

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2007

**pactepme** 

Grandissons ensemble

**oseo** 



Comité | RICHELIEU

## Préface au rapport 2007 du Pacte PME

Une nouvelle entreprise et une entreprise établie ne combattent pas à armes égales. La loi du marché favorise les plus forts, je voudrais qu'elle favorise les meilleurs. Pour permettre l'apparition de nouveaux acteurs, l'Etat peut et doit jouer un rôle de régulateur de la concurrence. C'est ce qu'en Allemagne on a appelé le protectionnisme éducatif. Aux Etats-Unis, cela a débouché il y a plus de 50 ans sur le fameux *Small Business Act*.

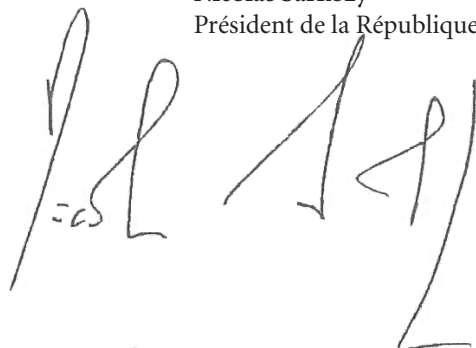
Pour désinhiber le marché et pour qu'il ose choisir des entreprises nouvelles apportant des solutions nouvelles, il faut s'inspirer de cette philosophie. Les grands clients des PME sont en guerre économique et il est illusoire et contre-productif de les forcer. Une politique d'accompagnement et d'exemplarité, passant de la discrimination négative à la mobilisation positive y trouve toute sa place.

C'est cet esprit que le programme porté par le Comité Richelieu et OSEO promeut. Je trouve que c'est la bonne façon de faire et j'encourage les grands comptes qui ne l'ont pas encore fait à s'y associer. Au moment où le projet de Loi de Modernisation de l'Economie prévoit justement d'alléger les conditions de consultation des PME innovantes par les acheteurs publics, le Pacte PME est un programme clé pour l'économie française. Je m'y associerai en demandant aux services de l'Etat d'examiner avec la plus grande attention tous les éléments d'information publiés sur les relations entre les grands comptes signataires, qu'ils soient publics ou privés, et les PME innovantes.

Je souhaite également que ce programme passe maintenant à une seconde étape : il faut qu'il continue non seulement à renforcer l'accès des PME innovantes aux achats des grands comptes mais aussi que, sur cette base, il permette aux grands comptes d'emmener leurs fournisseurs stratégiques sur les marchés étrangers.

Les résultats qui figurent dans ce rapport démontrent ce que l'excellence permet d'obtenir. En respectant l'intérêt individuel de chacun des grands comptes, le Pacte PME permet que les leaders d'aujourd'hui favorisent l'émergence de ceux de demain, en leur attribuant plus de contrats et en leur ouvrant l'accès à l'exportation. C'est ainsi que nous renforcerons l'offre française sur tous les marchés, c'est ainsi que nous dynamiserons la croissance de notre économie.

**Nicolas Sarkozy**  
Président de la République

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'N. Sarkozy', written in a cursive style.

# Sommaire

Le mot des présidents	02	
Le Pacte PME : fondamentaux et tendances 2007	04	
<b>Les participants au programme</b>		<b>06</b>
Les grands comptes signataires	08	
Les PME inscrites	14	
Les partenaires du Pacte PME	16	
<b>Les outils et pratiques clés</b>		<b>18</b>
Gouvernance	20	
Sensibilisation	26	
Identification de nouvelles opportunités	28	
Évaluation	40	
Contractualisation	44	
Vie du contrat	52	
Grands programmes	62	
<b>L'Observatoire</b>		<b>66</b>
La part des PME dans les achats	68	
<b>Les pôles de compétitivité</b>		<b>74</b>
La part des PME dans les projets collaboratifs	76	
Le retour d'expérience des PME membres des pôles	78	
Bonnes pratiques	80	
<b>Conclusion</b>		<b>84</b>
Le mot des ministres	86	
L'équipe	88	



**Thierry Gaiffe**

Président du Comité Richelieu



Comité | RICHELIEU

Il n'y a pas de petites entreprises.

Il n'y a pas de grandes entreprises.

Il n'y a que des entreprises, et des entrepreneurs, qui se battent chaque jour sur un marché aujourd'hui mondialisé et qui exige toujours plus d'excellence pour des coûts toujours plus faibles.

Et seuls survivront ceux qui sauront proposer l'offre la plus compétitive et la meilleure réactivité.

D'où l'intérêt souvent oublié d'être « innovant ».

L'innovation n'est pas une fin en soi. C'est la pierre angulaire de la guerre économique. La seule garantie du succès de nos entreprises.

C'est l'innovation qui permet d'offrir une offre compétitive en France et à l'exportation.

C'est l'innovation qui permet de protéger nos emplois nationaux.

Et cette innovation, force est de constater qu'elle repose aujourd'hui sur un tissu de PME-PMI que le monde entier nous envie, riche de diversité, de dynamisme et de créativité.

Alors, quand on interroge les grands champions français sur la question de l'innovation, tous, sans détour, appellent de leurs vœux l'appui du « petit frère » providentiel, susceptible de l'aider à combattre sur le champ de bataille de la compétition mondiale.

Et tous aussi parlent de leurs difficultés à s'y retrouver dans l'offre pléthorique de nos PME françaises.

*A contrario*, on peut citer des exemples ahurissants de PME très performantes exportant en Asie depuis de nombreuses années, et qui voient les portes de nos champions nationaux rester désespérément closes, du fait de structures d'achats un peu complexes.

C'est pourquoi, en créant le Pacte PME, OSEO et le Comité Richelieu ont tenté par la seule force du volontariat d'amener les entreprises, grandes et petites, à travailler ensemble. Main dans la main.

Chacune apportant à l'autre le meilleur d'elle-même : le grand compte en ouvrant ses achats à la PME, la PME en proposant son offre innovante. De cet ensemble naissent l'enthousiasme, et plus que tout, l'échange et le respect mutuel sur lesquels se fonderont les succès de demain.

C'est ce qu'on appelle en business une relation « *win-win* ».

L'équipe aux commandes du Pacte PME œuvre depuis plus de deux ans à cette mission d'intérêt national.

Et je profite de cet édito pour les féliciter pour le chemin accompli et l'indubitable succès de leurs actions au jour le jour.

Car aujourd'hui près de 2 000 PME ont rejoint le Pacte, quarante-deux grands comptes y ont adhéré, et plus de 300 contrats entre sociétés ont pu être signés durant l'exercice 2007, soit quatre fois plus que la première année.

Il n'y a plus qu'à poursuivre dans cette voie, dans cette dynamique de succès. À étendre aujourd'hui le périmètre du Pacte PME à l'ensemble de l'écosystème : banques, écoles, investisseurs, etc.

C'est ce que le Comité Richelieu appelle de ses vœux.



**François Drouin**  
Président-directeur général d'OSEO



Près de 2 000 PME, quarante-deux grands comptes et dix-neuf pôles de compétitivité impliqués, près de 400 contrats signés entre sociétés... deux ans après le lancement et le déploiement du Pacte PME en partenariat avec le Comité Richelieu, OSEO ne peut que se réjouir du succès incontestable de ce dispositif.

En améliorant les conditions d'accès des PME à la commande des grands comptes publics et privés, et donc aux marchés, le mouvement de « mobilisation positive » ainsi généré constitue un atout indéniable pour booster la compétitivité de nos entreprises, notamment à l'international. Et ce d'autant que le Pacte PME a été enrichi et complété à l'été 2007 par la création, au sein d'OSEO, du dispositif Passerelle qui vise à encourager les grands comptes à s'associer au financement de programmes de R&D portés par des PME et répondant à leurs besoins de marché. Pour favoriser ces partenariats autour de projets innovants, OSEO a également mis en place la garantie de projets innovants.

Pacte PME, Passerelle, autant de démarches vertueuses – car basées sur un partenariat « gagnant-gagnant » – qui s'inscrivent totalement dans la dynamique développée par OSEO pour accélérer la croissance des PME par l'innovation, et trouvent leur place confortée dans son offre de financement et d'accompagnement désormais largement élargie.

Début 2008, OSEO a en effet vu son action recentrée prioritairement sur l'innovation et particulièrement sur le financement des risques non couverts par le marché. Grâce à l'intégration de l'ex-AII, OSEO dispose ainsi d'un potentiel d'intervention de 800M€ qui lui permet d'accompagner toutes les PME innovantes, depuis la TPE jusqu'à l'entreprise moyenne de croissance : que ce soit par l'aide à l'innovation classique ou dans le cadre du nouveau programme d'innovation stratégique industrielle qui vise à financer des projets technologiques collaboratifs ambitieux (3 à 10 millions d'euros d'aide par projet) portés par des entreprises moyennes (5 000 salariés au maximum).

Cette impulsion forte des Pouvoirs Publics en faveur de l'innovation sera complétée en 2009 par l'intégration au sein d'OSEO de la gestion du Fond unique interministériel (FUI) pour soutenir les projets de R&D des pôles de compétitivité.

À quelques mois de la Présidence française de l'Union européenne, dans un contexte économique complexe, le développement de l'innovation comme moteur de la croissance doit en effet, plus que jamais, être résolument placé au cœur des priorités de notre pays.

Le Pacte PME est bien l'un des outils à même d'accompagner cette politique ambitieuse. OSEO et le Comité Richelieu sont, pour leur part, plus que jamais aux côtés des entreprises pour les aider à relever le défi de l'innovation et à maintenir leur avantage compétitif ou à devenir les champions de demain.



**Emmanuel Leprince**  
DIRECTEUR DU PROGRAMME  
PACTE PME

## Le Pacte PME : fondamentaux et tendances 2007

Renforcer la concurrence et l'innovation, favoriser l'émergence de nouveaux acteurs mondiaux.

### Pourquoi le Pacte PME ?

La France et l'Europe ont besoin de nouveaux acteurs mondiaux pour renforcer les champions actuels, trop peu nombreux et trop anciens.

Un vivier existe, composé de plusieurs milliers de PME innovantes capables de se transformer en acteurs mondiaux. Ces entreprises ont déjà fait leurs preuves et leur effectif varie généralement entre 20 et 500 personnes. Mais leur développement est bloqué par le plafond de verre créé par la préférence que marquent les acheteurs, les banquiers, les investisseurs, les chercheurs et les jeunes diplômés pour des entreprises établies, gages de sécurité.

Parce qu'une innovation n'existe pas sans un marché, il faut d'abord débloquent l'accès de ces PME innovantes à leurs clients. Seul un marché moins conservateur composé d'acheteurs prêts à accepter des produits nouveaux proposés par des entreprises nouvelles permettra de déverrouiller le potentiel de ces entreprises et de redynamiser l'économie française.

---

### Chronologie

#### Janvier 2007

- 1 000 PME inscrites

#### Avril 2007

- Signature de Météo-France
- Signature de Total
- Signature de Roquette
- Signature de Norauto

#### Août 2007

- 1 500 PME inscrites

#### Octobre 2007

- Signature de GE en France

#### Novembre 2007

- Signature d'INEO Suez
- Signature du Réseau des Acheteurs Hospitaliers d'Île-de-France

#### Décembre 2007

- Signature de la Société Générale

#### Janvier 2008

- Signature d'Air Liquide
- Signature de SFR
- Signature de la Ville de Paris

### Une méthode originale

Les États-Unis ont identifié ce problème clé dès le lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Ils ont alors mis sur pied le *Small Business Act*, qui réserve 40 % des marchés publics fédéraux aux PME américaines. La méthode est radicale puisque les acheteurs publics sont contraints de réserver certains marchés aux PME : il s'agit d'une véritable discrimination positive.

Confrontée à des contraintes européennes qui l'empêchent d'aller jusqu'à la discrimination positive, la France a de son côté testé une démarche non contraignante et ciblée sur les meilleures PME innovantes. Elle est passée de l'« Act » au « Pacte » en proposant aux grands comptes publics ou privés qui le souhaitent de s'engager dans une démarche de mobilisation positive, permettant non seulement aux meilleures PME d'augmenter leur chiffre d'affaires mais aussi aux grands comptes de renforcer leur innovation et leur compétitivité. Avec le Pacte PME, l'excellence permet de s'affranchir de la contrainte.

En signant le Pacte PME, les grands comptes s'engagent à la transparence sur leurs relations avec les PME innovantes (indicateurs) et bénéficient de différents outils (place de marché, co-financement de prototypes, fonds de garantie...) facilitant leurs relations avec ces entreprises. Des pratiques clés concernant la gouvernance des grands comptes leur sont également proposées.

---

### Chiffres clés

- **1 750** PME inscrites au programme en décembre 2007
- **42** grands comptes signataires
- **37** événements de mise en relation entre PME innovantes et représentants de grands comptes
- **6** conférences de présentation des pratiques Achats et des thèmes technologiques d'intérêt d'un grand compte signataire
- **19** pôles de compétitivité signataires
- **22** accords de partenariat signés avec des organisations nationales ou régionales
- Une équipe dédiée de **13** personnes mise à disposition par OSEO et le Comité Richelieu

### **2006-2007, deux premières années confirmant l'intérêt de la démarche**

Après un premier exercice 2006 encourageant et abondamment salué par la presse, les résultats que vous allez découvrir dans ce deuxième rapport, couvrant l'exercice 2007, montrent que la méthode fonctionne. 2007 a vu non seulement une forte augmentation du nombre de grands comptes engagés et de PME inscrites, mais également un renforcement de son contenu : les programmes de mise en contact, déjà opérationnels en 2006, ont été approfondis et intensifiés. Mais cette mise en contact ne suffisait pas. Afin de faire tomber les barrières qui freinent la transformation de ces contacts en relations pérennes, de nouveaux outils ont également été bâtis afin d'accompagner les relations ainsi créées. Enfin, la mise sur pied d'un Observatoire a permis, grâce à un travail de fond mené avec les grands comptes, d'identifier les pratiques clés, tant au stade de l'évaluation, de la sélection des entreprises ou de la vie des contrats, qui permettent de réussir ces relations entre grands comptes et PME innovantes.

Le programme, porté par OSEO et le Comité Richelieu, a également connu une reconnaissance officielle tant des pouvoirs publics que des organisations professionnelles.

### **Quatre axes pour 2008**

Les axes prévus sont les suivants :

- ▶ Renforcement du Pacte PME dans certains secteurs (Santé, Transports, etc.),
- ▶ Extension de la gamme des outils proposés, avec par exemple des plans de développement à l'international des fournisseurs stratégiques,
- ▶ Démarrage d'un travail d'aide à la mise en œuvre par les grands comptes des pratiques clés identifiées en 2007,
- ▶ Déclinaison du Pacte PME dans d'autres pays européens.

En 2007, le programme a en effet été testé avec succès aux Pays-Bas et en Italie. Le gouvernement français l'a inclus dans ses propositions faites à la Commission européenne pour un *SBA* européen. Enfin, il a été retenu par la Commission européenne comme la meilleure pratique française 2008 en matière de soutien aux PME. Toutes ces fées étant penchées sur notre berceau, nous ne pouvons pas faire moins que réussir.

## **Ils le soutiennent**

### **Le chef de cabinet du Premier ministre**

« Monsieur François Fillon vous félicite pour la qualité de ce rapport. Comme vous le savez, l'émergence d'entreprises de taille moyenne figure parmi les priorités de la politique économique du Gouvernement ; c'est pourquoi le Premier Ministre tient à souligner l'originalité de la démarche amorcée, de fédération et de mobilisation de tous les acteurs de l'écosystème autour des PME à fort potentiel de croissance et d'emploi. »

### **Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi**

« les résultats remarquables de ce Pacte me conduisent à vous féliciter et à vous encourager dans la poursuite de votre action. »

### **Le MEDEF**

« Le MEDEF encouragera les grandes entreprises menant des travaux de R&D à signer le Pacte PME. »



# Les participants au programme

Dix grands comptes ont signé le Pacte PME au cours de la deuxième année du programme. Le nombre de PME inscrites a doublé, passant de 900 à près de 1 750. Enfin, le réseau des partenaires français du programme s'est étoffé : sept organisations professionnelles ont rejoint ses rangs.

## Les grands comptes signataires

Trois des dix grands comptes signataires en 2007 sont des entités publiques. Parmi elles, la Ville de Paris est la première collectivité territoriale à s'engager pour ses achats. Les sept autres sont des groupes privés de taille variable, issus de différents domaines : Énergie, Services, Santé, Télécoms, Agroalimentaire et enfin Services Financiers. Ainsi, la Société Générale est le premier établissement bancaire à signer le Pacte PME.

Ce nouveau groupe de signataires confirme la vocation du Pacte PME à s'inscrire dans tout secteur faisant appel aux compétences développées par les PME innovantes, et permet au programme d'instaurer une démarche de mobilisation et de transparence sur un périmètre d'achats de près de 15 milliards d'euros supplémentaires.



La Ville de Paris signe le Pacte PME.  
De gauche à droite : François Drouin,  
Christian Sautter et Harilaos Loukos

### Air Liquide

Alcatel-Lucent  
France

Alstom

Arkema

Bruker Biospin

Bull

Capsugel (Pfizer)

CEA

CNES

DCNS

DGA

EDF

Ericsson France

### GE en France

IFP

### INEO Suez

Ingenico

La Poste

Laboratoires  
Pierre Fabre

Lexmark  
International

### Météo-France

MBDA

Microsoft France

Ministère de  
l'Écologie, de l'Énergie,  
du Développement  
durable et de  
l'Aménagement du  
territoire (MEEDA)

Ministère de  
l'Économie, de  
l'Industrie et de  
l'Emploi (MINEFE)

Ministère de  
l'Enseignement  
supérieur et de la  
Recherche (MINER)

Ministère de  
l'Intérieur, de  
l'Outre-Mer et  
des Collectivités  
Territoriales (MIOCT)

Norauto

Réseau des  
Acheteurs  
Hospitaliers  
d'Île-de-France

RATP

Renault DREAM

Rhodia

### Roquette

Schlumberger

Schneider Electric

### SFR

Siemens France

SNCF

### Société Générale

Thales

### Total

### Ville de Paris



## Mobilisation positive des grands comptes en faveur du développement des PME innovantes

### Attendus

Les relations entre les grands comptes et les PME innovantes ne vont pas de soi :

- Dans des domaines à fort contenu innovant, il est difficile d'identifier au bon moment les entreprises disposant de compétences, de produits ou de services susceptibles d'apporter une valeur ajoutée,
- Les jeunes entreprises souffrent d'un déficit de confiance qui peut amener des acheteurs à les exclure *a priori*, même lorsqu'elles apportent une solution compétitive.

De plus, dans un environnement économique de plus en plus contraint, les grands comptes sont amenés à globaliser leur demande afin d'en diminuer les coûts d'acquisition.

Pourtant, les PME innovantes sont porteuses de gains de compétitivité sous la forme d'innovations, d'un élargissement de la concurrence, d'une diminution des coûts, de réactivité et de flexibilité.

Dans ce contexte, l'amélioration de l'accès des PME innovantes aux grands comptes est l'un des axes majeurs retenus par les pouvoirs publics pour renforcer la compétitivité de notre économie.

### Présentation de la démarche

La démarche retenue, intitulée « mobilisation positive », a pour objectif de faciliter les relations entre les grands comptes – publics ou privés – et les PME innovantes :

- Échanges entre les grands comptes et les PME sur les pratiques et outils (identification, évaluation, contractualisation, incitation des grands fournisseurs...) permettant de faciliter les relations entre les grands comptes et les PME innovantes,
- Mise en œuvre, si nécessaire et par les parties prenantes qui en ressentiront le besoin, de nouveaux outils ou pratiques,
- Mise en place d'indicateurs de mesure des résultats.

Contrairement à la discrimination positive, la mobilisation positive n'impose pas aux grands comptes d'attribuer une part de leurs marchés aux PME. Elle prend en compte les intérêts de toutes les parties prenantes et a pour but, en facilitant la compétition, d'améliorer l'accès des grands comptes aux meilleures PME innovantes.

Les signataires, partageant l'objectif de renforcer les relations entre les grands comptes et les PME innovantes, expriment leur accord avec la démarche retenue.

François Drouin  
Président-directeur général  
OSEO

M.  
Fonction  
Grand compte

Thierry Gaiffe  
Président  
Comité Richelieu

## Météo-France

---



**Pierre-Étienne Bisch**  
PRÉSIDENT

Par la signature du Pacte PME, Météo-France s'engage à favoriser l'instauration de relations avec des équipes de novateurs.

La compétence scientifique ne peut s'accroître et perdurer sans innovation et créativité. Météo-France s'appuiera sur l'excellence de ces petites et moyennes entreprises.

La mission fondamentale de Météo-France est d'apprécier les risques pour sauver des vies. Cette appréciation doit s'adapter à des demandes spécifiques nouvelles, comme la transmission de prévisions accompagnées d'aides à la décision ou comme la fourniture de prestations sur mesure.

L'établissement, qui exporte un modèle météorologique unique, dispose en son sein d'un centre de recherche étudiant notamment les données climatiques, et a déjà pour partenaires des petites structures, par exemple dans le domaine de l'ingénierie conseil ou celui de l'assemblage de matériel météorologique.

## Total

---



**Bruno Weymuller**  
DIRECTEUR STRATÉGIE  
ET ÉVALUATION DES RISQUES

Technologie, recherche et innovation sont au cœur de la stratégie du groupe Total. Des enjeux qui l'ont conduit à rejoindre les signataires du Pacte PME le 5 avril 2007.

Par cet engagement, Total souhaite multiplier ses liens avec des PME aux savoir-faire ou aux produits innovants. Il montre, d'une manière plus générale, qu'il est attaché à contribuer au développement des petites et moyennes entreprises.

Pour un groupe international aux nombreuses activités comme Total, l'innovation peut être plus facile et plus rapide à identifier dans les PME innovantes qu'au sein de grandes entreprises. Encore faut-il avoir accès aux meilleures PME innovantes, porteuses de technologies prometteuses. Le réseau de partenaires du Pacte PME, coordonné par OSEO et le Comité Richelieu, est un gage de qualité des PME avec lesquelles Total sera mis en contact.

Enfin, la dimension européenne du Pacte PME est un réel avantage pour faciliter les échanges entre nos services opérationnels et les meilleures PME de France, d'Italie, des Pays-Bas et de Norvège.

## Société Générale



**Séverin Cabannes**  
DIRECTEUR DES RESSOURCES  
DU GROUPE

En tant que première banque signataire du Pacte PME, la Société Générale marque son engagement auprès des PME innovantes.

L'objectif de cette démarche de collaboration positive est double.

Les PME innovantes sont des partenaires de choix dans l'amélioration permanente de la réactivité et de l'efficacité. Elles nous accompagnent dans le développement de nouveaux services et produits, au bénéfice de nos vingt-sept millions de clients dans le monde. Elles sont également actrices dans le renforcement de nos avantages concurrentiels, en intégrant leur capacité d'innovation dans nos processus, ou encore en apportant des solutions nouvelles qui prennent en compte notre responsabilité sociale et environnementale.

En retour, les PME peuvent trouver avec notre groupe un partenaire contribuant à leur propre développement dans des domaines où l'innovation est clé, comme les systèmes d'information, les moyens de paiement, les services bancaires, la dématérialisation, l'immobilier...

Le Pacte PME offre à notre groupe, qui réalise déjà près du tiers de ses dépenses d'achats avec des PME, des perspectives nouvelles et des pistes de collaboration étendues. Des actions concrètes, comme des rencontres avec les PME et des groupes de travail, sont lancées.

## Réseau des Acheteurs Hospitaliers d'Île-de-France



**Dominique Legouge**  
DIRECTEUR

Les quatre enjeux majeurs qui ont conduit le groupement d'intérêt public RESAH-IDF, fédérant dans une stratégie de groupe les achats de soixante hôpitaux franciliens, à rejoindre les signataires du Pacte PME, sont :

- Le besoin d'innovation pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs,
- La capacité de répondre à la demande interne de produits et services à un coût global supportable économiquement pour l'hôpital,
- La nécessité de trouver des solutions alternatives sur les marchés de nature monopolistique,
- La mobilisation positive en faveur des PME, de la diversité et du développement du tissu industriel.

Suite à cette signature, l'année 2008 donnera lieu à de premières actions concrètes. D'abord, une rencontre entre les représentants des adhérents du RESAH-IDF (directeurs, ingénieurs, pharmaciens, etc.) et un panel de PME innovantes sera organisée avec, pour objectif, d'identifier les pistes d'actions possibles afin d'améliorer l'accès des PME à la commande publique hospitalière francilienne. Puis, nous tiendrons un colloque, ouvert à l'ensemble des acteurs de l'achat hospitalier, visant à promouvoir l'intérêt d'une meilleure prise en compte des PME, notamment innovantes, lors de la définition des politiques et stratégies d'achat. Enfin, par son engagement dans le Pacte PME, le Réseau des acheteurs hospitaliers d'Île-de-France souhaite multiplier ses liens avec des PME, fortes de produits ou services innovants et montrer, d'une manière plus générale, son attachement à contribuer au développement des petites et moyennes entreprises.

## GE en France

---



**Clara Gaymard**  
PRÉSIDENTE

Nous avons décidé de signer le Pacte PME le 9 octobre 2007 afin de marquer plus encore notre engagement auprès des PME françaises.

En France, le groupe GE travaille d'ores et déjà avec nombre d'entre elles, soit en tant que donneur d'ordre, soit en tant que partenaire dans leur développement.

Nous sollicitons, depuis de nombreuses années, le savoir-faire de nos PME, notamment pour la conception et la fabrication de nos équipements d'imagerie médicale et de nos turbines au sein de nos centres d'excellence.

Nous développons également des solutions de financement flexibles et innovantes depuis plus de quarante ans et nous accompagnons près d'une PME sur cinq dans leur projet de développement, tant au niveau national qu'international.

En rejoignant le Pacte PME, nous souhaitons renforcer nos relations avec le tissu des PME innovantes. Au travers de rencontres régulières, nous pourrions présenter GE, nos besoins en termes d'achats, de développement et d'innovation.

## Air Liquide

---



**Bernard Jamonet**  
DIRECTEUR DES NOUVELLES  
OPPORTUNITÉS TECHNOLOGIQUES

Dans un environnement mondial en pleine évolution, innover pour demain exige d'ouvrir notre R&D sur l'extérieur.

De nombreux partenariats existent déjà dans le monde entier avec des universités et des centres de recherche institutionnels ou privés. Par ailleurs, de nombreux développements d'applications ont été réalisés dans le cadre de collaborations avec des industriels, des grands groupes ou des PME.

En signant le Pacte PME, nous inscrivons le renforcement de nos relations avec les PME innovantes parmi les principes de notre politique de partenariat, dans l'objectif de développer l'innovation.

## INEO Suez

---



**Guy Lacroix**  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR  
GÉNÉRAL

Intégrateur de solutions électriques, de systèmes d'information et de communication, INEO Suez est à la pointe de l'évolution des technologies, au service de ses clients, ainsi que de l'anticipation constante de leurs attentes.

La transformation de notre environnement ouvre des champs considérables aux nouvelles technologies. Le potentiel d'applications et de services rendus possibles par des technologies « sans contact » ou par la reconnaissance d'image, par exemple, est encore difficilement imaginable.

