

PME ET GRANDES
ENTREPRISES EN BELGIQUE
**UNE FRUCTUEUSE
SYMBIOSE**

EXTENDED REPORT

EXECUTIVE SUMMARY

À lire les déclarations des décideurs politiques, des chercheurs et des faiseurs d'opinions de ces dernières années, on penserait que l'on doit diviser les entreprises en deux groupes distincts : les 'bonnes' petites entreprises et les 'mauvaises' grandes entreprises. Les PME sont associées à un esprit d'entreprise créatif et proche de la communauté locale et du client, tandis que les grandes entreprises sont considérées comme hostiles au client, distantes, abusant de leur position dominante, etc.

Il n'en est rien évidemment. Aucune entreprise n'est parfaite, aucune entreprise n'est sans faute ou sans faiblesse. Mais surtout, comme le montre l'étude réalisée par la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) sur la relation entre les PME et les grandes entreprises, il n'existe pas d'opposition entre elles. Au contraire, il existe un grand degré d'interdépendance et de complémentarité entre les grandes et les petites entreprises (PE).

Ce rapport rend compte des principales conclusions de cette étude.



AMÉLIE WUILLAUME

Conseiller adjoint

Centre de compétence
Entrepreneuriat numérique
& innovant

PRÉCISIONS

MÉTHODOLOGIQUES

Après une récolte de données visant à décrire le paysage entrepreneurial belge, cette étude s'est réalisée en deux phases.

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 des relations qu'ils/elles entretiennent avec d'autres entreprises de taille diverse et, plus spécifiquement, d'identifier les avantages, inconvénients, moteurs et freins à ces relations. L'enquête en ligne a été lancée le 9 septembre 2020. Le lien (SurveyMonkey) de cette enquête a été porté à la connaissance du public visé via e-mail. Ce lien a également été partagé sur LinkedIn et Facebook. L'enquête s'est clôturée le 30 septembre 2020 et a permis de récolter les réponses de 86 CEO.

Ce nombre relativement peu élevé de répondants s'explique très probablement par le contexte économique difficile durant lequel cette enquête a été menée : les préoccupations des dirigeants d'entreprise étant plutôt orientées vers la gestion de la crise de COVID-19. Ces réponses sont néanmoins suffisantes pour nous permettre d'identifier quelques grandes tendances et de tirer une série de conclusions importantes.

La seconde phase, qualitative, menée sous forme d'entretiens semi directifs avec dix chefs d'entreprise, poursuivait l'objectif d'affiner la compréhension des résultats quantitatifs de la première phase. Pour ce faire, une série de dix entretiens semi directifs a été menée via

Skype entre le 1^{er} et le 15 décembre 2020. Parmi les répondants de l'enquête ayant communiqué leur souhait de participer à la phase qualitative, dix ont été sélectionnés de manière à respecter un équilibre en termes de secteur, de région et de taille d'entreprise.

Cette étude a également été enrichie par des échanges menés avec les membres de la « plateforme PME »¹ et du « Comité Stratégique »² de la FEB. En effet, lors des rencontres de la plateforme PME de décembre et de mars et du comité stratégique de février, les premiers résultats de l'enquête ont été présentés, permettant ainsi de récolter des retours très enrichissants de nos membres.

Ensemble, ces deux phases ont permis de dégager une série de « bonnes pratiques » qui pourront inspirer les dirigeants dans la gestion de leurs relations.

PRÉCISIONS LEXICALES

Dans le premier chapitre qui dresse un bilan chiffré de l'importance des différentes tailles d'entreprises, les termes utilisés pour qualifier les entreprises suivront le nouveau Code des Sociétés et Associations (CSA) entré en vigueur le 1^{er} mai 2019³. Sur base du CSA, nous considérons **les petites entreprises** (PE) comme celles dont le nombre de salariés ne dépasse pas 50 personnes. Les entreprises qui dépassent ce critère de personnes occupées sont qualifiées de moyennes (50 à 249 employés) ou de grandes entreprises (>250 employés). □

¹ Un lieu d'échange entre dirigeants de PME (tous secteurs confondus). Cette plateforme, qui se rassemble une fois par mois, permet de discuter de sujets qui touchent les PME.

SOMMAIRE

4

LA BELGIQUE,
« TERRE DE PME » ?

8

ENQUÊTE QUANTITATIVE

13

ENQUÊTE QUALITATIVE


21

QUELQUES PISTES DE
SOLUTIONS

24

CONCLUSION

² Lieu d'échange composé de chefs d'entreprise qui assiste le président de la FEB et le CEO dans l'exécution de leur mission.

³ Code des Sociétés et des Associations. 23 mars 2019 

LA BELGIQUE, « TERRE DE PME » ?

LES PME DANS LE PAYSAGE EUROPÉEN

La Belgique est souvent qualifiée de « terre des PME ». Lorsque l'on observe le paysage entrepreneurial belge, on s'aperçoit rapidement que les 600.422 petites entreprises⁴ (PE) actives en Belgique occupent une place centrale : elles représentent 99,1% des entreprises. Cette part est similaire à la moyenne européenne (98,9%). La part des moyennes (0,7%) et grandes entreprises (0,2%) se trouve donc aussi logiquement dans la moyenne européenne (respectivement 0,9 et 0,2%).

Les PE permettent la création de près de 103 milliards d'euros de valeur ajoutée, soit 45,9% de la valeur ajoutée totale et occupent 1.518.389 personnes, soit 53,7% des emplois (en 2019)⁵. Ce chiffre signifie que les PE belges représentent une part légèrement plus élevée de la valeur ajoutée totale et de l'emploi dans le secteur privé en comparaison à la moyenne de l'UE, où ces parts s'élèvent respectivement à 38,4% et 49,8%. C'est donc logiquement que la contribution des moyennes et des grandes entreprises belges à la valeur ajoutée (54%) et à l'emploi (46,3%) se situe légèrement en deçà de la moyenne européenne (61,6% ; 50,2%).

