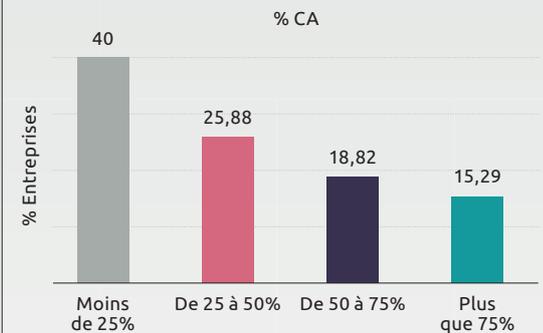


Source : Enquête FEB

« PETITES ET GRANDES APPRÉHENDENT SOUVENT LE MANQUE DE COMMUNICATION »

L'infographie 2 représente la proportion des transactions commerciales qu'une entreprise réalise avec des entreprises d'une taille différente (en % du chiffre d'affaires). En pourcentage de leur chiffre d'affaires, les dépenses relatives aux relations qu'une entreprise entretient avec des entreprises d'une taille différente représentent moins de 25% pour 40% des entreprises représentées, de 25 à 50% pour 25,88%, de 50 à 75% pour 18,82% et plus que 75% pour 15,29% d'entre elles.

INFOGRAPHIE 2 – PROPORTION DES TRANSACTIONS COMMERCIALES, EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Source : Enquête FEB

De plus, environ 75% des répondants ont le sentiment que les PME et les grandes entreprises sont très dépendantes les unes des autres. Selon environ la moitié des répondants, les PME seraient aussi dépendantes des grandes entreprises que l'inverse. Selon pratiquement l'autre moitié des répondants (45%), ce seraient essentiellement les PME qui dépendraient des grandes entreprises. À l'inverse, seuls 5% des répondants ont l'impression que ce sont essentiellement les grandes entreprises qui dépendent des PME.

LES MOTIVATIONS À S'ENGAGER DANS UNE RELATION

La grande majorité (soit 83%) des répondants indique qu'une relation entre une PME et une grande entreprise s'établit surtout sur base de leur complémentarité. Plus précisément, ces entreprises en relation sont soit des acteurs de la même filière, qui partagent une relation client-fournisseur (54,65%), soit des acteurs de secteurs différents, n'appartenant pas à la même filière, mais dont les produits/services sont complémentaires (40,70%).

Interrogées sur les raisons principales qui les poussent à s'engager dans une relation avec d'autres entreprises, les entreprises représentées mentionnent le besoin du produit/service de l'autre entreprise (80%) comme premier incitant. D'autres motivations, énumérées dans l'infographie 3, sont également assez souvent citées.

1 La première phase de l'étude (l'enquête en ligne) a été lancée le 9 septembre 2020. Elle a été portée à la connaissance du public visé (CEO de très petites, petites, moyennes et grandes entreprises en Belgique) via e-mail. Elle a également été communiquée sur LinkedIn et Facebook. Elle s'est clôturée le 30 septembre 2020 et a permis de récolter les réponses de 86 CEO. La seconde phase de l'étude, qualitative, est détaillée dans les autres articles de ce numéro.

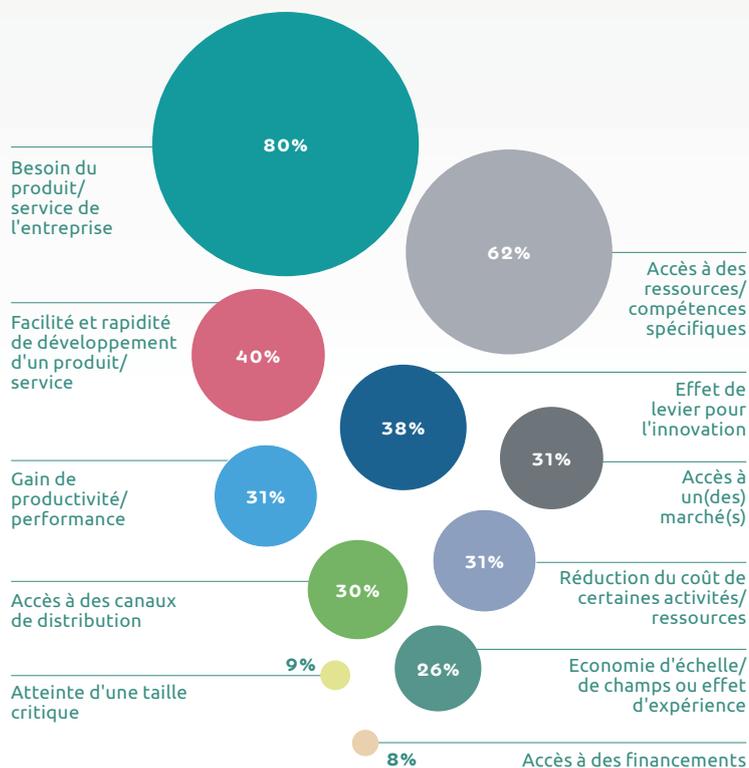
2 « PME et grandes entreprises en Belgique : une fructueuse symbiose », FEB, février 2021.