Signer le Pacte PME est, pour INEO Suez, une véritable ouverture sur les innovations les plus intéressantes dans de multiples secteurs. Cette démarche, qui s'inscrit en cohérence avec notre culture, a vraiment du sens. INEO Suez est un groupe d'entrepreneurs, très ancré dans le tissu économique local.

Travailler en étroite collaboration avec des PME fait partie de nos pratiques, de notre culture d'ouverture, de partenariat et d'engagement social.

## SFR



**Bertrand Mabile**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
SFR ENTREPRISES

La signature du Pacte PME va permettre à SFR Entreprises de développer des partenariats qui s'appuieront sur l'ensemble des acteurs du marché de l'informatique mobile (les partenaires *Machine to Machine*, *Mobile IT Program*). Sur le marché en forte croissance des applications Métiers mobiles, le Pacte PME permettra de nouvelles synergies, à la fois commerciales et technologiques, entre les PME innovantes et les grands comptes, via des opérations conjointes entre SFR Entreprises et des PME innovantes partenaires.

Le périmètre d'action du Pacte PME n'est pas limité au partenariat avec SFR Entreprises ; en effet, un déploiement progressif sera favorisé dans d'autres départements de SFR pour lesquels l'innovation apportée par les PME est une réelle valeur ajoutée.

## Ville de Paris



**Christian Sautter**  
ADJOINT CHARGÉ DE L'EMPLOI,  
DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET  
DE L'ATTRACTIVITÉ INTERNATIONALE

Le 21 janvier 2008, Paris a été la première collectivité territoriale à signer le Pacte PME. Depuis 2001, Paris développe un important soutien à la création et au développement d'entreprises innovantes. La surface des incubateurs et des pépinières d'entreprises, qui représentent plus de 40 000 m<sup>2</sup>, a été multipliée par huit. Dans le cadre des pôles de compétitivité, le Paris de l'innovation a mobilisé huit millions d'euros pour financer des projets de Recherche et Développement qui impliquent des PME parisiennes.

La collectivité parisienne a mis en place sur le site web [www.Paris.fr](http://www.Paris.fr) une page qui facilitera les rencontres entre les PME et le service « Achats Marchés » de la Ville.

En signant le Pacte PME, Paris s'engage à faciliter l'accès des PME innovantes aux marchés de la Ville. Avec un volume annuel de près de 1,5 milliard d'euros d'achats et d'investissements, la commande publique parisienne contribuera au développement de l'activité d'entreprises innovantes. Par exemple, des PME pourront contribuer au Plan Climat de la Ville de Paris. C'est aussi un important programme de construction et de rénovation de bâtiments avec des normes Haute Qualité Environnementale.

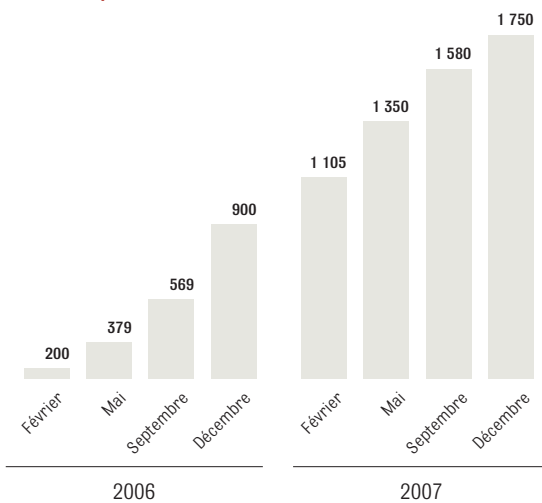
## Les PME inscrites

En un an, le nombre de PME inscrites a quasiment doublé, passant de 900 fin 2006 à 1 750 fin 2007. Chacune de ces entreprises a détaillé les compétences qu'elle souhaitait mettre en avant afin de pouvoir se faire connaître des grands comptes et être mobilisée dès qu'un thème d'intérêt pertinent serait identifié chez l'un d'entre eux. Ces PME sont en outre constamment informées de la mise à disposition de nouveaux outils et interrogées sur leur expérience de terrain avec ces grands comptes.

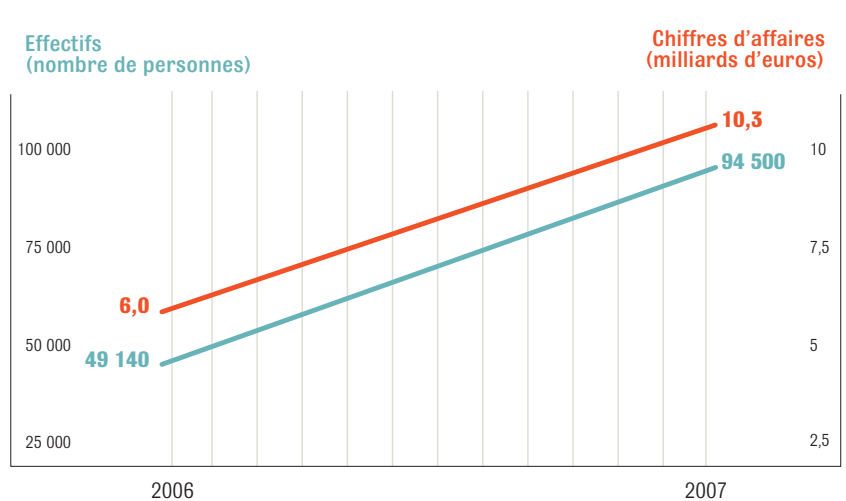
### Profil type des PME inscrites

Effectif	54 personnes
Chiffre d'affaires	5,9 M€
Part des dépenses consacrées à la R&D	30 %
Part du chiffre d'affaires réalisé à l'export	29 %

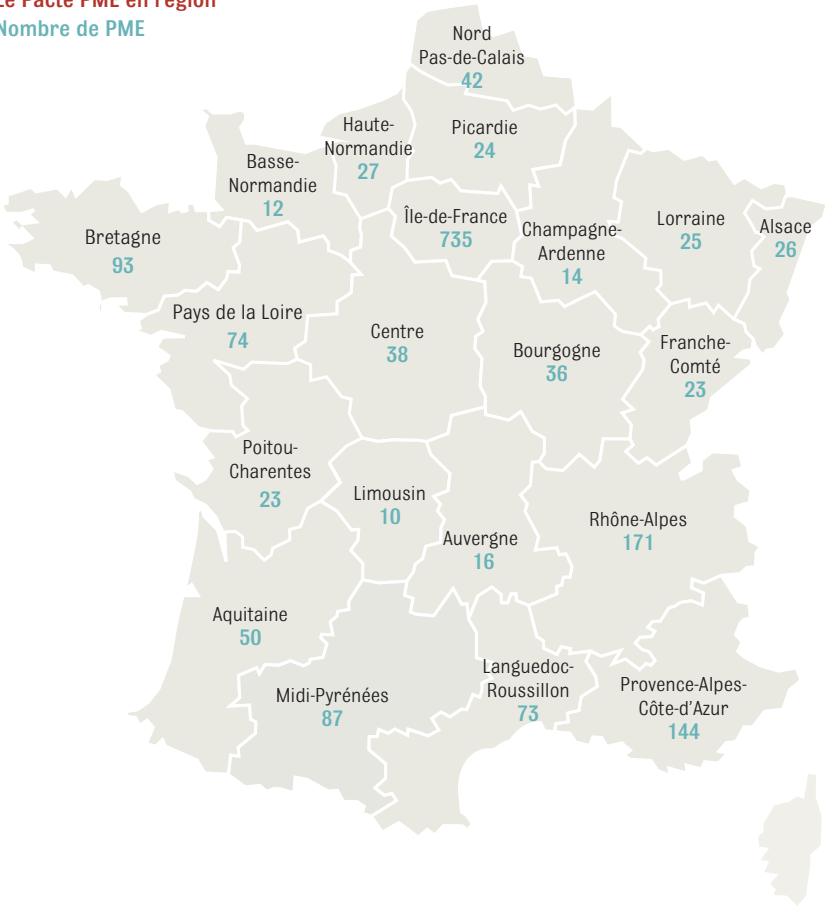
### Progression 2006-2007 des inscriptions au Pacte PME



### Poids total des PME inscrites



**Le Pacte PME en région**  
**Nombre de PME**



**Dynamique de l'implantation du Pacte PME en région**

Croissance du nombre de PME inscrites supérieure à la moyenne française et poids dans le Pacte PME inférieur au poids dans l'innovation française*	Croissance du nombre de PME inscrites supérieure à la moyenne française et poids dans le Pacte PME supérieur au poids dans l'innovation française*
Aquitaine + 118 % Auvergne + 121 % Centre + 173 % Champagne-Ardenne + 615 % Haute-Normandie + 96 % Pays de la Loire + 146 % Poitou-Charentes + 224 % Rhône-Alpes + 98 %	Bretagne + 94 % Midi-Pyrénées + 123 %
Alsace + 87 % Basse-Normandie + 70 % Bourgogne + 38 % Franche-Comté + 62 % Languedoc-Roussillon + 77 % Limousin + 36 % Lorraine + 79 % Nord Pas-de-Calais + 74 % Picardie + 70 %	Ile-de-France + 86 % Provence-Alpes-Côte-d'Azur + 92 %
Croissance du nombre de PME inscrites inférieure à la moyenne française et poids dans le Pacte PME inférieur au poids dans l'innovation française*	Croissance du nombre de PME inscrites inférieure à la moyenne française et poids dans le Pacte PME supérieur au poids dans l'innovation française*

\*aides Oseo Innovation

## Les partenaires du Pacte PME

Les sept nouveaux partenaires portent à vingt-deux le nombre total d'organisations qui relaient l'actualité du programme aux PME. Ces partenaires élaborent avec l'équipe du Pacte PME des thèmes fédérant les compétences émergentes. Ils contribuent également à identifier les PME pertinentes pour les thèmes d'intérêt des grands comptes.

### L'engagement de Lyon Game



#### À propos de Lyon Game

Principale organisation professionnelle dans le domaine des loisirs numériques en France, l'association Lyon Game met en place des actions collectives de soutien des entreprises du secteur des jeux vidéo. La *Game Connection*, *Gamorama*, différents services d'accompagnement lors des événements de l'industrie (type *E3*, *Tokyo Game Show*, *Game Developers Conference*) sont autant d'initiatives qui aident ces PME à se développer et à rayonner, tant au niveau local, national qu'international. Récent partenaire du Pacte PME, Lyon Game a immédiatement lancé la thématique *Serious Games* sur la place de marché en ligne du Pacte PME.

« Nous pensons que les grands comptes signataires pourraient tirer profit des compétences proposées par les entreprises du domaine des *Serious Games* avec lesquelles nous travaillons.

C'est la raison pour laquelle nous sommes devenus partenaires du Pacte PME, explique Virginie Véga, chef de projet chez Lyon Game. Marché né voici quelques années, les *Serious Games* sont des transpositions des techniques du jeu vidéo au monde du travail. Certains sont destinés à la santé, soit pour aider les jeunes atteints d'une maladie à mieux la comprendre et mieux lutter contre elle, soit pour former aux gestes de la chirurgie. Ils peuvent également avoir pour thème la communication ou la sécurité dans le BTP, par exemple.

Et surtout, nous souhaitons démontrer aux grands groupes la pertinence des *Serious Games* en matière de formation où ils permettent de dépasser le champ un peu limité du *e-learning*. Nous espérons transformer cette sensibilisation en contrats avec les entreprises membres de notre association. Actuellement, la thématique est en cours. Nos entreprises ont mis leurs offres en ligne et ont obtenu quelques retours. »

### Les partenaires nationaux

- Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC)
- Club Informatique des GRandes Entreprises Françaises (CIGREF)
- **RETIS**

### Les partenaires sectoriels

- Alliance TICS
- Club Alfa
- Les Entreprises du Médicament (LEEM)
- Syntec Informatique
- Syntec Ingénierie

### Les partenaires locaux

- **Association pour le Développement de l'Informatique en région Rhône-Alpes (ADIRA)**
- **Association pour le Développement de l'Électronique et de l'Informatique dans le Sud-Ouest (ADEISO)**
- **Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles – Val-d'Oise/Yvelines**
- **Club Informatique de Provence (CIP PACA)**
- **Club des Responsables Informatiques du grand Ouest (CRI Ouest)**
- Centre Régional pour l'Innovation et le Transfert de Technologie (CRITT-CCST)
- Fondation Sophia Antipolis
- Club des Managers des Systèmes d'Information de la Région Nord (GUN)
- **Lyon Game**
- Medef Provence-Alpes-Côte-d'Azur
- Méditerranée Technologies
- Mission pour l'Électronique, l'Informatique, et les Télécommunications de l'Ouest (MEITO)
- Montpellier Agglomération
- Optics Valley

## L'engagement de Retis

« Retis fédère les acteurs de l'innovation sur tous les territoires français (CEEI, incubateurs, technopoles).

À travers ses 100 membres, c'est plus de 12 000 entreprises innovantes, en grande partie des PME, que Retis accompagne au quotidien.

Retis partage avec le Comité Richelieu et OSEO la même conviction que la France doit aujourd'hui aider ses PME à croître.

Parce que cette croissance s'effectuera par le marché, Retis s'associe au Pacte PME en lui apportant son concours dans le relais de ses actions à travers ses membres sur les territoires.

Retis souhaite aller plus loin et devenir, pour le Pacte PME, une source d'information et d'analyse du terrain.

Parce que l'impulsion est nécessaire au changement, je soutiendrai ce partenariat pour qu'il permette à nos PME un développement durable et profitable à notre pays. »

**Francis Bécard**  
PRÉSIDENT DE RETIS





# Les outils et pratiques clés

Plusieurs outils sont mis à la disposition des grands comptes signataires du Pacte PME et des PME qui s'y inscrivent. Ils concernent toutes les phases de leur relation, de l'identification de nouvelles opportunités à leur évaluation, puis la contractualisation et enfin le déroulement des contrats. La sensibilisation générale des personnels des grands comptes n'est pas oubliée.

Les outils ne suffisent pas. De bonnes pratiques internes aux grands comptes, touchant leur organisation même, sont nécessaires pour permettre la relation avec des partenaires nouveaux, porteurs d'idées nouvelles.

De telles pratiques clés ont été identifiées en 2007 par notre Observatoire. Elles sont présentées dans les pages suivantes et forment la base d'une gouvernance adaptée, seule capable de réussir en profondeur l'alliance des grands comptes et des PME innovantes.

## Gouvernance

Programme non contraignant basé sur la compréhension des freins qui brident les relations entre PME innovantes et grands comptes, le Pacte PME, pour être efficace, doit être porté à haut niveau et intégré dans la gouvernance de l'entreprise. Comme l'écrivait en 1965 Eugène Foley, directeur de la *SBA* américaine, la prise de conscience doit avoir lieu *right at the top*. La signature du Pacte PME par un haut responsable en est un premier signe fort, qui doit être prolongé par des pratiques clés dont certaines sont maintenant mises à disposition de chacun des grands comptes. Commençons avec deux exemples de prise en compte au plus haut niveau du CEA et de la DGA illustrant les évolutions organisationnelles qui en découlent.

« Il faut que la démarche vienne des entreprises publiques et que la culture de leurs acheteurs évolue fortement. »



**Philippe Corréa**  
DIRECTEUR DES ACHATS  
ET DES VENTES DU CEA

### **La volonté du CEA d'allouer 25 % du volume des contrats aux PME-PMI résulte-t-elle d'une étude préalable ?**

*Philippe Corréa* : Nous avons toujours eu des relations avec les PME-PMI, mais sans, dans le passé, de politique réellement délibérée facilitant leur accès à nos marchés. Lorsqu'une PME-PMI nous amenait de l'innovation, nous contractions avec elle. Puis nous passions à autre chose, sans nous soucier de son devenir. En se dotant d'un objectif, le CEA a passé un contrat avec une société d'analyse financière qui nous permet de suivre cela très finement. Nous en sommes au deuxième exercice dans la mise en œuvre de notre plan d'actions et nous venons de terminer l'analyse pour 2007, qui montre qu'aujourd'hui, 25 % du chiffre d'affaires achat du CEA vont aux PME-PMI.

### **En quoi les technologies des PME sont-elles cruciales pour le CEA ?**

*PC* : Le CEA est un établissement public à caractère industriel et

commercial, qui entreprend dans de multiples domaines. La créativité et l'innovation, tout le monde sait que cela se passe souvent du côté des PME-PMI. Encore faut-il aller les chercher. Nous organisons chaque année des forums PME-PMI autour de thématiques demandant de l'innovation. Nous invitons les entreprises afin qu'elles nouent des contacts avec nos ingénieurs et chercheurs, mais aussi avec nos acheteurs. Il s'agit de réunir les trois termes de ce qui rend une relation intéressante : l'offre de la PME-PMI, le besoin du CEA, mais également la démythification d'une supposée difficulté à contracter avec nous.

### **Pourquoi avoir aligné l'objectif du CEA sur la part réservataire du SBA américain ?**

*PC* : Par agacement. On entend depuis des années qu'il nous FAUT un SBA à l'européenne, à la française. Personnellement, je ne crois pas qu'un SBA européen avec 25 % de marchés réservés, résoudra le fond du problème.

**Sandra Duhot-Letellier**, la responsable de l'unité Achats du centre DAM-IDF (DIF) illustre l'application au quotidien de la politique PME-PMI du CEA

#### **Votre relation avec les PME-PMI ?**

Elle est essentielle. Pour satisfaire les besoins de la DIF en électronique et en mécanique notamment, nous nous adressons plutôt aux PME-PMI innovantes qui acceptent d'investir sur des prototypes et des petites séries. Ainsi, l'objectif des 25 % n'est pas difficile à atteindre.

#### **Comment identifiez-vous vos fournisseurs ?**

Jusqu'à présent, nos unités techniques avaient des fournisseurs privilégiés et ne s'intéressaient pas forcément à la concurrence. Aujourd'hui, notre démarche est plus structurée. Le service Achats participe avec les unités techniques au choix des fournisseurs les mieux-disants dans le respect des grands principes de la commande publique : transparence de la procédure, mise en concurrence dès le premier euro, équité de traitement des fournisseurs.

Si un fournisseur méconnu du CEA livre une réponse intéressante qui se révèle être la mieux-disante, nous lui confions une première affaire pour le tester, puis le qualifier. La même démarche existe pour trouver des partenaires industriels avec lesquels sera établie une convention de collaboration qui aura notamment pour objet la détermination des apports respectifs des parties et l'exploitation des résultats.

Au CEA, nous avons essayé de démontrer qu'une entreprise publique, soumise comme les autres aux directives européennes sur les marchés publics, peut atteindre cet objectif de 25 % sans SBA si cela fait partie de la culture d'entreprise. Si le SBA européen voit le jour, il ne sera pas inutile, peut-être nécessaire... Mais il ne sera pas suffisant. Il faut que la démarche vienne des entreprises publiques et que la culture de leurs acheteurs évolue fortement afin qu'ils n'aient plus peur de traiter avec les PME-PMI. Ces facteurs, qui comptent beaucoup, ne seront jamais dans le SBA.

#### **L'esprit de la loi plutôt que la lettre ?**

PC : Oui. Je n'ai aucune envie de donner un marché aux PME-PMI « rentières », ronronnant dans leur petit créneau et qui, par exemple, ne s'intéressent pas à l'international. En revanche, il existe des PME-PMI animées par des gens passionnés.

Lorsque l'on signe avec une telle entreprise, c'est parce qu'elle a gagné le marché à la loyale. On ne lui a pas donné et elle en est d'ailleurs bien plus fière. Elle peut utiliser cette expérience positive pour s'imposer ailleurs. Ce n'est pas avec un SBA à l'européenne ou à la française qu'elle va prendre des marchés au Japon.

#### **Dans quelle mesure cet objectif est-il une contrainte pour les acheteurs du CEA ?**

PC : Je ne suis pas un fanatique de la contrainte, mais plutôt un grand fervent de l'« évangélisation ». Ma direction pilote neuf chefs d'unité achats, soit un par site du CEA. Si je leur donne l'ordre de travailler avec les PME-PMI, ils l'exécuteront peut-être, mais pendant un temps donné et sans grande motivation. Par contre nous avons beaucoup expliqué pourquoi travailler de manière plus « professionnelle » avec les PME-PMI se révèle être une bonne pratique pour

le CEA, pour nos programmes, et participe à la création de valeur ajoutée pour leur métier également. Aujourd'hui, ils y croient et nous atteignons notre objectif. La seule chose, par contre, que je demande expressément à mes chefs de service Achats concerne les contrats au-dessous du seuil de publication de 206 000 euros, pour lesquels les procédures sont adaptées, mais non formalisées. Dans ce cas, ils doivent systématiquement consulter au moins un tiers de PME-PMI. Qu'elles perdent ou qu'elles gagnent, ils leur expliquent pourquoi. Ce retour d'expérience est important afin qu'elles puissent être meilleures la prochaine fois qu'elles répondront à des appels d'offres d'autres établissements publics, français et européens. De petites actions comme celles-ci, très concrètes, très terrain, sont plus efficaces que les grands mots.

## L'accès des PME aux marchés de la DGA

**Erwan Salmon**  
CHARGÉ DE LA NOUVELLE SOUS-DIRECTION PME  
CRÉÉE AU SEIN DE LA DGA



Monsieur Hervé Morin, ministre de la Défense, s'est engagé à définir des objectifs quantitatifs, transparents et vérifiables, mesurant l'accès des PME aux marchés de la Délégation générale pour l'armement (DGA). C'est précisément une des mesures qui concrétise le plan d'actions qu'il a présenté en décembre dernier et qui permettra d'en démontrer l'efficacité.

Ces objectifs portent sur l'accès des PME aux marchés d'études technologiques passés par la DGA et sur l'accès aux marchés des opérations d'armement. Seront ainsi mesurées les commandes passées directement à des PME mais aussi l'accès des PME en sous-traitance à paiement direct, c'est-à-dire les cas où une PME représente plus de 10 % du montant d'un contrat. Tous les fournisseurs impliqués dans les marchés de la DGA dans les domaines visés seront ainsi analysés individuellement au travers d'un algorithme exploitant les comptes des entreprises et la structure de leur capital, s'appuyant sur les bases de données institutionnelles, pour isoler précisément la part revenant aux PME.

Les objectifs 2008 témoignent d'une forte ambition de croissance par rapport au volume des marchés confiés à des PME en 2007.

## Le plan d'action PME Défense

### **Améliorer l'information, réduire la complexité**

- Un accueil et un conseil facilités par la mise en place d'une structure d'accueil dédiée au sein d'une nouvelle sous-direction PME,
- Un espace dédié aux PME sur le site lxarm,
- Des conférences de lancement pour chaque grand programme,
- Une journée annuelle sur les besoins technologiques de la DGA et sur les dispositifs associés,
- La participation des dirigeants de PME aux formations Défense (en particulier le CHEAr).

### **Faciliter l'accès direct des PME/PMI aux marchés d'armement de la DGA**

- La mise en place d'un département d'achat dédié et adapté aux petits contrats,
- L'augmentation du nombre de plans d'études amont de faible montant (0,3 à 2 millions d'euros),
- La continuité des contrats lorsque la technologie développée est prometteuse,
- La limitation du risque financier des entreprises dans les contrats à haut risque technologique,
- Une liste de fournisseurs agréés dans certains secteurs.

En 2007, sur le périmètre des études amont représentant un montant de 634 M€ pour les marchés publics passés par la seule DGA, la part allouée aux PME représentait 29 M€.

Sur le périmètre des opérations d'armement, la part des PME était de 36 M€. Ces opérations d'armement sont en effet essentiellement de grands programmes d'un montant individuel très élevé, représentant un montant engagé de 4,5 Md€ au titre des marchés passés par la DGA. Par ailleurs, de nombreuses PME sont impliquées dans la chaîne de sous-traitance.

Le 30 août 2007, après avoir reçu une vingtaine de dirigeants de PME intervenant dans les marchés d'armement, Hervé Morin confiait au Délégué général pour l'armement le copilotage de groupes de travail visant à faciliter l'accès des PME à ces marchés. Après trois mois de concertation entre les administrations, les PME et leurs représentants, dont le Comité Richelieu, le ministre annonçait un plan de vingt mesures concrètes et pragmatiques, mises en œuvre dès 2008. Ces mesures visent à améliorer l'information des PME sur les marchés de défense, à leur en faciliter l'accès, directement mais aussi en sous-traitance, et à leur faire conquérir de nouveaux marchés à l'exportation.

### **Améliorer l'accès indirect à la commande publique en sous-traitance dans les grands programmes d'armement**

- L'obligation faite aux maîtres d'œuvre de consulter sur des lots adaptés aux PME,
- Un intéressement financier lié à la part de sous-traitance à des PME,
- Des plans d'études amont confiés à des maîtres d'œuvre associant un ensemble de PME,
- L'obligation donnée aux maîtres d'œuvre d'appliquer des conditions de paiement équitables,
- Une charte de bonnes pratiques signée entre la DGA et ses grands maîtres d'œuvre.

### **Faciliter l'accès des PME au marché de l'export**

- Une meilleure communication sur l'organisation et les opportunités de marchés et les dispositifs d'aide, la désignation d'un point focal PME,
- Un appui financier pour la participation aux salons internationaux,
- Le traitement d'au moins un dossier PME à chaque réunion de la CIEDES (Commission ministérielle pour les exportations de défense et de sécurité),
- Un service d'accompagnement plus accessible et disponible pour les procédures de contrôle,
- La dématérialisation de la procédure de contrôle et l'accompagnement des PME dans l'établissement des demandes.

### **Objectifs et pilotage**

- Des objectifs d'accès des PME en direct et en indirect aux marchés des programmes et des études amont,
- Des objectifs d'accès des PME à l'exportation et de délais des procédures de contrôle.

## Les échanges d'expérience

Pour faciliter la mise en place de cette gouvernance, un retour d'expérience venant des PME est proposé aux grands comptes signataires du Pacte PME. Un questionnaire, construit sur la base de celui qui avait été utilisé en 2006 mais affiné pour se concentrer sur des points clés, est adressé aux PME qui sont déjà en relation contractuelle avec les grands comptes. Leurs réponses, et la comparaison de chacune d'entre elles avec la moyenne de celles qui ont été obtenues pour tous les grands comptes signataires, permettent de préparer une réunion d'échanges à haut niveau entre responsables d'un grand compte et dirigeants de PME innovantes. Ces échanges d'expérience s'appuient sur des commissions sectorielles mises en place au sein du Comité Richelieu.

### Dimensions de la relation partenariale évaluées par le questionnaire de retour d'expérience PME

- > Information sur les thèmes d'intérêt technologique
- > Information sur les points d'entrée
- > Ouverture à de nouveaux fournisseurs
- > Ouverture à la prise de risque
- > Ouverture à des partenariats de développement
- > Clarté de la restitution des informations après un appel d'offres
- > Simplicité et rapidité de la procédure contractuelle
- > Gestion de la propriété intellectuelle
- > Délais de paiement
- > Procédures mises en place pour évaluer la satisfaction client après l'exécution du contrat

## L'avis du directeur des Achats de La Poste

### Didier Négiar

DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION,  
DES ACHATS ET DE L'OPTIMISATION DES COÛTS

« La rencontre organisée le 5 février nous a permis de présenter la stratégie du Groupe et ses déclinaisons dans le domaine Achats. Nos échanges ont notamment porté sur la démarche d'optimisation des coûts que La Poste met en œuvre pour procéder à l'évaluation économique de ses projets.