INFOGRAPHIE 1

Nombre d'entreprises, nombre de personnes employées et valeur ajoutée par classe de taille (Belgique et EU)

Classe de taille	Nbre d'entreprises			Valeur ajoutée			Nbre de personnes employées		
	Nbre	%	EU%	Milliards	%	EU%	Nbre	%	EU%
0 → 9	572.668	94,6	93	55,5	24,7	20,8	968.280	34,2	29,7
10 → 49	27.754	4,6	5,9	47,8	21,2	17,6	550.109	19,5	20,1
Sous-total PE	600.422	99,1	98,9	103,3	45,9	38,4	1.518.389	53,7	49,8
50 → 249	4.221	0,7	0,9	39	17,3	18	426.539	15,1	16,8
>250	944	0,2	0,2	82,5	36,7	43,6	882.302	31,2	33,4
Sous-total MGE	5.165	0,9	1,1	121,5	54	61,6	1.308.841	46,3	50,2
Total	605.587	100	100	224,8	100	100	2.827.730	100	100

SOURCE SBA Sheet Fact 2019

⁴ SBA Sheet Fact 2019. **Note importante :** Les données des fiches SBA portent sur « l'économie marchande non financière », soit uniquement l'industrie, la construction, le commerce et les services (NACE 2008 Sections B à J, L, M et N). Elles ne prennent pas

en compte les entreprises des secteurs de l'agriculture, de la sylviculture, de la pêche, et des services qui ne font généralement pas partie de l'économie marchande comme l'éducation et la santé.

⁵ SBA Sheet Fact 2019.

La majorité des PME actives en Belgique sont des microentreprises (entreprises <10 salariés ; 94,6%) dont une grande partie d'entre elles n'emploie d'ailleurs aucun salarié (81,6%). Cette tendance est similaire à la moyenne européenne (93%) et s'observe particulièrement en France et aux Pays-Bas où ces dernières représentent 95% du total. Le Royaume-Uni, le Luxembourg et surtout l'Allemagne ont en revanche une proportion plus importante d'entreprises de plus de 10 salariés: respectivement 10%, 12,5% et 18% du total, comparé à 5,3% en Belgique⁶.

UNE ÉVOLUTION CONSTANTE

Ces chiffres connaissent une évolution constante. En effet, le nombre de PE ne cesse d'augmenter depuis 2009, où le taux de croissance annuel moyen s'élève à +3,4% pour les PE sans salarié, à +0,7% pour les très petites entreprises (de 0 à 9 salariés) et à +1% pour les PE (de 10 à 49 salariés)⁷. Cette croissance est principalement le fait des créations annuelles qui augmentent plus vite que les cessations annuelles. À titre représentatif de cette tendance, pour l'année 2019, on observe une hausse annuelle du nombre de PE de 34.297 unités (créations = +103.723 et cessations = -69.405).

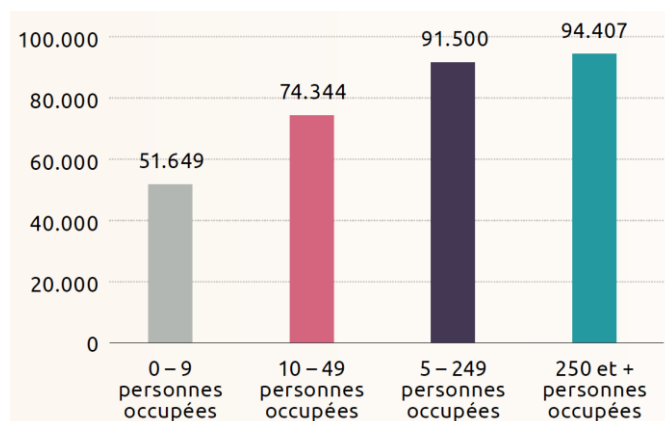
Ces chiffres sont bien évidemment à évaluer avec prudence étant donné l'impact qu'aura eu la COVID-19 sur l'activité économique depuis début 2020. L'étude FEB-Graydon indique qu'entre 20 et 25% des entreprises – saines avant la crise – se trouvent dans une situation critique et

ce, malgré les mesures de soutien⁸. Les mesures prises par le gouvernement ont certes limité le nombre de faillites en 2020, mais lorsqu'elles ne soutiendront plus (ou moins) les entreprises en difficultés et que le moratoire sera définitivement levé, nous risquerons de faire face à une vague importante de faillites en cascade. Environ 50.000 entreprises seraient directement menacées⁹.

UNE DIFFÉRENCE DE PRODUCTIVITÉ IMPORTANTE

INFOGRAPHIE 2

Valeur ajoutée par personne occupée par classe de taille



SOURCE Statbel

Comme le montre l'infographie 2 ci-dessus, les PE belges représentent un peu plus de la moitié des emplois du secteur privé et produisent un peu moins de la moitié de la valeur ajoutée. Dès lors, la valeur ajoutée par personne occupée y est nettement moins¹⁰ élevée en

⁶ SPF Économie. Comparaison internationale du paysage des PME

⁷ SPF Économie. PME par classe de taille

⁸ FEB. « Le nombre d'entreprises en danger croît de manière préoccupante » (Domaines d'action / Économie & Conjoncture)

⁹ Ibidem.

¹⁰ Statbel. Statistiques structurelles sur les entreprises 2018

comparaison à la situation dans les moyennes et grandes entreprises.

Les effets d'échelle mais aussi la répartition des moyennes et grandes entreprises entre les secteurs économiques contribuent à expliquer cette différence en productivité. La part des moyennes et grandes entreprises est la plus élevée dans le secteur industriel, qui présente la plus forte valeur ajoutée par salarié.

