

FAIRE ÉMERGER LES CHAMPIONS DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE DE DEMAIN

Propositions
pour une alliance
solide et durable
entre grandes
entreprises et PME



SOMMAIRE

03 | Le mot du Président

07 | Nos missions

11 | Notre gamme d'outils et nos initiatives en faveur des PME

17 | Huit convictions pour rassembler l'économie française

25 | Nos propositions pour...
...transformer nos PME françaises en champions dans la nouvelle compétition internationale

43 | Nos propositions pour...
...offrir un environnement encore plus collaboratif pour nos PME

52 | Partenaires

56 | Gouvernance

62 | Équipe

LE MOT DU PRÉSIDENT DE PACTE PME

À la veille d'une élection majeure pour notre pays et alors que celui-ci peine à sortir d'une croissance molle (1,1 %) et singulièrement inférieure à celle de la zone euro en 2016 (1,7 %), la question centrale qui s'impose à nous est la suivante :

Quels moyens la France veut-elle désormais mobiliser et quelle méthode doit-elle adopter en 2017 pour faire grandir ses entreprises ?

Alors qu'une poignée seulement de start-up françaises parvient à franchir les différents paliers de croissance et que l'économie française compte seulement 5 000 entreprises de taille intermédiaire (ETI) et seulement 1 % de PME de plus de 50 salariés, nous devons réfléchir à la meilleure manière d'accélérer la transformation des sociétés françaises.

Nous devons aussi plus que jamais veiller à ce que le développement des PME françaises, fragilisées par la crise de 2008 et encore insuffisamment engagées dans le double virage de la digitalisation et de l'export, trouve un soutien de la part des grandes entreprises installées sur notre territoire.

Tourner la page de la stagnation économique et du chômage de masse, c'est aussi et surtout créer les conditions du décollage de nos entreprises et promouvoir un environnement plus coopératif entre grands groupes, PME et start-up en France.

L'association Pacte PME, que je préside depuis l'été 2014, multiplie les initiatives pour stimuler de telles collaborations entre les entreprises et les outils mis à disposition de ses adhérents (52 grands comptes et 34 organisations professionnelles) pour faciliter ces rapprochements vertueux.

Elle appelle à une véritable mobilisation de tous les grands acteurs économiques et sociaux autour du projet du nouveau président de la République élu en mai 2017 pour bâtir une alliance solide et durable en vue de faire émerger les champions français de demain !

Christophe de Maistre

Président de Pacte PME



NOS MISSIONS

L'association Pacte PME a été créée en 2010, sous l'impulsion d'Henri Lachmann (Schneider Electric), son premier président. Fabrice Brégier (Airbus) lui a succédé en 2011, avant que Christophe de Maistre (Siemens France) en prenne la présidence à l'été 2014.

Pacte PME est dirigée depuis février 2015 par François Perret (ENA, I.E.P de Paris), auteur de *Pour en finir avec la stagnation économique française* (L'Harmattan, février 2017).

Sa vocation est de faire émerger de nouvelles entreprises de taille intermédiaire (ETI) en stimulant les coopérations de toute nature entre les grandes entreprises et les PME françaises.

Pacte PME est une association paritaire, au sein de laquelle agissent ensemble :

- 52 grands comptes privés (industriels et de service) et publics;
- 34 organisations professionnelles (fédérations professionnelles sectorielles; organisations patronales; pôles de compétitivité).

Les adhérents se retrouvent régulièrement au sein de groupes de travail animés par Pacte PME pour échanger leurs « bonnes pratiques » sur les différentes dimensions collaboratives de leurs relations avec les PME : l'achat responsable, l'innovation ouverte, l'international, le financement, les ressources humaines, la transformation digitale, etc.

Présidé par Christophe de Maistre, le Conseil d'administration de Pacte PME regroupe 14 représentants issus de grands comptes, 14 représentants issus d'organisations professionnelles et 1 représentant d'un pôle de compétitivité, ainsi que des personnalités qualifiées.

