

# MAIN DANS LA MAIN



Ce que grands comptes et PME ont choisi de faire ensemble pour gagner en performance :

**15** bonnes pratiques collaboratives rassemblées par Pacte PME

**mardi  
24 mai  
2022**



<b>SOMMAIRE</b>	<b>2</b>
<b>MOT DU PRÉSIDENT</b>	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>3</b>
<b>L'ÉQUIPE</b>	<b>4</b>
<b>NOTRE PROJET</b>	<b>5</b>
1-Un impératif catégorique : accélérer la croissance des PME françaises avec l'aide des grands comptes pour réussir ensemble la reconquête industrielle de notre économie	5
2-Notre conviction : faire mieux connaître les bonnes pratiques collaboratives entre grands comptes et PME pour infuser un esprit de solidarité dans toute notre économie	6
<b>Chapitre 1 : Bonnes pratiques visant à initier la collaboration entre grands comptes et PME</b>	<b>7</b>
1-Quatre bonnes pratiques destinées à favoriser la qualité des échanges entre grands comptes et PME en amont d'un marché	7
Optimiser l'outil digital	8
S'appuyer sur le soutien d'un acteur-tiers	9
Privilégier la recherche de partenaire en local	10
Permettre un contact direct entre la PME et le grand compte	11
2-Trois bonnes pratiques destinées à adapter les marchés pour faciliter l'initiation de la collaboration	13
Allotir les marchés et permettre l'accès aux groupements de PME	14
Décomplexifier les procédures de réponse aux appels d'offre.	15
Soutenir la PME dans les investissements requis pour accéder aux marchés.	16
<b>Chapitre 2 : Bonnes pratiques visant à manager la collaboration entre grands comptes et PME</b>	<b>17</b>
1-Trois bonnes pratiques destinées à favoriser la qualité de la relation partenariale entre les grands comptes et les PME.	17
Simplifier la démarche contractuelle	18
Créer un poste dédié à la relation grands comptes-PME	19
Ne pas négliger les sujets de cotraitance et sous-traitance	20
2-Une bonne pratique pour s'impliquer dans la montée en compétences du partenaire PME	21
Soutenir la PME en favorisant le partage de ressources, soutenus par les pouvoirs publics	22
<b>Chapitre 3 : ZOOM, quatre bonnes pratiques pour faire de la collaboration entre grands comptes et PME un levier d'innovation</b>	<b>24</b>
Avoir recours instinctivement aux PME pour répondre à un besoin d'innovation	25
Identifier les PME innovantes via une plateforme de co-innovation	26
Impliquer le partenaire PME très en amont sur les projets d'innovation	27
Choisir la forme de partenariat dédiée à l'innovation la plus adaptée	28
<b>ANNEXE 1 : L'Observatoire de Pacte PME</b>	<b>29</b>
<b>ANNEXE 2 : Solidaires dans la crise du Covid-19 : neuf recommandations de Pacte PME dans la crise (16 avril 2020)</b>	<b>30</b>

The page features a vibrant yellow background with stylized illustrations of hands. At the top, a hand in a white sleeve with red polka dots and a blue cuff is shaking hands with another hand in a blue sleeve with white polka dots. At the bottom, a hand in a white sleeve with red polka dots is shown. On the right side, a partial illustration of a hand with red polka dots is visible. The central text is contained within a white rectangular area.

## MOT DU PRÉSIDENT

Notre pays a parfois la réputation de ne mentionner que « ce qui ne marche pas » au sein de notre société ou dans notre économie. L'association Pacte PME a développé une autre approche bien plus prometteuse depuis sa création en 2010 : nous rassemblons les entreprises de toutes tailles et travaillons avec elles à stimuler et valoriser tout ce qu'elles font ensemble pour être plus conquérantes et performantes.

Ce guide que nous avons intitulé symboliquement « **Main dans la main** » ne déroge pas à notre posture originelle en mettant à l'honneur 15 bonnes pratiques collaboratives réalisées par nos adhérents

grands comptes et des PME partenaires dans leurs secteurs d'activités respectifs.

Que toutes celles et tous ceux qui se reconnaissent dans cette démarche de dialogue et de solidarité économique et souhaitent y participer à l'avenir nous rejoignent dans cette dynamique qui réunit déjà nombre de grands comptes, d'entreprises de taille intermédiaire, d'organisations professionnelles et de petites et moyennes entreprises évoluant dans l'écosystème productif français !

**Philippe LUSCAN**

Président de Pacte PME

## REMERCIEMENTS

« L'Observatoire » de Pacte PME, que nous avons créé dès 2013, permet tous les dix-huit mois à nos grands comptes de disposer d'une évaluation de la qualité de leur relation avec leurs PME partenaires interrogées dans le cadre de notre « baromètre ».

Mais ce travail va beaucoup plus loin encore par les perspectives qu'il ouvre. Car d'exercice en exercice et après toutes ces années, nous avons pu repérer des pratiques collaboratives exemplaires entre grands comptes et PME, tout particulièrement dans le domaine de l'innovation ouverte.

C'est sur la base du recensement de

ces coopérations stimulantes, très bien répertoriées et mises en valeur ici par Chloé Zanardi (Université de Montpellier) et Hala Sebaie (Pacte PME) -auxquelles j'adresse mes vifs remerciements- que nous sommes aujourd'hui en mesure de rendre hommage à travers le présent guide « **Main dans la main** » à la volonté commune d'entreprises de toute taille de travailler ensemble dans un cadre commun de confiance.

**Alain MONJAUX**

Président de l'Observatoire

# L'ÉQUIPE DE REDACTION



**François Perret**  
Directeur Général  
PACTE PME



**Hala Sebaie**  
Responsable Digitale et innovation  
PACTE PME



**Chloé Zanardi**  
Doctorante en management stratégique  
UNIVERSITE DE MONTPELLIER

# NOTRE PROJET

1

**Un impératif  
catégorique : accélérer  
la croissance des PME  
françaises avec l'aide  
des grands comptes  
pour réussir ensemble  
la réindustrialisation de  
notre économie**

L'appareil économique mondial est constitué d'écosystèmes entrepreneuriaux très divers. A côté des grandes entreprises, ce sont les entreprises de taille intermédiaire (ETI), les PME et les TPE qui représentent l'avenir de l'économie française.

En France, la loi de la modernisation de l'économie (LME, 2008) introduit et définit les PME comme toute entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros (ou dont le total au bilan n'excède pas 43 millions d'euros). Elles s'opposent ainsi aux grandes entreprises de plus de 5 000 salariés dont le chiffre d'affaires dépasse 1,5 milliard d'euros.

Or, trop peu de petites et moyennes entreprises parviennent à franchir certains caps de croissance et à devenir des ETI, dans un pays qui n'en compte pas plus de 5 700 aujourd'hui.

Il nous faut donc inlassablement veiller à ce que quelle que soit leur taille, toutes nos entreprises créent toujours plus de valeur sur les marchés et se projettent dans une économie mondialisée où la part de la France a tendance à se rétracter depuis les années 2000.

Pour amorcer une trajectoire de reconquête industrielle et commerciale et projeter de nouveau la France au premier rang en Europe, l'alliance des PME, des ETI et des grands comptes est plus que jamais indispensable.

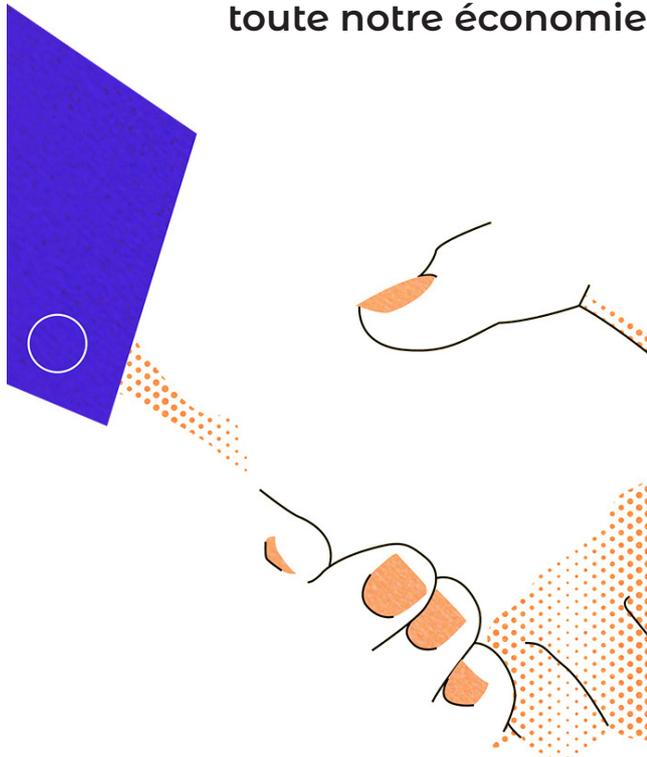
Le plan France 2030, présenté par le président de la République le 12 octobre 2021, insiste sur la nécessité de réduire les oppositions entre grandes entreprises et PME afin de faire « émerger les futurs champions technologiques de demain ». Dans un monde en transition, PME et grands comptes sont appelés à œuvrer ensemble pour accompagner la transition technologique et écologique et permettre à la France de conserver sa place stratégique dans ses secteurs d'excellence.