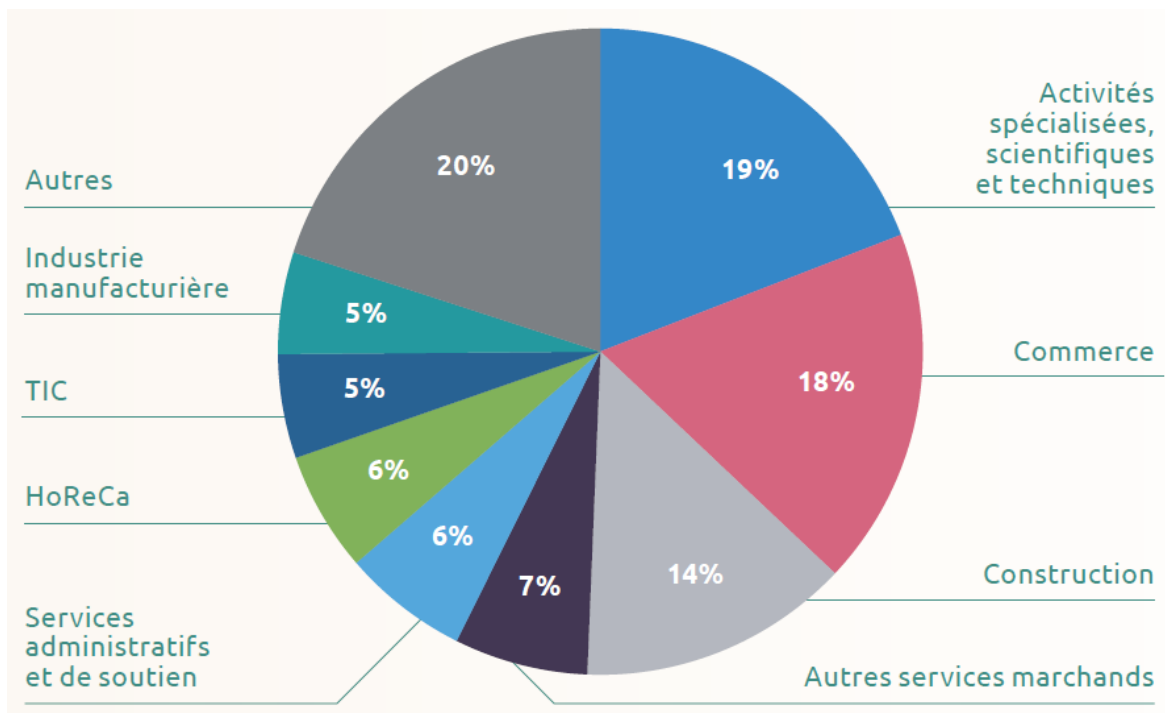
80% DES PME POUR 8 SECTEURS D'ACTIVITÉ

Comme on l'observe sur l'infographie 3, huit secteurs d'activité rassemblent près de 80% des PME belges.

Les activités spécialisées, scientifiques et techniques (19,3%), le commerce (17,9%) et la construction (13,6%) regroupent déjà à eux trois un peu plus de la moitié des PME (50,8%). Les autres services marchands (6,7%), les services administratifs et de soutien (6,3%), l'HoReCa (6%), les TIC (5,2%) et l'industrie manufacturière (5,1%) se partagent 29,3% des PME.

INFOGRAPHIE 3

Valeur ajoutée par personne occupée par classe de taille



SOURCE Statistiques sur les PME du SPF Économie

UNE CONTRIBUTION DE NATURE DIFFÉRENTE

On observe donc que le paysage entrepreneurial belge est décrit par des acteurs de taille différente. Alors que les PME sont plus nombreuses et représentent une part importante de l'emploi, les grandes entreprises, en proportion de leur nombre, contribuent de manière importante à la valeur ajoutée et à la productivité. Chaque acteur contribue donc à sa manière à la création de valeur du territoire belge. Mais « chacun à sa manière » ne signifie pas « chacun dans son coin ».

En effet, les PME et les grandes entreprises sont très dépendantes les unes des autres¹¹. Pas moins de 40%, soit environ 110 milliards d'euros de la valeur générée entre les entreprises belges, se déroule entre PME et grandes entreprises. Plus précisément, et comme le montre l'infographie 4, les activités commerciales entre PME et grandes entreprises représentent des sommes importantes. En conséquence, une part substantielle de la valeur ajoutée et des emplois dans les PME dépend des relations qu'elles entretiennent avec les grandes entreprises et vice versa. D'ailleurs, lorsqu'un groupe d'acteurs subit une difficulté, l'impact sur l'autre groupe est rapidement observable. On se souviendra de la fermeture de Ford Genk, en 2014, qui a eu un impact très négatif sur une série de fournisseurs de plus petite taille.

De même, le parcours récent en réorganisation et transformation d'une série d'entreprises, ces dernières années, n'est et ne sera sans doute pas sans conséquence sur de petits acteurs.

INFOGRAPHIE 4


Les relations commerciales entre PME et grandes entreprises (en EUR)

		Achats		
		PME	GE	Total
Ventes	PME	122.658	58.146	180.804
	GE	52.142	37.770	89.912
	Total	174.800	95.916	270.716

SOURCE Bureau fédéral du plan

Quel regard les CEO de ces entreprises portent-ils sur ces relations ? Comment envisagent-ils leurs rapports avec des acteurs d'une taille différente ? De quelle manière développent-ils leurs contacts ? Quels sont les avantages et les inconvénients qu'ils tirent de ces relations ?

Ces questions constituent quelques-unes des réflexions qui ont alimenté notre réflexion tout au long de cette étude. □

¹¹ FEB. « Il faut cesser d'opposer les PME et les grandes entreprises » (Domaines d'action / Économie & Conjoncture) 

L'ENQUÊTE

UNE HISTOIRE DE CHIFFRES... ET DE PERCEPTIONS

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 des relations entretenues avec d'autres entreprises de taille diverse et, plus spécifiquement, d'identifier les avantages, inconvénients, moteurs et freins à ces relations.

En termes de taille, 26,74% des répondants de l'échantillon représentent des très petites entreprises (< 10 travailleurs), 38,37% de petites (10-49 travailleurs), 25,58% de moyennes (49-250 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.

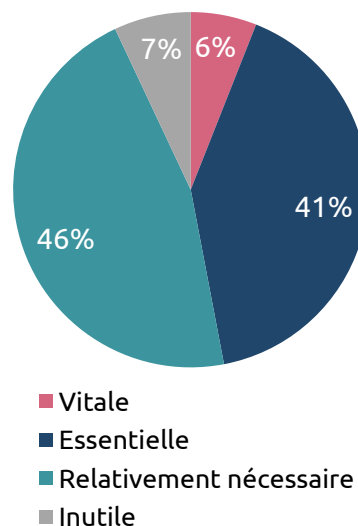
Interrogées sur leur perception de l'importance de ces relations avec des entreprises d'une différente taille, la très grande majorité (93%) des entreprises représentées considère qu'entretenir des relations avec d'autres entreprises est nécessaire (46%), essentiel (41%) voire vital (6%) pour leur pérennité (voir infographie 5).

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. L'infographie 6 rend compte du nombre d'entreprises d'une taille différente avec lesquelles une entreprise entretient une relation. En effet, 44,71% de nos répondants indiquent entretenir des relations avec moins de 10 entreprises de taille

différente, 36,47% avec 10 à 30, 5,88% avec 30 à 50 et 12,94% avec plus de 50.