Il s'appuie sur plusieurs personnalités de premier plan, principalement issues du monde économique, dont :

- Thibault Lanxade (vice-président du MEDEF)
- Frédéric Grivot (vice-président de la CPME)
- Jean-Pierre Gérault (président du Comité Richelieu)
- Pierre Pelouzet (médiateur des entreprises);
- Laurent Grandguillaume (député de la Côte d'Or)
- Fanny Letier (directrice exécutive BPI France)
- Denis Laplane (membre du comité exécutif banque de détail BNP Paribas)
- Jean-Luc Beylat (président de l'association française des pôles de compétitivité)
- David Kimelfeld (vice-président de Lyon Métropole)

NOTRE GAMME D'OUTILS ET NOS INITIATIVES RÉCENTES AU SERVICE DES PME

Pour stimuler la coopération entre grands groupes et entreprises de moins de 250 salariés, Pacte PME a construit depuis sa création un socle d'intervention autour de l'achat responsable et de l'innovation en créant dès les premières années :

- **Un Observatoire des pratiques** des grands donneurs d'ordres à l'égard de leurs co-traitants, véritable baromètre annuel de la relation mesurée sur plus de 70 critères.
- Une plateforme dématérialisée de mise en relation des grandes entreprises et des PME destinée à encourager **l'innovation ouverte**.
- **Une plateforme de mise en relation des entreprises** (grandes entreprises jusqu'à PME) **avec les jeunes**, principalement issus de l'apprentissage : Engagement Jeunes.

- **Une seconde plateforme dématérialisée, permettant aux PME de disposer du « *parrainage* »** de grands comptes clients, afin d'entrer en contact avec d'autres grands comptes.

Conformément à sa nouvelle feuille de route stratégique (2015-2016), Pacte PME a élargi très significativement son champ d'intervention et propose désormais une nouvelle gamme d'outils de rapprochement entre grandes entreprises et PME adaptés à leurs nouveaux besoins.

Les nouveaux chantiers engagés par l'association depuis dix-huit mois l'ont ainsi conduit à mettre à disposition des entreprises :

- **Une nouvelle base de données « *PME de croissance* »,** permettant aux grandes entreprises de mutualiser leurs principaux fournisseurs clés.
- **Un « *accélérateur* » destiné à accompagner 30 PME de la filière aéronautique** 1,5 jour par mois (pendant quinze mois) avec l'appui d'Airbus, Safran et Thales.

- **Une nouvelle plateforme numérique dédiée à l'appui des PME dans leur montée en compétences** stratégiques et managériales avec le concours des grands comptes: « *Pacte Compétences* », rendue publique le 15 novembre 2016.
- **Un nouveau référentiel de « bonnes pratiques »** complétant les indicateurs existants de l'Observatoire, afin d'inclure de nouvelles dimensions dans l'évaluation de la coopération entre grands groupes et PME : innovation ; international ; financement ; ressources humaines ; transformation numérique
- **Un guide de bonnes pratiques de l'innovation ouverte** publié en mai 2016.
- **Une nouvelle offre de Conseil et de Formation à destination des PME de croissance** qui veulent décrocher un premier grand client, à compter de janvier 2017.

En 2017, l'association a prévu de prolonger et d'étendre encore cette gamme de services à ses adhérents en organisant le **1^e Forum « Pacte PME »**, en septembre prochain, réunissant les trois grands étages de notre tissu productif : plus de 150 PME de croissance, une dizaine d'ETI et près de 20 grands groupes, afin de créer les conditions du grand rassemblement de notre économie autour d'un objectif de conquête collaborative et durable.

Pour faciliter la co-exportation entre les entreprises naissantes et innovantes, les entreprises déjà très aguerries (grosses PME et ETI) et les grands comptes, Pacte PME prévoit également d'ouvrir d'ici la fin de l'année à titre expérimental une nouvelle plateforme : « **Pacte international** », avec l'objectif de permettre aux entreprises de toute taille de mieux repérer leurs opportunités collaboratives sur les marchés étrangers.