D'autres thèmes ont été abordés, autour de l'accès mutuel aux informations et de la mise en relation entre offreurs de solutions et prescripteurs. Ils ont fait émerger des pistes de réflexion autour de solutions technologiques en web 2.0, susceptibles de favoriser les interactions entre La Poste et les PME innovantes.

Ce moment d'échange a ainsi mis en exergue le besoin de renforcer le rôle d'intermédiation que joue, à ce titre, la direction des Achats au sein du groupe La Poste. »



De gauche à droite : **Philippe Berna** Kayentis, **Didier Négiar** La Poste, **Bernard Haurie** La Poste, **Emmanuel Leprince** Comité Richelieu.

### L'exemple de La Poste

Lors du petit-déjeuner du 5 février 2008, les échanges ont porté sur les méthodes et les critères de consultation des fournisseurs potentiels de La Poste, ainsi que sur les pistes qui permettraient de favoriser l'accès des PME innovantes aux marchés du groupe. Didier Négier, directeur des Achats, et Bernard Haurie, directeur de l'Innovation et des E-Services de La Poste ont d'abord informé les dirigeants d'entreprise présents de la mise en ligne sur [www.laposte.fr](http://www.laposte.fr) d'une base de données d'entreprises préréféréncées. Ils ont aussi recommandé aux PME de s'adresser directement aux prescripteurs métier et aux acheteurs, en amont de la publication d'appels d'offres, et ont exprimé le vif intérêt du groupe pour l'initiation de partenariats prévoyant codéveloppement et partage des retombées avec des PME innovantes. Parmi les pistes évoquées afin d'aider l'accès des PME innovantes aux marchés de la Poste : faciliter la consultation hors vivier d'entreprises préréféréncées et prendre en compte dans les critères non pas le chiffre d'affaires actuel mais le chiffre d'affaires potentiel. Enfin, le rôle de la DIDES a été souligné – autant pour aider les entreprises au prototypage et à l'adaptation d'une offre aux usages de La Poste que pour aborder les marchés internationaux.

### Des PME présentes témoignent...

« Il faut vraiment remercier messieurs Haurie et Négier d'être venus ce matin-là pour nous présenter leur groupe, leur activité et leur approche de l'innovation. J'ai été intéressé par leurs présentations, mais aussi par les points de vue, parfois contradictoires, exprimés par l'auditoire. Travailler avec un grand compte, cela peut être un véritable parcours du combattant si le point de contact n'est pas le bon. Le principe de la rencontre est excellent : j'ai apprécié d'entendre l'expérience de terrain de Philippe Berna (Kayentis) qui était déjà passé par ces fourches caudines. Il y avait du pragmatisme, mais aussi de l'émotion derrière les mots.

C'est justement parce que l'idée d'une consultation hors vivier a été évoquée que j'ai suivi le conseil de monsieur Négier qui nous a proposé de lui adresser nos solutions par mail, en ajoutant qu'il ne pouvait pas préciser de délai pour la réponse. La réponse, c'est très important pour une PME. Une PME ne demande pas à être reçue de manière absolue, elle veut un retour constructif du grand compte. S'il est positif tant mieux. Sinon, ça lui permet de passer rapidement à autre chose. »

**Jonathan Bénichou**  
ALPS INTERACTIVE NET WAYS

« Cette rencontre était bien pensée, concrète et pratique. Auparavant, je ne connaissais ni l'organisation des Achats à La Poste, ni les deux intervenants. Ce contact direct est important pour nous aider à nous représenter la manière dont nous pouvons travailler avec eux. »

**Bernard Bonhomme**  
MOTILE

## Sensibilisation

Comme tout changement, l'établissement d'une relation nouvelle avec un fournisseur nouveau implique un effort important. Il est donc essentiel de motiver les personnes auxquelles il est demandé. Pour y contribuer, deux initiatives sont prises dans le cadre du Pacte PME. La première, qui s'appuie sur le pouvoir incitatif de l'exemple, consiste à compiler un recueil de réussites de partenariats entre grands comptes et PME innovantes. La seconde, illustrée par une participation aux Trophées des Achats de l'Association nationale des professionnels des Achats (CDAF), se concrétise par l'apport d'un soutien actif aux initiatives qui récompensent les acheteurs les plus motivés.

## Communiquer sur les succès du partenariat

S'ouvrir au vivier des PME innovantes, les consulter systématiquement et initier avec elles davantage de partenariats. Tout cela représente – notamment pour les acheteurs des grands comptes – une évolution culturelle profonde. Le Pacte PME accompagne cette mutation et souhaite l'accélérer en publiant en mai prochain un recueil de collaborations réussies entre grands comptes et PME innovantes. En effet, près de 75 % des grands comptes signataires ont exprimé leur intérêt envers un document soulignant par des exemples concrets les avantages compétitifs résultant de ces partenariats. Les PME permettent aux grands comptes d'injecter dans l'exercice de leur métier de hautes doses d'innovation, extrêmement différenciantes. Ce saut qualitatif s'accompagne souvent de gains financiers. Les multiples histoires qui composent ce recueil – dont les bonnes feuilles sont d'ores et déjà disponibles sur le site du Pacte PME – viennent appuyer une unique vérité : les collaborations entre grands comptes et PME innovantes peuvent être fructueuses pour les deux parties et dynamiser la compétitivité de notre économie.

---

### Quatre exemples de partenariats gagnants

- > Grâce à la solution de supervision de réseaux ferrés imaginée par Eurodécision, Alstom a pu s'imposer sur un marché étranger.
- > Edipro, plate-forme qui intègre les métiers très disparates de l'édition en garantissant une parfaite traçabilité des process, permet au groupe La Poste d'économiser jusqu'à 50 % sur certains produits.
- > Développée par Saxxo Technologie, le système de détection de chute DÉTECTION + permet à SFR de développer de nouveaux marchés en direction, entre autres, des personnes âgées qui souhaitent rester autonomes ou des entreprises soucieuses de la sécurité de leurs travailleurs isolés.
- > Intuilab démontre que le terme de partenaire n'est pas un vain mot. Prestataire de Thales depuis plusieurs années, la société toulousaine, nommée maître d'œuvre sur un projet européen a fait en sorte que le grand compte puisse également y participer.

## Les Trophées des Achats du CDAF

« La CDAF a pour vocation de promouvoir les métiers des Achats.

D'aucuns peuvent se demander si cela est nécessaire, tant les Achats semblent prendre de l'importance dans le monde économique moderne. Cependant, les études dont nous disposons montrent qu'un long chemin reste à faire quant à la représentation de nos métiers. En particulier, la vision des Achats par les directions générales ou les autres fonctions reste souvent très restrictive.

Pourtant, les Achats sont une profession d'avant-garde qui amène une vraie valeur ajoutée et qui doit continuer à le montrer avec fierté. C'est notamment vrai en terme d'utilisation des nouvelles technologies : les appels d'offres et enchères électroniques, la dématérialisation des échanges ou les outils de réseaux et d'échanges d'information sont le quotidien des acheteurs. Mais c'est aussi vrai en terme d'ouverture sur le monde : les acheteurs ont été et restent les pionniers de l'internationalisation de nos marchés, facteur fort de compétitivité de nos entreprises. C'est enfin vrai dans la prise en compte des évolutions significatives de la vie économique.

Il y a quinze ans, les acheteurs étaient le moteur de la démarche qualité. Aujourd'hui, ils sont à la pointe de la démarche développement durable. Et tout cela sans perdre leur valeur fondamentale : l'éthique !

C'est donc dans cette démarche de promotion que s'inscrivent les Trophées des Achats : mettre en avant toute la valeur ajoutée des Achats devant un public le plus large possible, et pousser chacun à adopter les meilleures pratiques, récompensées pour l'occasion. Pour l'édition 2007, plus de 1 200 personnes étaient réunies au Casino de Paris. Nous visons au moins autant le 14 avril 2008 au Théâtre Mogador ! »

### Pierre Pelouzet

PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION NATIONALE  
DES PROFESSIONNELS DES ACHATS (CDAF)  
DIRECTEUR DES ACHATS DE LA SNCF



### Avec le Pacte PME en 2009

Après avoir compté en 2008 le directeur du programme Pacte PME parmi les membres de son jury, les Trophées des Achats du CDAF inciteront en 2009 les concurrents à présenter des dossiers mettant en avant la démarche PME mise en œuvre. Les Trophées des Achats mettront ainsi en avant la spécificité de la relation entre les services Achats et les PME innovantes.

## Identification de nouvelles opportunités

Le premier pas est souvent le plus difficile. Comment faire se rencontrer au bon moment l'offre d'une entreprise petite ou moyenne et le besoin d'une grande ? Notre Observatoire a identifié plusieurs bonnes pratiques consistant à mettre en place chez les grands comptes des guichets d'entrée pour les PME souhaitant se faire connaître. Nous avons également complété l'éventail des outils proposés, qu'il s'agisse des nouvelles conférences de présentation de leurs besoins par les grands comptes, de la nouvelle place de marché qui permet aux PME de faire des offres en ligne ou encore des rencontres [met] pendant lesquelles des PME se présentent sur un thème donné.

### Le point de vue de Magellium

Cofondateur avec Jean-Pierre Madier de Magellium, société toulousaine d'imagerie et de robotique, Patrice Berranger revient sur les rencontres CNES/PME autour de l'innovation.

#### À propos de Magellium

Conduits par leurs parcours respectifs à entretenir des relations avec les acteurs du domaine spatial, c'est en octobre 2003 que Patrice Berranger et Jean-Pierre Madier créent Magellium « *une entreprise, jeune en âge de création, mais mûre en termes de compétences et de management* ». De fait, la société a connu un développement éclair : en moins de cinq ans, ses effectifs ont plus que quintuplé et le budget 2008 prévoit 5,5 millions d'euros de chiffre d'affaires contre 1,2 millions pour le premier exercice. Magellium a engagé une diversification dans les domaines de la robotique et de l'imagerie médicale.

« Le CNES a toujours eu – et il semble que cela se renforce encore aujourd'hui – la volonté de faire de la R&D. En complément des laboratoires publics, des SSII et des industriels avec lesquels il traite pour les projets opérationnels, les PME peuvent lui apporter leur capacité innovante, mais aussi leur réactivité et leur capacité à se fédérer. Il a une démarche très structurée en la matière, car depuis plus de dix ans, il émet des thèmes de R&D. Les entreprises proposent des sujets et le CNES examine leur pertinence par rapport à sa stratégie. Au début des années 2000, il y a peut-être eu une petite rupture avec les PME innovantes

car la méthode consistait à ouvrir à tous les sujets qui l'intéressaient. Pour une PME, il était donc délicat de proposer une thématique sur laquelle elle avait un peu d'avance, au risque de se faire déposséder. Mais aujourd'hui, grâce aux journées de rencontres d'appel à idées "Innovation", un certain nombre de sujets sont fléchés vers les PME qui les ont adressés. Ce système offre à une société comme Magellium un canal qui permet de proposer au CNES des réflexions conduites en amont sur fonds propres. »

## L'appel à idées « Innovation » du CNES

« En 2006, lors de l'élaboration de la politique Achats pour le programme de Recherche et Technologies (R&T) dans le domaine spatial, le CNES a constaté que de nombreuses PME, souvent source d'innovation, appréhendaient mal voire méconnaissaient complètement le mécanisme d'appel à idées R&T du CNES, basé sur des propositions d'actions R&T spontanées.

Face à ce constat, le CNES a décidé de mettre en œuvre un dispositif "Innovation" spécifique pour le programme R&T 2007, afin de favoriser l'émergence de ruptures technologiques et d'offrir un cadre juridique adapté protégeant les idées émises.

Ce dispositif mis en place en 2007 s'appuie sur un « Appel à idées » publié sur le site du CNES.

Il a été établi à partir des axes et orientations de la R&T CNES, et des critères spécifiques "Innovation" pour la sélection des idées.

Les actions retenues sont confiées, si elles sont sélectionnées, à l'industriel proposant de l'idée par des contrats en négociation directe, avec une garantie de confidentialité.

Face à un constat mitigé du dispositif "Innovation" sur le programme R&T 2007 (deux actions retenues sur cinq proposées pour un total de deux cents actions environ), le CNES a organisé en juin 2007 des journées PME avec le concours du Comité Richelieu au cours desquelles soixante et onze PME potentiellement candidates au programme R&T du CNES ont pu rencontrer soixante-dix responsables techniques du CNES, de Thales Alenia Space et Astrium SAS.

Le bilan du programme 2008 est en progression avec quatre actions retenues pour vingt-sept propositions. Au-delà de ce résultat, plusieurs PME ont été retenues par les experts techniques du CNES comme susceptibles de répondre à des besoins spécifiques pour des projets du CNES, qui pourront faire l'objet de contrats ultérieurs.

Néanmoins, l'efficacité de ce dispositif ne pourra se mesurer que sur plusieurs années, les délais entre le premier contact, l'émergence de propositions avec les experts techniques du CNES et la concrétisation par un contrat étant très longs. »

**Pascale Luneau**  
CHARGÉE DE MISSION ACHATS,  
CONSEILLER IPC-ESA



## La DGA et le dispositif REI : « Recherche Exploratoire et Innovation »

La DGA met en œuvre depuis 2004 un dispositif spécifique, souple et réactif nommé REI – « Recherche Exploratoire et Innovation » – ouvert aux projets spontanés proposés par des laboratoires de recherche et des PME innovantes, seuls ou de préférence en partenariat.

### Ce dispositif a pour but :

- De stimuler l'ouverture de voies nouvelles de recherche et de maintenir l'effort d'innovation technologique sur des thèmes d'intérêt pour la Défense,
- D'explorer des points durs scientifiques ou techniques en favorisant le développement des compétences et l'identification des ruptures technologiques,
- D'apporter une contribution potentielle à l'acquisition de futures capacités technologiques.

### Ce dispositif donne lieu à deux types de projets :

- Les projets dits « Exploratoires » : ils correspondent à des recherches menées par une ou des équipes de recherche et permettent d'explorer des voies scientifiques nouvelles intéressantes pour la Défense.
- Les projets dits « Innovation » : ils correspondent à des travaux de nature technologique visant à démontrer, à partir d'une innovation dont le laboratoire ou la PME doit être à l'origine, l'intérêt pour la Défense.

## La simplification du dispositif REI

**Professeur Bernard Dubuisson**  
CONSEILLER SCIENTIFIQUE  
AUPRÈS DU DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL  
POUR L'ARMEMENT



« Il ressort de l'analyse des réponses au sondage réalisé par le Comité Richelieu auprès d'une quarantaine de PME bénéficiaires d'un marché REI, que les résultats obtenus sont conformes à leurs attentes et directement exploitables dans le domaine de la Défense. Prêtes à poursuivre les travaux sur fonds propres ou autres financements, elles souhaitent proposer de nouveaux projets REI. Quelles sont les améliorations souhaitées ? Les délais de passation des marchés et les conditions d'intégration de la poursuite des travaux dans le cadre des études amont ou des programmes. C'est une confirmation du succès de ce dispositif : sur 291 dossiers traités depuis le 22 septembre 2004, 170 (dont 67 dossiers PME) ont été retenus par la commission de sélection, pour un montant de 40 millions d'euros.

Pour réduire les délais moyens de contractualisation de neuf à six mois et simplifier le dispositif REI, nous l'avons amélioré en 2007. Le contenu des dossiers de proposition a été réaménagé pour accélérer la sélection : le nouveau formulaire de dépôt de proposition est mis en ligne. Requérant un engagement signé du porteur de projet, il normalise les informations nécessaires à l'instruction et à la préparation du marché. En outre, les échanges entre les candidats et la DGA sont simplifiés grâce à la dématérialisation de ces dossiers sur [www.ixarm.com](http://www.ixarm.com), portail où sont téléchargeables le guide REI et ce formulaire. Enfin, [www.ixarm.com](http://www.ixarm.com) accueille désormais une rubrique "Actualités REI" précisant les thèmes d'intérêt scientifique pour la Défense, avec un lien vers le dispositif REI. »

### Les spécificités du dispositif REI

- > Un point d'entrée unique et bien identifié à la DGA.
- > Une commission de sélection des projets, la CREI, présidée par le conseiller scientifique du délégué général pour l'Armement. Elle se réunit tous les deux mois.
- > Un mode de contractualisation sans mise en concurrence.
- > Un objectif de délai de notification du contrat fixé à six mois à partir de l'acceptation en CREI.
- > Un budget annuel dédié.
- > Un financement maximal accordé par la DGA de 300 000 € TTC pour des durées allant jusqu'à 36 mois.
- > La possibilité de compléter par une tranche optionnelle dont le montant complet (base + option) ne peut excéder 500 000 € TTC, dans le cas d'un projet particulièrement ambitieux comportant plusieurs partenaires, dont au moins une PME.

### Le point de vue de Semantic TS

Pour Claire Noël, cofondatrice de Semantic TS, le REI restaure le cadre des collaborations entre les PME et la DGA, fragilisé en 2002 par les plans d'études amont.

« Pendant nos dix premières années d'existence, nous avons essentiellement travaillé pour la DGA, la Marine, etc. Mais vers 2002, ils ont mis au point un système de plans d'études amont, qui devait être mené par de grands groupes comme Thales ou EADS, et libres à eux ensuite de sous-traiter aux PME compétentes. Cependant, ils ont préféré conserver la charge de travail pour eux et embaucher. Nous avons tiré la sonnette d'alarme. De son côté, la DGA devait regretter de ne plus avoir accès au potentiel innovant de nos études, puisqu'elle a mis au point cette procédure REI. Travailler avec les militaires est très sécurisant et permet de satisfaire aux besoins financiers de l'entreprise. Mais ce qui est formidable, c'est que c'est nous qui proposons les projets de recherche.

En France, les laboratoires de l'université font de la recherche fondamentale, sans lien avec la recherche appliquée, ni la production. Alors qu'aux États-Unis, vous trouverez des sociétés comme la nôtre, qui fonctionnent un peu à la manière des laboratoires. Le dispositif REI nous permet de faire ce pont entre recherche fondamentale et recherche appliquée, dégageant ainsi des orientations de travail pour le futur, ce qui serait trop coûteux sans cela. »

### À propos de Semantic TS

Bureau d'études et de recherche en océanographie acoustique, Semantic TS met au point en 2003 un navire océanographique de 6,50 m, équipé des technologies les plus récentes et dédié à la reconnaissance des fonds marins. Cette vedette innovante, qui mesure la profondeur des fonds, en détermine la nature et peut repérer des mines, y compris celle dissimulées par la végétation. Hors domaine militaire, les données collectées par le navire sont précieuses pour la gestion de l'environnement côtier. Semantic TS adapte actuellement sa technologie pour cartographier des nappes de polluants lourds, comme le pétrole.

## Les conférences de présentation des Achats

Ces conférences sont organisées par le Pacte PME avec un grand compte signataire. Elles sont l'occasion pour un nombre significatif de PME, déjà en relation ou non avec ce grand compte, d'obtenir de l'information sur les métiers, les pratiques Achats et les thématiques technologiques potentiellement ouvertes à leurs compétences. En outre, des informations clés sur les points d'entrée au sein du grand compte sont mises à la disposition des PME participantes. Bâties autour d'une série de présentations, les conférences font intervenir des représentants des directions Achats et des services en charge de l'innovation ou de la recherche, des éléments complémentaires pouvant être présentés par les services marketing ou juridique, notamment en matière de régime de propriété intellectuelle. Après chaque conférence, les informations présentées sont mises en ligne sur la page « Signataires » du site Pacte PME.



Conférence Météo-France du 13 février 2008.  
À la tribune, **Serge Duval**, le secrétaire général de Météo-France.

<b>SNCF</b>	26 septembre 2007	► 158 PME
<b>DCNS</b>	4 octobre 2007	► 157 PME
<b>RATP</b>	6 décembre 2007	► 83 PME
<b>Air Liquide</b>	9 janvier 2008	► 146 PME
<b>IFP</b>	29 janvier 2008	► 137 PME
<b>Météo-France</b>	13 février 2008	► 58 PME

### La mise en ligne d'informations sur les signataires

- Chaque grand compte signataire dispose sur le site du Pacte PME de sa propre page, sur laquelle sont regroupées les informations le concernant, comme le texte exprimant les raisons de sa signature ou l'accès au sondage de retour d'expérience des PME qui ont été en relation commerciale avec lui au cours des trois dernières années.
- En outre, ces pages permettent aux PME inscrites d'accéder aux planches présentées pendant les conférences de présentation des achats du signataire. Les informations sont mises en ligne après la conférence et régulièrement mises à jour par la suite. Indépendamment de l'organisation d'une conférence, les grand comptes signataires peuvent ajouter de l'information sur leur page afin d'améliorer l'information des PME susceptibles d'entrer en relation avec eux.

## Air Liquide signe le Pacte PME et présente sa politique Achats

« En signant le Pacte PME, le groupe Air Liquide a voulu inscrire le renforcement de ses relations avec les PME innovantes dans les principes de sa politique de partenariat, dans l'objectif de développer l'innovation.

La présentation des activités d'Air Liquide, à près de 150 représentants de PME, qui a suivi la signature du Pacte PME le 9 janvier, a eu pour objectif de mieux faire connaître les métiers du groupe, ainsi que sa dimension internationale. Faire partager les activités et les valeurs d'Air Liquide, présenter ses besoins technologiques et ses domaines de recherche, aborder les modèles de partenariats, étaient les thèmes au cœur de cette matinée, clôturée par des prises

de contact individuelles. Par son implantation internationale et sa notoriété de fournisseur de gaz industriels et de solutions associées aux acteurs de l'industrie et de la santé, Air Liquide constitue un partenaire attrayant, pouvant être un "tremplin de développement" pour des PME innovantes.

À l'inverse, s'ouvrir sur la créativité des acteurs disséminés que sont les PME constitue une source d'innovation pouvant s'avérer fortement créatrice de valeur pour le groupe Air Liquide, en complément des talents des équipes internes de Recherche et Développement. Face à ces ambitions, la connaissance des métiers, la compréhension des enjeux et des intérêts réciproques sont

d'incontournables préalables à tout partenariat solide et durable.

À la suite de cette présentation et aussi des rencontres [met] thématiques, auxquelles a participé Air Liquide, plusieurs contacts ont été établis et un partenariat de développement industriel est en cours de constitution dans le cadre du Programme Passerelle du Pacte PME.

Au-delà de ces premières actions, c'est aussi le regard d'une grande entreprise vers le monde des PME innovantes qui est en train d'évoluer, avec une volonté d'ouverture et de prise en compte d'une source de création de valeur devant, à terme, conduire à rapprocher deux univers, dans une démarche "gagnant-gagnant" ».

**Bernard Jamonet**  
DIRECTEUR  
DES NOUVELLES  
OPPORTUNITÉS  
TECHNOLOGIQUES

## Météo-France reçoit les PME à Toulouse

Le 13 février, Météo-France a reçu les PME à la Météopole de Toulouse. Au cours de la matinée, le secrétaire général Serge Duval a exposé l'organisation, la stratégie et la pratique des achats de Météo-France. Il a évoqué les procédures de marché, la répartition des achats, le renouvellement et les critères d'évaluation des fournisseurs. En clôture de cette présentation, Serge Duval a énoncé les orientations futures de l'établissement en faveur des PME.

Elles consistent à mettre en place un accompagnement juridique et financier au sein de Météo-France, à relayer les actions du Pacte PME et à ouvrir des partenariats pour la création de services à valeur ajoutée en utilisant les données météorologiques.

Joël Poitevin, directeur adjoint du CNRM, Alain Soulan, directeur de la production et Patrick Tchang, directeur technique, ont ensuite détaillé les missions, les programmes en cours et les technologies

recherchées par les directions thématiques. Au cours de leur exposé ils ont précisé aux participants la nature de certains achats prévus en 2008 et au-delà. Après le déjeuner, favorable aux échanges informels entre les responsables de Météo-France et les dirigeants de PME présents, ces derniers ont été conviés à une visite du Centre national de prévision et du supercalculateur.

« Le nombre de rendez-vous pris à l'occasion de cette rencontre [met] démontre l'intérêt manifesté par nos représentants et la qualité des présentations du côté des PME. »

**Pierre Offant**

DIRECTEUR ACHATS GROUPE, TOTAL

« Nous allons travailler avec trois d'entre elles. »

**Xavier Rambaud**

DSI DE RHODIA

## Le programme [met]

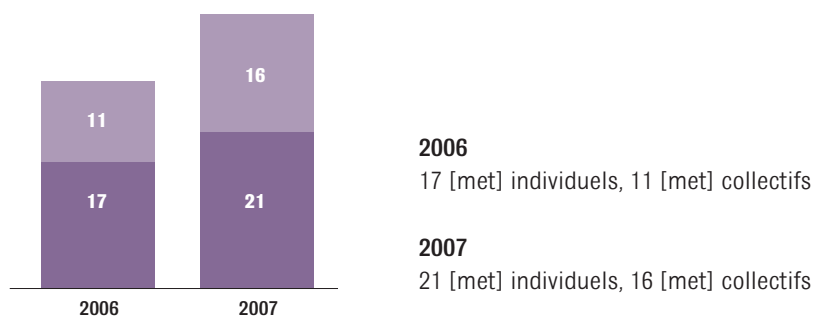
2007 a vu l'organisation de trente-sept rencontres [met] (seize proposées par le Pacte PME et ses partenaires et vingt et une organisées à la demande d'un grand compte). Par rapport à 2006 (vingt-huit rencontres [met] organisées), la fréquence a augmenté avec jusqu'à trois rencontres organisées dans la même semaine. Cette augmentation et le souci d'améliorer les retombées pour les entreprises, grandes ou petites, nous ont mené à adopter trois orientations : tout d'abord continuer à industrialiser nos méthodes avec un fort appui sur l'informatique. Puis, fixer une limite de trente PME par rencontre. Enfin, mieux sélectionner les entreprises et refuser celles qui n'ont pas pu indiquer explicitement leur valeur ajoutée par rapport à la thématique. Ces changements nous ont permis de faire mieux et plus avec la même équipe.

### Perspectives 2008

- > Repérage systématique des thèmes d'innovation des grands comptes,
- > Possibilité de mener des recherches sans préciser le nom du grand compte demandeur,
- > Invitation par les grands comptes qui le souhaitent de leurs principaux maîtres d'œuvre,
- > Séances préparatoires de coaching permettant aux PME d'améliorer leur présentation,
- > Remise aux grands comptes de stylos électroniques leur permettant d'imprimer, pour chacune des PME, la liste des expressions d'intérêt avant même la session de *networking* organisée en clôture.