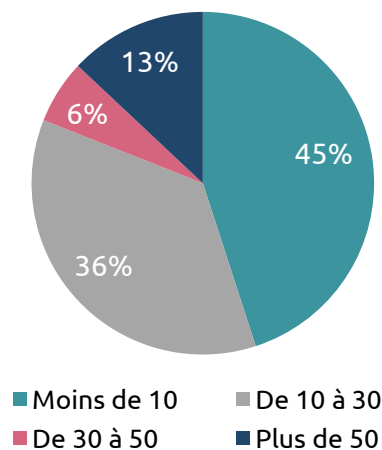
INFOGRAPHIE 5

Perception de l'importance des relations entre entreprises de tailles différentes



INFOGRAPHIE 6

Nombre d'entreprises d'une taille différente avec lesquelles une relation est entretenue



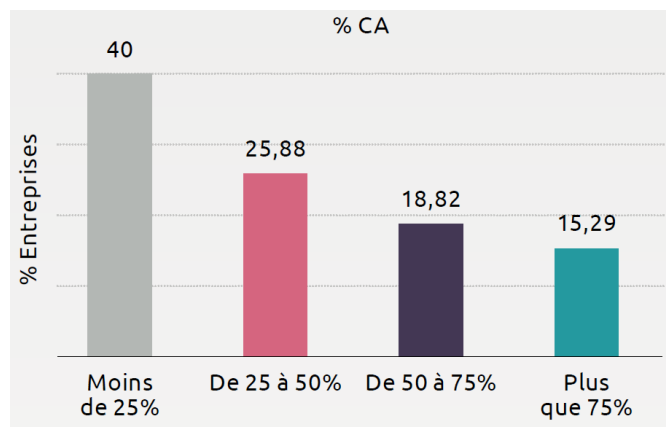
L'infographie 7 représente la proportion des transactions commerciales avec des entreprises d'une taille différente. En pourcentage de leur chiffre d'affaires, les dépenses relatives aux relations qu'une entreprise entretient avec des entreprises d'une taille différente représentent moins de 25% pour 40% des entreprises, de 25 à 50% pour 25,88%, de 50 à 75% pour 18,82% et plus que 75% pour 15,29% d'entre elles. 60% des entreprises représentées déclarent que ces relations sont importantes.

Par ailleurs, 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.

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 alors 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%).

INFOGRAPHIE 7

Proportion des transactions commerciales en % CA

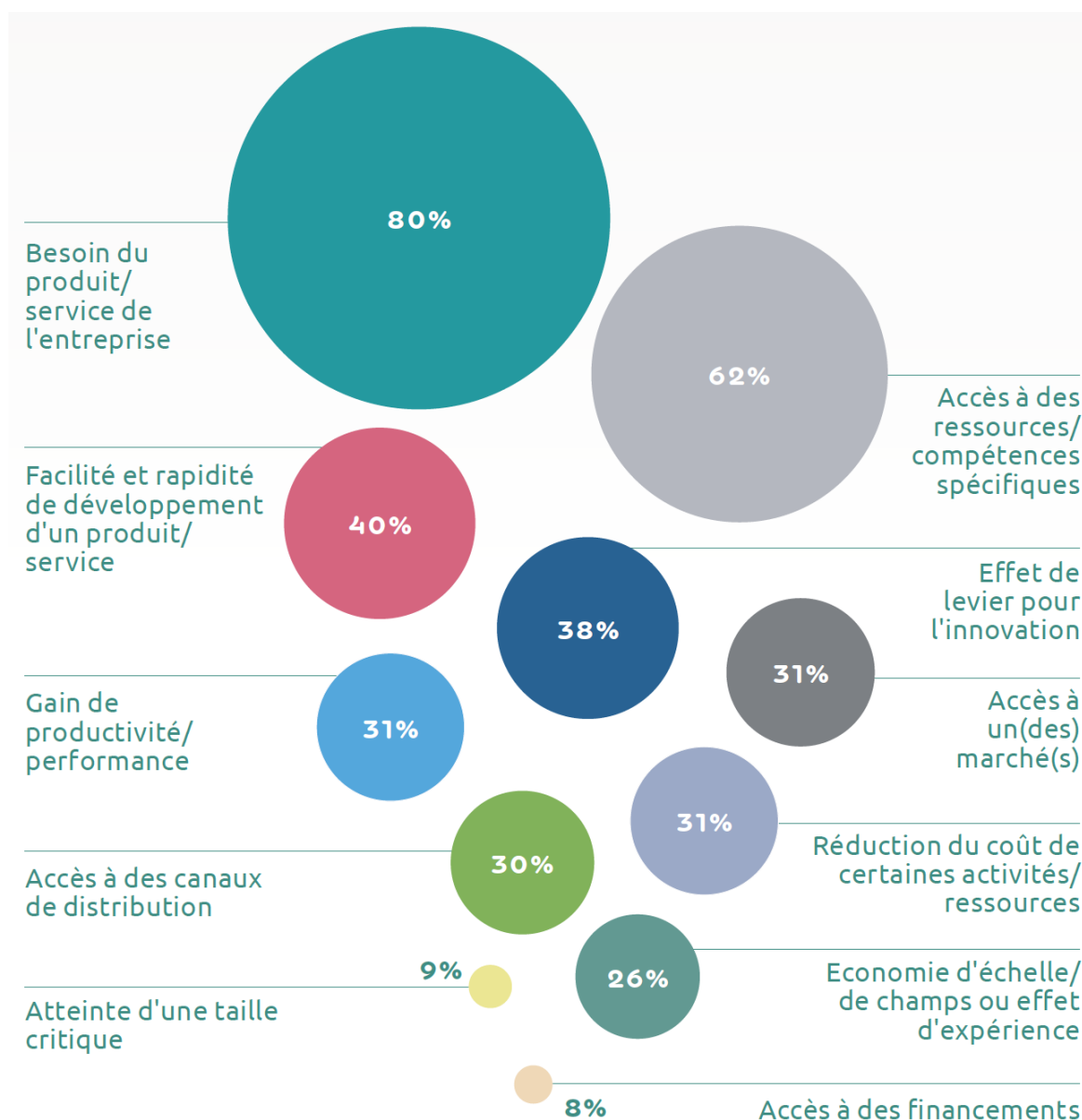


DES RELATIONS ENTRETENUES POUR DIVERSES RAISONS...

Interrogées sur les raisons principales qui les poussent à s'engager dans une relation avec d'autres entreprises (d'une taille différente), les entreprises interrogées mentionnent le besoin du produit/service de l'autre entreprise (80%) comme premier incitant.

INFOGRAPHIE 8

Motivations principales à s'engager dans une relation avec une autre entreprise



D'autres motivations sont également assez souvent citées : 62% estiment que l'accès à des ressources (ex : réseaux de distribution) ou à des compétences (ex : R&D) que l'entreprise ne possède pas en interne permet de combler les possibles déficits de chacune des entreprises. 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 (dans des domaines spécifiques à chacune des entreprises) permet de créer plus rapidement des produits et services aptes à 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.

Qu'elles 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 et la solide expérience dont les PME disposeraient dans une moindre mesure. C'est précisément cette complémentarité en termes de caractéristiques qui permettrait aux entreprises de générer, conjointement, de la valeur plus vite mais également plus efficacement.

IL N'Y AURAIT DONC QUE DES AVANTAGES... ?