Pacte PME International

Entrée de Pacte PME au Conseil Stratégique de l'Export

15 février 2016

Signature d'une convention entre Pacte PME et Business France en présence de Mathias Fekl, Secrétaire d'État chargé du Commerce Extérieur

Quatre axes de coopération définis :

- Recherche d'une solution adaptée à la problématique d'hébergement professionnel des VIE à l'étranger
- Préparation d'un Guide sur les bonnes pratiques relatives aux actions conjointes à l'international grandes entreprises/PME et préparation d'un Prix récompensant les meilleures pratiques
- Pré-qualification d'une partie des 3 000 PME accompagnées par Business France et CCI international
- Participation de Business France au programme de renforcement de 30 PME de la filière aéronautique



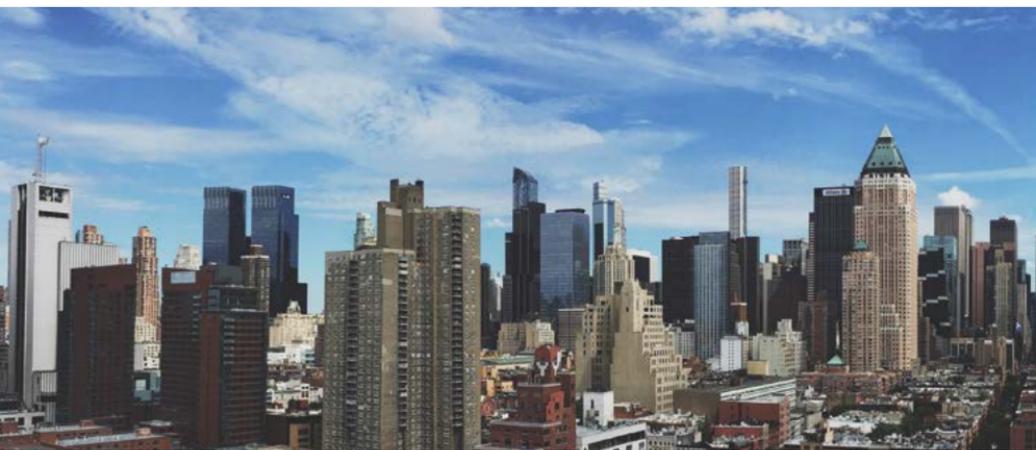
HUIT CONVICTIONS FORTES POUR RASSEMBLER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

1. LES PME FRANÇAISES RESTENT FRAGILES EN 2017

En dépit du redressement de leurs marges, à la faveur d'un environnement international plus favorable (baisse des taux d'intérêt, baisse du cours du pétrole...) et d'une politique plus marquée de baisse de charges (CICE, Pacte de responsabilité, etc.) l'année dernière, nos entreprises peinent encore à grandir (1 % seulement d'entreprises de plus de 50 salariés contre 2 % au Royaume-Uni et 3 % en Allemagne). Cela s'explique certes par une moindre compétitivité (coût du travail encore trop élevé), un redressement insuffisant de leurs investissements et leur moindre propension à innover et à exporter que chez nos principaux concurrents, mais aussi par une « solidarité » au sein de l'écosystème productif français qui, bien qu'en progrès, reste encore très perfectible.

2. LA RELATION INTER-ENTREPRISES CHANGE D'ÉPOQUE

En 2017, la coopération entre grandes entreprises et PME procède d'une volonté commune, correspondant à des intérêts partagés et non plus d'une approche « misérabiliste » ou « philanthropique », qui conduirait les grands comptes à se soucier du sort des sociétés de petite taille. C'est pour être plus forts ensemble dans la compétition internationale qu'acteurs, petits et grands, mettront en commun leur expertise, leurs moyens, leurs données et partageront de plus en plus leur vision stratégique et managériale. Pour faire émerger les champions de demain, c'est d'une équipe forte, agile et innovante dont a besoin notre économie dans la compétition internationale.