« LA COMPLÉMENTARITÉ PERMETTRAIT, CONJOINTEMENT, DE GÉNÉRER DE LA VALEUR PLUS VITE MAIS AUSSI PLUS EFFICACEMENT »

L'accès à des ressources (ex : réseaux de distribution) ou à des compétences (ex : R&D) que l'entreprise ne possède pas en interne, mentionné dans 62% des cas, permet de combler les possibles déficits de chacune des entreprises de la relation. La facilité et la rapidité de développement d'un produit/service sont également souvent mentionnées (40%). En effet, mutualiser les efforts (ex : plus de moyens déployés) et les compétences (chacun dans des domaines spécifiques) permet de créer plus rapidement des produits et services qui sauront rencontrer leur marché. La rencontre de ces acteurs aux profils divers et aux ressources et compétences spécifiques favorise très certainement l'innovation que recherchent les entreprises (38%). Si ces éléments motivent les entreprises à s'engager dans une relation, d'autres aspects – comme l'atteinte d'une taille critique ou l'acquisition de financement dont chacun des partenaires, seul, ne dispose pas – ne semblent pas déterminants.

Quelles qu'aient été leurs motivations au départ, lorsqu'on les interroge sur l'avantage principal de ces relations, la réponse des répondants est univoque : la création de valeur. Pour générer cette valeur, les PME apporteraient la flexibilité, la rapidité d'action et la capacité d'innovation dont les grandes entreprises manqueraient. À l'inverse, ces dernières offriraient l'expertise, l'expérience et la solidité financière dont les PME disposeraient dans une moindre mesure. C'est cette complémentarité en termes de caractéristiques qui permettrait aux entreprises, conjointement, de générer de la valeur plus vite mais également plus efficacement.

INFOGRAPHIE 3 – MOTIVATIONS PRINCIPALES À S'ENGAGER DANS UNE RELATION AVEC UNE AUTRE ENTREPRISE



Source : Enquête FEB

QUAND LA MÉFIANCE APPARAÎT

Comme dans toute chose, il n'existe pas que des avantages à ces relations.

Interrogées sur les conséquences négatives les plus saillantes, les entreprises représentées en mentionnent principalement trois :

- 1) **Le déséquilibre.** Les PME craignent de se voir devenir trop dépendantes des grandes entreprises, tant en termes relationnels (déséquilibre dans les rapports, comme des décisions imposées par une entreprise à l'autre ou une force de négociation inégale) qu'en termes économiques (poids – très important – des grandes entreprises dans le chiffre d'affaires des PME) ;
- 2) **Le possible « vol » du savoir-faire des PME par les grandes entreprises,** qui exigeraient des PME qu'elles dévoilent beaucoup d'informations – ce qui affecterait leur capacité à contrôler leur savoir-faire ;
- 3) **Les différences en termes de (mode ou vitesse de) fonctionnement et de mentalité.** Vision, politique, mode de prise de décision, respect de normes/règles, aspects administratifs et légaux, etc., sont susceptibles de donner lieu à des conflits.

Tout cela peut effrayer à la fois les PME et les grandes entreprises. Dès lors, l'anticipation de ces conséquences négatives peut freiner le développement des relations. Enfin, engagées dans ces dynamiques très différentes, les PME et les grandes entreprises appréhendent souvent le manque de communication qui pourrait apparaître entre elles.

Malgré ces freins, 68% des entreprises représentées affirment que les relations entretenues avec d'autres entreprises les rendent plus fortes, alors que seules 32% prétendent qu'elles les rendent plus vulnérable. □

LESSONS LEARNED

L'enquête de la FEB souligne l'importance des liens qu'entretiennent PME et grandes entreprises en Belgique. Ces liens sont indéniablement source de valeur ajoutée, mais il arrive qu'ils soient également à l'origine de certaines difficultés. Il est important d'y accorder une attention particulière pour en limiter les conséquences, au risque de freiner la relation et d'en limiter les bénéfices. Les articles qui suivent développent plus en détail les effets bénéfiques et les conséquences moins désirables de ces relations (voir les articles 'PME et grandes entreprises : six différences majeures', p. 12, et 'Un exercice d'équilibre complexe mais efficace !', p. 16) et décrivent quelques pistes pour tirer le meilleur du potentiel de ces relations (voir l'article 'Comment initier et gérer les relations ? Un petit guide « bonnes pratiques »', p. 18).