Au-delà de leur taille réduite, les petites et moyennes entreprises présentent des caractéristiques qui leur sont propres et leur procurent des capacités et compétences uniques, particulièrement complémentaires avec celles des grands comptes. Ainsi, les PME ne sont pas nécessairement condamnées à se trouver en position de faiblesse par rapport à ces derniers. En jouant sur la combinaison de leurs ressources, de leur innovation et de leurs compétences, PME et grands comptes peuvent titrer profit de leurs complémentarités.

Quelle que soit la nature des partenariats engagés (verticaux ou horizontaux, co-innovation, co-développement, en France comme à l'international), ce n'est plus une logique seulement philanthropique qui préside à la volonté des plus grands de coopérer avec les PME aujourd'hui. D'une approche « misérabiliste » il y a encore quelques années, les liens qui unissent les entreprises de toute taille en 2022 sont passés à une nouvelle logique de recherche d'un partenariat « gagnant-gagnant », dans laquelle deux partenaires de tailles et caractéristiques asymétriques peuvent prétendre construire ensemble avec des gains réciproques. L'objectif est désormais clair : s'appuyer sur les complémentarités significatives entre les structures dans un contexte hyperconcurrentiel afin de répondre aux nombreuses disruptions technologiques, numériques et sociétales à l'œuvre dans notre société.

## 2

### Notre conviction : faire mieux connaître les bonnes pratiques collaboratives entre grands comptes et PME pour infuser un esprit de solidarité dans toute notre économie



Sur le plan méthodologique, et afin d'assurer la meilleure fiabilité des analyses fournies, la construction de ce guide a été réalisée à partir d'une étude qualitative menée par Mme Chloé Zanardi, doctorante à l'université de Montpellier et missionnée par Pacte PME. Les données récoltées par le biais d'entretiens auprès des référents faisant autorité dans leur domaine au sein des grands comptes adhérents ont été triangulées avec les bonnes pratiques identifiées durant l'exercice de l'Observatoire de Pacte PME et son baromètre annuel. Celles-ci permettent une évaluation basée sur plus de 42 critères de la relation des grands comptes et leurs partenaires PME.

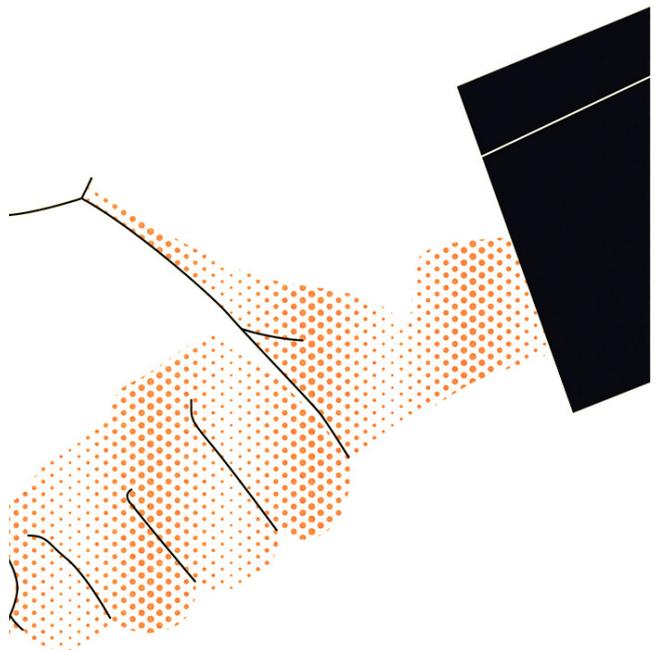
Intitulé « Main dans la main », pour célébrer les vertus collaboratives, notre guide s'adresse à toutes et tous et tout particulièrement aux acteurs de la relation collaborative avec des PME au sein d'un grand groupe privé ou public : responsables achats, responsables innovation, responsables « alliances » ou RSE.

**François Perret**  
Directeur général de Pacte PME

L'écosystème productif français est parfois décrit comme une addition d'individualités, faites d'entreprises de toutes tailles œuvrant chacune les unes à côté des autres et sans souci de construire une œuvre économique collective.

Ce guide fait état d'une réalité différente. Il montre au contraire qu'il est possible de mettre en place des bonnes pratiques dans le cadre d'une collaboration saine et durable entre des partenaires de toute taille résolus à le faire ensemble.

Depuis 2010, l'association Pacte PME réunit des grandes entreprises, des collectivités et des organisations professionnelles autour d'une vocation partagée : stimuler les coopérations de toutes natures entre les grandes entreprises et les PME françaises. Régulièrement, plus de 40 grands comptes privés et publics, des organisations professionnelles et des pôles de compétitivité se réunissent pour échanger leurs « bonnes pratiques » collaboratives avec les PME. L'achat responsable, l'innovation, l'international sont ainsi au cœur des échanges entre nos adhérents.



# CHAPITRE 1 :

## Bonnes pratiques visant à initier la collaboration entre grands comptes et PME

Favoriser la qualité des échanges entre les grands comptes et PME / ETI en amont d'un marché est d'autant plus importante que les asymétries entre les structures sont importantes. La méconnaissance mutuelle de la culture, hiérarchie et fonctionnement sont autant de facteurs qui vont compliquer l'identification d'opportunités pour les deux partis. Pour connaître et se faire connaître auprès des PME, les grands comptes adhérents de Pacte PME fournissent d'importants efforts pour favoriser la qualité de leurs échanges avec les PME/ETI en amont des marchés.

Ci-dessous sont détaillées 4 bonnes pratiques mises en place par les grands comptes pour faire améliorer la démarche.

1

Quatre bonnes pratiques destinées à favoriser la qualité des échanges entre grands comptes et PME en amont d'un marché

66%\* 

des PME comptes et PME

Satisfaites de la qualité des échanges avec les grands comptes en amont des marchés.

71%\* 

des PME

Satisfaites de la facilité d'établir les premiers contacts avec les grands comptes.

### Bonne pratique 1 :

Optimiser l'outil digital

### Bonne pratique 2 :

S'appuyer sur le soutien d'un tiers-acteur

### Bonne pratique 3 :

Privilégier la recherche de partenaires en local

### Bonne pratique 4 :

Permettre un contact direct entre PME et grands comptes

\*Les données chiffrées sont issues du baromètre annuel réalisé dans le cadre de l'exercice de l'observatoire de Pacte PME réalisé en 2019.

1

# Optimiser l'outil digital

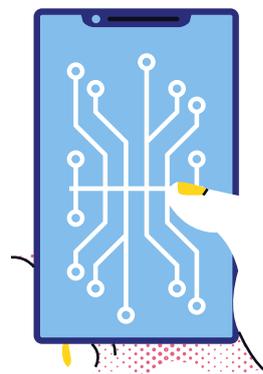
Plateformes fournisseurs, portails achats en ligne et espaces dédiés aux partenariats..., quelques temps après la mise en service de ces outils, un consensus se dégage chez les grands comptes au regard de l'efficacité de ces outils digitaux pour faciliter la mise en relation grands comptes/PME.

**Frédérique  
TABARY**

Cheffe de  
pôle achats  
responsables  
(SNCF)

« La mise en relation grand donneur d'ordre-fournisseur passe par des outils qui sont très diffus. Pour une PME ça peut être difficile de trouver les points d'entrée. La première étape, c'est d'aller sur le site internet de la SNCF. Nous proposons un accès direct fournisseur via la rubrique "Devenir fournisseur". Les PME peuvent s'y inscrire simplement. En s'inscrivant dans cette plateforme, la PME est identifiable pour nous en tant que fournisseur dans les secteurs sur lesquels elle a indiqué son expertise en sélectionnant une ou les familles d'achats qui la concerne. Nous sommes ainsi susceptibles de pouvoir la contacter. Cette plateforme lui donne accès aux appels d'offres. C'est à dire qu'elle va recevoir de façon automatique les appels d'offres qui sont lancés sur ses marchés d'expertise. Pour les PME et pour le grand groupe, cet outil représente un gain de temps considérable et évite la recherche constante du bon interlocuteur. »

Pour aller plus loin dans la démarche et optimiser d'avantage l'efficacité de son outil digital pour la mise en relation, chaque année, le CNES réalise un plan annuel de recherche et développement pour lequel il souhaite faire appel à des idées et compétences en externe. La numérisation et la mise en ligne de ce plan permet de rendre l'information disponible aux PME et de faciliter la mise en contact avec les interlocuteurs privilégiés au sein du CNES. Ce catalogue recense toutes les activités de R&D du groupe et propose en annexe une liste de contact des correspondants par domaine de métier.



« En 2020, le CNES a mis en ligne sur son site public un « catalogue des capacités de l'industrie spatiale française », ce dernier permet de promouvoir, notamment à l'export, les entreprises françaises fournisseurs clés du spatial dont près de 50% de PME. Il comporte à ce jour 180 fiches industrielles renseignées par les entreprises, avec points de contact. Les sites industriels y sont indiqués sur une carte de France et une recherche interactive est possible par domaine d'activité. <https://cnes.fr/fr/french.space.industry.catalogue> ».

**Eric  
WERLING**

Responsable  
Expertises  
Économiques de la  
Direction Achats et  
Recettes

# S'appuyer sur le soutien d'un acteur-tiers

Pour faciliter l'initiation d'une collaboration avec des partenaires PME, il est pertinent pour les grands comptes de se faire accompagner via un acteur tiers dans la relation. Les grands comptes adhérents de Pacte PME bénéficient de la plateforme de l'association pour émettre des appels à sourcing et rencontrer des PME qui appartiennent au réseau Pacte PME. Lorsqu'ils recherchent des collaborateurs avec peu d'enjeux de confidentialité, transmettre cette recherche et le cahier des charges associé à Pacte PME qui va se charger de la diffuser pour le compte du partenaire et permettra ainsi au grand groupe de se décharger de certains sourcing pour se concentrer sur les plus stratégiques.