Session de networking à l'issue de la rencontre [met] du 14 février 2008 organisée à la Chambre de commerce et d'industrie de Versailles – Val-d'Oise / Yvelines sur le thème « Dépollution des sols »

**Nombre de rencontres [met]****2006**

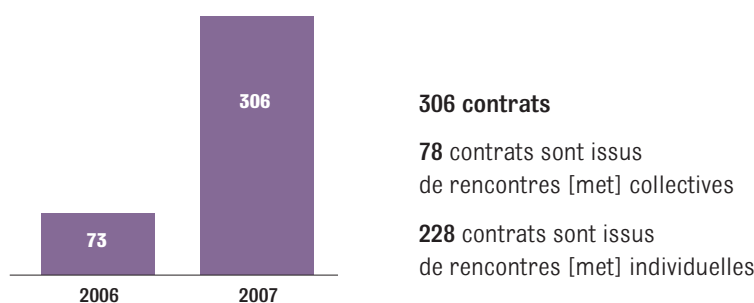
17 [met] individuels, 11 [met] collectifs

**2007**

21 [met] individuels, 16 [met] collectifs

**Mesure d'impact : quatre fois plus de retombées en 2007 qu'en 2006**

Nombre de contrats faisant suite aux rencontres [met], signés ou en cours de finalisation. Cette mesure d'impact est effectuée via une enquête auprès des représentants des grands comptes ayant participé aux rencontres.

**306 contrats**

78 contrats sont issus de rencontres [met] collectives

228 contrats sont issus de rencontres [met] individuelles

« La séance de coaching m'a permis, en plus de me mettre en confiance, de mieux appréhender ma présentation dans un délai très court. J'ai pu adapter mon message en fonction des contraintes et du public. J'ai réduit mon support visuel de 18 à 9 pages. Et cela a porté ses fruits : six prises de contact ! Cela permet de bien cibler l'enjeu de la présentation et de faire passer son message de manière efficace. »

**Bernard Bongras**  
NATURAM TECHNOLOGIES

**Les rencontres [met] ne concernent pas que les achats des grands comptes****EDF, 26 avril : 9 PME présentées**

La Direction des Participations et Activités Nouvelles (DPAN) a demandé au Pacte PME d'identifier des PME proposant des produits permettant aux clients particuliers et professionnels de faire des économies d'énergie sans dégrader leur confort, sur l'ensemble des usages (éclairage, eau chaude sanitaire, électroménager, etc.) et d'accroître leur sécurité autour des énergies.

Partenariat proposé : utilisation du label EDF et vente sur portail web d'EDF.

**SFR Entreprises, 19 juin : 29 PME présentées**

La stratégie de SFR Entreprises sur le sujet « machine to machine » est la suivante :

- Une stratégie « 100 % Partenariat » : nouer des partenariats avec des acteurs du marché (fournisseurs de solutions Métiers M2M communicantes)
- Une stratégie « 100 % ventes indirectes » : permettre à ces acteurs d'intégrer la brique télécoms dans leur solution et de jouer le rôle de guichet unique face au client final (jusqu'à la facturation)
- Faciliter le co-marketing entre SFR et ces partenaires M2M privilégiés

### Événements collectifs de mise en relation 2007

Thèmes	Date	Grands comptes	PME
Technologies IP	23/01	11	25
Caméras et capteurs d'images	30/01	13	19
Simulation prédictive	08/03	3	19
Sécurité des données et des contenus	20/03	12	25
Capteurs et traitement du signal pour guidage	05/04	12	20
Éclairage	12/04	8	20
Interactions & IHM	05/06	7	28
Imagerie médicale	13/06	3	11
Énergies renouvelables & biocarburants	15/06	4	17
Mobilité	26/06	11	19
Diagnostic biologique	17/10	6	17
Traitement de l'eau et des effluents liquides	23/10	6	25
Traçabilité RFID	26/10	3	15
Analyse et visualisation des données	27/11	3	13
Optique (photonique santé & médical)	28/11	3	7
Traitement d'équipements électriques et électroniques	18/12	5	13
<b>Total</b>		<b>110</b>	<b>293</b>
<b>Moyenne par événement</b>		<b>6,9</b>	<b>18</b>

### Événements individuels de mise en relation 2007

Thèmes	Date	Grand compte	PME
Saclay	10/01	CEA	49
Intégration de matériels embarqués dans les véhicules 4 et 2 roues	08/02	MIOCT	15
Mécanique de précision	08/03	Essilor	3
Sous-traitance mécanique	13/03	Thales	25
Télécommunications	24/04	DGA	23
Efficacité énergétique	26/04	EDF	9
<i>Sensor technology</i>	22/05	Schlumberger	7
<i>Machine to Machine</i>	19/06	SFR	29
Capteurs acoustiques et traitement du signal sonore	27/06	MIOCT	13
Axes 2008 Recherche & Technologie	28/06	CNES	71
<i>Software as a Service</i>	03/07	Microsoft	23
CESTA	06/07	CEA	70
Capteurs et guidage navigation	09/07	DGA	23
Chimie des matériaux appliquée à la gestion de l'énergie	02/10	Arkema	5
Informatique business	15/10	Rhodia	6
<i>IMS Convergent Application</i>	17/10	Alcatel-Lucent France	12
Sciences de l'homme et protection	09/11	DGA	17
Composants	12/11	DGA	16
Services en efficacité énergétique	23/11	Schneider Electric	9
Matériaux pour structures	30/11	DGA	15
CEA DAM Bruyères-le-Chatel	07/12	CEA	65
<b>Total</b>			<b>505</b>
<b>Moyenne par événement</b>			<b>24</b>

## Le Pacte PME européenise son action

### Retombées en vue pour la première rencontre [met] aux Pays-Bas

C'est suite à une demande de l'armée néerlandaise concernant des capteurs pour détecter des explosifs artisanaux que Siemens Pays-Bas a confié au Pacte PME la mission d'identifier les PME européennes dont les technologies innovantes répondraient à ce besoin urgent. Sur les neuf PME présélectionnées par le Pacte PME, six ont été retenues par Siemens, en provenance de cinq pays différents : Allemagne, France, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède. Le groupe, en la personne de M. H. Janssen, *Account Manager for Defense* de Siemens, entouré d'ingénieurs et de prescripteurs, a souhaité recevoir chacune des PME en entretien individuel d'une durée de 45 minutes le 7 février 2008.

Témoin de l'intérêt des pouvoirs publics nationaux pour ces mises en relation de grands comptes avec des PME innovantes, la PME suédoise était accompagnée du ministre de la Défense de Suède. Siemens a estimé que ce soutien pèserait en faveur de la PME suédoise.

Le groupe, qui envisage de donner des suites à trois des présentations sur six, exposera prochainement les résultats de cette journée à l'armée néerlandaise. M. H. Janssen a commenté cette rencontre [met] en rappelant que l'armée néerlandaise et Siemens étaient conscients que « *assurément, il n'existait pas de solution sur étagère* » et en affirmant que « *sans le Pacte PME, ils n'auraient pu identifier ces PME.* »

### Un succès prometteur pour les débuts du Pacte PME en Italie

La première rencontre [met] de l'édition italienne du Pacte PME a réuni le 23 novembre 2007 à Turin dix grandes entreprises et vingt-sept PME, sélectionnées pour leurs compétences dans les domaines *Machine to Machine* et *Wireless Sensor Network*, des composants actifs et passifs, de la transmission des données et des logiciels. Organisé par le partenaire italien du Pacte PME, la Fondation Torino Wireless, avec le soutien de la Chambre de Commerce de Turin, l'opération a été un succès avec trente et un rendez-vous individuels en plus des présentations du panel de PME.

Les vingt-deux représentants des directions Achats ou R&D des grandes entreprises ont particulièrement apprécié le format de l'événement, qu'ils ont jugé efficace et utile. Ils ont exprimé à la Fondation Torino Wireless le souhait de voir de telles rencontres organisées régulièrement.

« Le Pacte PME en France a donné d'excellents résultats, en suscitant l'adhésion de grands signataires et d'un nombre important de PME innovantes. Nous sommes déterminés à suivre le même chemin ici en Italie et nous sommes convaincus de pouvoir prétendre au même succès. Nous sommes heureux que tant de représentants de grandes entreprises aient accepté notre invitation le 23 novembre et je les en remercie. Je suis certain que les rencontres se sont effectuées au bénéfice partagé des grands entreprises et des PME présentes. »

#### Rodolfo Zich

PRÉSIDENT DE LA FONDATION TORINO WIRELESS



**Fin décembre 2007**  
**363 offres sur 24 thématiques**

## La Place de marché du Pacte PME

On ne sait pas ce qu'on ne sait pas : c'est la raison pour laquelle il ne suffit pas d'organiser des rencontres [met] sur des thèmes demandés par des grands comptes. Il est également essentiel d'être proactif vis-à-vis d'eux en leur proposant des thèmes émanant des compétences émergentes au sein des PME innovantes. Ces thèmes sont suggérés par les partenaires du Pacte PME ou par les PME elles-mêmes. Une fois validés, ils sont mis en ligne sur le site du Pacte PME afin que les PME puissent y décrire leur offre. Ces informations sont alors consultables par les grands comptes, qui peuvent également s'abonner aux thèmes de leur choix afin d'être informés de la publication de nouvelles offres de PME. Les thèmes connaissant le plus de succès donnent lieu à des rencontres [met]. La prochaine évolution de la Place de marché permettra aux grands comptes d'échanger entre eux des avis sur les PME, débouchant ainsi sur un véritable scoring.

### Solutions innovantes proposées par les PME et classées selon les 24 thématiques

Thématique	Origine	Offres PME
Complexité décisionnelle	PME	3
Valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques	PME	13
Équipements de Protection Individuelle (EPI)	PME	14
Composites thermoplastiques de structure et transformation	PME	11
Technologies IP	Alliance TICs	25
Caméras et capteurs d'images	Optics Valley	21
Modélisation et simulation	MEITO	28
Sécurité des données et des contenus	Alliance TICs	23
Capteurs et traitement du signal pour le guidage et l'aide à la conduite	Optics Valley	21
Éclairage	POP Sud, Fondation Sophia Antipolis, MEDEF Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Méditerranée Technologies	18
Interactions et Interfaces Homme Machine (IHM)	PME	25
Imagerie médicale	PME	11
Énergies renouvelables et biocarburants	PME	12
Gestion des données de référence	PME	15
Analyse et visualisation des données	Syntec Informatique	17
Traçabilité RFID	Solutions Communicantes Sécurisées	15
Services mobiles	Solutions Communicantes Sécurisées	16
Optique-photonique dans le secteur de la Santé et du Médical	POP Sud, Fondation Sophia Antipolis, MEDEF Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Méditerranée Technologies	11
Traitement de l'eau et des effluents liquides	PME	20
Stockage de l'information numérique	Syntec Informatique	14
Télévision mobile et multimédia mobile	Alliance TICs	15
Diagnostic biologique	Orphème, Holobiosud, Bioméditerranée, Montpellier Agglomération	13
Technologies Haut Débit sans fil	Alliance TICs	1
Web sémantique	PME	1

## Exemples de thématiques de la Place de marché

### Technologies IP

Les technologies tirant parti du Protocole Internet (« IP », Internet Protocol) sont aujourd'hui matures et bon nombre d'applications sont opérationnelles. L'usage de ces technologies est en pleine expansion dans de multiples domaines d'applications : télécoms, transport, affaires, paiements, militaire, santé, etc...

Ces nouvelles technologies sont porteuses d'innovations tant pour améliorer les services existants (VoIP, applications fixe-mobile, explosion du Wifi, Wimax, GSM, etc...), que pour proposer de nouvelles applications (convergence fixe-mobile, TV mobile, traçabilité / étiquettes RFID, applications « machine à machine » (M2M), télésurveillance, etc.).

Cette thématique a été proposée par Alliance TICs. Une rencontre [met] a été organisée sur ce thème avec 24 représentants de 11 grands comptes.

Huit contrats ont été signés à ce jour.

### Caméras et capteurs

La performance des capteurs et l'abaissement de leur coût font des caméras la technologie principale pour les applications de type contrôle, lecture, mesure, analyse, métrologie, reconnaissance, détection, inspection ou surveillance.

Elles sont en effet non intrusives, non destructives, sans contact, rapides, précises et les données qu'elles captent peuvent être stockées, traitées et analysées en parallèle.

Cette thématique a été proposée par Optics Valley. Une rencontre [met] a été organisée sur ce thème avec 44 représentants de 13 grands comptes.

Dix-sept contrats ont été signés à ce jour.

### Traitement de l'eau et des effluents liquides

Dans le secteur de l'eau et de l'environnement, à côté des grands groupes industriels nationaux leaders sur le marché international, il existe un ensemble de PME qui ont un fort potentiel d'innovation.

Les applications visées sont les techniques en aval de l'utilisation de l'eau (collecte, acheminement et traitement des eaux usées, des eaux pluviales et des effluents industriels) ainsi que les activités en amont (captage, traitement et distribution d'eau potable, usage de l'eau à des fins industrielles ou agroalimentaires).

Cette thématique a été proposée par Marc Dufau, chargé de l'environnement à la direction de l'Innovation d'OSEO. Une rencontre [met] a été organisée avec 9 représentants de 6 grands comptes.

Sept contrats ont été signés à ce jour.

## Évaluation

Comment les grands comptes peuvent-ils évaluer l'apport potentiel d'une PME innovante ? Cette phase cruciale comporte plusieurs chausse-trappes. Il faut tout d'abord trouver le financement permettant le développement d'un prototype, ou du moins l'adaptation du produit ou process aux besoins précis du grand compte. Il faut également que le grand compte soit en mesure de prendre une décision de « make or buy », ce qui implique une évaluation neutre. Autre difficulté, il faut négocier le périmètre de la future collaboration et les domaines que le grand compte peut souhaiter « interdire » à la PME pour des raisons de concurrence.

Pour faciliter cette évaluation, le Pacte PME propose deux outils : le programme Passerelle mis en œuvre par OSEO et la possibilité donnée aux grands comptes de partager des avis sur des PME, évoquée en page 38. Le plus important reste affaire de pratique interne au grand compte avec la prise en charge de cette mission par des personnes dédiées, à la fois proches mais indépendantes des autres directions de l'entreprise.

### Le programme Passerelle

**Une aide à l'innovation d'OSEO qui accompagne une PME dans un développement innovant répondant aux besoins de marché d'un grand compte et qui contribue ainsi à accélérer sa croissance. Ce nouveau dispositif a démarré mi-2007, il est prévu un développement de ces aides en 2008.**

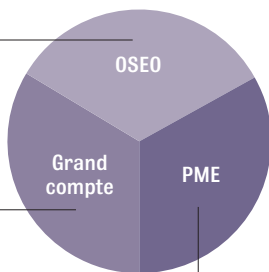
#### Le mécanisme

Il s'agit d'un projet de R&D porté par une PME en collaboration avec un grand compte, défini par un accord de collaboration et financé par un contrat d'aide tripartite. Il prévoit que la PME reçoit une aide d'OSEO et un financement du grand compte. L'ensemble couvre les 2/3 du coût du projet. La PME garde la propriété intellectuelle des résultats et voit s'ouvrir de nouveaux marchés grâce à sa collaboration avec le grand compte. Ce dernier, impliqué en amont de la réalisation du projet, réduit sa dépense de R&D et dispose durant trois mois d'une option pour l'exploitation des résultats dans son domaine d'application réservé.

1/3 à charge d'OSEO  
(subvention)

1/3 à charge du grand  
compte (cash et/ou mise  
à disposition de moyens  
matériels ou humains)

1/3 à charge de la PME  
(autofinancement)



## Les atouts

### La PME

- > reçoit une aide d'OSEO et un financement du grand compte.  
L'ensemble couvre les 2/3 du coût du projet,
- > garde la propriété intellectuelle des résultats,
- > voit s'ouvrir de nouveaux marchés grâce à sa collaboration avec le grand compte.

### Le grand compte

- > accède à un nouveau produit ou service innovant adapté à son marché et ses clients en étant impliqué en amont de la réalisation du projet,
- > dispose durant trois mois d'une option pour l'exploitation des résultats dans son domaine d'application réservé.

## Les étapes

- 1** Un grand compte identifie la compétence d'une PME à répondre à l'un de ses besoins, par exemple lors d'une rencontre [met]. Mais le projet innovant de la PME nécessite encore des travaux de développement : faisabilité d'applications, nouvelles fonctions, tests, etc.
- 2** Afin d'alléger les coûts du développement, la PME propose au grand compte d'établir une collaboration pour la réalisation de ces travaux.
- 3** La PME et le grand compte concluent un accord de collaboration. Cet accord établit notamment un état des lieux, en termes de technique ainsi que de propriété intellectuelle, et organise le programme de travail.
- 4** Simultanément, la PME contacte la direction régionale d'OSEO dont elle dépend pour présenter son projet.
- 5** La PME dépose sa demande d'aide à l'innovation Passerelle auprès de la direction régionale d'OSEO.
- 6** Après l'instruction conduite par OSEO Innovation, la demande est examinée en commission d'attribution des aides à l'innovation.
- 7** Lorsque l'aide est accordée, la PME, le grand compte et la direction régionale d'OSEO signent le contrat d'aide tripartite qui matérialise la décision de soutien au projet. Il précise le montant de l'aide OSEO et le financement apporté par le grand compte, les conditions de versement à la PME, ainsi que les conditions de collaboration et d'exploitation des résultats.
- 8** La PME commence les travaux et reçoit le premier versement.

## L'éligibilité

**De la PME** : sont éligibles les entreprises de droit français PME au sens de la définition de la Commission européenne

**Du grand compte, français ou étranger** : il s'agit d'un grand groupe industriel ou de services, public ou privé. Sont exclues les holdings financières. Si le grand compte est étranger, il devra tout de même signer le contrat d'aide qui relève du droit français.

**Du projet** : tout programme de développement de technologies innovantes, en phase de recherche industrielle ou de développement expérimental.

## La Poste : une nouvelle forme d'engagement vis-à-vis des PME innovantes

**Isabelle Micheu**  
DIRECTRICE DE LA STRATÉGIE  
ET DE LA COMMUNICATION DIDES



« La Direction de l'Innovation et du Développement des E-Services est un guichet d'entrée au sein du groupe pour les PME innovantes. Nous développons des partenariats technologiques avec des PME afin d'évaluer le potentiel de leurs solutions pour nos différents métiers : le Courrier, le Colis, la Banque Postale et l'Enseigne (le réseau des bureaux de poste). Pourquoi nous engager avec Kayentis dans un programme Passerelle ? En 2006, le test de leur stylo numérique sur une application d'acquisition de données de transport entre des sites industriels du Courrier avait révélé l'intérêt de leur technologie. Par la suite, nous avons facilité la mise en

relation de la société avec d'autres métiers du groupe. Concernant Passerelle, c'est Kayentis qui a mené les opérations, notamment lors de la phase de dépôt de dossier auprès d'OSEO ; de notre côté, nous nous sommes fortement impliqués pour mobiliser Le Courrier – opérateur du Cachet électronique sur lequel reposent les travaux d'intégration du stylo numérique. C'est également notre Direction qui a financé le programme. Une fois la solution intégrée, nous espérons qu'elle connaîtra un grand succès sur le marché. La Poste concrétise ainsi une nouvelle forme d'engagement que nous souhaitons développer vis-à-vis des PME innovantes. »

### Le point de vue de Kayentis

Philippe Berna, président-directeur général de Kayentis, revient sur la signature du projet Passerelle destiné à financer l'intégration du cachet électronique de la Poste dans le système d'écriture numérique proposé par sa société.

« Notre stylo numérique et nos papiers communicants, dont le concept repose sur la dématérialisation dans la confiance, correspondent bien aux problématiques aujourd'hui stratégiques pour La Poste. Le projet Passerelle – dont les résultats amélioreront la collecte des données et leur traçabilité jusqu'à leur donner une valeur probatoire – n'est que l'enchaînement logique d'une relation de longue date, fondée sur le respect, l'écoute et la confiance. Tous nos interlocuteurs – La Poste, incarnée par la Direction de l'Innovation et les services associés, OSEO – se sont montrés très disponibles et réactifs.

Ce programme – qui n'est pas encore assez connu – est un superbe produit illustrant parfaitement l'intérêt des collaborations entre les grands groupes et les PME. À mes yeux, Passerelle est un catalyseur d'énergie positive qui place en déséquilibre avant deux acteurs qui ont envie de travailler ensemble. Très incitatif, il précipite la réalisation, notamment grâce à l'apport financier et la caution d'OSEO, qui scelle ce souhait mutuel de progresser. Ce projet que Kayentis mène conjointement avec La Poste est certes une belle histoire, mais ce n'est pas une exception. Il existe de nombreux cas qui ne demandent qu'à éclore. »

### À propos de Kayentis

Née en novembre 2003, Kayentis s'est spécialisée dans les technologies de numérisation de l'écriture. Dès 2005, c'est autour du système FAS (*Form Automation System*) sous licence Hewlett-Packard que Kayentis propose à ses clients de la finance et surtout de la santé, stylos numériques et papiers spécifiques transmettant directement, à partir d'une saisie manuscrite, des données au système d'information de leur entreprise. Ainsi, ce sont aujourd'hui quelque 9 000 utilisateurs (médecins et patients) de trente-cinq pays sur les cinq continents qui utilisent le cahier communicant dans le cadre d'essais cliniques ou d'hospitalisations à domicile.

## Sinovia SAS, un cas d'école

Directeur général de Sinovia SAS, la première société en France à signer un projet Passerelle, Carlos Moreno souhaite prolonger sa démarche de partenariat.

« L'accord conclu avec le grand compte Eiffage au travers de sa filiale d'ingénierie électrique et travaux Forclum, a fait naître un produit dédié à l'éclairage public intelligent, répondant à une problématique de toute actualité, la maîtrise de l'énergie. La gestion des candélabres ainsi réalisée favorise l'optimisation et la réduction de la consommation et assure une meilleure maintenance du parc de l'éclairage public des villes, premier poste des dépenses d'une collectivité locale. Le succès de l'opération se traduit actuellement par la mise sur le marché du nouveau produit qui intéresse, en France et à l'international, les acteurs majeurs du monde de la ville, la gestion des infrastructures urbaines et le développement durable.

Forte de la validation de cette vision stratégique par le marché, Sinovia SAS agrège aujourd'hui autour d'elle, dans une démarche collaborative affirmée, plusieurs PME afin de constituer un partenariat autour d'un grand compte dont Eiffage serait naturellement un acteur clé, dans la prolongation du premier projet. L'objectif ? Développer la gestion des infrastructures urbaines multiréseau et multicanal du projet Digital City Monitoring, qui lui-même pilote tout le parc des infrastructures techniques urbaines et représente un candidat idéal au programme ISI d'OSEO. »

**Carlos Moreno**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
SINOVIA SAS



## ISI, le programme d'Innovation Stratégique Industrielle d'OSEO

Le programme d'Innovation Stratégique et Industrielle ISI d'OSEO soutient les PME de croissance, en ciblant des projets collaboratifs stratégiques ambitieux rassemblant au moins deux entreprises, présentant un niveau élevé d'innovation impliquant des ruptures technologiques ou des sauts technologiques significatifs. Les objectifs industriels doivent être précis, ambitieux et prometteurs. Ces projets doivent contribuer à créer ou renforcer des champions européens.

« Je pense, comme les PME concernées, que cette discrimination positive ne doit pas être un quota de marchés à leur réserver, mais une dérogation de procédures pour amener plus facilement les acheteurs publics vers ces PME. »

**Lionel Stoléru**

*L'Accès des PME aux marchés publics*

5 décembre 2007

## **Contractualisation**

Une fois qu'une PME innovante est évaluée positivement, se posent des questions contractuelles liées aux pratiques d'achat des grands comptes et à leur souhait de sécuriser les relations avec leurs fournisseurs. À cette étape, la taille et bien souvent l'âge d'une PME innovante représentent des handicaps importants, quelle que soit la qualité de son offre.

Le Pacte PME propose des outils de diminution du risque et une assistance juridique, tant aux PME qu'aux grands comptes. De plus, il met en avant des pratiques clés d'adaptation des critères de référencement à la réalité des PME innovantes, comme l'illustrent les deux exemples ci-contre. Enfin et concernant les acheteurs publics, des travaux ont été menés pour proposer au gouvernement un allègement des conditions de mise en concurrence imposées par le code des marchés publics.

## **L'allègement des conditions de consultation des PME innovantes par les acheteurs publics**

D'après un sondage réalisé en mars 2008 auprès des PME inscrites au Pacte PME, le montant moyen des marchés publics dont elles bénéficient s'élève à plus d'un million d'euros (1036 k€). Parmi ces marchés, 56 % sont d'un montant inférieur aux seuils des directives communautaires, ceux au dessous desquels la France a une plus grande marge de manoeuvre. Pour mémoire, ces seuils vont de 133 k€ à 412 k€ selon le type de marchés et d'organisme public.

Dans son rapport au Président de la République, Lionel Stoléru a donc proposé de permettre aux acheteurs publics de réserver aux PME innovantes certains de leurs marchés sous seuils. Cette mesure concernerait les seuls marchés « technologiques », qu'il s'agisse d'études ou d'achat de produits ou services innovants. Cette proposition est bien évidemment fortement soutenue par le Comité Richelieu.

## L'allègement du référencement

Concilier la nécessaire réduction du nombre de fournisseurs et la relation avec des PME porteuses d'innovation passe bien souvent par une adaptation au cas par cas des critères de référencement.

### Bruker Biospin : des critères raisonnables

« Notre référencement des PME innovantes s'effectue par une approche directe des sociétés sous la responsabilité du service Achats et de la direction administrative et financière, ce qui garantit une sécurisation maximale de la démarche. Nous la considérons comme un véritable investissement pour mettre en place une relation partenariale durable "gagnant-gagnant" et, personnellement, mes vingt années d'expérience chez Bruker Biospin me confortent dans cette idée.

Lorsqu'un fournisseur potentiel répond à notre cahier des charges dans un délai et pour un prix acceptables, nous évitons de combiner trop de critères afin de ne pas devoir éliminer son offre, sans être en mesure d'en trouver une autre équivalente. Ainsi, nous n'exigeons la garantie ni d'une absence de risque financier, ni de critères environnementaux, peu topiques dans nos métiers non polluants.

Notre approche consiste à visiter le fournisseur *in situ* afin de nous faire une opinion concrète sur l'outil, les personnes et

l'organisation. Nous traçons les perspectives et appréhendons les risques éventuels au travers d'échanges avec le dirigeant d'entreprise. Les deux dernières liasses fiscales nous suffisent à apprécier la structure financière et l'évolution récente de la société. Une garantie bancaire est parfois demandée si le fournisseur demande un acompte motivé, pour figer le prix d'un approvisionnement par exemple. Enfin, si nous en mesurons la nécessité, nous pouvons réduire nos délais de paiement. »

**Bernard Bazille**  
DIRECTEUR  
ADMINISTRATIF  
ET FINANCIER DE  
BRUKER BIOSPIN



### Le contrat-type de Bull

#### Les principaux points couverts par le contrat-type de Bull

- > Engagement, annulation et modification de commande
- > Livraison, transfert de risques, retard, réception
- > Prix, modalités de paiement, facturation
- > Garanties
- > Documentation, outillages
- > Loi applicable, attribution de compétence

« La contractualisation avec les fournisseurs, en particulier les grandes sociétés, est généralement longue et lourde à gérer. Aussi, pour faire une distinction entre les grandes entreprises et les PME, ou les grands contrats avec les affaires plus petites, Bull propose, depuis le second semestre 2006, une application de leurs conditions générales d'achat ou des contrats types. Ce type de contrat a pour objectif de couvrir les principaux points juridiques et commerciaux.

