

Référentiel Pacte PME

Novembre 2016

Le Référentiel Pacte PME est le fruit des travaux menés pendant plusieurs années par les entreprises petites ou grandes, qui, membres de l'association Pacte PME, partagent le même objectif de réussir des relations mutuellement bénéfiques.

Avec une approche « à 360 degrés », son objectif est de faire de la relation PME, non plus un simple projet achat, mais un projet d'entreprise en identifiant toutes les pistes de collaboration (innovation, international, RH, etc.) possibles.

Ce document est un thésaurus visant à nourrir la réflexion des grands groupes dans l'optique de les aider à définir ou à approfondir leur stratégie PME.

Il ne se substitue en rien aux législations en vigueur.

Gouvernance de la politique PME

- 1 - Identifier un porteur chargé par la Direction générale de mettre en place la démarche
- 2 - S'assurer de sa capacité à mobiliser l'ensemble des fonctions concernées : R&D, métiers, marketing, achats, juridique, international, RH, communication, RSE
- 3 - Établir des objectifs pour cette stratégie
- 4 - Choisir des indicateurs mesurant l'intensité des relations avec les PME (innovation, achats, partenariats) et le développement de certaines d'entre elles
- 5 - Elaborer un plan d'action annuel en y précisant le rôle de chacune des fonctions (groupe projet, indicateurs partagés)

Mobiliser en interne

- 6 - S'assurer que les pratiques du référentiel Pacte PME font bien partie des objectifs des directions
- 7 - Mettre en place des actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs aux outils disponibles pour cette démarche
- 8 - Mettre en avant des exemples de retombées positives (success stories)
- 9 - Informer les PME sur les dispositifs mis en place à leur intention
- 10 - Nommer un médiateur

Réaliser un suivi

11 - Réaliser une enquête PME annuelle indépendante et en restituer les résultats aux fournisseurs

12 - Accepter une évaluation annuelle indépendante basée sur l'évolution des indicateurs, le résultat de l'enquête PME et les actions mises en place

13 - Comparer les actions menées et leurs résultats avec ceux d'autres grands comptes

14 - Adresser un rapport annuel à la direction

Mauvaises pratiques

Certaines de ces pratiques, pour des raisons réglementaires, restent applicables dans le cadre des marchés publics.

- Modification unilatérale des conditions d'un contrat
- Interruption brutale d'un contrat hors cas d'arrêt de l'activité ou du projet
- Diffusion à un tiers sans contrepartie négociée d'une réponse technique et commerciale à un appel d'offre
- Rémunération sans contrepartie
- Marge arrière non négociée
- Contournement des délais de paiement de la loi Macron grâce à des implantations à l'étranger
- Délais imposés après la livraison et avant l'émission des factures
- Refus de clause de non-sollicitation de personnel
- Retenues pour garantie (sauf dans le domaine du BTP ou pour des équipements qui doivent démontrer une performance dans la durée qui ne peut factuellement être vérifiée lors de la livraison)
- Imposition des CGA/CGV sans négociation possibles comme préalable à une réponse

Rencontrer de nouveaux fournisseurs potentiels

Les échanges amonts entre PME et grands comptes sont une réelle nécessité. Ils permettent un échange croisé d'informations. Les grandes entreprises ont une vision plus claire de l'état de l'art d'un marché et les PME peuvent mieux s'adapter aux futurs besoins.

15 - Identifier avec les métiers les domaines pertinents pour des offres différenciées et en informer les PME

16 - Organiser des échanges directs entre utilisateurs concernés et PME ayant émis des propositions spontanées dans ces domaines

17 - Favoriser les échanges entre les PME partenaires de R&D et les fonctions métiers / achats / marketing

18 - Evaluer la pertinence d'une action de sourcing PME en amont de la préparation de tout cahier des charges

Adapter les règles d'achats

Construites dans le souci légitime de diminuer les risques et les coûts, les règles d'achats peuvent s'avérer incompatibles avec l'établissement de relations avec des entreprises nouvelles ou petites. L'enjeu est donc de pouvoir y déroger lorsque ces entreprises présentent une offre différenciée et un potentiel de croissance.

19 - Demander aux acheteurs de proposer à leur hiérarchie des entreprises non référencées à interroger dans des appels d'offres

20 - Se fixer un objectif de part des achats attribués sous la forme de marchés de moins de 250 k€ annuels

21 - Rendre possible l'accélération des processus contractuels pour les PME

22 - Développer une politique d'allotissement

23 - Veiller à ce que le coût de réponse à appel d'offres ne soit pas prohibitif pour les PME

24 - Inciter les acheteurs à considérer les offres émanant de groupements de PME de la même manière que les autres

25 - Accepter les groupements conjoints sans imposer la solidarité à tous les membres

26 - Autoriser la dépendance économique temporaire

27 - Donner de la souplesse aux niveaux minimums de capacité et de chiffre d'affaires