« Aujourd'hui, on a eu une difficulté dans la recherche des PME, c'est à dire que parfois, on a des besoins particuliers et on va perdre énormément de temps à aller sourcer. Nous allons les chercher via l'outil internet, ce qui ne va pas forcément fonctionner avec les PME. Et c'est là que je considère que Pacte PME, via sa base de données, a une capacité distinctive pour nous aider et nous épauler dans cette recherche. »

Directeur achat d'un grand groupe adhérent de Pacte PME au sein de l'industrie pharmaceutique.

« Dans une démarche où nous souhaitons accroître le nombre de PME que l'on utilise dans notre sourcing, il est important de manière simple pour un acheteur de comprendre quelle PME innovante peut -être incluse sans avoir à aller dans les salons ou regarder sur internet. Nous avons besoin d'une base externe simple à utiliser pour aider l'acheteur. Plus l'outil est simple, plus ce sera propice à mettre une PME dans un appel d'offre. »

**Vincent Malvy** Directeur achats France (SANOFI)

## L'UGAP, l'acteur-tiers dédié à l'acheteur public

Dès lors que le grand compte est un établissement public ou opérateur de l'état, il lui est possible de trouver ses fournisseurs PME via l'UGAP (Union des Groupements d'Achats Publics). L'UGAP agit en tant qu'acteur tiers dans la relation grand donneur d'ordre- fournisseur et est adhérente de Pacte PME. L'activité de l'UGAP est dédiée à faciliter l'accès des fournisseurs à la commande publique, dont les PME. En répondant à une procédure unique de l'UGAP, la PME pourra être retenue pour trois ans et pourra toucher l'intégralité des 22 000 clients publics. Cela facilite ainsi grandement l'accès des PME à la commande publique en diminuant leurs coûts administratifs liés aux procédures.

L'UGAP a bien pris conscience des coûts liés à la réponse à une procédure d'appel d'offres et ils sont très importants pour une PME, la centrale d'achat constitue un levier d'optimisation de leurs coûts administratifs, financiers, commerciaux et marketing. L'UGAP s'efforce de faciliter l'accès des PME aux marchés publics en simplifiant les procédures et les documents de marchés tout en garantissant une sécurité juridique auprès de ses clients. Au-delà de l'obtention d'un marché, les PME attendent un accompagnement dans le déploiement des solutions et une attention particulière lors de l'exécution des contrats. L'UGAP par sa communication multicanale et son réseau territorial de 25 implantations sur le territoire permet de promouvoir ses fournisseurs, et notamment les PME. Par ailleurs, nous avons choisi de mettre l'accent sur la sous-traitance car elle est aussi une vraie seconde voie d'accès des PME à la commande publique.

**Audrey VIGIER** Chargée de projets PME (UGAP)

3

## Privilégier la recherche de partenaire en local

La notion d'ancrage local est aussi à considérer lors de la recherche de partenaires PME par un grand compte. L'intégration de la démarche de territorialité facilite par la force des choses le travail conjoint avec les PME.

**Camille  
PLANCHET**

Senior  
Advisor Group  
Procurement  
Division (EDF)

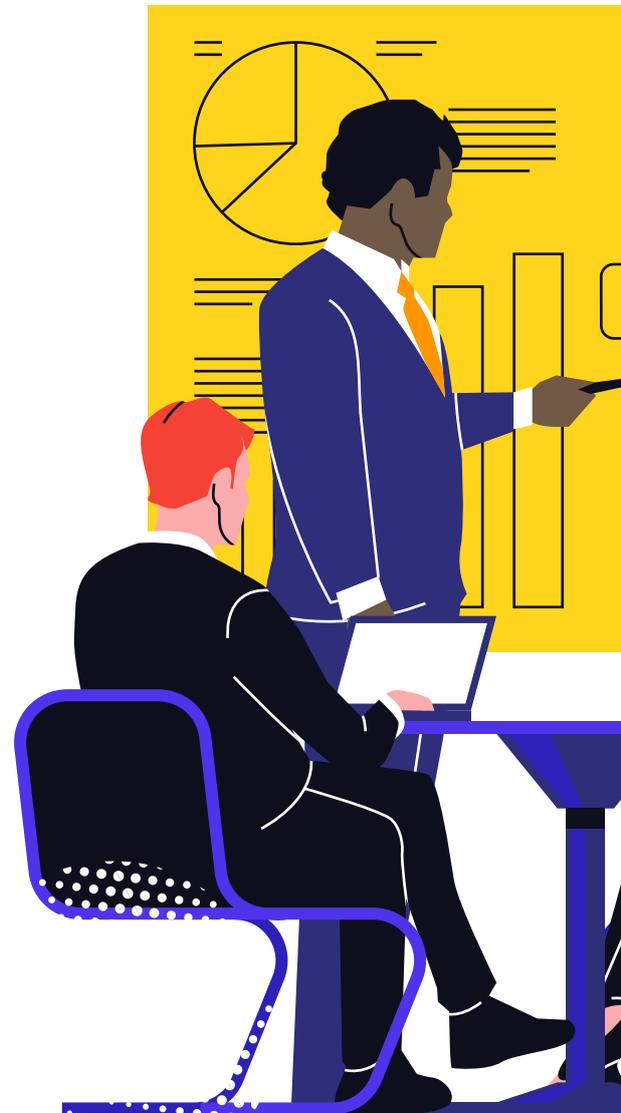
« Ce que l'on a commencé à introduire, mais qui est un peu compliqué sur le plan juridique, c'est d'essayer de mettre des primes de sous-traitance locale. Mais c'est quelque chose qui est très, très à la marge. Il y a eu quelques essais sur le sujet mais ce n'est pas encore très usité. Nous sommes très prudents sur ce sujet-là, mais ce sont des choses sur lesquelles on travaille. »

Les collectivités ont un rôle important à jouer dans l'accompagnement des grands comptes vers l'identification de potentiels partenaires locaux PME/TPE.

« Quand on est en phase d'exécution des marchés, pour faciliter le travail et l'intégration des PME, ce qu'on fait, c'est que l'on essaye que les titulaires des marchés mettent en visibilité leur marché et soient mis en relation avec les PME locales. Donc, c'est là où interviennent les facilitateurs locaux comme les CCI, les agences de développement. Certains acteurs locaux, certaines associations pour mettre en relation les titulaires avec des PME. Finalement on est plutôt dans des sous-traitants de rang 2 mais c'est une façon efficace d'intégrer le tissu local de PME. »

**Camille  
PLANCHET**

Senior  
Advisor Group  
Procurement  
Division (EDF)



## 4

# Permettre un contact direct entre la PME et le grand compte

Les adhérents de Pacte PME précisent que les contacts indirects et plateformes digitales ne sont pas suffisants à eux seuls pour initier la collaboration avec une PME.

« Les plateformes et les outils digitaux sont d'excellents moyens pour faciliter la connexion entre grands groupes et PME mais il ne faut surtout pas se reposer uniquement sur ceux-ci. C'est uniquement un moyen de faciliter la vie de tous les acteurs, de rendre les choses plus facilement visibles et de passer à une échelle supérieure ».

---

**Loïc PERRET** Directeur achat et co-innovation (SCHNEIDER ELECTRIC)

Les grands comptes adhérents de Pacte PME ont conscience de l'importance de créer un lien direct avec les décideurs chez les PME et travaillent sur le sujet. Le lien direct permet de tisser et renforcer une relation de confiance avec les futurs partenaires PME/ETI. Cela est d'autant plus important que les PME fonctionnent à travers un prisme de proximité. Les facteurs socio-émotionnels sont primordiaux pour permettre aux PME/ETI de s'engager dans un partenariat avec un grand groupe. Cette confiance se construit et se nourrit par le biais d'un contact direct entre les deux structures. Ainsi, il est nécessaire pour les grands comptes de veiller à adopter une posture plus volontariste, qui sort du mode de relation transactionnel classique grand donneur d'ordre-fournisseur PME/ETI. Il faut tirer profit de l'accès direct qu'ils possèdent avec leurs décideurs et leur fournir ce même accès afin de créer la confiance et permettre au processus de décision de bien fonctionner.