3. LES MAUVAIS RÉFLEXES N'ONT PAS DISPARU

Le nouveau dialogue entre grands groupes et entreprises de moins de 250 salariés n'a pas fait disparaître toutes les mauvaises pratiques. Le comportement de « mauvais payeur » n'est plus admissible. Si la loi doit punir les contrevenants à la Loi de Modernisation de l'Économie (LME), si la dématérialisation des factures doit s'accélérer pour corriger le tir, c'est au final sur la « culture » des dirigeants qu'il faut travailler pour faire bouger les lignes. Ce n'est pas la loi seule qui peut faire changer leurs comportements mais leur ouverture plus large sur l'environnement productif qui les entoure.



4. LES BONNES PRATIQUES SE MULTIPLIENT

Notre écosystème qui sait créer 550 000 nouvelles entreprises par an est beaucoup plus entrepreneurial et tourné vers l'innovation qu'il y a quinze ans. Il est aussi plus « solidaire » tandis que les pratiques « exemplaires » (de co-innovation, de co-exportation, de partage de compétences...) sont de plus en plus nombreuses. Mais elles ne sont pas encore assez connues. Les Pouvoirs Publics, chargés d'une œuvre de réglementation, doivent bien sûr alerter sur les mauvais comportements mais surtout contribuer à faire connaître les actions exemplaires dans les relations entre les entreprises.

5. TOUT PROGRÈS PARTENARIAL SE MESURE

Le rôle de la Puissance Publique en 2017, relayée par des acteurs indépendants, c'est d'aider les grands comptes publics et privés à mesurer leurs progrès dans les relations que ceux-ci entretiennent avec leurs fournisseurs. Là où l'État est actionnaire, il peut aussi veiller à ce que des objectifs d'« achat responsable » et plus largement de « partenariat » soient fixés par le conseil d'administration s'agissant de la relation entre la grande entreprise et les PME.

6. L'ACHAT N'EST PAS L'ALPHA ET L'OMEGA DE LA RELATION ENTRE LES SOCIÉTÉS

Les relations partenariales entre PME et grands groupes sont naturellement fortement impactées par la commande (l'achat public pèse pour plus de 200 milliards d'euros aujourd'hui). Pour autant, des relations plus collaboratives entre les sociétés de l'écosystème français impliquent beaucoup plus que le respect d'engagement contractuel. Grandes et moins grandes entreprises peuvent travailler ensemble à pénétrer les marchés étrangers (alors que seulement 125 000 entreprises tricolores exportent aujourd'hui) et à innover : au cours des vingt dernières années, 998 innovations majeures sur 1 000 ont été réalisées de manière collective. L'entraide entre les sociétés doit aussi de plus en plus concerner le capital humain, clé de la croissance et de la compétitivité, avec en particulier l'objectif d'accélérer la transition numérique des PME, alors que 90 % de l'emploi nécessitera des compétences digitales en 2020.

7. LA COOPÉRATION INTER-ENTREPRISES NE SE DÉCRÈTE PAS

En 2017, le dialogue entre les sociétés sera facilité par la mise à disposition de plateformes dématérialisées collaboratives (sur l'achat innovant, la co-exportation, le partage des compétences, etc.), qui facilite les rapprochements, notamment lorsque la distance géographique les limite. Il doit aussi trouver une force et un approfondissement accrus en s'incarnant dans des territoires, qu'il s'agisse de zones économiques d'excellence ou de bassins locaux à l'échelle desquels (régions, métropoles...) il est possible de rassembler les entreprises autour d'objectifs communs par des initiatives de mise en relation. L'État, les régions et les métropoles devront unir leurs efforts pour faire vivre ce pacte de croissance entre grands groupes, PME et start-up partout en France.

8. LA BATAILLE COMMERCIALE AU PLAN MONDIAL EXPOSE NOS ENTREPRISES

Les crispations observées dans les relations entre les grandes zones mondiales d'échanges, du fait notamment du ralentissement du commerce mondial, exaspèrent leurs relations concurrentielles et poussent aux comportements agressifs et non coopératifs. L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a recensé 24 comportements de nature protectionniste par mois en 2016 contre seulement 14 deux ans plus tôt. Les petites et moyennes entreprises européennes et françaises doivent être protégées contre la menace protectionniste, tout spécialement chinoise et américaine.