Bien évidemment, il n'existe pas que des avantages à ces relations. Interrogées sur les conséquences négatives les plus saillantes, les entreprises en mentionnent principalement trois :

- 1) Le risque pour les PME de devenir dépendantes des grandes entreprises, à la fois sur le plan relationnel (déséquilibre dans les rapports comme des décisions imposées par une entreprise à l'autre ou une force de négociation inégale) que sur le plan économique (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) L'apparition de conflits liés à leurs différences en termes de mode de fonctionnement, de prise de décision et de culture.

Dès lors, l'anticipation de ces conséquences négatives peuvent freiner le développement des relations entre entreprises. En effet, du fait du potentiel déséquilibre dans la relation, les PME craignent de se voir devenir trop dépendantes des grandes entreprises. Éprouvant parfois le sentiment de se faire « voler » leur savoir-faire, les PME expriment également une certaine méfiance à l'égard des grandes entreprises. Puis, les différences en termes de vitesses de fonctionnement (vision, politique, mode de prise de décision, respect de normes/règles, aspects administratifs et légaux etc.) mais également de

mentalité, susceptibles de donner lieu à des conflits, effrayent à la fois les PME et les grandes entreprises. Finalement, engagées dans ces dynamiques très différentes, les PME et les grandes entreprises appréhendent souvent le manque de communication pouvant avoir lieu entre elles.

ET POURTANT...

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 vulnérables. C'est probablement la raison pour laquelle ces relations, même si leur gestion n'est pas simple, sont établies pour s'étendre au-delà du court terme. À ce titre, la relation établie entre une PME et une grande entreprise a pour vocation d'être de moyen terme, pour quelques projets communs, selon 36% des répondants, voire de long terme, dans le cadre d'une relation durable, pour 51% d'entre eux.

Dans tous les cas, il est important d'accorder une attention particulière à limiter ces conséquences, qui freinent ces relations et en limitent dès lors les bénéfices. □



LES INTERVIEWS

TAILLES DIFFÉRENTES, CARACTÉRISTIQUES DIFFÉRENTES

La seconde phase, qualitative, nous a permis d'affiner la compréhension des résultats quantitatifs de la première phase et d'y apporter de la nuance. Nous avons abordé à la fois les bénéfices mais aussi les possibles difficultés que créent ces relations. Nous nous sommes particulièrement attardés sur ces difficultés, qui constituent des freins au développement de ces relations et avons établi quelques pistes pour parvenir à mieux les gérer.

Comme précisé plus tôt dans ce rapport, les observations de cette seconde phase sont enrichies par des illustrations provenant de nos échanges avec les membres de la « plateforme PME »¹² et du « Comité Stratégique » de la FEB.

Cette seconde phase a reconfirmé une conclusion essentielle de la première phase : aussi bien les aspects bénéfiques que négatifs proviennent souvent des différences qui caractérisent ces entreprises. En effet, 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. Néanmoins, elles sont, dans le même temps, sources de complications et d'inconvénients.

Les principales différences identifiées concernent les types de contact et la continuité de la relation, les modes de prise de décision et ses implications, la gestion de la relation, les moyens dont chaque partie dispose, les ressources et compétences apportées par chacune des parties et finalement, leur vision de la relation.

1. LES CONTACTS ET LA CONTINUITÉ DANS LES PROJETS

Une première différence peut s'observer 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, son entreprise 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, Bizson¹³). 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[rait] à heure fixe et prend[rait] 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

¹² Un lieu d'échange entre dirigeants de PME (tous secteurs confondus). Cette plateforme, qui se rassemble une fois par mois,

permet de discuter de sujets qui touchent les PME.

¹³ Société de consultants en management.

plus important dans les grandes entreprises, ce qui nécessiterait une fois de plus des contacts et des discussions répétées. 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 à l'inverse trouver l'accès plus rapide et la relation plus continue dans une grande entreprise. Tout un département – ou au moins quelques personnes – serai(ent) en charge de la relation, à l'inverse de la situation observée dans une PME où une seule personne serait aux commandes – un CEO qualifie cela de « *One man show or half man show* ». Alors que l'absence de la personne de contact dans la PME pourrait donc 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. Quelle que soit la vision, cette différence en termes de contact impacte 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 (structure souvent plus plate), seraient prises de manière plus « informelle ». Ce qui permettrait une prise de décision rapide. 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. Ces modes de fonctionnement sont donc 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 de 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 de celui-ci seraient donc différents.

3. LA GESTION DE LA RELATION ENTRE ENTREPRISES

Une troisième différence reposerait 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 aux grandes entreprises). Ils disposeraient donc de moins de temps pour établir une relation et en assurer le bon suivi. Les PME prendraient donc conscience assez tard de la possible dégradation d'une relation. À l'inverse, les grandes entreprises prévoiraient, 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 de pouvoir adapter la situation avant que celle-ci ne se dégrade.

4. LES MOYENS

La quatrième différence s'observerait en termes de moyens. Les CEO rencontrés ont le sentiment de devoir subir un cadre réglementaire 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 compliancy, de certifications et de rapports à fournir serait à respecter.

Si ces aspects sont subis par les acteurs économiques de toutes les tailles, ceux-ci seraient plus difficiles à gérer pour les PME, qui n'ont pas les moyens humains ou 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 leur capacité concurrentielle de manière différente, en exacerbant les écarts et les déséquilibres déjà existants entre acteurs de taille différente.

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

L'apport en termes de ressources et de compétences constituerait une cinquième différence. 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, obligeraient les PME 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 aussi 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.

6. LA VISION SUR LA RELATION

Finalement, la vision que portent les PME et les grandes entreprises sur leurs relations semble être 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 garantie 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.

L'infographie 9 décrit synthétiquement comment PME et grande entreprise se décrivent sur chacun de ces aspects.