« Le CNES publie annuellement un « livre bleu », ce dernier décrit l'ensemble des actions du plan R&T des Systèmes Orbitaux du CNES ainsi que les activités de développement de démonstrateurs technologiques. Il est disponible sur le site public du CNES et est diffusé annuellement lors d'une journée de l'innovation CNES organisée à Toulouse. Une liste de correspondants CNES, par domaine de métiers est annexée à ce document. Cette journée de l'innovation est, outre une vitrine des activités innovantes du domaine spatial, un lieu de rencontre où de nombreuses PME sont présentes. »

---

**Eric WERLING** Responsable Expertises Économiques  
de la Direction Achats et Recettes



« L'un des principaux intérêts pour un grand groupe de travailler avec des PME est d'avoir un accès direct aux décideurs. Et donc, d'aller beaucoup plus vite dans la prise de décision. Quand un grand groupe travaille avec de grosses structures, il est confronté avec une chaîne commerciale complexe et peu agile. Le processus de décision est donc beaucoup plus compliqué d'où l'intérêt de travailler avec des PME pour bénéficier de leur agilité. Cependant, du point de vue de la PME, travailler avec un grand groupe est souvent vu comme long et complexe. Chez Schneider Electric, nous essayons de simplifier nos processus lorsque nous collaborons avec des PME. Nous mettons un point d'honneur à mettre autour de la table le décideur business côté Schneider et la PME. Nous étions dans le passé très formalistes et nous avons réussi à introduire beaucoup de souplesse lorsque c'est nécessaire. Et même si ce n'est pas toujours vrai partout, nous sommes capables de le faire. Nous réunissons une équipe autour d'un objectif commun avec un petit noyau dur qui fonctionne. Lorsque l'échange et la confiance sont au rendez-vous, la relation est établie et il ne reste plus qu'à l'entretenir.»

**Loïc  
PERRET**

Directeur achat  
et co-innovation  
(SCHNEIDER  
ELECTRIC)

L'enjeu pour les grands comptes est de réussir à casser les codes hiérarchiques des grands comptes et mettre autour de la table un décideur chez chacun des partenaires. La participation à des salons, événements et conventions sont aussi des moyens efficaces pour permettre aux grands comptes et PME de se rencontrer.

**83%\***   
des PME

Satisfaites de la qualité  
des communications  
avec les grands comptes  
adhérents en amont du  
marché

« On organise plein de choses, on va participer à des événements divers et variés qui vont du salon professionnel classique à l'organisation de rencontres territoriales dans chaque région. Nous avons aussi des phases de RFI qui permettent des échanges avec les fournisseurs et d'identifier en amont les PME.»

**Frédérique  
TABARY**

Cheffe pôle  
achats  
responsables  
(SNCF)

## 2

### Trois bonnes pratiques destinées à adapter les marchés pour faciliter l'initiation de la collaboration

Les PME, du fait de leur petite taille et de leur manque structurel de ressources et compétences ont un accès aux marchés limité. Malgré des compétences techniques pointues, elles sont souvent contraintes dans leur réponse aux appels d'offre. Pour aider les PME à répondre aux critères de sélection établis, les grands comptes adhérents de Pacte PME se sont penchés sur le sujet et travaillent à l'adaptation des conditions de réponse aux appels d'offre dans le souci de les rendre compatibles avec l'établissement de relations avec des PME. Il s'agit de diminuer les risques et coûts associés à la procédure de réponse aux appels d'offre pour les PME.

Ci-après sont détaillées trois bonnes pratiques mises en place par les adhérents et destinées à adapter les marchés pour faciliter l'initiation de la collaboration.

64%\* 

des PME

Satisfaites du coût de réponse aux appels d'offre émis par les grands comptes



#### Bonne pratique 5 :

Allotir les marchés et permettre l'accès aux groupements de PME.

#### Bonne pratique 6 :

Décomplexifier les procédures de réponse aux appels d'offre.

#### Bonne pratique 7 :

Soutenir la PME dans les investissements requis pour accéder aux marchés.

5

## Allotir les marchés et permettre l'accès aux groupements de PME

Allotir les marchés et permettre l'accès aux groupements de PME permet de diminuer de manière exponentielle les risques et coûts aux réponses aux appels d'offre.

L'allotissement consiste à appliquer un découpage du marché et organiser sa répartition de manière à permettre aux PME de se positionner sur certaines parts. Les règles d'attribution sont adaptées avec moins d'exigences en termes de capacités financières et d'effectifs. L'allotissement se pratique en fonction des montants du marché mais aussi en fonction des territoires lorsqu'il y a des contraintes relatives aux délais d'intervention où les marchés seront plus adaptés aux acteurs locaux. Lorsque l'allotissement n'est pas possible les adhérents grands comptes demandent aux grands comptes choisis de faire appel à des sous-traitants PME et au tissu local.

« Le principe de l'allotissement est bien ancré à l'UGAP, d'ailleurs, l'absence d'allotissement constitue une exception devant être motivée et tous les documents types sont construits dans ce sens. Ainsi, l'UGAP mène une réflexion systématique sur l'allotissement technique et/ou géographique pertinent pour permettre des allotissements adaptés aux amonts industriels et aux besoins des clients. Lors des réunions de bilan et de cadrage d'offres, je suis présente pour voir si la politique d'allotissement est favorable aux PME. L'UGAP allège, voire supprime ses exigences en matière de capacité financière. Nous autorisons également les réponses en groupement conjoint pour faciliter les rapprochements entre entreprises, notamment entre PME, en limitant leur risque à la seule part du marché qu'elles exécutent. »

Enfin, une autre possibilité consiste à inciter les PME à participer à l'appel d'offre via la création de groupements momentanés de PME pour avoir la capacité de répondre ensemble aux critères mis en place par le grand compte.

75%\*



des PME

Satisfaites de la taille des marchés proposés par les grands comptes.

**Audrey  
VICIER**

Chargée de  
projets PME  
(UGAP)

61%\*



des PME

Estiment que les grands comptes favorisent les groupements d'entreprises

# Décomplexifier les procédures de réponse aux appels d'offre



**65%\***

des PME

Estiment que les documents fournis et demandés par les grands comptes sont suffisamment simples.

Du fait de la complexité associée à la réponse à un appel d'offre, nombreuses sont les PME qui abandonnent ou tentent une réponse en tant que cotraitant ou sous-traitant d'un grand donneur d'ordre. Pour faciliter la passation au niveau du marché, les grands comptes adhérents de Pacte PME essaient autant que possible d'homogénéiser et simplifier les documents et procédures requises.



Directeur achat  
d'un grand groupe  
adhérent de  
Pacte PME au  
sein de l'industrie  
pharmaceutique.

« Typiquement, quand on envoie à une PME un cahier des charges qui fait 90 pages, ou quand on leur demande des conditions d'assurances qui font des millions d'euros ou même quand on leur demande une réponse sous 6 jours, les PME ne peuvent pas répondre. Nous devons adapter notre mode opératoire, nos cahiers des charges nos conditions d'assurances etc si nous souhaitons coopérer avec des PME. Nos procédures doivent être revues, simplifiées, allégées pour permettre le dialogue. »

**Eric  
WERLING**

Responsable Expertises  
Économiques de la  
Direction Achats et  
Recettes

« Nous avons, comme tout organisme public (évolution législative) mis en place des procédures de passation dématérialisée de marchés publics (avec notamment la mise en place d'une plateforme de dématérialisation, de signatures électroniques, etc.). L'objectif du décret concerné consiste d'une part de simplifier les procédures, d'améliorer la performance, de renforcer l'efficacité de nos passations de marchés et d'autre part d'améliorer la transparence en matière de marché public. »

7

# Soutenir la PME dans les investissements requis pour accéder aux marchés



**62%\***

des PME

Estiment trouver un soutien chez les grands comptes pour mettre en œuvre leurs exigences sociales et environnementales

Aujourd'hui, une pression externe forte émanant des politiques publiques et des consommateurs en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale s'exerce sur les grands comptes. A ce challenge vient s'ajouter celui de la cybersécurité et l'indispensable besoin de protection des données de l'entreprise, au cœur des préoccupations des grands comptes. Ces pressions subies se répercutent indirectement sur les fournisseurs et sous-traitants, dont les PME. La problématique se posant derrière cette répercussion se révèle être le manque de ressources financières de la PME pour investir dans la RSE et dans des systèmes de cybersécurité avancés. Baisser le niveau d'exigence des grands comptes vis-à-vis de leurs collaborateurs PME sur ces sujets n'étant pas envisageable, certains grands comptes adhérents de Pacte PME ont choisi d'accompagner les PME dans ces investissements souvent coûteux afin de les aider à saisir rapidement ces sujets qui faciliteront la collaboration et l'accès aux marchés

« Lorsque le grand groupe émet une demande de protection informatique à la PME pour permettre la collaboration, cette demande peut entraîner des enjeux financiers particulièrement importants pour la PME. Le grand groupe, sans prendre en charge la totalité des coûts, va pouvoir participer à l'achat des moyens nécessaires. Il y a forcément un rapport de force financier qui fait que nous, grands groupes, avons la capacité d'aider les PME. En tant que grand groupe, nous ne pouvons exiger d'une PME ne possédant pas notre assise financière d'investir dans des moyens techniques pour nous. Nous avons aussi un rôle à jouer pour les aider et les accompagner dans ces démarches.»

**Eric  
ZILBERSTEIN**

manager  
achats chez  
ARIANE GROUP  
jusqu'en Juin 2021

**Loïc  
PERRET**

Directeur achat  
et co-innovation  
(SCHNEIDER  
ELECTRIC)

« Lorsque le grand groupe émet une demande de protection informatique à la PME pour permettre la collaboration, cette demande peut entraîner des enjeux financiers particulièrement importants pour la PME. Le grand groupe, sans prendre en charge la totalité des coûts, va pouvoir participer à l'achat des moyens nécessaires. Il y a forcément un rapport de force financier qui fait que nous, grands groupes, avons la capacité d'aider les PME. En tant que grand groupe, nous ne pouvons exiger d'une PME ne possédant pas notre assise financière d'investir dans des moyens techniques pour nous. Nous avons aussi un rôle à jouer pour les aider et les accompagner dans ces démarches. »

# CHAPITRE 2 :

## Bonnes pratiques visant à manager la collaboration entre grands comptes et PME

1

Trois bonnes pratiques destinées à favoriser la qualité de la relation partenariale entre les grands comptes et les PME.