NOS PROPOSITIONS POUR...

***... transformer nos PME en champions
dans la compétition internationale!***

Nous-mêmes, le nouveau Président de la République, le Premier ministre, les services de l'État et les acteurs économiques, nous devons tous être mobilisés autour du défi essentiel pour adapter notre économie à la mondialisation et la révolution technologique: *accélérer et accompagner la transformation des entreprises françaises autour d'un nouveau modèle de croissance performant et vertueux.*

Ce nouveau logiciel de croissance comporte quatre dimensions clés, qui sont autant de conditions de réussite pour faire grandir nos PME et start-up.

OBJECTIF 1

ACCÉLÉRER L'INNOVATION OUVERTE ET LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES PME

La trop faible propension à innover de l'économie française (moins d'une entreprise sur deux a innové en France entre 2012 et 2014 selon l'Insee) s'explique en grande partie par un déficit en compétences spécialisées. Or, la révolution technologique fait désormais du capital humain la source majeure de croissance et de compétitivité.

Des compétences insuffisantes de notre appareil productif sur certains segments pointus (stratégie, marketing, propriété intellectuelle, design et surtout digital) expliquent des choix moins optimaux d'investissement et des effets néfastes sur le rythme d'innovation.

Le lien de causalité entre l'insuffisance actuelle de notre économie en compétences et son investissement dans les nouvelles technologies s'illustre tout spécialement dans la faiblesse de notre parc robotique : 33 000 robots industriels contre 166 000 en Allemagne par exemple.

Notre pays doit donc corriger sans délai ce handicap et se préparer à une situation où 90 % des emplois nécessiteront une compétence digitale d'ici 2020 et où l'innovation ouverte résulte d'un partenariat entre les sociétés de toutes tailles.

D'ici la fin de l'année prochaine, plus de 75 % des entreprises devront être dotées d'une stratégie numérique (contre à peine 1 sur 5 aujourd'hui) tandis que les expériences de co-innovation (entre sociétés et entre entreprises d'une part et organismes de recherche et universités d'autre part) devront être démultipliées.



MESURES PROPOSÉES

- Sous l'impulsion de l'État, les comités stratégiques de filière veilleront à la démultiplication des expériences de co-innovation entre grands groupes/ETI et PME, en leur proposant de mettre à leur disposition un outil de mise en relation à l'instar de celui construit par Pacte PME depuis 2013.
- Les formations universitaires en « big data », « blockchain » et « data scientists » devront être en mesure d'absorber un flux de diplômés beaucoup plus conséquent pour s'adapter aux besoins réels du marché à l'horizon 2020.
- La réforme de la formation professionnelle devra être recentrée sur l'acquisition de la compétence digitale pour le plus grand nombre.
- L'État et les collectivités locales uniront leurs forces pour accompagner 200 entreprises par région dans leur transformation digitale dès 2018. Dans cet effort, le gouvernement reprendra et amplifiera les efforts engagés dans le cadre du plan « Industrie du futur » lancé en 2015.
- Les PME industrielles sont particulièrement vulnérables, avec un parc de machines de plus de vingt ans d'âge et un faible taux de robotisation. Il s'agit donc de maintenir sur les trois prochaines

années le dispositif de « suramortissement » pour faciliter l'accès aux PME des technologies de l'industrie du futur. Il est également indispensable de faire un effort tout particulier pour la formation initiale et la formation continue face à l'arrivée de ces nouvelles technologies.

- L'État encouragera les solutions agiles de transfert d'expertises (par exemple de grandes entreprises vers PME et start-up) pour aider les sociétés de petite taille à numériser leurs processus et penser leur avenir comme une « plate-forme », facilitant ainsi l'interconnexion entre l'entreprise et ses clients et fournisseurs.

BONNE PRATIQUE PACTE PME

L'association met à la disposition des PME et des grands comptes plusieurs plateformes dématérialisées de mise en relation entre grands groupes et PME.