INFOGRAPHIE 9

Synthèse des différences entre PME et GE

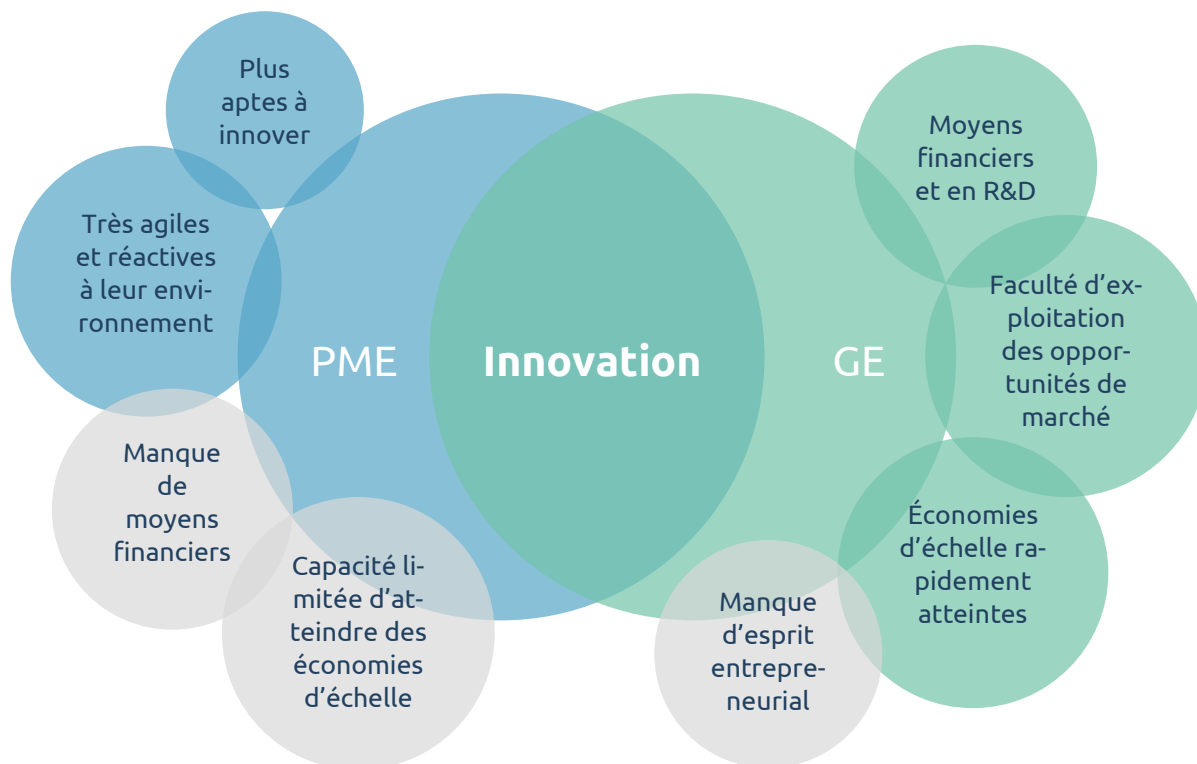
	PME	Grande entreprise
Types de contact et continuité de la relation	Un seul contact direct → avec le patron, pour qui l'entreprise est « <i>sa raison d'être</i> »	Contacts indirects et multiples → via un employé, souvent changeant
Mode de prise de décision et ses implications	Décisions plus rapides et moins formelles au travers de peu de niveaux hiérarchiques	Décisions plus longues et plus formelles au travers de multiples niveaux hiérarchiques
Gestion de la relation	Peu de monitoring	Suivi plutôt formel et régulier
Moyens	Moyens financiers et humains insuffisants pour suivi du cadre réglementaire	Moyens financiers et humains suffisants
Apports en ressources et compétences	Flexibilité, réactivité, « <i>innovative spirit</i> »	Expérience, expertise, R&D, solidité financière
Vision de la relation	Vision court terme, fidélité limitée (stratégie cost-based)	Vision à long terme, réel engagement

DES CARACTÉRISTIQUES DIFFÉRENTES, SOURCES DE VALEUR AJOUTÉE... À CONDITION QU'ELLES SOIENT COMPLÉMENTAIRES

Ces différences peuvent constituer une véritable source de création de valeur pour autant qu'elles soient complémentaires ! 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) émergent-elles ? Faisons le point sur trois aspects en particulier.

Tout d'abord, alors que les PME semblent très agiles et réactives à leur environnement et donc aussi plus aptes à

innover, elles manqueraient souvent de moyens financiers et en R&D et disposeraient d'une capacité limitée pour atteindre des économies d'échelle. Les plus grandes entreprises, elles, auraient à leur disposition des moyens bien plus importants et disposeraient dès lors d'une meilleure faculté à exploiter les opportunités de marché et à atteindre des économies d'échelle rapidement. Elles semblent pourtant manquer d'un certain esprit d'entreprise. C'est en combinant ces forces que les PME et les plus grandes entreprises seraient plus à même d'innover. Le savoir-faire ainsi développé au travers de la relation enrichit la PME, la grande entreprise, mais aussi les autres entreprises avec lesquelles elles sont en relation, en cascade. Un vrai cercle vertueux s'observerait donc...

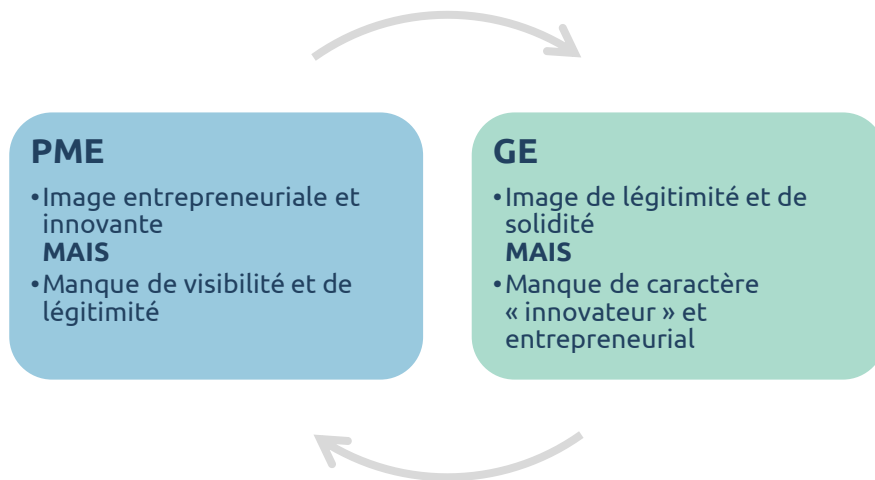


Ensuite, les PME disposeraient d'une image assez entrepreneuriale et innovante, mais manqueraient souvent de visibilité. On leur accorderait également peu de légitimité. Alors que l'image des plus grandes entreprises serait meilleure en termes de légitimité et de solidité, elle manquerait par contre d'un certain caractère « innovateur » et entrepreneurial. En s'associant à un acteur de plus grande taille, les PME acquerraient une certaine légitimité aux yeux des différentes parties prenantes. De la même manière, en s'associant à une PME, les plus grandes entreprises pourraient bénéficier de l'image entrepreneuriale et innovante dont jouissent plus souvent les PME.