Une fois que la relation de collaboration entre le grand compte et une PME est initiée, le second challenge qui se pose est celui de manager idéalement cette relation. En effet, les structures organisationnelles et modes de management s'opposent entre grands comptes et PME. Il est donc indispensable de développer des mécanismes de gestion adaptés à une relation collaborative entre PME et grands comptes qui sont par nature asymétriques.

Ci-dessous sont détaillées quatre bonnes pratiques dédiées à optimiser le management de la collaboration entre grands comptes et PME.

**39%\*** 

des PME

Satisfaites de la dynamique de partenariat globale avec les grands comptes.

### Bonne pratique 8 :

Simplifier la démarche contractuelle

### Bonne pratique 9 :

Créer un poste dédié à la relation grands comptes-PME

### Bonne pratique 10 :

Ne pas négliger les sujets de co-traitance et sous-traitance

# Simplifier la démarche contractuelle

Ces dernières années, les grands comptes adhérents de Pacte PME se sont dédiés à la standardisation et la simplification de la démarche contractuelle permettant qu'elle soit plus adaptée au mode de fonctionnement de la PME. L'Allègement est le mot d'ordre des travaux entrepris pour l'intégralité des processus. Aujourd'hui, la simplification des démarches n'est pas un enjeu qui concerne les PME uniquement mais l'intégralité des partenaires de l'entreprise notamment lorsqu'il s'agit de projets d'innovation. Dans une situation de concurrence internationale, la temporalité est une notion importante : Il faut aller plus loin et plus vite. La décomplexification permet en partie de satisfaire cette volonté de rapidité et d'efficacité.

**65%\***



des PME

Satisfaites de la simplicité des documents fournis par les grands comptes.

« Simplifier la démarche contractuelle et alléger les procédures, c'est un enjeu qui concerne les PME mais aussi les Start-Up et de manière plus générale tous les partenaires avec qui nous faisons de la co-innovation. Nous avons allégé nos approches contractuelles et nos processus de collaboration. Pas parce que nous travaillons avec des PME mais parce que nous sommes convaincus que ça nous permet d'aller plus vite et d'être plus efficaces (...) ! Est-ce que nous serions tentés de le faire aussi avec les grands comptes avec lesquels nous avons l'habitude d'être dans des collaborations plus durcies ou plus lourdes... ? J'ai envie de dire, si le cas le justifie, oui. On n'adapte pas par rapport à la taille de la PME mais plutôt en fonction du contexte et du besoin d'agilité. Certaines PME sont tout à fait rodées aux aspects contractuels et savent très bien les gérer. Cependant, si ça a du sens pour tout le monde de faire léger pour foncer, nous savons le faire. »

**Loïc  
PERRET**

Directeur achat  
et co-innovation  
(SCHNEIDER  
ELECTRIC)

Si la simplification n'est pas une condition sine qua none à la possibilité de collaborer avec une PME, la tendance chez les grands comptes adhérents est à l'allègement des documents et procédures contractuelles pour d'adapter aux contraintes organisationnelles des PME.

« S'agissant des contrats, nous avons revu la politique contrat du groupe. C'est à dire qu'en dehors d'un certain montant et dans la mesure où la catégorie d'achat n'est pas classifiée à risque, le bon de commande vaut contrat. Cela permet de simplifier la démarche contractuelle. Ce n'est pas spécifique aux PME mais ça leur bénéficie. »

**Vincent  
MALVY**

Directeur Achats  
France (SANOFI)

« Le CNES a mené depuis quelques années différentes actions visant à simplifier ses démarches contractuelles (actes contractuels simplifiés bien adaptés aux différents besoins, NDA simplifié, subventions,... ), mais également un travail de fond pour améliorer l'information accessible aux PME à travers divers supports d'information (Webinars réguliers, site public du CNES, aide en ligne et guichet à l'étude pour répondre aux questionnements sur un temps dédié, ...), ce pour communiquer sur les processus d'achat du CNES et de l'ESA, sur nos objectifs de programmes, les projets à venir et les marchés d'importance prévisionnels associés . Ces aspects sont d'autant plus pertinents dans le contexte du NewSpace avec l'arrivée de nouveaux acteurs privés dans le domaine, dont de nombreuses start-up. Le secteur spatial est de plus en plus accessible et ouvre un nombre important d'opportunités à ces jeunes entreprises innovantes. »

**Eric  
WERLING**

Responsable  
Expertises  
Économiques de la  
Direction Achats et  
Recettes (CNES)

9

# Créer un poste dédié à la relation grands comptes-PME

En opposition aux grands comptes, la PME accorde une importance particulière au maintien de standards socio-émotionnels dans la relation de partenariat. Ainsi, créer et entretenir une relation de confiance avec son partenaire PME est indispensable pour un grand compte. Pour cela, des adhérents de Pacte PME ont mis en place certaines bonnes pratiques qui se distinguent. La première consiste en la création d'un poste dédié à la relation entre le grand compte et les PME. Ce poste permet l'accès aux PME à un contact direct chez le grand compte. Au sein d'une structure de grande taille, très sillotée, la personne experte et identifiable à la fois pour les partenaires externes et les collaborateurs en interne permet de faciliter les échanges et créer de la confiance.



**78%\***

des PME

Estiment avoir accès à un interlocuteur référant dans leur relation avec le grand compte.



**62%\***

des PME

Estiment avoir une possibilité de recours à un médiateur en interne chez le grand compte.

## PORTRAIT :

### Audrey VIGIER

Chargée de projets PME (UGAP)

Le poste de chargée de projets PME que j'occupe actuellement a été créé en 2019 au sein du département Politiques Publiques, je suis à l'UGAP depuis 15 ans et j'ai pu évoluer sur différents postes aux achats et au marketing, je pense être bien identifiée en interne sur mes missions.

J'interviens principalement en amont des procédures, je rencontre les acheteurs lors du bilan des marchés en cours. L'acheteur nous explique sa politique d'allotissement et le sourcing qu'il a réalisé lors de la réunion de cadrage et de conception de la future offre. A l'UGAP, les acheteurs sont sensibilisés à la place des PME parmi leurs fournisseurs, les acheteurs entretiennent des échanges réguliers avec des fédérations professionnelles pour construire les futurs marchés au plus près des amonts industriels et faire connaître aux adhérents de ces fédérations les projets de consultation de l'UGAP. Je leur propose également de rencontrer de nouveaux acteurs sur les marchés. L'UGAP s'est aussi engagée dans une démarche de promotion de ces PME.



10

## Ne pas négliger les sujets de cotraitance et sous-traitance

Marchés publics ou privés sont très concernés par les sujets de cotraitance et sous-traitance. Sur des segments d'achat où l'on retrouve une majorité de grands donneurs d'ordre, les grands comptes adhérents de Pacte PME essaient d'aller un peu plus loin dans l'identification des PME qui se trouvent en « cascade ». Il y a un véritable enjeu de connaissance de l'écosystème autour du titulaire : les cotraitants et les sous-traitants qui peuvent être des PME.



**Audrey  
VIGIER**

Chargée de projets  
PME (UGAP)

« J'ai lancé un baromètre intitulé « Sous-traitance responsable » en 2021 auprès des titulaires des prestations intellectuelles et informatiques, destiné à encourager les bonnes pratiques d'achat auprès des fournisseurs de second rang, de sensibiliser les titulaires (circulation d'information, marge, délai de paiement, ...) et d'établir un lien renforcé avec les sous-traitants. L'UGAP est à l'écoute de la voix des PME sous-traitantes et a élargi les enquêtes à d'autres secteurs d'activités de l'UGAP, elle assure aussi auprès de ses titulaires une restitution de ces résultats et des actions à mettre en œuvre. L'identification des sous-traitants a permis de mettre en avant les marchés présentant un enjeu majeur sur le sujet. Ainsi, un panel de questions concernant la sous-traitance est mis à disposition des acheteurs pour compléter le questionnaire « qualité de service », et ces questions sont adaptées à chaque procédure. »

## 2

### Une bonne pratique pour s'impliquer dans la montée en compétences du partenaire PME

La conquête des marchés reste encore aujourd'hui la « chasse gardée » des grands comptes et, dans une moindre mesure des ETI. Les PME manquent de moyens humains et financiers pour se développer et se diversifier géographiquement. Les grands comptes peuvent tout à fait accompagner les PME dans leur développement.

La solution pour le grand compte n'est pas nécessairement de s'adapter aux contraintes des PME mais davantage de les faire monter en compétences. Cette démarche prend du temps et doit être menée en relation directe avec le dirigeant de la PME qui a une place prépondérante au sein de l'entreprise. Les grands comptes fournissent des efforts pour accompagner les PME à se mettre en ordre pour les accompagner vers les défis contemporains de la digitalisation, cybersécurité et décarbonation.

« Il s'agit d'un cercle vertueux. Si un élément de la supply chain est vertueux et pas les autres, l'ensemble n'est pas vertueux. »

**Karen  
BEAUDRON**

Responsable relations  
fournisseurs (SAFRAN  
GROUP)

**41%\***



des PME

Jugent satisfaisante l'implication des grands comptes dans le développement des fournisseurs.