« *Beaucoup plus léger qu'un contrat classique et prévalidé*

*par nos juristes, il nous permet d'alléger le processus de référencement et d'améliorer notre réactivité. Il est également plus simple à gérer pour une PME qui ne disposerait pas, par exemple, de service juridique »,* commente Laurent Poulain, directeur des Achats groupe. Par ailleurs, un courrier à en-tête, un K-Bis et un RIB suffisent pour être référencé. L'autoenregistrement *via* Internet, bientôt disponible, devrait encore alléger le processus de référencement. »

**Laurent Poulain**  
DIRECTEUR DES  
ACHATS GROUPE



### Les caractéristiques techniques

- > Quotité garantie maximale de 80 %
- > Garantie accordée jusqu'à la pleine main-levée de l'engagement bancaire
- > Commission annuelle perçue par OSEO au plus égale à 4 % du capital restant dû
- > Montant maximum d'encours de risque pris par OSEO de 300 000 €
- > Garantie mise en jeu sur justificatif de paiement de la GAPD par la banque
- > Pas d'hypothèque conventionnelle ou judiciaire sur la résidence personnelle du dirigeant

## Couvrir le risque financier

La garantie de caution de projets innovants est un dispositif mis au point en 2007 par OSEO Garantie, garantissant les banques lorsqu'elles se portent caution auprès des grands comptes du versement d'indemnités contractuelles en cas d'échec d'un projet innovant confié à une PME.

Ce dispositif est réservé aux PME (selon la définition communautaire) innovantes. Il a pour but d'encourager, par l'apport d'une garantie, les banques à accorder aux PME des cautions sur marché pour accéder à l'un de leurs premiers marchés ou à un contrat qui représente une rupture significative (en termes de taille ou de marché servi) avec l'activité antérieure. Il est particulièrement adapté pour encourager les grands comptes à confier des marchés ou des projets innovants aux jeunes entreprises à potentiel de croissance.

Les cautions éligibles sont les garanties à première demande ou cautions sur marché (de restitution d'acompte, de bonne fin, etc.). Tout établissement financier peut faire appel à la garantie de caution de projets innovants. Les différentes banques sont sur un strict pied d'égalité en termes de modalités d'intervention.

La sélection des candidats est opérée par OSEO, sur la base des dossiers directement adressés par les PME au réseau OSEO avant la signature du marché. Les critères de sélection sont la capacité à respecter les engagements, la capacité à livrer le produit et l'intérêt du marché. Après instruction du dossier, OSEO délivre à la PME une lettre d'intention de garantie qui vaut label pour la banque. Le déploiement de cet outil par les équipes d'OSEO sera poursuivi en 2008.

### Le risque de perte d'exploitation : un véritable enjeu

Confronté par deux fois au problème de couverture du risque de perte d'exploitation, le président d'Ixsea, Thierry Gaiffe, évoque des pistes de solutions.

#### À propos d'Ixsea

Fournisseur d'équipements de haute performance pour la navigation, le positionnement et l'imagerie sous-marine, Ixsea déploie ses savoir-faire dans les domaines de l'offshore, de l'hydrographie, de la recherche scientifique marine et des travaux maritimes, ainsi que dans les secteurs de la Défense et du Spatial. La société, née en 1987, a également développé le premier gyrocompas à fibre optique, donnant lieu à plusieurs brevets. Dépourvu de toute pièce mobile, cet instrument révolutionnaire baptisé OCTANS offre une fiabilité incomparable au regard des gyrocompas mécaniques.

« Le moindre incident matériel touchant le composant d'un système complexe fourni à un intégrateur par une PME innovante menace cette dernière. En effet, il n'existe aucun plafonnement des dommages et intérêts encourus par la PME et qui peuvent représenter des centaines de fois le montant du contrat initial. Pire, la lenteur des expertises ainsi que des tractations entre assureurs pèse également sur la viabilité de l'entreprise. Comment remédier à cela ? Alors que nous étions sur le point de contracter avec EADS la fourniture de matériels critiques destinés aux applications spatiales, nous nous sommes trouvés confrontés à ce problème : aucun

assureur n'a accepté de nous assurer au regard du risque encouru et du faible chiffre d'affaires généré. Grâce à EADS qui a su convaincre son propre assureur, Nous avons pu ensemble contourner cette difficulté en payant le coût marginal d'une extension de la police d'assurance d'EADS. Cette mutualisation du risque peut représenter une solution, mais sa portée se limite aux situations où la PME est un fournisseur stratégique du grand compte. Un produit d'assurance spécifique pour couvrir ces sous-traitances à hauts volumes d'innovation, financé par exemple par la création d'un fonds soutenu par les pouvoirs publics, fait toujours défaut. »

## Relativiser le risque juridique

La relation entre PME innovantes et grands comptes comporte pour ceux-ci des risques juridiques qui peuvent parfois être surévalués. La réalité des textes démontre que les conséquences d'une prise de risque sont limitées sur le plan financier, et que la situation économique d'une PME ne constitue pas un facteur aggravant pour son client.

### Les conséquences d'une relation commerciale avec une PME innovante pour une grande entreprise

Alors que l'ensemble des économistes s'accorde à considérer les PME innovantes comme des contributeurs majeurs de la croissance économique, les grandes entreprises demeurent réticentes à contracter avec elles.

En effet, ces grandes entreprises arguent de risques juridiques spécifiques encourus, en particulier en cas de difficultés économiques rencontrées par ces PME.

Or, si la responsabilité des grands groupes peut être communément recherchée lorsque ces derniers commettent des abus (I), cette responsabilité ne se trouve pas accrue par les éventuelles difficultés économiques rencontrées par ces PME (II).

**Lara Abergel**  
Avocat à la Cour

### I. Les grandes entreprises encourent une responsabilité de droit commun en cas de comportements abusifs

Les grandes entreprises engagent leur responsabilité par les abus qu'elles commettent pendant l'exécution (a) ou lors de la rupture (b) d'un contrat commercial.

#### a. L'abus de l'état de dépendance économique de la PME

L'état de dépendance économique est caractérisé dès lors qu'une PME, cliente ou fournisseur, est contrainte de poursuivre des relations commerciales avec une grande entreprise eu égard à l'impossibilité d'obtenir des conditions commerciales équivalentes auprès d'une autre entreprise<sup>1</sup>.

L'exploitation abusive de cet état de dépendance économique réside, quant à elle, dans toute pratique déloyale visant à conférer un avantage inéquitable et exagéré à la grande entreprise au détriment de la PME en portant atteinte au libre jeu de la concurrence<sup>2</sup>.

Un tel abus et son éventuelle réparation sont appréciés au regard, notamment, de l'importance de la part du chiffre d'affaires réalisé par la PME qui se trouve en état de dépendance économique<sup>3</sup>.

#### b. La rupture abusive des relations commerciales établies avec la PME

La rupture abusive de relations commerciales établies consiste à rompre ou modifier sans préavis écrit tenant compte de l'antériorité des relations commerciales entretenues avec un partenaire économique lesdites relations commerciales<sup>4</sup>.

Le caractère abusif de la rupture ou de la modification des relations commerciales s'apprécie, notamment, au regard de la gravité des conséquences économiques pour la PME qui subit cette rupture<sup>5</sup> et de son éventuel état de dépendance économique<sup>6</sup>.

### **c. Conclusion sur les comportements abusifs**

Ces notions d'abus de dépendance économique et de rupture abusive des relations contractuelles mettent en exergue la responsabilité particulière d'une grande entreprise envers une PME, qui s'apprécie à la mesure de la disproportion du pouvoir de négociation respectif de chacune des parties. Au-delà de cette responsabilité de droit commun envers leurs PME cocontractantes, les grands groupes indiquent craindre les risques juridiques spécifiques qu'ils encourent en cas de liquidation judiciaire de ces PME.

## **II. La responsabilité encourue par les grandes entreprises n'est pas accrue lorsque les PME rencontrent des difficultés économiques**

Les grandes entreprises ne sont pas concernées par la notion de soutien abusif (a), ni par celle de transfert automatique (b) ou de reclassement des salariés (c) lorsqu'elles respectent leur rôle de clientes à l'égard des PME en liquidation judiciaire.

### **a. Le soutien abusif ne concerne que les banques et les fournisseurs**

Le soutien abusif est caractérisé lorsque des entreprises se trouvant dans une situation irrémédiablement compromise ne poursuivent leur exploitation que grâce aux concours de certains cocontractants qui n'ignorent pas leurs difficultés<sup>7</sup>.

En effet, dans de telles situations, ces cocontractants participent à la dissimulation de l'état de la société compromise en lui donnant une apparence de solvabilité sans laquelle les tierces parties ne contracteraient pas avec elle.

Le soutien abusif concerne les établissements bancaires<sup>8</sup> et les fournisseurs<sup>9</sup> qui, par la poursuite de leurs concours financiers ou par l'octroi de crédits ou de moratoires ruineux, évitent ou retardent la cessation de paiement de leur client et contribuent, de ce fait, à la poursuite d'une activité déficitaire au détriment des créanciers.

Si la notion de soutien abusif ne s'applique donc pas qu'aux banques, elle ne concerne en revanche que des fournisseurs, en ce compris les concédants<sup>10</sup>.

En outre, depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi de sauvegarde des entreprises, la responsabilité des banques et des fournisseurs ne peut être engagée qu'en cas de fraude, de prise de garanties disproportionnées ou d'immixtion dans la gestion de l'entreprise en liquidation judiciaire<sup>11</sup>.

L'action en comblement de passif à l'encontre d'un établissement bancaire ou d'un fournisseur de la PME en liquidation judiciaire sur le fondement du soutien abusif est donc strictement encadrée et limitée aux cas limitativement énumérés par la loi.

En conséquence, dans leurs relations contractuelles avec des PME, les grandes entreprises ne sauraient voir leur responsabilité engagée sur le fondement d'un soutien abusif dès lors que ces dernières sont clientes de ces PME et qu'elles ne s'immiscent pas de fait dans la gestion de ces PME.

### **b. Le transfert automatique des salariés implique le transfert de l'entité économique correspondante**

Le principe du transfert automatique des salariés s'applique uniquement en cas de transfert, au profit d'un nouvel employeur, de l'entité économique au sein de laquelle lesdits salariés exerçaient leur activité<sup>12</sup>.

En conséquence, en l'absence d'acquisition ou d'absorption d'au moins une entité économique de l'une de leurs PME cocontractantes, les grandes entreprises ne sauraient se voir imposer, du seul fait des difficultés économiques éventuellement rencontrées par ces PME cocontractantes, la reprise de leurs salariés.

### **c. L'obligation de reclassement du personnel d'une entreprise en liquidation judiciaire ne concerne que les sociétés de son groupe**

Enfin, l'obligation de reclassement par les grandes entreprises du personnel de leurs PME cocontractantes n'existe qu'à la double condition de la permutabilité dudit personnel et de l'existence d'un groupe de sociétés<sup>15</sup>.

En pratique, la preuve de cette permutabilité et de l'existence d'un groupe doit être fondée sur des éléments de fait et ne concerne que des sociétés ayant eu des relations capitalistiques ou historiques antérieures particulièrement fortes.

L'exemple typique visé par la jurisprudence concerne une PME issue de la scission d'un grand groupe en cours de recentrage sur son activité historique et ayant ce dernier comme client quasiment exclusif.

En conséquence, si de rares cas d'obligation de reclassement du personnel d'une PME au sein d'une grande entreprise ont été dégagés par la jurisprudence, ils relèvent de circonstances de fait exceptionnelles, qui ne devraient pas concerner des relations entre des grands groupes et des PME innovantes<sup>14</sup>.

1 CA Paris, 8 mars 2006 : CCC 2006, n° 133, obs. Malaurie-Vignal ; Cass. Com., 9 avril 2002 : RTD Com. 2003. 75, obs. Claudel

2 Article L. 420-2, alinéa 2<sup>nd</sup> du Code de Commerce

3 Cons. Conc. n° 94-D-60 du 13 décembre 1994 : CCC 1995, n° 35, note Vogel ; Cass. Com., 27 janvier 1998 : D. 1998. IR. 85

4 Article L. 442-6-I-2° du Code de Commerce

5 Cass. Com., 5 mars 1996 : pourvoi n° 94-17255 (diminution de son chiffre d'affaires) ; CA Paris, 28 avril 2000 : RG n° 1998/05606 (absence d'amortissement de certains investissements) ; Trib. Com. Paris, 2 avril 1999, Esmar c/ Galeries Lafayette, D. Aff. 1999, p. 880, note E.P. (coûts liés aux licenciements)

6 Cass. Com., 23 avril 2003 : Bull. Civ. IV, n° 57, p. 67 ; CA Douai, 15 mars 2001 : D. 2002, p. 307 ; CA Toulouse, 23 janvier 2002 : Juris-Data n° 2002-176479

7 Article L. 650-1 du Code de Commerce

8 Cass. Com., 22 mai 2001 : RD bancaire et fin. septembre 2001, comm. 179 ; Cass. Com., 22 mars 2005 : JCP E 2005, 1676, obs. D.L.

9 Cass. Com., 14 mai 1991 : pourvoi n° 89-10.014 (conversion d'une vente en location et moratoire) ; CA Paris, 13 novembre 2002 : Juris-Data n° 2002-205375 (crédit fournisseur démesuré) ; CA Rennes, 30 mai 2006 : Juris-Data n° 2006-313475 (soutien)

10 Cass. Com., 9 mai 1995 : pourvoi n° 93-16211 (concedant)

11 Loi n° 2005-845 du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises

12 Article L. 122-12 du Code du Travail

13 Article L. 321-1 du Code du Travail

14 Cass. Soc., 5 oct. 1999 : pourvoi n° 97-41.838, arrêt n° 3392 (« *Les possibilités de reclassement doivent être recherchées à l'intérieur du groupe parmi les entreprises dont les activités, l'organisation, ou le lieu d'exploitation leur permettent d'effectuer la permutation de tout ou partie du personnel.* »)

## L'assistance juridique aux PME

Les PME innovantes souhaitant travailler avec de grands comptes sont rapidement confrontées à des questions fondamentales pour lesquelles elles peuvent avoir besoin d'une assistance juridique. Celle-ci peut porter sur la propriété intellectuelle, la définition de périmètres d'exclusion, les conditions contractuelles générales ou encore les clauses d'activation de la garantie technique éventuellement donnée au grand compte.

### L'exemple du CEA

Les principes qui régissent la propriété intellectuelle dans le cadre des marchés actuellement attribués par le CEA distinguent deux cas d'application :

- Dans le cas de marchés de fournitures, travaux et prestations de services, le CEA prévoit que les résultats de toute nature, brevetables ou non, qui pourraient naître à l'occasion de l'exécution du marché, sont sa propriété exclusive.
- Dans le cas de prestations intellectuelles, et plus spécifiquement dans le contexte de la réalisation de logiciels, le titulaire du marché s'engage à céder et cède à titre exclusif au CEA, pour leur durée légale et en tout pays, tous les droits qui lui sont dévolus sur les logiciels créés en exécution du marché.

Un des objectifs visés par la mise en œuvre de la politique PME du CEA est de permettre l'établissement d'une relation de confiance entre le CEA, grand compte attributaire du marché, et la PME qui se voit confier la réalisation de celui-ci. À ce titre, le CEA n'a de cesse de prêter attention aux évolutions possibles dans ce domaine.

La politique du Canada relative aux marchés du gouvernement est intéressante à ce titre, en ce qu'elle illustre une approche où la propriété intellectuelle découlant de l'exécution d'un marché reste au fournisseur.

**Florence Germond**  
CHARGÉE DE MISSION  
RELATIONS PME ET  
RELATIONS INTERNATIONALES



« Le Pacte PME a mis en place une hot line “Propriété intellectuelle” où une juriste répond de manière confidentielle aux questions qui lui sont posées par les PME. Nous estimons que cette initiative accompagne opportunément toute orientation que le CEA pourrait prendre en compte dans sa volonté générale de faciliter la croissance des PME. »

### La hot line « Propriété intellectuelle » du Pacte PME

La récurrence et l'importance des questions en matière de propriété intellectuelle ont conduit le Pacte PME à proposer un outil simple, efficace et gratuit permettant aux PME de poser leurs questions d'ordre général à un avocat en propriété intellectuelle, spécialiste des PME innovantes.

Cette hot line, mise en place en juillet 2007, est totalement confidentielle. À ce jour, les principaux thèmes abordés dans le cadre de la hot line « Propriété intellectuelle » ont été les suivants :

- > Protection des droits de propriété intellectuelle dans le cadre des accords de partenariat
- > Accords de confidentialité
- > Procédures de dépôt de marques et/ou logo
- > Modalités d'extension à l'international d'un brevet français
- > Moyens d'actions en cas d'atteinte aux droits de propriété intellectuelle par un tiers

#### Cet outil a un triple objectif :

- Offrir aux PME innovantes une assistance rapide, régulière et gratuite en matière de propriété intellectuelle leur permettant de trouver des solutions à leurs questions d'ordre général.
- Permettre, dans le cadre d'une remontée d'information périodique, d'identifier les problématiques récurrentes en matière de propriété intellectuelle, afin de proposer un guide de bonnes pratiques couvrant les principales problématiques.
- Favoriser le développement d'une culture « propriété intellectuelle » au sein des PME innovantes.

Les PME inscrites au programme Pacte PME peuvent interroger le juriste en charge de la hot line « Propriété intellectuelle » en visitant la page

[www.pactepme.org/accompagnement](http://www.pactepme.org/accompagnement)

#### L'Aide au Partenariat Technologique OSEO : préparer la faisabilité d'un partenariat avec un grand compte

Une PME préparant un accord de partenariat technologique avec un grand compte signataire du Pacte PME peut demander une Aide au Partenariat Technologique (APT).

Cette aide peut prendre en charge, sous forme de subvention, jusqu'à 50 % des dépenses internes et externes pour recourir à des experts externes (juriste, spécialiste de propriété industrielle) qui permettront d'établir la faisabilité de ce partenariat et de rédiger les accords de collaboration.

## Vie du contrat

Plusieurs pratiques peuvent contribuer à renforcer les chances de succès des relations entre PME innovantes et grands comptes, une fois qu'elles sont établies. D'une part, les efforts particuliers de réduction des délais de paiement peuvent aller jusqu'à l'adoption de solutions de reverse factoring. D'autre part, la mise en place de bureaux dédiés aux petits contrats peut alléger et accélérer l'ensemble des procédures, en les adaptant au rythme des PME. Enfin, différents types de plans peuvent être mis en œuvre pour aider les PME fournisseurs à se renforcer, que ce soit d'un point de vue méthodologique, technologique ou même commercial.

### DCNS et ses fournisseurs : une culture de progrès continu

**Jean-Marie Poimboeuf**  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE DCNS



« La performance, un enjeu partagé avec nos partenaires industriels et fournisseurs. »

« DCNS est engagé dans une mutation importante pour son avenir. Dans ce contexte, la performance économique, la qualité et la réactivité représentent des enjeux majeurs pour DCNS. La maîtrise de ces aspects ne peut se limiter au seul périmètre de DCNS ; elle doit être également le souci permanent de ses partenaires industriels et fournisseurs. C'est l'enjeu du Plan Développement Fournisseurs et du concept d'entreprise élargie que DCNS met en œuvre.

Ce projet a démarré opérationnellement en 2005. Le rôle particulier attendu de la part de nos fournisseurs et partenaires industriels a été souligné lors d'un forum "Fournisseur national" avant le lancement du projet.

De même, un pilotage et un reporting précis sont réalisés et consolidés au niveau du tableau de bord du comité exécutif du groupe.

Le Plan Développement Fournisseurs de DCNS est une action de fond, ciblée sur l'accompagnement et la construction de plans de performance partagée opérationnels avec nos fournisseurs et coréalisateurs.

Cette politique s'accompagne d'une ambition pour l'entreprise élargie DCNS : travailler avec des fournisseurs qui partagent la même culture de progrès continu. »

## Le Plan Développement Fournisseurs de DCNS

L'ambition du Plan de Développement Fournisseurs est d'apporter à chaque partenaire industriel et fournisseur un appui pratique (méthodologie, conseil, formations et accompagnement) pour les aider à :

- Intégrer la cartographie des processus (ingénierie, industrialisation, production, service) établie dans le cadre de l'entreprise élargie DCNS,
- Réaliser un diagnostic de la performance globale actuelle,
- Formaliser des objectifs opérationnels énonçant les performances à atteindre (coûts, délais, qualité, innovation),
- Positionner les indicateurs de performance associés à ces objectifs au travers de plans de performance partagée,
- Mettre en œuvre les plans d'actions correspondants dans une logique de résultats,
- Anticiper ensemble l'avenir avec une volonté de développement durable, en terme de progrès, d'innovation et d'autonomie.

**Dans le domaine des achats, notre double objectif est de :**

- Travailler avec les fournisseurs les plus performants,
- Privilégier la relation à long terme fondée sur des engagements mutuels de coopération renforcée et d'obligation de résultats.

### Le point de vue de Déti SA

La société Déti SA bénéficie depuis mars 2007 du Plan Développement Fournisseurs de DCNS. Aude Lapis, sa directrice financière, s'exprime sur les avantages de ce programme.

« Le Plan Développement Fournisseur de DCNS comprend toute une phase de diagnostic tournée vers l'optimisation des performances de l'entreprise. Ce travail de réflexion, très bénéfique pour nous, a abouti à un plan d'actions internes. Parmi les actions concrètes ciblées : l'amélioration et l'harmonisation des procédures internes pour la réalisation des devis internes par exemple, ainsi que la mise en place d'indicateurs de "performance". Nous avons également amélioré le pilotage des affaires, le suivi des temps passés et, finalement, la rentabilité de l'entreprise.

Aujourd'hui, au-delà de l'intervention du consultant qui nous a formés, nous continuons notre action en utilisant la méthode qui nous a été transmise. Ce programme a aussi débouché sur un plan d'actions d'interface qui porte sur la relation avec DCNS. Elle était déjà très bonne auparavant, mais grâce à cela, elle a encore gagné en clarté et en efficacité. Avec DCNS, la sensation de l'oppression du fournisseur par le client n'existe pas. Nous avons vraiment l'impression de travailler ensemble. »

#### À propos de Déti SA

Créée en 1995, la société brestoise Déti SA conçoit et fabrique des composants et systèmes électroniques hyperfréquences pour les grands donneurs d'ordre industriels français. Ces composants, essentiellement passifs, sont destinés aux applications de télécommunications civiles et militaires. Pour DCNS, Déti SA intervient dans le traitement des obsolescences ou dans le cadre de programmes de R&D et la conception de nouvelles fonctions ou systèmes.

## Microsoft France : le programme IDÉES

Microsoft France a lancé en octobre 2005 le programme IDÉES (Initiative pour le Développement Économique des Éditeurs de logiciels et des Start-up), destiné à favoriser chaque année le développement de vingt-cinq start-up innovantes de l'industrie française du logiciel.

Le programme IDÉES a pour mission de soutenir la croissance de jeunes éditeurs de logiciel à haut potentiel en leur offrant :

- Une assistance technologique, avec la mise à disposition du *Microsoft Technology Center* à Paris, au sein duquel les éditeurs peuvent développer et tester leurs applications en bénéficiant du soutien des consultants de Microsoft France,
- Un support commercial et marketing, qui leur permet d'optimiser leur visibilité en étant associés à des événements marketing et à des présentations commerciales clients,
- Un support à l'internationalisation, qui leur offre la possibilité de s'appuyer sur le réseau mondial de Microsoft et de percer plus vite,
- Un support au financement, par l'introduction auprès des capitaux-risqueurs et incubateurs partenaires du programme, mais aussi à l'aide de montage de dossiers (OSEO, Crédit impôt recherche, subventions européennes).

Le programme Idées illustre l'engagement de Microsoft France en faveur du développement de l'économie du logiciel en France, qui représente aujourd'hui le principal moteur de croissance du secteur informatique et une carte maîtresse pour l'économie française. Il est fondamental pour Microsoft France d'aider ses partenaires les plus innovants, mais aussi les plus fragiles, à franchir avec succès les étapes stratégiques de leur développement, en France puis à l'international.

### Bilan

Deux ans après, le bilan est très satisfaisant puisque, les cinquante premières start-up parrainées ont en moyenne :

- > Enregistré sur 2005-2007 un taux de croissance de 433 %,
- > Recruté seize personnes,
- > Levé 3 M€ auprès de fonds de capital-risque.

Plus de la moitié se sont lancées dans un effort d'internationalisation. Des chiffres qui illustrent la bonne santé des nouveaux acteurs français du monde du logiciel.

### Le point de vue d'Advance IT

En découvrant la solution Server IT, Microsoft propose à la société éditrice de bénéficier de son Programme Idées. Un an plus tard, Tony Gomes, le créateur d'Advance IT, tire le bilan très positif de cet accompagnement.

« Une aide technologique précieuse nous a été apportée lors des rencontres techniques entre nos architectes et leurs ingénieurs au *Microsoft Technology Center*. Pour la partie marketing, nous avons été invités à de multiples événements – notamment la prestigieuse manifestation sur la relève de l'industrie française du logiciel, en présence de messieurs Fillon et Santini – mais aussi à des présentations illustrant l'utilisation de l'offre Microsoft dans des scénarios métiers. Nos contacts avec les directions informatiques des grands comptes sont facilités.

Le support à l'internationalisation ? J'étais récemment à Redmond : les gens qui développent le programme aux États-Unis sont prêts à nous accueillir pour nous en faire profiter. Côté financement, grâce aux conseils de leur équipe dédiée, nous avons obtenu une aide d'OSEO pour le recrutement d'ingénieurs et un prêt d'honneur de Scientipôle Initiative. Grâce au "label" Programme Idées, notre jeunesse ne masque pas l'efficacité de notre offre. Il nous a crédibilisés au plus haut niveau, notamment auprès d'Elyo SUEZ, qui a retenu notre produit pour exploiter toute ses installations nationales. »

### À propos d'Advance IT

Le logiciel Server IT collecte des données d'installations techniques de toute nature : usines, stations de métro, autoroutes... Il en tire des indicateurs permettant d'augmenter les performances de leur exploitation, de réduire leur consommation d'énergie et de gérer plus efficacement leur maintenance. La technologie d'Advance IT a été choisie, entre autres, pour assurer l'optimisation énergétique de l'aéroport de Bâle-Mulhouse et du site de Moët & Chandon à Épernay. D'excellentes références pour cette start-up dont l'activité a débuté en janvier 2007 et qui, depuis cette date, a créé dix emplois.

## Thales « Une démarche commune d'amélioration de notre performance, pour la satisfaction de nos clients. »

« Thales investit avec les fournisseurs qui ont la volonté et la capacité de l'accompagner pour satisfaire ses clients et pour la conquête de nouveaux marchés, à la recherche d'une compétitivité accrue et d'une innovation permanente.

Le *Supplier Development* a été initié dans cette optique par la division Aéronautique (DAE) en 2005, initiative poursuivie en 2007 par la division Terre & Interarmées (DLJ). Cette démarche d'amélioration de la performance commune entre Thales et ses fournisseurs souligne l'attention portée par Thales à la satisfaction de ses clients. Plus de trente-cinq fournisseurs de Thales ont bénéficié de ce dispositif en 2007. Ce sont principalement des PME ou des unités équivalentes de petits groupes industriels, les grands groupes ayant déjà initié en interne ces démarches de progrès.