À titre d'exemple, un CEO nous rapporte que lorsqu'une PME se présente à la banque dans le cadre d'une demande de prêt, citer le nom d'une grande entreprise parmi ses clients lui permettrait de prouver une certaine légitimité. De manière réciproque, Françoise Belfroid (Rc RENO¹⁴), membre de la plateforme PME, mettait en avant la richesse pour son entreprise (PME) d'entretenir des liens très forts avec de très petits acteurs dont les compétences spécifiques sont reconnues (des artisans, des tailleurs de pierre etc.). À cet égard, selon Marc Debaeremaeker (MAN¹⁵), les PME seraient les meilleures ambassadrices de l'image de marque d'une entreprise. Elles communiqueraient naturellement sur la qualité du produit/du service.

¹⁴ Entreprise spécialisée dans la rénovation, le traitement et la restauration de façades et d'ouvrages d'art.

¹⁵ Entreprise importatrice de camions, camionnettes et bus.



Si cela constitue une excellente publicité (et gratuite !) dans certains cas, cela peut aussi s'avérer nuisible dans d'autres cas... En effet, si l'image positive d'une entreprise est bénéfique pour l'entreprise associée, le contraire peut être vrai aussi. L'image négative d'un partenaire peut également 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 (suppression d'emplois et impact social), cela affecterait négativement l'image de l'entrepreneuriat en général et donc aussi celle des PME.

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 sont assez lourdes à supporter pour les PME, elles constituent dans le même temps de formidables leviers d'amélioration. À titre d'exemple, Aurélie et Roland Cuvelier (Turbel¹⁶) mentionnaient leur expérience 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 Turbel, 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 de contrôles de qualité imposés et d'évaluations fournies par les grandes entreprises à 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, lorsque cela s'avère nécessaire, d'y apporter des améliorations pour l'avenir. À titre d'exemple, Lidy-Anne Jeswiet (Kirkpatrick¹⁷) nous a exposé une expérience passée extrêmement constructive et bénéfique pour son entreprise. Après une évaluation négative mais justifiée de l'un de ses clients

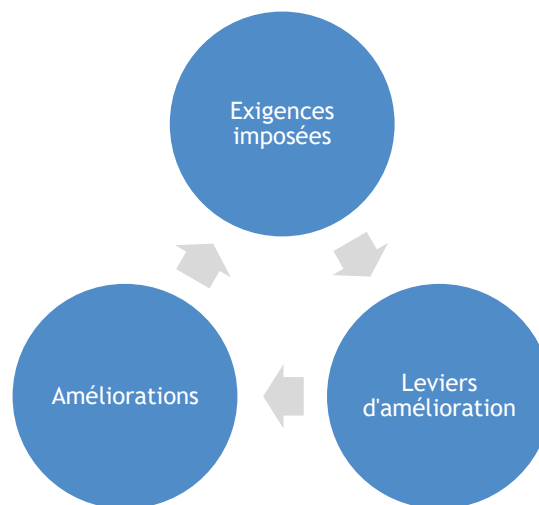
¹⁶ Producteur et distributeur d'étiquettes adhésives et non adhésives.

¹⁷ Entreprise de conseils en propriété intellectuelle.


concernant la gestion de l'accès à son portefeuille de produits, 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 être 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. En tant que mécanisme de surveillance active de l'environnement concurrentiel pour s'adapter aux évolutions de façon stratégique, la veille concurrentielle est indispensable pour toute entreprise. Alors que les grandes entreprises possèderaient souvent les ressources suffisantes pour effectuer cette veille, les PME en auraient moins les moyens. Dès lors, lorsqu'une PME fait affaire avec une grande entreprise, elle peut aussi, dans le même temps, profiter de sa surveillance de la concurrence, suivre les tendances de marché et adapter sa stratégie en fonction.

Si les PME sont plus souvent contraintes de satisfaire aux exigences et aux modes de fonctionnement des grandes entreprises que l'inverse et/ou susceptibles de bénéficier d'une ressource plus coûteuse, l'amélioration continue liée à la relation avec l'autre peut certainement concerner les plus grandes entreprises également.



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 intérêt 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 PME¹⁸, celles-ci peuvent cependant s'appuyer sur la plus grande solidité financière des grandes entreprises qui ont été un peu plus préservées par la crise¹⁹. 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.

¹⁸ Le Soir. « Coronavirus: les petites entreprises plus fortement touchées que les grandes » 

¹⁹ Sans les aides, 85% d'entre elles seraient passées sans problème entre les gouttes, soit 15.665 sur une population totale de 18.421 « corporates ». (L'Echo, samedi 09/01/21)

Qu'il s'agisse d'innovation, d'image ou d'amélioration continue²⁰, une des clefs à une relation capable de générer de la valeur ajoutée réside dans la compatibilité des différences des ressources et des compétences apportées par les partenaires à la relation. Répartir les risques encourus par les entreprises constitue un avantage supplémentaire d'une relation.

SOURCES DE VALEUR AJOUTÉE... MAIS AUSSI DE COMPLICATIONS !

Nous nous sommes jusqu'à présent intéressés à décrire les bénéfices en termes de création de valeur émergeant d'une relation entre PME et grande entreprise. La relation qui lie ces entreprises peut néanmoins comporter certains inconvénients ou risques.

Elle peut profiter davantage à un partenaire plutôt qu'à un autre. Une dépendance forte d'un acteur à l'égard de l'autre peut se développer et déséquilibrer la relation de pouvoir. Dans ce cadre, le déséquilibre des forces peut même conduire un partenaire à abuser de sa position dominante pour « voler » l'autre. Le possible « vol » du savoir-faire des PME par les grandes entreprises, qui exigeraient des PME qu'elles dévoilent beaucoup d'informations au point d'affecter le contrôle de leur savoir-faire est un risque souvent mentionné par les PME. À titre d'exemple, Arnaud de Beukelaer (Flavence), membre de la

plateforme PME, relatait une expérience malheureuse qui semble regrettablement ne 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 manière substantielle (+1/3), a copié le produit en question. La quantité d'information communiquée à l'autre entreprise serait parfois telle qu'elle générerait une asymétrie de l'information et rendrait un partenaire plus puissant que l'autre.

Il arrive aussi que l'allocation de ressources humaines et financières nécessaires à la gestion de la relation se fasse au détriment des activités habituelles. De la même manière, le travail énergivore nécessaire au développement de la relation peut amener les partenaires à délaisser leurs autres relations, avec pour conséquence de réduire un peu plus encore leur indépendance à l'égard d'une relation (ou de quelques relations) en particulier.

Finalement, leurs différences en termes de types de contact, de mode de prise de décision, de gestion de la relation, de moyens à disposition, de nature des ressources et compétences apportées à la relation et de vision de la relation peuvent vite compliquer la communication entre les partenaires.