#### Bonne pratique 11 :

Soutenir la PME  
en favorisant  
le partage de  
ressources

#### Etude de cas :

Le soutien des  
pouvoirs publics,  
l'exemple de la Team  
Henri Fabre

11

# Soutenir la PME en favorisant le partage de ressources

Bien que les PME soient convaincues et motivées par la montée en compétences sur les sujets de RSE, digitalisation et certains sujets techniques, leur première difficulté réside en leur manque de ressources financières, humaines et matérielles. En réponse les grands comptes possèdent la force de frappe nécessaire pour soutenir les PME en termes de ressources pour les accompagner dans la transition.

Une des bonnes pratiques mises en place par les grands comptes adhérents de Pacte PME consiste à contribuer financièrement aux projets sur lesquels ils sollicitent des PME, notamment lorsqu'ils sont très spécifiques.

« À partir du moment où nous sollicitons un partenaire PME sur des projets qui sont assez spécifiques et qui nécessitent pour elles de travailler et d'engager un financement important, nous payons nos prototypes, nos « preuves de concept » et nos « MVP ». La première raison à cela, c'est notre volonté de permettre à la PME de pouvoir financièrement tout mettre en œuvre pour le projet. »

**Loïc  
PERRET**

Directeur achat  
et co-innovation  
(SCHNEIDER  
ELECTRIC)



**46%\***  
des PME

Estiment que le soutien apporté par les grands comptes pour l'obtention d'un financement est satisfaisant

**+ 10%**  
Par rapport à 2017

# ETUDE DE CAS : Le soutien des pouvoirs publics, l'exemple de la Team Henri Fabre

Le projet Henri-Fabre a vu le jour, en 2012, sous l'impulsion d'une initiative du public et du privé. La détection d'un besoin stratégique d'Airbus Helicopters est à l'origine de cette démarche. L'entreprise désirait externaliser une partie de ses innovations et comptait travailler main dans la main avec ses futurs sous-traitants.

Cette volonté a rencontré celle des pouvoirs publics, qui ont souhaité élargir ce modèle de co-innovation grand donneur d'ordres/fournisseur. En effet, ce projet répondait à la nécessité de mettre en place, à l'échelle de la région, une offre facilitatrice de co-innovation mutualisée.

## L'objectif ?

« Construire un nouveau modèle de développement industriel qui soit plus collectif, plus collaboratif, mais aussi tiré par l'innovation et les opportunités technologiques, du numérique en particulier. »

Dès sa création, le projet a permis le partage de ressources et de compétences entre des partenaires grands comptes, des PME et des organismes de recherche pour divers projets multi sectoriels. Il s'est structuré sous la forme d'une association, la « Team Henri-Fabre ».

L'association est subventionnée, partiellement, par les pouvoirs publics. Un conseil scientifique, dont la Métropole fait partie, a été mis en place. Il est également composé de collaborateurs des différents donneurs d'ordres.

Ce conseil rend compte des différents sujets d'innovation partagés par les grands commanditaires. Il met aussi en place des actions qui facilitent la montée en compétence des PME amenées à être sous-traitantes.

Grâce à cette mise en commun, les progrès réalisés par les donneurs d'ordres pourront, simultanément, se développer chez les sous-traitants PME du territoire.

« Ce travail collectif des donneurs d'ordres, à la fois régionaux mais aussi nationaux, réunis dans un conseil scientifique, permet d'identifier des enjeux d'innovation en matière de mécanique, de procédés industriels et autres. L'association développe ainsi une dynamique de projets qui associent des PME aux processus d'innovation. Pour en savoir + Accueil – TEAM Henri-Fabre ([team-henri-fabre.com](http://team-henri-fabre.com))

---

**Pourquoi faire appel à la Métropole ?** « Sans la puissance publique, ce projet n'aurait pas pu se mettre en place, surtout pas à cette échelle. Il serait sans doute resté une initiative d'Airbus Helicopters et de son réseau de sous-traitance. Se privant ainsi de l'intelligence et de la force du collectif. Grâce à la puissance publique, Henri-Fabre est devenu un site stratégique où plusieurs commanditaires mettent en commun des équipements industriels, dont ils apportent le financement (15 M€). Et les PME du territoire peuvent aussi utiliser cet outil.

La Métropole a permis non seulement de créer la zone d'activité, mais aussi de financer des équipements du bâtiment industriel. L'institution était, bien sûr, dans la gouvernance initiale du projet. Désormais, nous travaillons à la réalisation d'un bâtiment sous maîtrise d'ouvrage publique. Ce technocentre de 11 000 m<sup>2</sup> sera emblématique pour l'industrie du territoire. Il sera proposé en location à ces acteurs industriels qui pourront ainsi poursuivre le développement de ce modèle de co-innovation. »

**Franck Santos**

conseiller de la Métropole

# CHAPITRE 3 :

## ZOOM, quatre bonnes pratiques pour faire de la collaboration entre grands comptes et PME un levier d'innovation

L'innovation, source créatrice de compétitivité, est un enjeu majeur pour assurer la pérennité et l'attractivité des entreprises du territoire français. Depuis quelques années, les politiques impulsées par les pouvoirs publics participent à soutenir l'innovation des différents acteurs de l'écosystème. Jusqu'à il y a quelques années, l'innovation était séquestrée dans les laboratoires de recherche et développement des grands comptes et des PME. Ce n'est qu'à partir des années 2000 qu'elle a commencé à sortir de ces laboratoires avec l'importation en France des pratiques d'Open Innovation venues des États-Unis. Plus solidaire et plus collaboratif l'écosystème français pratique aujourd'hui et de manière exponentielle le partage de ressources et compétences et s'intéresse aux pratiques de co-innovation.

### Bonne pratique 12 :

Avoir recours instinctivement aux PME pour répondre à un besoin d'innovation

### Bonne pratique 13 :

Identifier les PME innovantes via une plateforme de co-innovation

### Bonne pratique 14 :

Impliquer le partenaire PME très en amont sur les projets d'innovation

### Bonne pratique 15 :

Choisir la forme de partenariat dédiée à l'innovation la plus adaptée

12

# Avoir recours instinctivement aux PME pour répondre à un besoin d'innovation

Grands comptes et PME sont complémentaires sur les sujets d'innovation. Les petites structures, souvent décloisonnées, ont la capacité d'impulser des actions d'adaptation de l'offre au marché rapidement là où les grands comptes, du fait de leurs processus managériaux exhaustifs, vont présenter des difficultés à se mettre en ordre de marche pour intégrer une innovation. En revanche, ils possèdent la force de frappe nécessaire et certaines compétences clés pour faire monter en maturité l'innovation. PME et grands comptes ont donc un rôle à jouer ensemble pour donner un nouveau souffle aux industries en y introduisant des innovations. Les grands groupes sont à la recherche des PME innovantes, réactives et flexibles avec lesquelles innover conjointement.

**63%\*** 

des PME

Estiment que les grands comptes sont ouverts aux propositions d'innovations.

« Les PME sont génératrices d'innovation. Elles sont capables d'impulser des actions et de challenger les grands comptes. Là où les grands comptes vont avoir du mal à se mettre en ordre de marche pour intégrer une innovation, la PME va prendre sa place rapidement sur le marché. (...) On a besoin de s'appuyer sur les partenaires PME pour leur souplesse et leur capacité d'adaptation. »

**Frédérique TABARY**

Cheffe de pôle achats responsables (SNCF)

Les grands comptes adhérents de Pacte PME, conscients de cette complémentarité sont à la recherche des PME innovantes, réactives et flexibles avec lesquelles innover conjointement.

« Nous sommes vraiment dans la recherche de partenariats pour faire de la co-construction ou du co-design sur nos offres standard et plus spécifiques. »

**Loïc PERRET**

Directeur achat et co-innovation (SCHNEIDER ELECTRIC) Directeur achat et co-innovation (SCHNEIDER ELECTRIC)

« Aujourd'hui, sur les sujets qui sont très en amont, on recherche l'innovation et la rupture technologique. Les grands comptes s'appuient sur l'innovation dans les PME puisque ce sont elles, entre autres, qui ont l'agilité. »

**Karen BEAUDRON**

Responsable relations fournisseurs (SAFRAN GROUP)

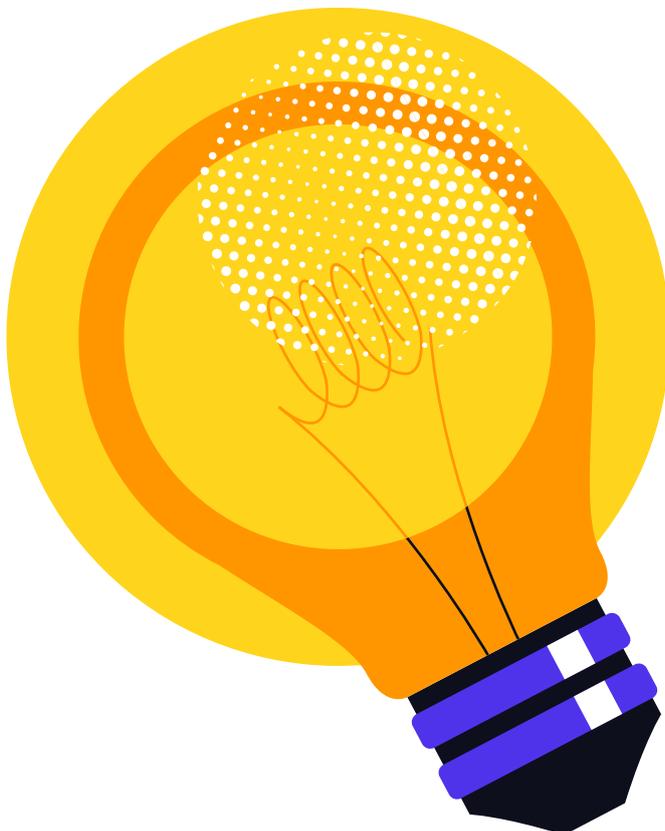
# Identifier les PME innovantes via une plateforme de co-innovation

Les grands comptes adhérents de Pacte PME ont conscience de la difficulté d'identifier les PME innovantes avec lesquelles il est possible de co-innover.