Le *Supplier Development* a pour objectif de faire progresser la maturité industrielle et la compétitivité des fournisseurs stratégiques de Thales – renforcé en 2007 par le SRM, axé sur l'amélioration de la relation globale

client/fournisseur visant une meilleure compréhension et intégration des enjeux et opportunités.

Ce processus de *Supplier Development* peut être également déclenché au cas par cas, chez certains fournisseurs critiques dont les performances attendues ne sont pas atteintes et qui mettent en péril la performance de Thales vis-à-vis de ses clients.

Le *Supplier Development* s'appuie notamment sur les outils du *lean manufacturing* et les approches japonaises (*Kaizen*). Concrètement, il s'agit d'identifier, avec les équipes du fournisseur, les causes profondes de la non-performance et de lancer des chantiers d'amélioration sous forme de groupes de travail (*workshop* ou chantiers). Les sujets abordés couvrent l'organisation du travail, les flux physiques, les stocks, la productivité, la qualité et la conception des produits. Les chantiers ont pour mission d'améliorer les méthodes et modes opératoires afin d'atteindre les objectifs via des indicateurs de suivi. Ces plans de progrès sont aussi suivis par Thales. »

**Claire Brabec-Lagrangé**  
VP PURCHASING  
DIRECTOR



### Le point de vue de Selha

Dès 2004, Selha doit faire face aux situations inédites occasionnées par sa croissance fulgurante. Son directeur général, Jean-Bernard Buisson revient sur l'appui apporté par le *Supplier Development* de Thales.

« Thales, qui représente environ 20 % de notre chiffre d'affaires, est un client majeur pour nous. En 2004, suite à son rachat par la société OB Électronique, et au cours des années qui ont suivi, Selha a connu un développement rapide. Ce phénomène a créé quelques problèmes de ponctualité et de redimensionnement : 40 % de croissance entre 2004 et 2005, c'est positif en soi, mais difficile à absorber. Thales nous a aidés à les résoudre : lors d'une première phase en 2005, nous avons été conseillés, notamment sur des

aspects logistiques. Puis, en 2007, ils ont collaboré avec Airbus pour nous accompagner dans un projet d'entreprise. Deux personnes internes à Thales sont intervenues, au titre de consultants, sur des sujets très techniques : d'une part, l'optimisation de changements de séries en production et, d'autre part sur les méthodes d'*e-management* liées aux questions d'organisation interne des flux industriels. »

### À propos de Selha

Implantée en Mayenne, la société Selha – qui possède également une entité de fabrication à Casablanca (Maroc) – industrialise des cartes ainsi que des ensembles électroniques à destination de secteurs hautement technologiques. Le domaine aéronautique dans son acception la plus large – aviation civile et d'affaires, hélicoptères, défense, sécurité – représente à lui seul près de 60 % de l'activité de Selha dont le dernier exercice clos révèle un chiffre d'affaires de 68 millions d'euros. Les 40 % restants se partagent à parts égales entre la recherche pétrolière et l'électronique industrielle.

## Le transfert de technologie d'une grande entreprise vers une PME

### L'exemple de Thales avec PrismTech ([www.prismtech.com](http://www.prismtech.com))

Au début des années 2000, valorisant une expérience de plus de quinze années dans le déploiement de systèmes critiques pour la Défense et la gestion du trafic aérien, le groupe Thales a développé une solution de *middleware* appelée SPLICE-DDS, conforme aux spécifications du consortium international Object Management Group (OMG).

De façon à assurer une diffusion de cette technologie sur un marché plus large que celui initialement prévu par Thales pour ses propres systèmes et, ainsi, avoir l'assurance que cette technologie resterait au meilleur niveau mondial, Thales a signé un accord stratégique avec la PME PrismTech donnant à celle-ci toute latitude pour le développement et la commercialisation de la technologie DDS (Service de distribution des données). Thales assure ainsi la compétitivité long terme de ses systèmes *mission critical* en en disposant ainsi sous la forme d'un produit commercial « sur étagère » et d'une version évolutive et supportée. Cette nouvelle ligne de produits a été lancée par PrismTech fin 2006 sous la marque OpenSplice.

PrismTech est une PME en forte croissance, implantée en Europe (Grande-Bretagne, Allemagne, Pays-Bas et France). L'entité française, localisée à Marcoussis (91), compte une quinzaine de collaborateurs.

Des transferts de technologie de cette nature, entre une grande entreprise et une PME innovante, sont trop peu fréquents. De tels partenariats sont souvent l'occasion de développer des solutions ouvertes et compatibles avec les standards internationaux. Ils sont donc porteurs de valeur ajoutée car ils élargissent le champ des marchés adressés à partir de technologies propriétaires, développées par des grandes entreprises dans des contextes précis, pour des usages souvent plus restreints.

**Dominique Vernay**  
DIRECTEUR DE LA RECHERCHE  
ET DE LA TECHNOLOGIE  
GROUPE THALES



« Thales a choisi de travailler avec PrismTech, car cette société dispose des meilleures compétences pour assurer la disponibilité des fonctionnalités dont Thales a besoin et qui figurent au cœur de sa stratégie d'architecture ouverte. Nous sommes ainsi dans une situation "gagnant-gagnant", dont bénéficient à la fois Thales et PrismTech, mais aussi le marché dans sa globalité. En effet, PrismTech disposera d'une grande autonomie pour exploiter et développer une technologie de très haut niveau qui peut être rapidement déployée sur le marché. »



## Vers un soutien des pouvoirs publics ?

Les pouvoirs publics cherchent à faciliter le développement des PME afin de renforcer le dynamisme de l'économie. Pour cela, de nombreux types de soutiens, directs ou indirects, sont explorés. L'une des pistes qui vient le plus naturellement à l'esprit consiste à s'appuyer sur les grandes entreprises que l'on imaginerait bien faire la courte échelle aux plus jeunes.

Malgré des succès indéniables, cette façon d'aider les PME n'a pas encore été véritablement concluante. Pourtant les pouvoirs publics pourraient activer cette source très puissante de soutien aux PME en y jouant un rôle de catalyseur pour créer les conditions d'une synergie fructueuse.

### **Le transfert de technologie d'un grand compte vers une PME**

Les pouvoirs publics pourraient aider la PME à poursuivre les développements nécessaires à la transformation de la technologie transférée en une offre commerciale, s'adressant à d'autres marchés que celui de la grande entreprise partenaire. Ils pourraient également apporter un soutien à la grande entreprise afin de couvrir une partie des frais qu'elle aurait engagés pour réaliser le transfert de technologie, et notamment le support technique apporté à la PME pendant une durée donnée.

### **Le portage à l'exportation**

En modifiant légèrement ses règles, il serait possible de faire du portage à l'exportation un dispositif particulièrement efficace. Cette démarche compte encore trop souvent sur la bonne volonté des grandes entreprises auxquelles il est demandé d'adopter un comportement citoyen. Pour aller dans le sens de l'intérêt bien compris des grands comptes, il suffirait de se concentrer sur le soutien apporté à leurs propres fournisseurs. Ici aussi, les pouvoirs publics pourraient jouer un rôle de catalyseur, par exemple en prenant en compte dans l'assiette Coface du grand compte les coûts générés pour ses équipes export. De même, les PME soutenues par un grand compte dans le cadre de cette démarche pourraient prétendre à une forme de bonification du soutien Coface, renforçant les chances de succès de l'opération et donc la motivation du grand compte porteur. Enfin, il est prévu d'expérimenter, dans le cadre du Pacte PME, des plans de portage mutualisés. Ces plans prévoient qu'un grand compte, qui souhaite aider l'un de ses fournisseurs, puisse multiplier les cibles de la PME concernée en se tournant vers d'autres grands comptes dont le réseau export complète avantageusement le sien.

## DGA : une équipe dédiée pour les petits contrats

**Philippe Gosson**  
DGADSA/SCA/ADIR  
ADJOINT SPÉCIALISÉ « INNOVATION ET RÉACTIVITÉ »  
ET RESPONSABLE DU PROCESSUS S-ACH



« La mise en place, au sein de la Direction des Systèmes d'Armes de la DGA, d'un département dédié aux achats de réactivité et aux petits contrats est une des mesures pour faciliter l'accès des PME/PMI aux marchés de Défense, décidées par le ministre de la Défense, et effectives depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Ce département aura à traiter des contrats relatifs au dispositif de « Recherche Exploratoire et d'Innovation » (REI), aux Études Technico-Opérationnelles (ETO) et, plus globalement, de contrats accessibles aux PME/PMI. Il est issu d'un département préexistant habitué aux relations avec

des personnes non spécialistes du code des marchés publics. Par rapport aux autres départements d'achats de la DSA, il bénéficiera de procédures adaptées au contexte particulier des PME ; elles seront élaborées durant le premier semestre 2008. Je suis l'autorité signataire des marchés préparés par ce département et je veillerai à ce qu'il dispose des moyens humains nécessaires à son activité. Depuis le début de l'année, l'arrivée de nouveaux acheteurs et d'un expert juridique a fait passer les effectifs opérationnels de neuf à douze. »

« J'ai participé au groupe de travail sur la commande publique dans le cadre de l'élaboration du Plan Défense et je me réjouis qu'une équipe dédiée pour les petits contrats soit désormais chargée à la DGA d'appliquer les mesures inspirées de nos propositions, notamment l'augmentation du volume des contrats alloués aux PME. »

**Juvelino Da Silva**  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE ERTE

« Les dispositions du code des marchés publics qui font quasi obligation aux donneurs d'ordre d'allotir ne suffisent pas.

Clever Technologies a pu en faire l'expérience l'an dernier en tentant, sans succès, de répondre à l'appel d'offre d'un ministère.

Sa formulation excluait d'emblée des PME : alors qu'un allotissement aurait été possible puisque huit sous-ensembles étaient clairement identifiés, tel n'était pas le cas et les candidats devaient donc justifier d'un chiffre d'affaires

proportionnel au marché global. Ce n'est pas une contrainte légale qui permettra d'aboutir à une pratique réelle de l'allotissement, bénéfique pour les PME, mais une démarche incitative des acheteurs via un allègement de la gestion des petits contrats.

La façon la plus efficace de la mettre en œuvre me paraît résider dans l'initiative des grands comptes qui mettent en place des bureaux spécialisés pour gérer ces petits contrats.»

**Antonio Rodriguez**  
DIRECTEUR DE CLEVER TECHNOLOGIES

## L'innovation et la compétitivité des fournisseurs : les facteurs clés du succès de Thales

« Le *Supplier Relationship Management* est une initiative lancée en 2007 et destinée à améliorer la gestion de la relation avec nos fournisseurs stratégiques en développant une approche collaborative, basée sur la transparence et la confiance mutuelle, visant notamment :

- Une meilleure qualité des produits et services livrés,
- L'excellence opérationnelle en termes de ponctualité, conformité et qualité de service,
- Une meilleure anticipation et planification des opérations,
- Une collaboration définie et mise en place en phase de développement,
- La réduction des coûts de gestion administrative par des processus plus fluides,

- Un meilleur support via des compétences identifiées,
- La réduction des prix dans la durée.

Ce processus concerne nos fournisseurs, qu'ils soient indépendants ou filiales de grands groupes, considérés comme stratégiques parce qu'ils représentent un fort potentiel en termes d'innovation, de différenciation et de compétitivité.

Ce sont environ quatre-vingt fournisseurs qui seront gérés en 2008 selon cette gouvernance au niveau du groupe Thales, en particulier, dans le cadre du projet Together 08 de la division Aéronautique (DAE), lancé en 2007. »

### Claire Brabec-Lagrange

VP PURCHASING DIRECTOR THALES

#### Les bases du SRM Thales

- > La mise en place d'une équipe mixte qui définit les objectifs communs de la collaboration
- > Une intégration de notre fournisseur en amont, dès la phase initiale d'un projet en étant transparent sur les spécifications de nos clients et les objectifs à atteindre
- > Un partage de nos enjeux, risques et opportunités en définissant un modèle commun de coûts associés
- > La désignation d'un *Supplier Account Manager* (SAM) en charge de gérer la relation privilégiée entre le fournisseur et la division de Thales concernée ou d'un *Supplier Key Account Manager* (SKAM) lorsque la relation privilégiée avec le fournisseur est gérée au niveau du groupe Thales

### Le point de vue d'Amesys

Selon Bruno Samtmann, directeur commercial de la BU Défense d'Amesys,

« *la volonté de Thales d'adapter son fonctionnement aux PME existe et la politique se met concrètement en place* ». Il témoigne :

« Catherine Gorges était notre *Supplier Account Manager*. Une symétrie intéressante, car Amesys désigne également des *Key Account Managers* pour optimiser la relation clients : je suis celui de Thales. La volonté du groupe d'adapter son fonctionnement aux PME existe et la politique se met concrètement en place. Il y a eu beaucoup d'échanges visant à intégrer les équipes de Thales et celles d'Amesys et nous avons vraiment été traités à égalité et avec confiance. La phase d'avant-vente a été longue : il fallait nous accorder sur les questions calendaires,

les objectifs de coût et rédiger les spécifications définissant nettement le périmètre de chacun. Nous avons tous adopté un même outil de pilotage Thales, l'IBPM, qui sert de base au management. L'équipe de Thales a bien transféré son savoir-faire vers Amesys et l'osmose avec notre technologie a débouché sur une réussite. Nous avons déjà mis en place une autre collaboration en décembre 2007. Est-ce le fait d'avoir un *Supplier Account Manager* qui nous a permis de signer un nouveau contrat ? Pas seulement, mais il est certain que cela nous a aidés. »

#### À propos d'Amesys

Créée en 2007, Amesys est spécialisée dans l'intégration de systèmes complexes, le développement de logiciels et le conseil en haute technologie.

Elle s'adresse particulièrement aux marchés de la Défense, de l'Aéronautique, des Transports, de l'Énergie, des Réseaux et de la Microélectronique. Après le boîtier de l'intercepteur de radar du F1-Maroc, Amesys développe, toujours pour Thales, un autre équipement d'interception radar, cette fois à destination de la Marine nationale.

## Météo-France : la déconcentration réduit les délais de paiement

**Aleth Dizdar**  
CHARGÉE DE MISSION POLITIQUE  
ET PROCÉDURES DES ACHATS  
DE L'ÉTABLISSEMENT



« L'obtention d'un contrat aussi important que le renouvellement des infrastructures des serveurs vocaux de Météo-France risquait d'être une source de forte augmentation du besoin en fonds de roulement pour Tetco. Nous avons toutefois eu l'agréable surprise, tout au long du projet, de constater le quasi respect des délais contractuels de quarante-cinq jours et une réelle réactivité de nos interlocuteurs concernant le règlement des factures. »

**Tristan Dessain-Gelinet**  
TETCO CORPORATE PRÉSIDENT

« La déconcentration engagée par Météo-France a permis de passer d'un délai de paiement moyen supérieur à 120 jours en 2002 à une situation en 2007 où 90 % des factures sont réglées en moins de quarante-cinq jours, tout en garantissant la transparence des opérations et l'efficacité de la gestion.

Jusqu'en 2003, il n'existait à Météo-France qu'un seul ordonnateur : le président-directeur général et un seul agent comptable, l'agent comptable principal.

Le processus de déconcentration a débuté en 2003 avec, dans un premier temps, la délégation de compétence à neuf ordonnateurs : les sept directions interrégionales de la métropole, le Centre national de Recherches météorologiques et la direction de la Logistique du site de Toulouse.

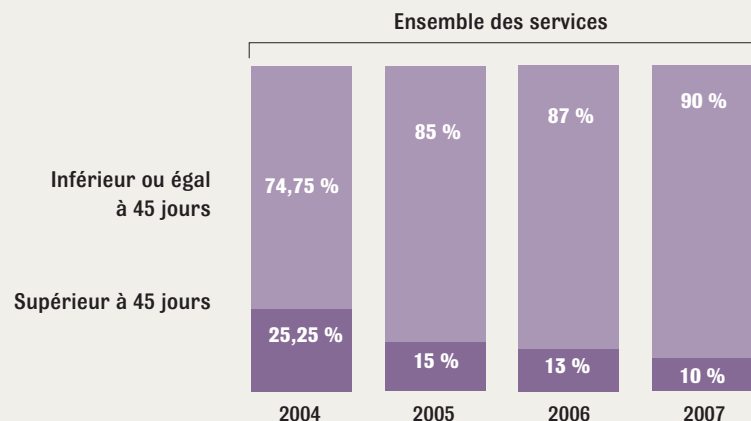
En 2004, ce chiffre a été porté à vingt ordonnateurs secondaires recevant une délégation de la part du président-directeur général pour les services suivants : la direction générale, la logistique des grands sites, les directions interrégionales de métropole et d'outre mer, et les cinq services du site de Toulouse. De plus, vingt agences comptables secondaires ont été créées.

Le texte fondateur de l'établissement public Météo-France, modifié en 2005, dispose désormais que *“le président-directeur général peut déléguer ses pouvoirs en la matière à des ordonnateurs secondaires qui peuvent déléguer leur signature”*.

La déconcentration est basée sur trois grands principes :

- Faire coller l'organisation administrative et financière de l'établissement à son organisation fonctionnelle et géographique (de la préparation du budget à son exécution),
- Donner aux différentes entités l'autonomie de gestion et la responsabilité complète des actions conduites en contrepartie d'un compte rendu régulier sur la gestion,
- Ne pas porter atteinte à l'unicité de l'établissement. »

### Évolution des délais de paiement au sein de Météo-France



## Reverse Factoring

L'affacturage permet le financement de l'actif circulant de l'entreprise : celle-ci cède des créances certaines (factures à recouvrer) à un factor, en échange d'un financement, d'une garantie et/ou d'un service de gestion de recouvrement. En ayant recours à ce service, l'entreprise recouvre une trésorerie positive qu'elle peut consacrer à d'autres activités permettant d'assurer sa croissance (achat de stock, investissement, R&D) sans être fragilisée par sa relation client.

Le Reverse Factoring permet au donneur d'ordre de réduire ses délais de paiement auprès de ses fournisseurs en déléguant au factor le paiement anticipé des factures. Que ce soit pour bénéficier d'un escompte commercial ou pour ajuster ses délais de paiement aux nouvelles perspectives réglementaires, cette solution apporte à l'acheteur une nouvelle souplesse dans la gestion de sa trésorerie.

### Deux types de Reverse Factoring

#### Le Reverse-Push

Principe : un donneur d'ordre transmet au factor un flux récurrent et périodique d'informations concernant les factures de ses fournisseurs pour lesquelles il accepte de s'engager fermement sur un montant net et une échéance de règlement. Le factor traduit cet engagement en mettant à disposition de l'ensemble des fournisseurs concernés un droit de tirage, l'utilisation de ce dernier étant automatique.

#### Le Reverse collaboratif

Principe : un donneur d'ordre met à disposition de sa communauté de fournisseurs une plate-forme d'échanges d'informations sur les flux de facturation de l'un vers l'autre. La plate-forme intègre les factures des fournisseurs et gère leur *work flow* d'approbation, cette dernière générant un « bon à payer » du donneur d'ordre. Sur la base de ce « bon à payer », le factor met à disposition des fournisseurs concernés un « disponible au financement » ou un « complément de paiement » si lesdites factures ont fait l'objet d'un financement partiel.

### Valeur ajoutée

#### Pour le donneur d'ordre

- Revenus additionnels (escomptes pour paiement anticipé)
- Amélioration de la relation fournisseurs
- Gains de productivité (centralisation des paiements aux fournisseurs)
- Étape de transition vers la dématérialisation fiscale des factures

#### Pour le fournisseur

- Amélioration du *cash flow* et de la gestion administrative
- Garantie de paiement irrévocable
- Acquisition d'un financement ajusté aux besoins et indépendant de toute intervention bancaire

### Vocabulaire

#### > Donneur d'ordre

Entreprise ayant un rayonnement national, disposant d'une cotation financière de premier ordre et s'approvisionnant auprès d'un nombre important de fournisseurs (= grand compte).

#### > Fournisseur

Entreprise de toute taille entretenant un courant d'affaires avec le donneur d'ordre.

#### > Factor

Établissement financier spécialiste du traitement et du financement du flux de facturation.

## Grands programmes

Certains sujets, de par leur ampleur, ne se prêtent pas à des relations directes avec des PME. Deux approches sont possibles pour y maintenir une participation de PME innovantes. La première consiste à susciter des regroupements d'entreprises. Cette démarche n'est pas naturelle et nécessite une forte incitation de la part du grand compte client. La seconde, lorsque le grand programme est piloté par un maître d'œuvre, passe par une incitation effective de cette entreprise à faire appel à des PME innovantes. En effet, ce maître d'œuvre, s'il n'est pas lui-même signataire du Pacte PME, est confronté aux freins classiques qui l'éloignent de ces entreprises.

### CNES

#### Relation avec les maîtres d'œuvre du spatial

**Pascale Luneau**  
CHARGÉE DE MISSION ACHATS,  
CONSEILLER IPC-ESA

« Le CNES a associé à sa politique PME les maîtres d'œuvre du spatial, Thales Alenia Space et Astrium SAS, tant dans le domaine des satellites que des lanceurs. Pour l'élaboration de ses indicateurs PME, le CNES travaille actuellement avec les maîtres d'œuvres pour prendre en compte leurs données, afin d'établir une cartographie des PME impliquées dans le spatial. Thales Alenia Space et Astrium SAS ont également participé activement aux journées PME organisées par le CNES en juin 2007 dans le cadre du Pacte PME.

Astrium SAS a notamment identifié plusieurs PME disposant d'un savoir-faire ou d'une technologie susceptibles d'être utilisés dans le domaine spatial. Elles ont été inscrites au portefeuille des partenaires potentiels. Deux contrats dans les domaines de l'optique et des matériaux ont été passés avec des PME dans le cadre de programmes de l'Agence spatiale européenne. Thales Alenia Space a aussi identifié une dizaine de sociétés pouvant donner lieu à des pistes de collaboration. »

## RATP

### La réponse aux appels d'offre par des groupements

« La politique achats de la RATP indique que, quelle que soit la structure et l'objet du marché, les candidats peuvent se présenter en groupements. Notre préférence va bien entendu aux groupements d'entreprises se constituant au moment de la candidature. Très exceptionnellement, nous admettons un groupement constitué au moment de la remise des offres. Rappelons que le groupement est un mandat donné par les cotraitants à l'une d'entre elles, pour conclure un contrat en leur nom.

La plupart du temps, ces groupements ont un caractère momentané et prennent le plus souvent la forme d'un groupement conjoint avec mandataire solidaire. Dans ce cas, chacun des membres du groupement n'est engagé que pour les prestations qui lui sont confiées. La solidarité, en cas de défaillance de l'un des membres du groupement, ne pesant que sur le mandataire, généralement titulaire du "lot" le plus important. Cette forme de cotraitance requiert donc, dès la phase de consultation, une répartition précise des tâches et des rémunérations entre les membres du groupement. »

#### Olivier Duthuit

DIRECTEUR DES ACHATS ET DE LA LOGISTIQUE



#### Le point de vue de Serelec

En répondant avec EI, branche d'INEO Suez, Serelec a remporté l'appel d'offre de la RATP concernant les Bornes d'Information Voyageurs (BIV). Son président, Frédéric Léger, expose les avantages à autoriser les groupements dans les appels d'offres.

« Pour la forme du groupement, nous avons décidé que, même si seulement 20 % du marché en termes financiers revenaient à EI, elle serait le mandataire du groupement. En outre, EI a accepté d'être solidaire de Serelec, ce que nous saluons car le marché s'élevait à plusieurs millions d'euros. Nous aurions pu être sous-traitants, mais pour une PME, il est plus intéressant d'être cotraitant. Dans ce contrat avec la RATP, nous sommes en paiement direct et nous participons au comité de pilotage. Aux yeux de la RATP, un groupement EI-Serelec, c'est plus crédible qu'un groupement Serelec-EI. Lorsque les juristes

examinent le dossier, ils posent moins de questions et ne risquent pas de retoquer le groupement pour insuffisance de chiffre d'affaires. La RATP a raison d'autoriser les groupements car, pour les BIV, ils n'auraient jamais trouvé de société sachant à la fois, comme nous, fabriquer les panneaux et les installer à grande échelle comme EI. Cette possibilité de groupement est importante pour les PME. Aujourd'hui, de nombreux appels d'offres, notamment ceux émis par les villes, importants en termes de montants, leur deviennent difficiles d'accès car ils intègrent trop de savoir-faire différents. »

#### À propos de Serelec

Depuis 1986, Serelec est un intégrateur performant, spécialisé dans les domaines d'équipement de la ville : la gestion de trafic (pilotage des feux tricolores) et les systèmes de diffusion d'information du public. Une maintenance facile, la résistance au vandalisme et la simplicité d'utilisation sont les qualités des bornes d'information voyageurs, fabriquées par la société lyonnaise, qui ont retenu l'attention de la RATP. D'ici à la fin de l'année 2008, la RATP aura déployé 6 800 BIV grâce à la collaboration Serelec-EI.

**Dominique Legouge**  
DIRECTEUR RESAH IDF



La segmentation des besoins à satisfaire donnant lieu à mise en concurrence (appelée « allotissement du marché » lorsqu'elle s'applique à une seule et même procédure d'achat) constitue un des facteurs clefs de succès d'une stratégie d'achat gagnante.

L'impact de cette segmentation ou allotissement, est en effet déterminant sur la performance globale immédiate des offres reçues. Il l'est aussi à moyen et long terme, si l'on souhaite susciter ou soutenir la concurrence et l'innovation et veiller à assurer une sécurité d'approvisionnement suffisante.

En pratique, dans le contexte d'un marché dominé et capté de fait par une seule entreprise, l'étude de marché peut faire apparaître l'existence d'une ou plusieurs PME capables de réaliser tout ou partie de la prestation mais qui, compte tenu de leurs caractéristiques, ne peuvent pas accéder à la mise en concurrence si elle est gérée de manière traditionnelle.

Une réponse stratégique possible est le lancement d'un appel d'offres avec un lot principal (cahier des charges et critères de choix classiques), complété par un ou plusieurs lots intégrant les contraintes spécifiques aux PME (cahier des charges et critères de choix adaptés). Dans l'avis d'appel public à la concurrence est publié le fait qu'une même entreprise ne pourra se voir attribuer plus d'un lot, afin d'assurer la sécurité d'approvisionnement et garantir une concurrence effective.

Le résultat attendu est que l'entreprise en situation dominante emportera le lot principal, le ou les autres lots seront attribués à d'autres entreprises. La sécurité des sources d'approvisionnement sera mieux assurée et les PME développeront leur capacité à prendre en charge dans l'avenir des parts de marché plus importantes (effet d'expérience).

### L'importance des études préalables

L'allotissement, pour être réussi, doit reposer sur une étude préalable approfondie des caractéristiques du segment d'achat sur lequel on intervient. Cette étude doit notamment viser à recenser les fournisseurs existants ou potentiels avec une attention particulière à porter aux PME dont la visibilité commerciale est souvent moindre que celle des grandes entreprises. Elle doit aussi identifier les capacités, les savoir-faire, les produits et prestations existants ou à venir.