L'une d'elle est destinée à stimuler « l'innovation ouverte » depuis 2013. Plus de 350 « appels compétences » ont déjà été passés par 38 grands groupes. Un dispositif similaire a été élaboré par Pacte PME au profit de la Direction des Achats de l'État, avec la participation de huit ministères depuis 2014.

OBJECTIF 2

ACCÉLÉRER LA PROJECTION DES PME À L'EXPORT

Depuis bientôt quinze ans, l'économie française s'enfonce dans une lente agonie de son commerce extérieur, dont le solde n'a cessé de se dégrader entre 2003 et 2011. Le déficit plus modéré en 2015 n'a été qu'un feu de paille dû à un environnement international plus favorable. Le résultat de la balance commerciale l'année dernière est de nouveau très décevant (-48,1 milliards d'euros en 2016).

La conquête des marchés internationaux reste encore aujourd'hui la « chasse gardée » des grands groupes et, dans une moindre mesure des ETI. La France ne compte que 125 000 entreprises exportatrices environ, dont une sur deux environ ne développe pas de courant d'affaires réguliers à l'international. L'Italie en compte le double. L'Allemagne le triple. La balance commerciale de l'Allemagne a atteint + 253 milliards d'euros en 2016. Seul le développement des entreprises – c'est-à-dire transformer nos TPE en PME, nos PME en ETI et ces dernières en grands groupes – permettra en grande partie de rééquilibrer la balance commerciale.

10 000 entreprises supplémentaires chaque année devront être en mesure de s'engager dans l'export (125 000 seulement aujourd'hui exportent) et le taux d'échec des primo-exportateurs devra être réduit (à l'heure actuelle sur 10 entreprises qui exportent une année donnée, seulement 1 continue de pouvoir le faire trois ans plus tard) en améliorant leur accompagnement.



© Hannes Ri

MESURES PROPOSÉES

- Améliorer le pilotage stratégique du soutien à l'export : l'État devra suivre plus attentivement plusieurs indicateurs précieux, dont le nombre d'entreprises exportatrices chaque année pour s'assurer de son augmentation, la part des PME dans les exportations en valeur ainsi que le taux d'échec des primo-exportateurs après trois ans, mais aussi le nombre de PME accompagnées annuellement, le nombre de réunions d'affaires organisées avec les forces vives locales, etc.
- Encourager les initiatives au sein de chaque filière (comme celle lancée dans la restauration par la société Le Duff le 18 janvier 2017) et visant à permettre aux TPE-PME du secteur de déposer en ligne leur offre pour la vendre à l'étranger, afin de donner un premier accès « export » aux sociétés qui n'ont pas forcément la taille critique pour s'installer sur un marché étranger.
- Mobiliser les grands groupes français pour mieux conseiller et héberger les VIE à l'étranger, alors qu'actuellement plus de 300 d'entre eux ne trouvent pas de solution d'hébergement chaque année. Informer et aider les PME à recruter un VIE (avec un coût VIE approprié à la taille de l'entreprise) pour leurs premières démarches export.

- Repenser l'action des dispositifs publics de soutien à l'export, très nombreux, en donnant à chacun une feuille de route précise et distincte supprimant les doublons, notamment à l'étranger : trop d'organismes proposent par exemple une aide pour participer à des salons et foires internationales.
- Mieux coordonner entre les Direccte et les réseaux consulaires (CCI, CMA) le travail de détection des entreprises susceptibles de devenir des championnes à l'export, en fixant aussi des objectifs quantifiés annuels de détection par région.

BONNE PRATIQUE PACTE PME

L'association Pacte PME expérimentera d'ici la fin de l'année 2017, en liaison avec la Direction Générale des Entreprises, une nouvelle plateforme de mise en relation entre PME et grands groupes, permettant à ces derniers de trouver des partenaires plus petits (ETI, PME, start-up) pour répondre avec eux à des appels d'offre étrangers et compléter leur offre technologique et non technologique et chasser ainsi en équipe dans la compétition internationale.