« Aujourd'hui, on a des difficultés à identifier les PME innovantes qui nous proposeraient de co-innover sur un nouvel équipement, sur un incubateur, de nouvelles cuves, etc.»

Directeur achat d'un grand groupe adhérent de Pacte PME au sein de l'industrie pharmaceutique.

L'outil web est mis à profit et permet d'explorer les marchés pour identifier les PME innovantes. En revanche, la recherche internet à elle seule ne suffit pas. Pour aller plus loin, beaucoup d'adhérents de Pacte PME ont recours à sa plateforme de co-innovation : HUBPME, c'est un outil de mise en relation entre Grands comptes et ETI, PME, startups autour de sujets d'innovation et de problématiques business. Elle permet d'échanger des idées, trouver des solutions et des partenaires innovants pour grandir ensemble.



Afin d'optimiser davantage l'utilisation de cet outil, un directeur achat suggère d'aller plus loin :

« Il pourrait être intéressant de demander aux grands comptes s'ils ont besoin de travailler avec certaines PME/TPE possédant des compétences et caractéristiques particulières (ex : Problématiques locales ou régionales à adresser). S'ils ont besoin d'identifier de nouveaux talents, s'ils prévoient des innovations. Synthétiser les besoins et les transmettre afin que Pacte PME puisse accompagner davantage le grand groupe dans sa recherche et puisse le mettre en relation avec le tissu de PME innovantes serait pertinent. »

Directeur achat d'un grand groupe adhérent de Pacte PME au sein de l'industrie pharmaceutique.

14

# Impliquer le partenaire PME très en amont sur les projets d'innovation

Lorsque grands comptes et PME sont engagés ensemble dans une démarche de co-innovation, l'implication des deux organisations dès l'établissement du cahier des charges d'un projet, très en amont, doit permettre au projet de bénéficier de l'expertise des deux partenaires.

« Il est important que le grand groupe veille à associer les PME très en amont sur ses projets. Il faut chercher avant tout par ce biais à mettre en place un partenariat très fort. Sur certains projets, la bonne relation pourra être une relation un peu monopolistique avec une PME. »

**Eric  
ZILBERSTEIN**

manager achats  
chez ARIANE GROUP  
jusqu'en Juin 2021

La vision d'un projet à long terme et l'engagement du grand groupe dans la relation sont indispensables pour impliquer la PME dans le projet.

« C'est important en matière d'innovation de s'appuyer sur une PME. En effet, souvent, les PME ont un corps de métier et des compétences associées. Dans ce cas, nous allons lui demander d'être force de proposition dans la relation. Par exemple, il ne s'agit pas seulement de lui donner un cahier des charges mais plutôt de l'associer très en amont sur le développement de ce dernier afin qu'elle puisse donner son avis et son point de vue. En fait, nous fournissons ce que l'on appelle un cahier des charges fonctionnel. On va spécifier que nous souhaitons certaines fonctions mais sans les spécificités attendues, sans les performances attendues parce que le fournisseur PME a un corps de métier qu'elle connaît mieux que nous (...). Évidemment, il y a des ingénieurs méthode chez nous qui sauraient faire mais, là encore, nous préférons demander à la PME de faire des propositions. Ainsi, nous sommes vraiment dans la construction d'un partenariat très fort. »

**Eric  
ZILBERSTEIN**

manager achats  
chez ARIANE GROUP  
jusqu'en Juin 2021

15

# Choisir la forme de partenariat dédiée à l'innovation la plus adaptée

Au-delà d'une implication des deux partenaires très en amont sur les projets, choisir la bonne forme de partenariat permettra aussi de renforcer la collaboration et construire une relation gagnant-gagnant.

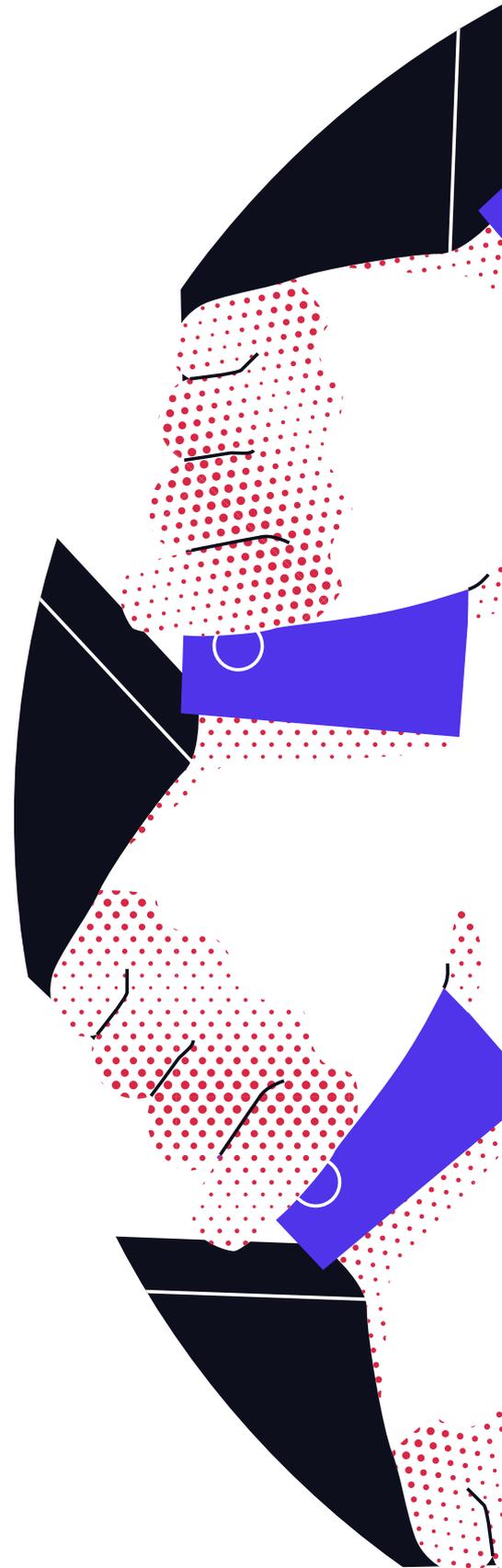
« L'important, c'est que cela soit adapté au contexte. Très souvent, la bonne association, c'est le mélange des compétences des deux parties. »