Une communication inadaptée, si elle n'est pas rétablie à temps, peut très vite dégrader la relation et s'avérer néfaste pour chacun des partenaires. □

²⁰ La liste des avantages et types de valeur ajoutée est loin d'être exhaustive et les éléments discutés ici ne représentent qu'une

petite part des bénéfices dont les PME et les grandes entreprises peuvent tirer à travailler ensemble.



QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS POUR COMPOSER AVEC LES INCONVÉNIENTS ET LES RISQUES

Sur base de nos interactions avec les différents chefs d'entreprise ainsi qu'avec les membres de la « Plateforme PME » et du « Comité Stratégique », il nous a été possible d'établir une série de bonnes pratiques. Une façon de composer avec les inconvénients et risques potentiels serait dès lors de considérer ce guide de bonnes pratiques et de recommandations comme une « trousse à outils », contribuant au bon développement d'une relation. Même si ces bonnes pratiques ne sont pas nécessairement représentatives de celles de toutes les entreprises en général, elles devraient tout au moins inspirer les dirigeants.

Deux aspects sont à prendre en compte avant même de commencer à établir une relation avec une autre entreprise :

1. partager un même système de valeurs, qui constituera le socle commun de la relation ;
2. définir une vision commune de la relation et de sa portée et s'accorder sur les objectifs, la contribution de chacun, et les résultats attendus.

Par la suite, ce sont au moins quatre autres aspects, plus opérationnels, qui doivent mériter l'attention des partenaires et ce, de manière continue.

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 eux car ils 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 ces précautions initiales, une série d'éléments peuvent contribuer au maintien d'une bonne relation dans la durée :

1. Manifester du respect dans une perspective de partenariat ;
2. Communiquer de manière transversale (entre les membres de la même entreprise mais également entre les entreprises partenaires) ;
3. Accompagner la relation en monitorant et en émettant des critiques constructives ;
4. Demander de l'aide pour dialoguer si la relation se complique, via, par exemple, un service de médiation.

FAIRE PREUVE DE RESPECT 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. Ce respect régule et stabilise les échanges mais aussi les « jeux de pouvoir » sous-jacents. Un parallèle très illustré nous a été apporté 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 et permettre au fermier de travailler correctement, 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 égaux.

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 la relation stand-by, voire en péril, 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 affecte la bonne continuité de la relation.

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 permettra 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 ayant entraîné des incompréhensions. Parfois, les problèmes sont réels et ne proviennent pas 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.

ET SI CELA NE SUFFIT PAS ?


Il arrive que l'on soit confronté à un point de rupture où, malgré les efforts engagés, le dialogue est rompu. Si la relation s'est dégradée, les entreprises membres de la relation 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.

Qu'ils émergent d'une logique de fonctionnement ou d'une culture différente, d'un rapport de force insuffisamment équilibré entre les partenaires, ou d'un manque de compréhension de l'autre entreprise, les conflits sont bien souvent délétères pour chacune des parties.

La médiation est une méthode alternative de gestion et de résolution des conflits qui repose sur la communication. Alors que dans le cadre d'une procédure judiciaire, les parties s'opposent, dans le cadre de la médiation, les parties collaborent dans le but de résoudre le litige et de parvenir à une solution qui rencontre les intérêts des deux parties²¹. Pourtant méconnues, des solutions de médiation existent. C'est, par exemple, le cas de « CEPANI » et « Belmed ».

CEPANI

Résultat d'une collaboration entre la FEB et le Comité belge de la Chambre de Commerce Internationale, le CEPANI, ou « Centre belge d'Arbitrage et de Médiation », vise à accompagner les entreprises en litige via une assistance à la fois administrative et juridique lors de leurs démarches de résolution d'un conflit. Au-delà d'organiser les procédures d'arbitrage et de médiation des entreprises en conflit, le CEPANI ambitionne aussi de promouvoir activement l'arbitrage, la

²¹ Légal PME. Résoudre ses conflits autrement par la médiation d'entreprise 

médiation et les autres modes alternatifs de règlement de litiges.

Belmed

Contraction de « Bel » (pour « belge ») et de « Med » pour « médiation », Belmed est une plateforme en ligne mise à disposition par le SPF Économie. Cette plateforme permet la gestion de conflits « commerciaux » entre deux parties et s'adresse donc à la fois aux consommateurs et aux entreprises (B2C ou B2B). Via ce service de médiation, les litiges commerciaux peuvent être gérés (et, on l'espère, résolus) via internet et ce, en dehors des tribunaux.

Tout comme via le CEPANI, la médiation via Belmed constitue une méthode « alternative » de résolution du litige. On parle aussi de règlement « extrajudiciaire » puisque la recherche d'une solution par médiation se déroule en dehors du tribunal. □

CONCLUSION

Les relations entre PME et plus grandes entreprises représentent 40% des ventes et achats intermédiaires. Celles-ci sont considérées comme relativement nécessaires, essentielles voire même vitales pour la pérennité de l'entreprise par 93% des entreprises. Il est clair qu'un lien fort unit ces entreprises qui se considèrent très dépendantes les unes des autres (selon 75% des répondants). PME et grandes entreprises manifestent d'importantes différences en termes de mode de fonctionnement, d'intérêt et de type de communication. Ces spécificités constituent des risques de difficultés et de conflits mais sont également sources de valeur ajoutée. C'est la complémentarité de ces différences qui permettra la création de valeur ajoutée, qui se révélera sous la forme d'innovation, d'image ou encore d'amélioration continue.

Le temps où l'on opposait PME et grandes entreprises est donc à présent révolu. La préoccupation actuelle doit être de limiter les éventuelles complications qui pourraient apparaître entre ces acteurs pour optimiser la création de valeur ajoutée !

Publication de la Fédération des entreprises de Belgique asbl

RÉDACTION

Amélie Wuillaume, Edward Roosens

RÉDACTION FINALE

Anne Michiels, Nga Nguyen

TRADUCTION

Service de traduction FEB

RESPONSABLE DES PUBLICATIONS

Stefan Maes

ÉDITEUR RESPONSABLE

Stefan Maes, Rue Ravenstein 4, 1000 Bruxelles

Date de publication : Mai 2021

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands.
Cette publication peut être lue en ligne sur www.feb.be > Publications

Porte-parole des entreprises de Belgique, la FEB représente – au travers d’une quarantaine de fédérations sectorielles membres – plus de 50.000 petites, moyennes et grandes entreprises. Ensemble, elles assurent 75% de l’emploi dans le secteur privé, 80% des exportations et 2/3 de la valeur ajoutée créée en Belgique.

Seule coupole d’employeurs au niveau interprofessionnel, la FEB représente les entreprises des trois Régions du pays.

Retrouvez nos dernières publications
sur notre site web

WWW.FEB.BE