L'acheteur doit notamment veiller à mettre en perspective la problématique Achat dans le temps : la concurrence est-elle suffisante ou faut-il la stimuler ? Y a-t-il un risque de constitution ou de renforcement progressif d'un monopole ? L'organisation « offre-demande » est-elle suffisamment ouverte pour laisser un accès libre pour tous aux commandes ?

C'est de la qualité de cette étude de marché préalable que dépend, pour l'essentiel, la pertinence de l'allotissement qui sera mis en œuvre et la possibilité d'accès aux marchés publics des PME porteuses de solutions et produits innovants.



## Comment un grand compte client final peut-il inciter un maître d'œuvre non signataire du Pacte PME à faire appel à des PME ?

Aux États-Unis, le SBA prévoit que tous les marchés publics d'un montant supérieur à 500 000 dollars fassent l'objet d'un plan de sous-traitance incluant un objectif chiffré de sous-traitance à des PME. Des points réguliers sont organisés pendant le déroulement du programme. Si l'objectif n'est pas atteint et si le maître d'œuvre n'arrive pas à prouver sa bonne foi, il doit payer une pénalité pouvant atteindre la différence entre cet objectif et le montant effectivement attribué à des PME.

En ce qui concerne la France, le rapport remis en mars 2007 par le Comité Richelieu à Renaud Dutreil préconisait de permettre aux acheteurs publics d'imposer, au titre des conditions d'exécution d'un marché, qu'une partie en soit sous-traitée à des PME innovantes. Afin de ne pas avoir d'effet discriminatoire à l'égard des candidats potentiels, ces conditions d'exécution devraient être indiquées dans les documents de la consultation. Cette proposition, compatible avec les directives communautaires (article 26), nécessiterait une modification de l'article 14 du code des marchés publics.

L'article 14 du code des marchés publics serait ainsi modifié pour aller au maximum de ce que permet l'article 26 de la directive :

*« Les conditions d'exécution d'un marché ou d'un accord-cadre peuvent comporter des éléments à caractère social ou environnemental qui prennent en compte les objectifs de développement durable en conciliant développement économique, protection et mise en valeur de l'environnement et progrès social **ou des considérations tendant à l'intérêt qui s'attache à confier une partie de l'exécution du marché à des petites et moyennes entreprises innovantes.***

*Ces conditions d'exécution ne peuvent pas avoir d'effet discriminatoire à l'égard des candidats potentiels. Elles sont indiquées dans l'avis d'appel public à la concurrence ou dans les documents de la consultation ».*

Rappelons que la part d'exécution du contrat que le candidat s'engage à confier à des PME figure déjà parmi les critères d'attribution des Partenariats Publics Privés.



# L'Observatoire

Pas de contrainte mais une visibilité sur les résultats, tel est l'un des principes de base du Pacte PME.

C'est ce que certains appellent la *sunshine regulation*, pour laquelle rien ne sert d'imposer, il suffit de mettre les comportements des acteurs sous la lumière pour qu'ils évoluent dans un sens vertueux. L'objectif sur cinq ans est d'augmenter de 5 % la part des PME dans les achats des grands comptes. De 2006 à 2007, cette part a déjà augmenté de près de 1 % chez les premiers grands comptes signataires. Pour les années suivantes, l'espoir est de voir cette tendance se maintenir voire s'amplifier grâce à la prise en compte, dans la gouvernance des grands comptes, des pratiques clés qui viennent d'être exposées.

## Plus de 7 milliards d'euros pour les PME

## 3,9 milliards d'euros supplémentaires dont une croissance de 1,3 milliard d'euros pour les seuls signataires 2006

### Exemples de traitement des indicateurs

#### Le CEA

Il s'est fixé un objectif cohérent avec la part réservataire du SBA américain. Chaque année, il mesure le nombre de PME-PMI attributaires, le budget qui leur est attribué, ainsi que leur implantation géographique. « *Nous tenons particulièrement à l'analyse géographique : nous souhaitons évaluer l'impact économique de nos sites dans les cantons, les départements et les régions. En outre, cela permet à un centre donné de déceler les PME-PMI qui pourraient les intéresser et qui travaillent déjà avec nos autres sites.* » commente Philippe Corréa, directeur des Achats et des Ventes du CEA.

#### La RATP

Cette année, la RATP est allée plus loin dans la démarche initiée en 2007, en demandant une répartition de ses indicateurs par grandes familles d'achats. « *Ce traitement spécifique, plus pertinent, nous a permis d'identifier les segments sur lesquels nous achetons le plus aux PME : les travaux, les prestations intellectuelles et les équipements plus spécifiques à notre cœur de métier* », indique Olivier Duthuit, directeur des Achats et de la Logistique.

## La part des PME dans les achats

En 2007, les achats des grands comptes signataires du Pacte PME ont représenté plus de sept milliards d'euros pour les PME. Les achats attribués à des PME par les quatorze grands comptes qui avaient déjà été suivis en 2006 ont augmenté de 1,3 milliard d'euros en 2007. Cette progression est la conséquence d'un double phénomène : l'augmentation des achats cumulés de ces quatorze signataires tout d'abord, mais surtout l'augmentation de la part des PME dans leurs achats, passée de près de 19 % à près de 20 % en un an.

## Méthodologie indicateurs

### Les indicateurs de la part PME dans les achats des signataires : trois possibilités de traitement

- 1 Si leur système d'information le leur permet, les signataires peuvent identifier eux-mêmes la part des PME dans leurs achats, selon les deux définitions de la PME retenues par le Pacte PME.
- 2 S'ils le préfèrent, les signataires peuvent bénéficier du soutien de l'INSEE, qui traite, de façon confidentielle et sécurisée, un fichier des fournisseurs de l'année, sur un périmètre d'achats préalablement défini avec le soutien du Pacte PME et détermine le pourcentage global de PME dans ce périmètre.
- 3 Les signataires peuvent affiner ce périmètre analysé par l'INSEE en demandant un traitement par entité ou par famille d'achats, ce qui constitue pour eux un outil de pilotage de leurs relations avec leurs partenaires PME.

Le Pacte PME souhaite adresser ses remerciements les plus vifs au service des statistiques d'entreprises de l'INSEE, dont le soutien est essentiel à sa démarche.

### Les définitions retenues

#### ■ Définition PME (CEE)

Entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes, le chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ et non contrôlée à plus de 25 % par une autre entreprise.

#### ■ Définition de l'entreprise médiane

Entreprise non PME et dont l'effectif est inférieur à 1 000 personnes, le chiffre d'affaires inférieur à 100 M€ et non contrôlée à plus de 25 % par une autre entreprise.

## Les signataires du Pacte PME affichent leurs résultats

Les signataires du Pacte PME qui avaient fourni leurs indicateurs en 2006 ont tous renouvelé l'exercice en 2007.

Ceux qui n'avaient pu établir l'an dernier un périmètre pour leurs indicateurs les ont rejoint cette année : c'est le cas d'Arkema, de Bull, de la DGA, d'Ericsson France, de Siemens France et de Thales.

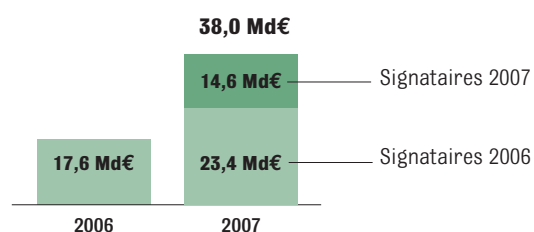
La plupart des grands comptes qui ont signé le Pacte PME en 2007 ont pu eux aussi fournir leurs indicateurs. Air Liquide, GE en France, INEO Suez, Météo-France, RESAH IDF, la Société Générale et Total ont lancé le processus dès leur signature.

Certains ont manqué de temps pour ce faire, ou auront besoin d'un paramétrage spécifique de leur système pour répondre à la demande du Pacte PME.

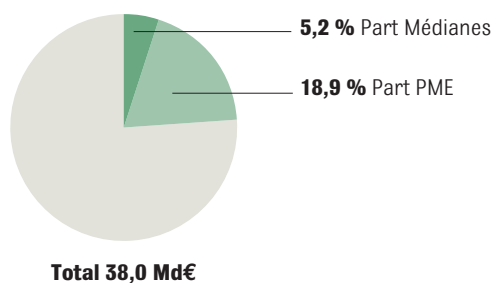
Les indicateurs de ces signataires devraient être disponibles au prochain exercice.

Pour conclure, on peut déplorer que trois des signataires du Pacte PME aient, cette année encore, refusé de se livrer à cet exercice de transparence.

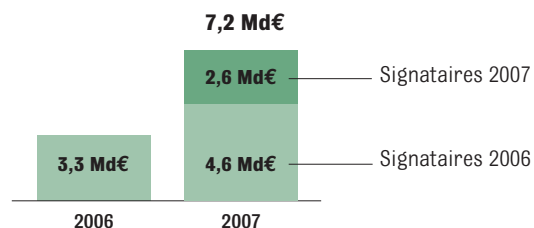
### Évolution du total d'achat des grands comptes signataires du Pacte PME



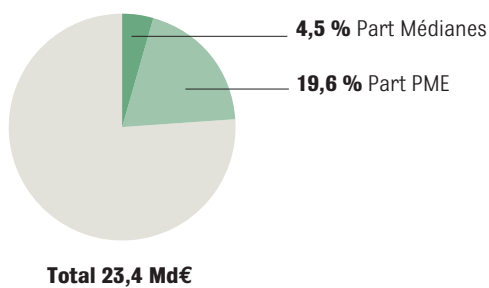
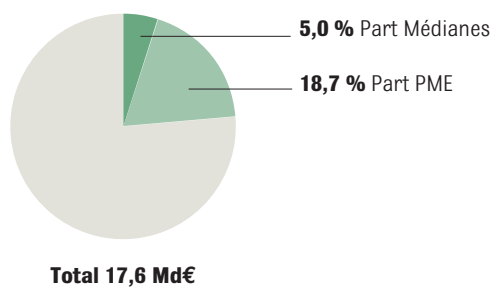
### Part des PME dans les achats 2007



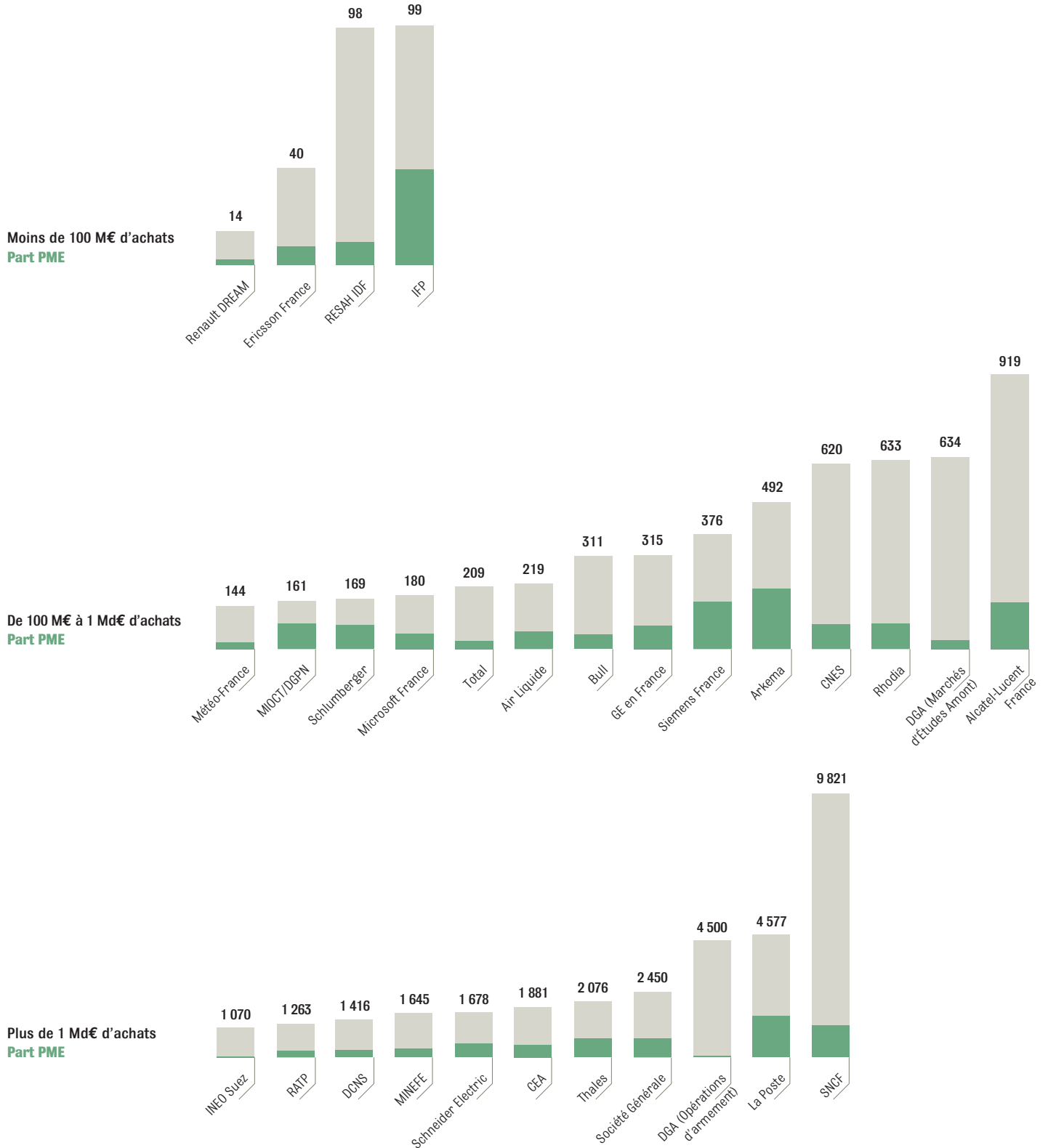
### Évolution des achats PME



### Évolution de la part PME dans les achats des signataires ayant présenté des indicateurs en 2006



## Indicateurs 2007 détaillés par grand compte signataire



Signataires	Total Achats M€	PME 250/50	Total PME M€	Médianes 1 000/100	Total Médianes M€
AIR LIQUIDE	219	26,3 %	57	6,4 %	14
ALCATEL-LUCENT	919	17,7 %	153	7,3 %	67
ARKEMA	492	41,0 %	202	4 %	20
BULL	311	15,5 %	48	2 %	6
CEA	1 881	25,0 %	470	-	-
CNES	620	13,2 %	82	1,9 %	12
DCNS	1 416	18,2 %	258	3,4 %	48
DGA (Opérations d'armement)	4 500	0,8 %	36	-	-
DGA (Marchés d'Études Amont)	634	4,6 %	29	-	-
ERICSSON FRANCE	40	19 %	8	3,7 %	1
GE EN FRANCE	315	24,9 %	78	2,9 %	9
IFP	99	39,8 %	39	3,7 %	4
INEO SUEZ	1 070	3,0 %	32	-	-
LA POSTE	4 577	33,6 %	1 538	9,7 %	444
MÉTÉO FRANCE	144	15,5 %	22	4,1 %	6
MICROSOFT	180	28,4 %	51	5 %	9
MINEFE	1 645	19,1 %	314	3,1 %	51
MIOCT/DGPN	161	52,7 %	85	5,1 %	8
RATP	1 263	18,0 %	227	2,1 %	27
RENAULT DREAM	14	17,1 %	2	1,4 %	0,2
RESAH IDF	98	9,7 %	10	0,6 %	0,6
RHODIA	633	13,4 %	85	3,8 %	24
SCHLUMBERGER	169	47,0 %	80	10,9 %	18
SCHNEIDER ELECTRIC	1 678	30,1 %	505	6,4 %	107
SIEMENS FRANCE	376	41,0 %	154	7,6 %	27
SNCF	9 821	12,1 %	1 188	2,7 %	265
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	2 450	28,4 %	696	7,8 %	191
THALES	2 076	34,0 %	706	9,2 %	191
TOTAL	209	13,0 %	27	3,5 %	7
<b>Total</b>	<b>38 009</b>	<b>18,9 %</b>	<b>7 182</b>	<b>5,2 %</b>	<b>1 560</b>

## Le périmètre des indicateurs

Grand compte signataire et date de signature	Périmètre des indicateurs et commentaires
<b>AIR LIQUIDE</b> 09/01/2008 <b>Bernard Jamonet</b> , DIRECTEUR DES NOUVELLES OPPORTUNITÉS TECHNOLOGIQUES	Achats 2007, <i>Business Line</i> « Clients Industriels » <i>Le périmètre sera élargi à d'autres business lines en 2008.</i> Traitement INSEE
<b>ALCATEL-LUCENT FRANCE</b> 08/09/2005 <b>Jean-Christophe Giroux</b> , PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>ALSTOM</b> 08/09/2005 <b>Robert Mahler</b> , PRÉSIDENT FRANCE	NC <i>Alstom ne souhaite pas publier d'indicateurs.</i>
<b>ARKEMA</b> 07/03/2006 <b>Nicolas de Warren</b> , DIRECTEUR DES RELATIONS INSTITUTIONNELLES	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>BRUKER BIOSPIN</b> 15/12/2006 <b>Christian Brévard</b> , PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE	Achats de production <i>Les indicateurs du Pacte PME nécessitent un reparamétrage qui sera effectif en 2008.</i>
<b>BULL</b> 26/09/2006 <b>Didier Lamouche</b> , PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>CAPSUGEL</b> 15/12/2006 <b>Hassan Benameur</b> , SENIOR DIRECTOR GLOBAL PHARMACEUTICAL BUSINESS DEVELOPMENT	Indicateurs non mis en place
<b>CEA</b> 01/12/2004 <b>Philippe Corréa</b> , DIRECTEUR DES ACHATS ET DES VENTES	CA réalisé par les 10 261 fournisseurs actifs du CEA en 2007 <i>La qualification PME a été effectuée au regard de ces chiffres sur la base des deux premiers critères de la définition européenne. L'application de la globalité des critères européens ramène la part des achats à 16 %.</i>
<b>CNES</b> 01/12/2004 <b>Pierre Lafuma</b> , DIRECTEUR ACHATS, RECETTES EXTERNES ET AFFAIRES JURIDIQUES JURIDIQUE	Achats France 2007 Traitement INSEE
<b>DCNS</b> 01/12/2004 <b>Claude Victor</b> , DIRECTEUR PARTENARIATS FOURNISSEURS	Liste exhaustive des fournisseurs 2007 dont le total des commandes est supérieur ou égal à 10 000 € Traitement INSEE.
<b>DGA</b> 01/12/2004 <b>Erwan Salmon</b> , CHARGÉ DE LA SOUS-DIRECTION PME	Marchés d'Études Amont et Opérations d'armement <i>Le périmètre inclut les Opérations d'armement 2007 et les Marchés d'Études Amont 2007. Il exclut les achats de fonctionnement et de soutien.</i>
<b>EDF</b> 01/12/2004 <b>Bruno Crescent</b> , DIRECTEUR DES ACHATS ET DE L'IMMOBILIER	NC <i>EDF ne souhaite pas publier d'indicateurs.</i>
<b>ERICSSON FRANCE</b> 26/09/2006 <b>Guy Roussel</b> , PRÉSIDENT	Achats France hors groupe 2007 <i>Traitement INSEE portant sur 70 % des fournisseurs.</i>
<b>GE EN FRANCE</b> 09/10/2007 <b>Clara Gaymard</b> , PRÉSIDENTE	Achats France 2007 des trois entités GE Infrastructure, GE Energy et GE Oil & Gas <i>Le périmètre sera élargi à GE Healthcare en 2008.</i> Traitement INSEE
<b>IFP</b> 07/03/2006 <b>Olivier Appert</b> , PRÉSIDENT	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>INEO SUEZ</b> 28/11/2007 <b>Guy Lacroix</b> , PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	Achats France hors groupe 2007 Critères PME avérés par le service Achats d'INEO Suez
<b>INGENICO</b> 11/05/2006 <b>David Znaty</b> , PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	Indicateurs non mis en place
<b>LABORATOIRES PIERRE FABRE</b> 14/11/2006 <b>Eric Ducournau</b> , SECRÉTAIRE GÉNÉRAL	<i>Les indicateurs du Pacte PME nécessitent un reparamétrage qui sera effectif en 2008.</i>
<b>LA POSTE</b> 01/12/2004 <b>Didier Négjar</b> , DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION, DES ACHATS ET DE L'OPTIMISATION DES COÛTS	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>LEXMARK INTERNATIONAL</b> 26/09/2006 <b>Renaud Deschamps</b> , DIRECTEUR GÉNÉRAL FRANCE	Indicateurs non mis en place
<b>MBDA</b> 01/12/2004 <b>Nathaniel Saidenberg</b> , DIRECTEUR DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ET DU MANAGEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	NC <i>MBDA ne souhaite pas publier d'indicateurs.</i>

Grand compte signataire et date de signature	Périmètre des indicateurs et commentaires
<b>MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE (MEEDA)</b> 08/09/2005	NC <i>Le nouveau périmètre du ministère en 2007 a rendu impossible la publication d'indicateurs.</i>
<b>MÉTÉO FRANCE</b> 05/04/2007 <b>Pierre-Etienne Bisch</b> , PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	Achats France 2007 Traitement INSEE
<b>MICROSOFT FRANCE</b> 04/07/2005 <b>Bertrand Launay</b> , DIRECTEUR DIVISION PME/PMI, COLLECTIVITÉS LOCALES ET PARTENAIRES	Achats France hors groupe sur l'exercice glissant juillet 2006 / juin 2007 Traitement INSEE
<b>MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI (MINEFE)</b> 01/12/2004 <b>Jean-Baptiste Hy</b> , DIRECTEUR DIVISION PME/PMI, DIRECTEUR DE L'AGENCE CENTRALE DES ACHATS	Achats en 2006 à des entreprises identifiées par un n° SIRET Inconnues de SUSE : 4,7 % Traitement INSEE
<b>MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DE L'OUTRE-MER ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (MIOCT)</b> 08/09/2005 <b>Joël Fily</b> , DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION DE LA POLICE NATIONALE	Achats 2007 de la DAPN Traitement INSEE
<b>NORAUTO</b> 13/04/2007 <b>Dominique Scotti</b> , DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION	Indicateurs non mis en place
<b>RATP</b> 01/12/2004 <b>Olivier Duthuit</b> , DIRECTEUR DES ACHATS ET DE LA LOGISTIQUE	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>RENAULT DREAM</b> 01/12/2004 <b>Jean-Pierre Miraille</b> , SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE	Achats Recherche hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>RESAH IDF</b> 28/11/2007 <b>Dominique Legouge</b> , DIRECTEUR	Achats France 2007 Traitement INSEE
<b>RHODIA</b> 07/03/2006 <b>Gilles Auffret</b> , DIRECTEUR GÉNÉRAL EN CHARGE DES OPÉRATIONS	Achats France hors groupe 2007. Traitement INSEE. <i>Le périmètre inclut les domaines suivants : matières premières, (stratégiques et non stratégiques) fournitures industrielles et prestations industrielles.</i>
<b>ROQUETTE</b> 12/04/2007 <b>Francis Evrard</b> , DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION	Achats France 2007 Indicateurs non mis en place
<b>SCHLUMBERGER</b> 21/09/2006 <b>Eric Veignat</b> , GENERAL MANAGER SRPC TECHNOLOGY CENTER	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>SCHNEIDER ELECTRIC</b> 01/06/2006 <b>Eric Pilaud</b> , VICE-PRÉSIDENT EXÉCUTIF	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>SFR</b> 23/01/2008 <b>Bertrand Mabilie</b> , DIRECTEUR	Périmètre à définir <i>Les indicateurs seront mis en place en 2008.</i>
<b>SIEMENS</b> 11/05/2006 <b>François Gérin</b> , DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT	Achats tiers France 2007. Traitement INSEE. <i>Le périmètre inclut trois entités importantes : Siemens SAS, Siemens Transportation Systems et Siemens VAI Metal Technologies.</i>
<b>SNCF</b> 01/12/2004 <b>Pierre Pelouzet</b> , DIRECTEUR DES ACHATS	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>SOCIÉTÉ GÉNÉRALE</b> 11/12/2007 <b>Séverin Cabannes</b> , DIRECTEUR DES RESSOURCES DU GROUPE	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>THALES</b> 08/09/2005 <b>Dominique Vernay</b> , DIRECTEUR DE LA RECHERCHE ET DE LA TECHNOLOGIE	Achats France hors groupe 2007 Traitement INSEE
<b>TOTAL</b> 05/04/2008 <b>Bruno Weymuller</b> , DIRECTEUR STRATÉGIE ET ÉVALUATION DES RISQUES	Achats DSIT et Achats IT des branches du groupe 2007 Traitement INSEE
<b>VILLE DE PARIS</b> 21/01/2008 <b>Christian Sautter</b> , ADJOINT AU MAIRE DE PARIS, CHARGÉ DE L'EMPLOI, DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DE L'ATTRACTIVITÉ INTERNATIONALE	Périmètre à définir <i>Les indicateurs seront mis en place en 2008.</i>



# Les pôles de compétitivité

Comme c'est le cas pour les grands comptes, en signant le Pacte PME, les pôles s'engagent dans une démarche de mobilisation et de transparence en faveur des PME innovantes. Concrètement, cette démarche s'appuie sur l'identification de bonnes pratiques mises à disposition de tous les pôles, sur le retour d'expérience des PME à propos de ces pratiques et sur la mise en place d'indicateurs de la participation des PME dans les projets soutenus.

Au-delà, le Pacte PME soutient les pôles dans leur démarche de valorisation sur le marché des résultats de projets de coopération technologique, via la promotion de ces projets sur la place de marché, la mise en contact avec prescripteurs et acheteurs des grands comptes et l'utilisation du programme Passerelle.