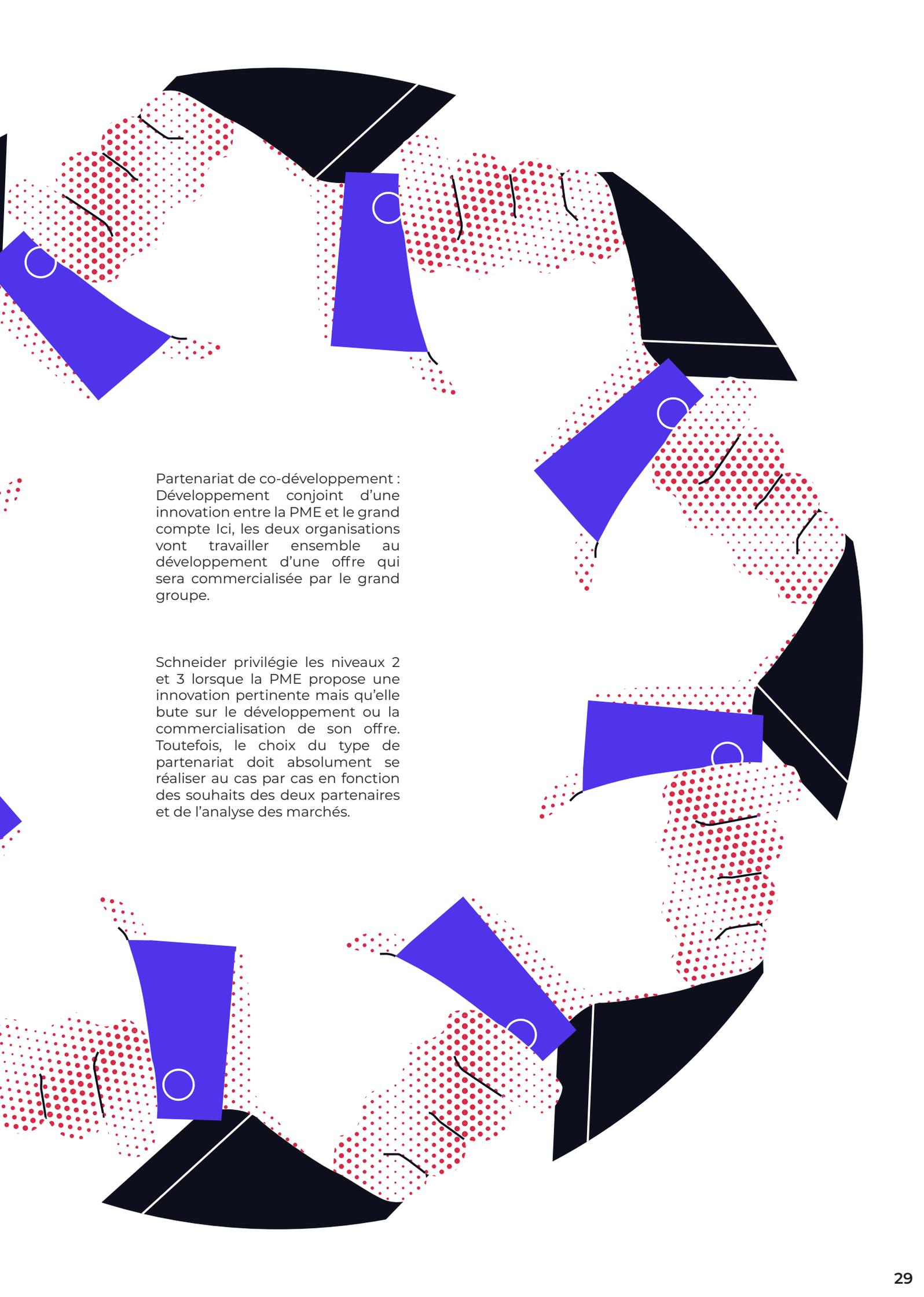
**Loïc PERRET**

Directeur achat et co-innovation (SCHNEIDER ELECTRIC)

En fonction du contexte, Loïc Perret, directeur achat et responsable des sujets de co-innovation chez Schneider décrit 3 niveaux de partenariats sur lesquels il est possible de construire une relation grand compte - PME dédiée à l'innovation.

Partenariat transactionnel : Achat par le grand groupe d'une innovation auprès d'une PME pour son propre besoin ou le besoin d'un client à qui il va la revendre en y intégrant sa valeur ajoutée.





Partenariat de co-développement : Développement conjoint d'une innovation entre la PME et le grand compte Ici, les deux organisations vont travailler ensemble au développement d'une offre qui sera commercialisée par le grand groupe.

Schneider privilégie les niveaux 2 et 3 lorsque la PME propose une innovation pertinente mais qu'elle bute sur le développement ou la commercialisation de son offre. Toutefois, le choix du type de partenariat doit absolument se réaliser au cas par cas en fonction des souhaits des deux partenaires et de l'analyse des marchés.

## ANNEXE 1 : L'Observatoire de Pacte PME



L'association Pacte PME s'est dotée depuis 2013 d'un observatoire de la relation entre les grands donneurs français et leurs PME fournisseurs dont l'objectif est d'aider chacun des grands comptes, qu'il soit privé ou public, à améliorer son dialogue avec les entreprises de moins de 250 salariés se trouvant sur le territoire national.

Les travaux de l'Observatoire Pacte PME sont structurés autour de trois outils principaux :

un baromètre, qui est un questionnaire adressé à plus de 10 000 PME, permettant d'interroger les fournisseurs des grands comptes sur les problématiques telles que : La qualité des échanges en amont d'un marché, la qualité de la relation contractuelle, la qualité de la relation fournisseur, la prise en compte de critères RSE dans la dynamique du partenariat global, le soutien à l'innovation des PME, l'implication du grand compte dans le développement du fournisseur ;

un plan d'action rédigé par le grand compte en fonction des résultats du baromètre, afin d'améliorer les points faibles perçus par les PME fournisseurs ;

le suivi d'indicateurs d'achat (notamment les délais de paiement), de renforcement et d'innovation.

L'amélioration du dialogue entre les grands comptes et leurs panels de PME passent par une séance de restitution par chaque grand compte auprès de son panel de fournisseurs des résultats du baromètre le concernant et des actions envisagées.

L'ensemble des critères ci-dessus est évalué par le Comité de suivi indépendant de Pacte PME, composé à parts égales de représentants de PME, de grands comptes et de personnalités qualifiées issues du monde économique.

Les groupes obtiennent une note confidentielle allant de A à D (A étant la meilleure note), assortie de recommandations, voire de réserves, prenant en compte l'évolution de la politique des groupes d'une année sur l'autre.

## **ANNEXE 2 : Solidaires dans la crise du Covid-19 : neuf recommandations de Pacte PME dans la crise (16 avril 2020)**

**Objectif 1 : Mettre en place un plan d'action global visant à prévenir le risque de dégradation de la relation contractuelle, afin de ne pas aggraver les tensions de trésorerie des PME**

### **Recommandation 1**

élaborer un plan d'action comportant une série d'engagements pour soutenir PME et ETI fournisseurs, avec la volonté de prévenir les risques prioritaires suivants dans le cadre de la relation contractuelle les liant à eux : arrêt des livraisons de produits/prestations dû à la baisse significative de leurs capacités productives ; insuffisance des mesures de sécurité sanitaire pour les collaborateurs ; difficultés de facturation dues à une diminution des capacités de contrôle réception client ; difficultés de trésorerie dues à une insuffisance du besoin en fonds de roulement du fournisseur ; allongement des délais de paiements (crédit inter-entreprises) ; suspension/annulation de commandes ; application de pénalités de retard.

### **Recommandation 2**

agir plus spécifiquement sur les délais de paiement inter-entreprises, en veillant à leur respect et en privilégiant autant que faire se peut les orientations suivantes : étudier toutes les solutions possibles pour venir en aide aux PME étant dans une situation de trésorerie tendue voire critique, pousser et promouvoir largement les solutions de dématérialisation, développer, accélérer le recours au "reverse factoring" (affacturage inversé collaboratif) avec leurs banques, conserver une souplesse et des mesures dérogatoire permettant de répondre aux urgences.

**Objectif 2 : S'assurer qu'un dispositif d'information et d'écoute, visant à venir en aide aux PME les plus fragiles, est en place et efficace**

### **Recommandation 3**

relayer auprès des PME partenaires les informations relatives aux aides publiques nationales et locales destinées à soulager leur trésorerie et les aider à poursuivre leur activité (chômage partiel, fonds de solidarité, prêt garanti par l'Etat, etc.)

### **Recommandation 4**

faire fonctionner et garantir un dispositif d'écoute (avec l'appui des acheteurs, médiateurs internes, équipes opérationnelles, etc.) pour répondre à tous besoins ou questions exprimés par les fournisseurs de toute taille et permettant de remonter les difficultés qu'ils rencontrent pendant toute la durée de la pandémie

### **Recommandation 5**

estimer la criticité des risques encourus par ses fournisseurs et concevoir une réponse adaptée et personnalisée pour chacun d'entre eux

Cette estimation pourra passer plus particulièrement par les démarches et initiatives suivantes : constitution d'une « Task force » interne au groupe pour piloter la démarche ; interrogation des fournisseurs pour repérer les situations les plus critiques ; construction d'une réponse adaptée à chaque situation critique repérée ; appui des fournisseurs à la continuation de leur activité pendant la crise.

**Objectif 3 : Améliorer les perspectives de rebond de tous ses partenaires en 2021 et engager une démarche actualisée de sa politique de partenariat stratégique**

**Recommandation 6**

étendre, le cas échéant et lorsque cela s'avère utile et possible, de quelques mois la durée de contrats annuels qui auraient en principe dû prendre fin au premier ou au second semestre 2020

**Recommandation 8**

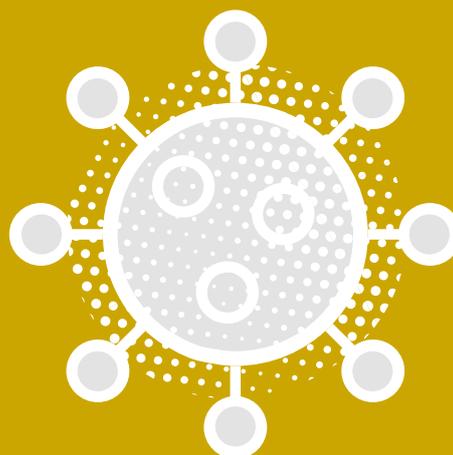
adapter sa politique d'externalisation et de sous-traitance afin de repenser sa chaîne d'approvisionnement de manière responsable, notamment au travers :  
d'une analyse des risques systémiques induits, des d'activités stratégiques et/ou critiques, de l'intégration et du développement de « boucles locales » ou de réseaux susceptibles de conduire à une relocalisation éclairée auprès d'entreprises françaises ou européennes

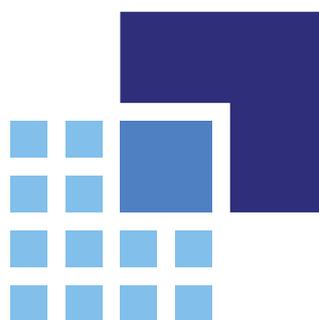
**Recommandation 7**

donner plus de visibilité aux fournisseurs en phase de reprise (par exemple, en associant les PME fournisseurs à la constitution d'offres proposées aux clients du grand compte)

**Recommandation 9**

entrer, le cas échéant, au capital d'une ou plusieurs PME fournisseur(s) dans le cadre d'une politique de partenariat stratégique réactualisée, notamment dans une logique de souveraineté économique, de recapitalisation et/ou de consolidation propre à chaque filière en fonction de ses objectifs





**pactepme**

GRANDISSONS ENSEMBLE