28 - Alléger les procédures de référencement et les documents demandés

- 29 - Informer les entreprises des critères de sélection
- 30 - Utiliser d'autres critères que le prix
- 31 - Sélectionner les offres selon le coût global de l'achat
- 32 - Plafonner la responsabilité globale à un montant en rapport avec celui du marché
- 33 - Gérer les pénalités de retard de manière concertée et proportionnelle aux enjeux
- 34 - Utiliser la procédure de médiation avant le recours aux tribunaux
- 35 - Introduire la possibilité de verser des avances sans demander de caution financière
- 36 - Mettre en place des recettes intermédiaires aux étapes principales de la prestation
- 37 - Informer les fournisseurs du mode opératoire d'émission des factures
- 38 - Plafonner la durée de la recette
- 39 - Prendre en compte la responsabilité sociale et environnementale
- 40 - Respecter les délais de paiement de la loi Macron

Mettre en place des achats partenariaux

La plupart des grands groupes distinguent parmi leurs fournisseurs ceux qu'ils considèrent comme clé ou stratégique et, soucieux de leur pérennité, les assurent d'un traitement plus attentif. Ces partenariats peuvent avoir tendance à se limiter à des fournisseurs de taille importante et agissant dans le cœur de métier de leur grand client.

L'enjeu de ces bonnes pratiques est de pouvoir étendre ces partenariats à d'autres entreprises porteuses d'un potentiel important pour le grand groupe. Les modes de déclinaison à l'achat public, construit sur une logique de remise en concurrence a priori peu compatible avec ces partenariats, sont également abordés.

- 41 - Mettre en place un dialogue régulier avec les PME-clés
- 42 - Mettre en place des contrats dans la durée
- 43 - Prévoir des objectifs de gains et une clause de partage
- 44 - Placer les fournisseurs dans une dynamique d'amélioration de leur offre
- 45 - S'engager sur un minimum de commande ferme
- 46 - Pratiquer des prix raisonnables par rapport à ceux du marché
- 47 - Assurer une visibilité partagée par les deux parties

Promouvoir les PME-clés

Les grands groupes peuvent avoir un impact déterminant sur la croissance des PME, et ce sur de multiples aspects. Outre le bénéfice sociétal, ces pratiques sont dans l'intérêt du grand compte quand elles contribuent à faciliter le développement d'un fournisseur capable ainsi de devenir plus facilement un partenaire stratégique sur lequel il sera possible de s'appuyer.

- 48 - Identifier les PME clés
- 49 - Faire connaître en interne les PME fournisseurs ou partenaires
- 50 - Parrainer auprès d'autres grands comptes et délivrer des certificats de bonne exécution
- 51 - Faciliter les rapprochements avec d'autres fournisseurs

Innover et co-innover

La co-innovation avec une PME est la concrétisation d'une relation sur un sujet innovant. Elle permet à la PME de bénéficier d'appui pour développer ou adapter une nouvelle solution. Pour le grand compte, elle permet de bénéficier d'une solution adaptée à son besoin.

- 52 - Elargir aux startups et PME les actions de sourcing sur les thématiques achats et métiers
- 53 - Disposer d'un budget de cofinancement des développements et expérimentations
- 54 - Disposer d'un accord cadre couvrant le développement et les premières réalisations
- 55 - Mettre en place un régime clair de gestion de la propriété intellectuelle

Soutenir le développement international

L'internationalisation est un levier majeur de croissance qui reste difficile à actionner pour une PME. En s'appuyant sur un grand client, elle augmente significativement ses chances de réussite.

- 56 - Identifier un interlocuteur référent international
- 57 - Informer les PME sur la stratégie internationale du groupe
- 58 - Informer les PME sur les perspectives marchés à l'étranger interne ou externe au groupe
- 59 - Faciliter les mises en relation avec des structures d'accompagnement à l'international (interne ou externe)
- 60 - Faciliter les mises en relation avec des filiales ou partenaires étrangers

Renforcer les ressources humaines et les compétences

Pour des raisons de moyens, de temps et d'attractivité, la question du recrutement au sein d'une PME est souvent complexe. Le grand compte peut aider son fournisseur à se renforcer par le détachement de compétences ou l'aide au recrutement de profils qualifiés. Il crée ainsi de la valeur au sein de sa filière ou de sa supply chain.

- 61 - Identifier un interlocuteur référent RH
- 62 - Informer les PME sur les dispositifs d'aide au recrutement
- 63 - Mettre en avant des jeunes profils formés par le groupe
- 64 - Mettre en place ou participer à un dispositif d'appui en compétences

Soutenir l'accès au financement

Le financement peut s'avérer un véritable obstacle pour les PME, tant en lisibilité de l'offre qu'en accès. En soutenant les PME-clés pour renforcer leur trésorerie, les grands comptes facilitent leur développement, leur pérennité et la capacité des PME-clé à les accompagner sur des projets futurs.

- 65 - Informer les PME sur les dispositifs de financement
- 66 - Soutenir les PME dans leur recherche de financement
- 67 - Proposer aux fournisseurs de bénéficier d'un service d'affacturage inversé (« Reverse factoring ») pour réduire le règlement de leurs factures
- 68 - Structurer une démarche de « Corporate venture », au profit des jeunes entreprises innovantes

Soutenir la transformation digitale

Enjeu incontournable mais à géométrie variable selon les environnements, la transformation digitale des grands groupes et des PME est un champ nouveau où la collaboration peut être gagnante-gagnante. Outre la simplification et la fluidification des échanges, elle permet par exemple pour un groupe de sécuriser la supply chain.

- 69 - Identifier un interlocuteur référent DSI
- 70 - Fournir aux PME des informations sur les orientations digitales du grand compte