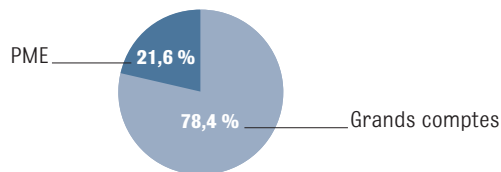
## La part des PME dans les projets collaboratifs des pôles signataires

### Les pôles de compétitivité signataires du Pacte PME

Aerospace Valley  
 Alsace Biovalley  
 Axelera  
 Cancer Bio-Santé  
 Cap Digital  
**Industrie Financière**  
 Images et Réseaux  
**Industries et Agroressources**  
**I-Trans**  
 Medicen Paris Région  
 Mer Bretagne  
**Mer Provence-Alpes-Côte d'Azur**  
 Minalogic  
**Mov'eo**  
 Orpheme  
 POPsud  
**Route des lasers**  
**Solutions Communicantes Sécurisées**  
 System@tic

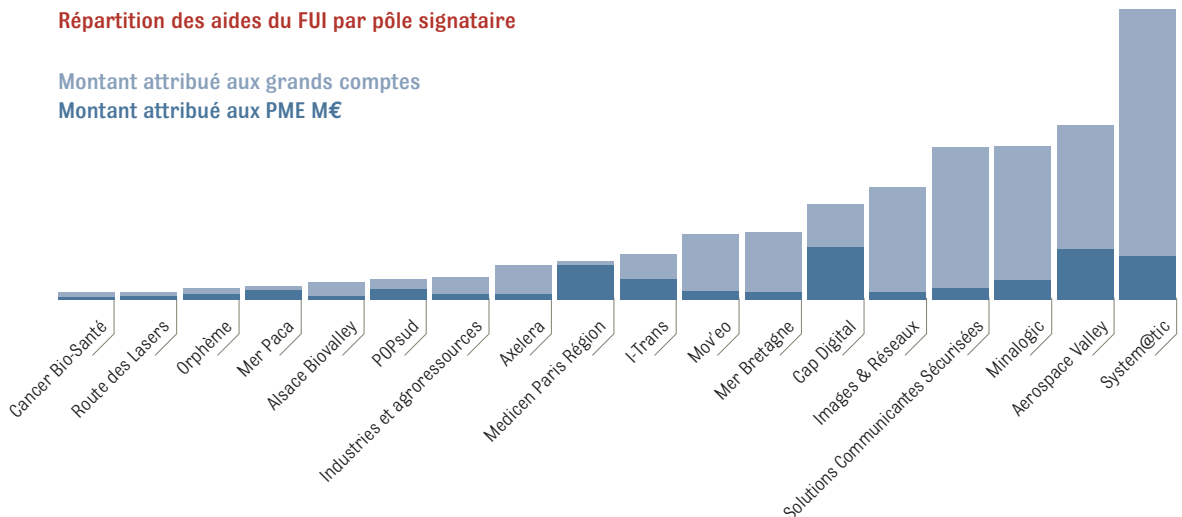
La publication des données sur le niveau de participation des PME dans les projets de coopération technologique des pôles permet d'une part d'établir un état des lieux et d'autre part d'en mesurer l'évolution. L'abondance des indicateurs déjà établis sur ce thème a été soulignée par les pôles, qui disposent de peu de moyens pour les mettre en place. Nous remercions la DGE de nous avoir fourni les éléments chiffrés concernant le FUI. Du côté de l'ANR, les données détaillées par pôles n'existent pas. Les pôles signataires ont pu fournir de leur côté de l'information sur la part des financements attribués aux PME en provenance des collectivités territoriales. Ces dernières données sont cependant partielles pour certains pôles et basées sur des définitions variables de la PME.

### Répartition des aides FUI aux entreprises dans les pôles mondiaux et à vocation mondiale signataires



### Répartition des aides du FUI par pôle signataire

Montant attribué aux grands comptes  
 Montant attribué aux PME M€



## Financements des collectivités territoriales

Pôles signataires	COLLECTIVITÉS TERRITORIALES 2007		
	Montant d'aides aux entreprises reçu M€	Pourcentage attribué aux PME	Montant attribué aux PME M€
Aerospace Valley	9,2	-	-
Alsace Biovalley*	1,2	58 %	0,7
Axelera*	1,3	18 %	0,2
Cap Digital*	0	0	0
I-Trans*	3,1	45 %	1,4
Images & Réseaux*	9,1	34 %	3,1
Industries et agroressources	1,04	-	-
Medicen Paris Région*	2,3	38 %	0,9
Mer Bretagne*	5,5	47 %	2,6
Mer Paca*	0,9	61 %	0,5
Minalogic*	11,2	28 %	3,1
Mov'eo	1,9	-	-
Solutions Communicantes Sécurisées*	3,9	66 %	2,6
System@tic	-	-	-
Cancer Bio-Santé	-	-	-
Orphème	2,1	-	-
POPsud	-	-	-
Route des Lasers	-	-	-
<b>Total sur les pôles*</b>	<b>38,5</b>	<b>39,3 %</b>	<b>15,1</b>

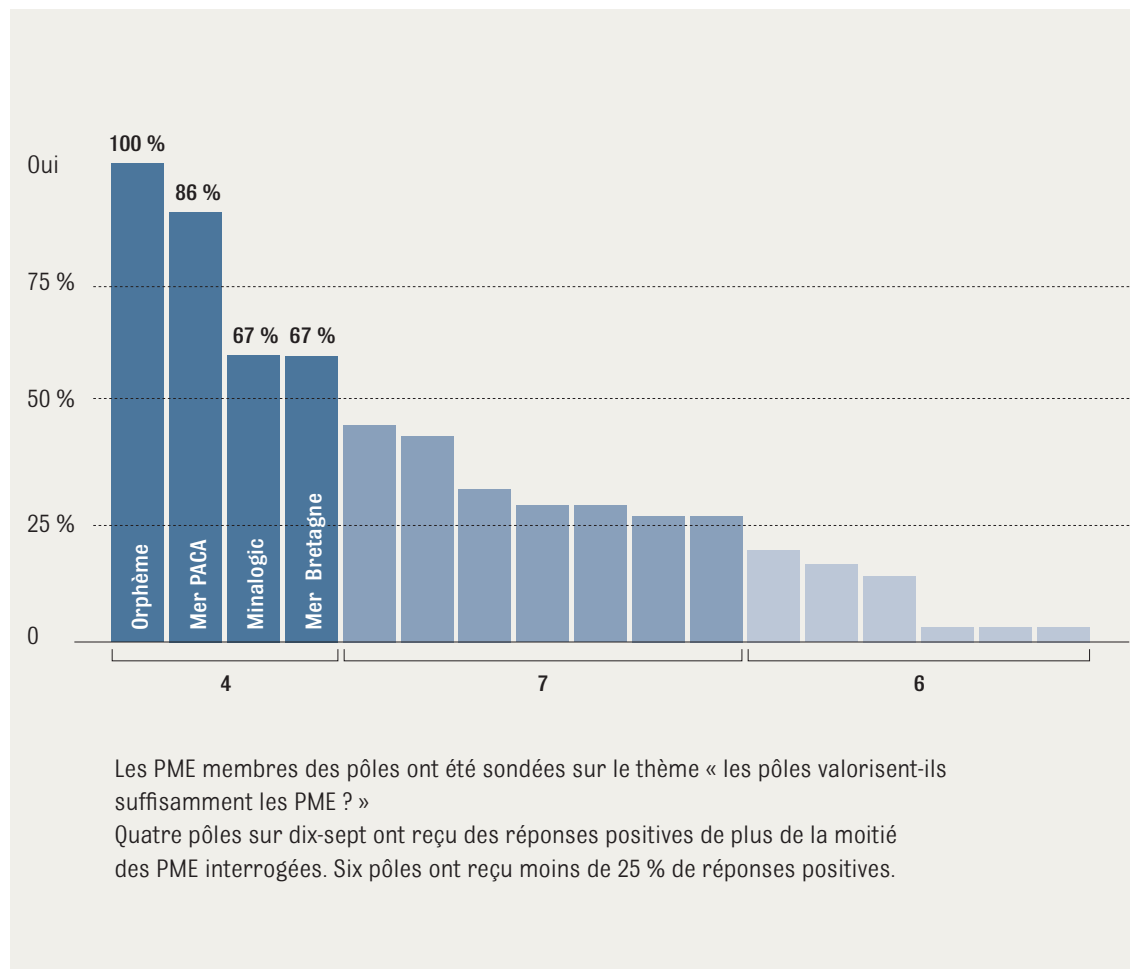
Pour certains pôles, les données sont celles du premier semestre 2007 seulement.

## Financement du Fonds Unique Interministériel

Pôles signataires	FUI 2007		
	Montant d'aides aux entreprises reçu M€	Pourcentage attribué aux PME	Montant attribué aux PME M€
Aerospace Valley	15,1	28,8 %	4,4
Alsace Biovalley	1,6	16,9 %	0,3
Axelera	3,0	15,9 %	0,5
Cap Digital	8,3	55,3 %	4,6
I-Trans	4,0	43,8 %	1,7
Images & Réseaux	9,8	6,8 %	0,7
Industries et agroressources	2,0	24,7 %	0,5
Medicen Paris Région	3,4	88,1 %	3,0
Mer Bretagne	5,9	10,8 %	0,6
Mer Paca	1,2	71,7 %	0,8
Minalogic	13,3	12,6 %	1,7
Mov'eo	5,7	12,4 %	0,7
Solutions Communicantes Sécurisées	13,2	7,4 %	1,0
System@tic	25,1	14,9 %	3,7
Cancer Bio-Santé	0,7	32,5 %	0,2
Orphème	1,0	52 %	0,5
POPsud	1,8	51,4 %	0,9
Route des Lasers	0,7	50,4 %	0,4
<b>Total 19 pôles signataires</b>	<b>116</b>	<b>22,6 %</b>	<b>26,3</b>
<b>Total 71 pôles de compétitivité</b>	<b>152</b>	<b>25,5 %</b>	<b>38,8</b>

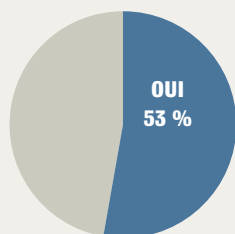
## Le retour d'expérience des PME membres des pôles

Pour compléter la remontée d'indicateurs PME, un retour d'expérience comparatif a été organisé avec les PME membres des pôles signataires du Pacte PME. Une série de questions sur le fonctionnement des pôles leur ont été posées à partir d'un sondage en ligne. Le détail des réponses n'a été diffusé qu'à chacun des pôles concernés, seule la moyenne étant publiée (cf schéma ci-contre).

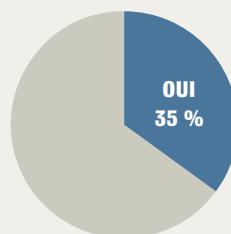


## Sondage

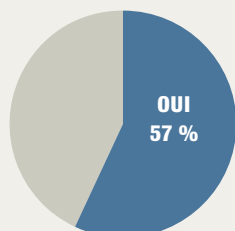
Ce sondage a été effectué de novembre 2007 à mars 2008.  
165 PME membres des pôles y ont répondu.



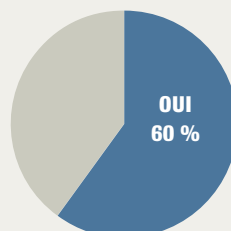
Connaissez-vous la feuille de route stratégique de votre pôle ?



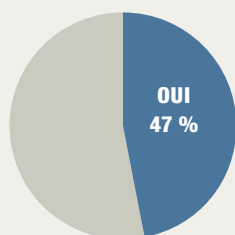
Avez-vous été consultés par la gouvernance du pôle pour son élaboration et êtes-vous consulté lors de son actualisation ?



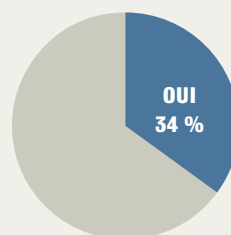
Le processus de labellisation des projets par votre pôle, vous est-il suffisamment connu ?



Etes-vous informé en retour des avis motivés émis par le pôle sur vos projets (accords et rejets) ?



Les actions d'animation menées par votre pôle, s'adressent-elles – à votre avis – suffisamment aux PME ?



Pensez-vous que les petites et moyennes entreprises sont suffisamment valorisées ?

## Bonnes pratiques

Afin d'améliorer la participation des PME dans les pôles de compétitivité, un travail d'identification de bonnes pratiques a été lancé en 2007 auprès des pôles de compétitivité signataires du Pacte PME. À la demande de la Direction Générale des Entreprises, ce travail a été élargi à tous les pôles de compétitivité, avec l'organisation d'un atelier d'échanges de bonnes pratiques en faveur des PME le 22 janvier 2008 à Bercy. La description de toutes les pratiques inventoriées est maintenant tenue à disposition de l'ensemble des pôles.

## Représentativité des PME dans la gouvernance des pôles

Deux éléments semblent cruciaux pour s'assurer d'une bonne représentation des PME à la gouvernance d'un pôle :

- Un poids suffisant de celles-ci par rapport aux autres membres de la gouvernance
- La capacité des représentants PME à s'investir suffisamment

Pour déterminer le poids de leurs PME dans la gouvernance, certains pôles privilégient un mode de représentation paritaire au sein du Conseil d'administration et du Bureau du pôle (Pégase), ouvrent des postes stratégiques à des PME (vice-présidence ou présidence pour EMC2), prennent en compte le poids de celles-ci dans la filière du pôle (POPsud), ou encore leur poids dans les effectifs salariés des entreprises du pôle (Aerospace Valley). La méthode pour déterminer le poids des PME dans la gouvernance d'un pôle reste encore une question ouverte, mais il est certain que la définition de la PME retenue est fondamentale.

La capacité des PME de la gouvernance d'un pôle à contribuer à une prise en compte correcte des PME membres est souvent mise à mal par le manque de disponibilité de leurs dirigeants. Afin de pallier ce problème structurel, certains pôles s'appuient sur des réseaux ou clusters déjà existants (EMC2), parfois avec une logique géographique, où chacun des représentants de réseaux d'industriels locaux est élu par les PME des bassins d'emplois du territoire du pôle (Aerospace Valley). Enfin, certains pôles dédient l'animation PME à un chargé de mission (SCS, Mer Bretagne).

## Intégration des PME dans les projets de R&D des pôles

### Appels à projets PME

Lorsque la participation des PME aux appels à projets lancés par les pôles se situe en deçà des attentes, ceux-ci peuvent organiser des appels réservés aux PME, avec ou non priorité aux nouveaux entrants, ce qui constitue une méthode efficace d'ouverture à de nouvelles PME (Images et Réseaux, Mer PACA). Des appels à manifestation d'intérêt peuvent précéder ces appels à projets, avec examen des déclarations d'intention des PME par un panel d'experts techniques et financiers (I-Trans).

### **Avances financières à notification des contrats**

Dès la notification de la signature de la convention d'application, jusqu'à 30 % de la subvention prévue sur la durée du projet peuvent être versés à la PME (Minalogic). Ces avances de trésorerie sont sans aucun frais et présentent l'avantage d'alléger la gestion des budgets annuels par les collectivités.

### **Confidentialité des projets déposés**

La sécurité des informations délivrées par les PME dans le cadre d'un appel à projets devant être garantie, certains pôles ont mis en place des niveaux de confidentialité, le niveau le plus haut étant – hormis les membres du consortium – uniquement accessible par des experts mandatés par le pôle ayant préalablement signé un engagement de confidentialité (I-Trans). D'autres pôles ont recours à la signature d'accords de confidentialité par les évaluateurs des projets (Mer Bretagne). Le niveau de confidentialité des informations peut également être déterminé au cas par cas par le porteur de projet (Ville et Mobilité durable).

### **Visibilité sur le niveau de participation des PME dans les projets des pôles / Objectifs**

La remontée régulière d'indicateurs PME au sein des pôles permet d'en mesurer la participation, et son éventuelle évolution. Ces indicateurs mesurent en particulier le nombre de PME membres du pôle, le nombre de PME par projet et la part de financement leur étant attribuée. Certains pôles retiennent la définition communautaire de la PME pour ces indicateurs. Des visites aux PME de la région et un rebouclage avec la base de données du registre du commerce permettent de vérifier la conformité des informations données par les PME (SCS).

De manière générale, l'abondance des indicateurs basés sur des définitions variables demandés aux pôles a été soulignée, car les pôles disposent de peu de moyens pour les mettre en place. Afin de les soulager, la DGE fournit les indicateurs des financements FUI attribués aux PME (au sens communautaire) pôle par pôle. Les pôles, de leur côté, fournissent l'information sur la part des financements attribués aux PME en provenance des collectivités territoriales.

La remontée d'indicateurs chez certains pôles s'accompagne de l'établissement d'objectifs PME annuels. Des objectifs PME peuvent être fixés dans le plan d'action des pôles (Medicen Paris Région). Certains concernent la part minimum annuelle de projets portés par les PME (POPsud), la part minimum de projets portés par une PME lors d'un appel à proposition (Astech), ou encore portent sur la croissance des start-ups du pôle jusqu'à leur taille critique (Pégase). Ils peuvent aussi être basés sur un pourcentage des subventions publiques à attribuer aux PME (18 % dans le cas de Mov'eo).

Enfin, ce processus de pilotage sur la place des PME dans un pôle peut s'accompagner d'un questionnaire annuel de satisfaction et d'expression des attentes, dont les réponses sont susceptibles d'infléchir la politique du pôle (SCS).

### **Soutien juridique en terme de propriété intellectuelle**

L'accompagnement juridique des PME en matière de propriété intellectuelle peut s'effectuer par un avocat d'affaires spécialisé dans l'innovation, chargé d'assister individuellement les PME dans la rédaction des clauses de leur contrat.

Les pôles peuvent également mettre en ligne sur leur site des modèles d'accord de confidentialité ou d'accord de consortium (Mer Paca, Minalogic) et avoir recours à l'organisation de sessions de formation à la propriété intellectuelle.

## Autres actions des pôles

### La cartographie des compétences PME

Les exercices de cartographie lancés par les pôles signataires du Pacte PME portent sur l'identification des PME membres, le développement des orientations stratégiques du pôle et le ciblage d'entreprises pour les projets de coopération technologique. Ces cartographies peuvent être réalisées en partenariat avec les technopoles locales (Orphème), être portées par un consultant extérieur (MOVE'O, System@tic), ou inclure des visites d'entreprises par les représentants du pôle (SCS).

Une fois réalisées, ces cartographies sont mises en ligne, et peuvent être enrichies d'un moteur de recherche par mots-clés. Dans certains cas, les cartographies sont connectées à une place de marché technologiquement ciblée (pôles Santé), alimentent une plate-forme technologique d'intelligence économique (POPsud), ou sont intégrées à un moteur d'analyse sémantique (SCS). Ces outils permettent alors de faire des rapprochements entre entreprises qui cherchent des compétences complémentaires. L'annuaire découlant d'un travail de cartographie peut en outre être diffusé aux acheteurs des grands comptes membres du pôle (Aerospace Valley).

Chez certains pôles, ce travail de cartographie sert de base à l'organisation de réunions de *networking* entre membres industriels et académiques qui facilitent la création d'équipes autour de projets (Orphème). Ces réunions peuvent prendre la forme de rencontres d'affaires entre PME et grands comptes membres du pôle (System@tic).

### La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

La cartographie des compétences des entreprises des pôles ne serait pas complète sans un inventaire de leurs besoins d'emploi et de formation pour le développement de compétences futures, couplé à un état des lieux de l'offre de formation sur le territoire des pôles. Ce processus s'inscrit dans celui, soutenu par les pouvoirs publics, de la relance de l'attractivité de certains secteurs dans certains territoires, dans le but d'éviter la pénurie des compétences et de pourvoir aux besoins des secteurs connaissant de forts besoins de renouvellement, comme le ferroviaire ou l'aéronautique.

Dans ce contexte, certains pôles procèdent à un recensement des écarts entre plans de charges et d'emplois qualifiés qui peut déboucher sur des financements croisés avec les pouvoirs publics (EMC2). D'autres lancent des groupes de travail avec pour objectif la labellisation de formations existantes ou la création de nouvelles formations (Nucléaire Bourgogne, Mer PACA). Enfin, les pôles peuvent se servir des exercices de GPEC pour lancer des opérations de communication destinées à relancer l'attractivité des secteurs critiques, notamment auprès des jeunes (I-Trans).

De manière générale, la mutualisation des besoins des grands comptes et PME membres des pôles profite surtout à ces dernières, du fait de leurs faibles moyens prévisionnels. Cette mutualisation peut aller jusqu'à la création d'un club de DRH des entreprises du pôle ou d'un GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) avec une répartition paritaire des postes de travail entre grands comptes et PME (Trimatec).

### **Le rapprochement entre grands comptes et PME**

Ce rapprochement peut s'opérer à deux niveaux : les projets de coopération technologique et la relation commerciale.

En matière de projets de coopération technologique, les grands comptes peuvent parrainer les PME (Axelera) en les faisant bénéficier de leur expertise en terme de management, via un coaching régulier, ou de la mise en réseau avec des financeurs. Des experts des grands comptes membres du pôle peuvent assister les partenaires PME dans les projets qu'elles portent, ou parrainer des projets de petite taille. Ce rôle peut également être tenu par un industriel membre de la gouvernance du pôle (Orphème). Enfin, la participation des PME aux projets européens ou nationaux portés par les grands comptes membres du pôle peut être encouragée par ceux-ci (POPsud).

En matière de relation commerciale, peuvent être organisées des présentations régulières des axes stratégiques et des besoins technologiques (Nucléaire Bourgogne, Axelera) ou des actions de pédagogie vis-à-vis des acheteurs des grands comptes et des collectivités territoriales (Ville et Mobilité Durable). Ces actions peuvent aller jusqu'au référencement automatique des PME participant à un projet par l'ensemble des grands comptes membres du pôle (projet de Mov'eo).

### **Mise en relation avec des investisseurs**

Dans ce domaine, les initiatives vont de l'échange de bonnes pratiques interpôles sur les relations PME et investisseurs (Mov'eo, System@tic), y compris à l'étranger, au formatage de business plan pour soutenir des démarches de levée de fonds des PME. Des initiatives plus ambitieuses vont jusqu'à la création d'un fonds d'investissement dédié au secteur (Mer PACA), ou aux start-up du pôle (Astech).

Un souhait partagé par nombre de pôles serait que la labellisation d'un projet par un pôle ait valeur de garantie de risque technique aux yeux d'un club d'investisseurs ou de capitaux-risqueurs. Le problème de la synchronisation entre l'entrée en capital et l'obtention effective par la PME du financement lié à son projet de coopération technologique peut freiner cette relation.

### **Les collaborations interpôles pour un positionnement à l'international**

Le soutien des PME à l'international par les pôles passe par la participation des PME à des événements internationaux ou des partenariats technologiques existants, comme les projets financés par le Programme cadre de R&D (PCRD) de la Commission européenne (Pôles Santé ou EMC2). La signature de partenariats avec des clusters étrangers ou les rencontres organisées avec des PME étrangères entrent également en ligne de compte (Mer PACA et Mer Bretagne).



# Conclusion



**Luigi Nicolais**  
Ministre des Réformes et Innovations  
dans la Fonction publique (Italie)

« Nous avons une grande responsabilité : soutenir le développement territorial basé sur les connaissances (*knowledge based*) afin d'élever le niveau de compétitivité du système entrepreneurial, par les PME, pour créer des postes d'un niveau de qualification élevé et améliorer la qualité de vie en terme de développement des services et de cohésion sociale.

Nous poursuivons une stratégie bidirectionnelle : *top down* en terme de politique industrielle (Industria 2015) et *bottom up* en faisant émerger du territoire, par le biais de pôles technologiques, l'excellence, les vocations, les opportunités, les attentes, ainsi que la convergence de l'engagement des décisionnaires politiques (nationaux et locaux), du monde de la recherche, de l'entreprise et de la finance.

L'un des thèmes majeur que le ministère des Réformes et Innovations dans la Fonction publique doit aborder est la synergie entre l'exigence et la volonté d'innovation du secteur public et la capacité d'innovation des PME. Nous attendons de cette synergie qu'elle fournisse des solutions plus efficaces et de meilleurs services aux citoyens des quatre coins de notre pays.

Nous sommes conscients, toutefois, des difficultés qu'ont les PME pour accéder aux grands groupes, publics ou privés. La législation européenne ne prévoit pas d'accès privilégié aux marchés. À celle-ci s'ajoute d'autres difficultés : visibilité de l'offre, volume d'opérations, capacité financière et délais de paiement.

Les activités des pôles technologiques nous ont donné l'occasion de connaître les mérites de l'expérience du Pacte PME en France. Un premier essai du Pacte PME à Turin a démontré que cet instrument est parfaitement applicable dans le contexte italien.

Nous souhaiterions échanger, avec nos collègues français et au niveau européen, les bonnes pratiques concernant la relation entre les PME et les grands groupes, y compris ceux de l'administration publique.

Nous attendons, dans ce domaine, des résultats significatifs. »

*Rome, 4 mars 2008*



### Lionel Stoléru

Ancien ministre  
remettant son rapport sur l'accès des PME  
aux marchés publics à Nicolas Sarkozy,  
Président de la République

5 décembre 2007

## Pour un Pacte PME européen

« Le lancement par messieurs Barroso et Sarkozy du projet d'un *Small Business Act* européen a ravivé les inquiétudes habituelles sur tout ce qui vient de la France : quel système dirigiste la France va-t-elle encore inventer ?

Eh bien, l'exemple du Pacte PME est là pour montrer que, aussi extraordinaire que cela paraisse, la France peut inventer un dispositif efficace sans aucune intervention de l'État, sur une simple base consensuelle.

Comme l'ont souligné Thierry Gaiffe et François Drouin en introduction de ce rapport, un système ne fonctionne durablement que s'il est « gagnant-gagnant » c'est-à-dire si chacun y trouve son compte.

Alors que conclure ?

Je dirais que la conclusion devrait être européenne : transposer au niveau des vingt-sept pays une action qui parvienne à mettre sur orbite mondiale des PME européennes, compétitives face à la Chine, l'Inde et l'ensemble de l'Asie.

Tel est bien le défi actuel à relever par le Vieux Monde, c'est-à-dire l'Europe et même les États-Unis qui, n'en déplaise à Dvorak, ne font plus partie du Nouveau Monde.

Cette mise sur orbite se fera par l'innovation, la mieux capable de nous donner l'avance technologique nécessaire à cette compétitivité. Elle implique une union des efforts où l'Union européenne, les vingt-sept États, les grandes entreprises déjà mondialisées et les PME à potentiel stratégique unissent leurs efforts.

Tel est l'état d'esprit dans lequel je conduis la mission, dont m'a chargé le premier ministre, de faire à la Commission de Bruxelles des propositions pour le *Small Business Act*. »

Paris, le 28 mars 2008



## L'équipe Pacte PME

**Emmanuel Leprince**  
Directeur du Programme

**Sophie de Guillebon**  
Assistante

**Renaud Boyer**  
Systèmes d'information

**Rachael Godt**  
Communication

**Anne Longhini**  
Événements

**Sidney Kristiansen**  
Responsable des Opérations

**Nicolas Baumer**  
Chargé de mission PME

**Marie-Hélène Guéraud**  
Chargée de mission Partenaires

**Olivier Moureaux-Néry**  
Chargé de mission Grands Comptes

**Laure Prisé**  
Chargée de mission PME

**Éric Jourdain**  
Responsable de L'Observatoire

**Angélique Eyheremendy**  
Chargée de mission Grands Comptes

**Violaine Menant**  
Chargée de mission Grands Comptes  
et Pôles

## CRÉDITS

pages 2 et 4

Photo : Virginie Wallaert

page 8

Ville de Paris

Photo : Arnaud Terrier

page 10

Total – Bruno Weymuller

Direction de la Communication

Photo : Lammel Bernd

page 11

Société Générale – Séverin Cabannes

Photo : Gil Lefauconnier

page 13

Ville de Paris – Christian Sautter

Photo : Sophie Robichon, Mairie de Paris

SFR – Bertrand Mabilie

Photo : Govin Sorel

page 25

Trophées Achats – Pierre Pelouzet

Avril 2007/Business Expression

Photo : Jean-Claude Guilloux

page 52

DCNS – Jean-Marie Poimboeuf

Direction de la communication, février 2008

Photo : S. de Bourgies

page 87

Présidence de la République

Service de presse

Le reste : photos DR

Maquette : Caroline Vincent

2, rue du Faubourg Poissonnière 75010 Paris  
+33 (0)1 45 23 09 39  
[www.pactepme.org](http://www.pactepme.org)