GUIDE DE BONNES PRATIQUES EN INNOVATION OUVERTE

pactepme 



« AIDER PME ET GRANDES ENTREPRISES
À MIEUX CO-INNOVER »

Mars 2016

pactepme 

OBJECTIF 3

ORGANISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES SALARIÉS

La montée en compétence est un déterminant majeur de la compétitivité et de l'innovation pour les prochaines années. La formation des chefs d'entreprises, et tout particulièrement celle des dirigeants de TPE et de PME, doit être repensée, afin de leur permettre de monter en gamme.

Il s'agit tout à la fois d'être capable de conduire une stratégie commerciale, de mettre en place une démarche innovante, de se projeter à l'international, de prendre soin de ses ressources humaines mais aussi d'être capable de maîtriser des règles fiscales, sociales, environnementales et réglementaires très évolutives.

La réforme de la formation professionnelle (32 mds d'euros aujourd'hui) ne peut être la seule réponse. Des solutions agiles doivent également être proposées aux chefs d'entreprises pour les accompagner à tous les stades de développement de leur entreprise.

MESURES PROPOSÉES

- Rendre obligatoire un diagnostic régulier des entreprises (déjà mené dans les Direccte sur la partie RH) et lancer une campagne destinée à sensibiliser les chefs d'entreprise sur l'importance de se doter d'un plan de formation, alors que seulement 51 % en disposent en 2015. Ce diagnostic doit aboutir à un audit complet sur les fonctions intégrées à l'entreprise : fiscalité, règles sociales, stratégie RH, potentiel à l'export, démarche innovante, etc.
- Faire porter prioritairement ce diagnostic sur deux thématiques majeures pour la modernisation de notre économie : l'export et l'innovation. Pour le diagnostic export, les réseaux consulaires devront être mobilisés. Pour le diagnostic innovation, nombreux sont les acteurs qui peuvent être sollicités, dont l'agence nationale de la recherche (ANR), qui délivre déjà le rescrit fiscal pour le CIR, mais aussi le médiateur des entreprises, également en charge de l'innovation et qui à ce titre, a créé une charte sur les sociétés de conseil en innovation.
- Sensibiliser les dirigeants de PME au pouvoir de différenciation associé au développement du

« capital immatériel » (image de marque, savoir-faire, brevet, personnalité du dirigeant, etc.), justifié par le fait qu'il existe une relation proportionnelle entre la qualité du capital immatériel et le taux de croissance du chiffre d'affaires (source : Gilles Lecointre, *Comment les entreprises naissent, se développent et disparaissent*, février 2016).

BONNE PRATIQUE PACTE PME

L'association a lancé le 15 novembre 2016 chez l'assureur Generali une nouvelle initiative pour accélérer le partage de compétences entre PME et grands groupes. « Pacte Compétences » offre désormais l'opportunité à des salariés et cadres de grands groupes d'accompagner pour une mission de courte durée (un à cinq jours) un dirigeant de PME pour l'aider à monter en compétences sur des sujets stratégiques et managériaux (performance opérationnelle, marketing, design, finances, RH, transformation digitale, etc.). 100 PME et start-up entrent progressivement dans le dispositif cette année, avec l'appui de Schneider Electric, Siemens France, Generali, Page Executive, PSA et Renault, Sanofi.

OBJECTIF 4

PRÉPARER LES ENTREPRISES AU VIRAGE RSE

L'économie française doit construire son rebond autour d'une meilleure combinaison entre la performance économique et une non moins indispensable contribution au bien-être collectif.

Or, la mobilisation en faveur de ce nouveau modèle d'entreprise, plus ouvert et tourné vers de nouvelles dynamiques de croissance à la fois durable et inclusive, reste faible même si elle est en émergence.

Moins de 100 000 entreprises ont commencé à ce jour à bâtir un plan RSE, alors même que les études s'accordent désormais pour établir la valeur différenciante dégagée par les entreprises ayant construit une approche sociétale : en janvier 2016, France Stratégie a par exemple fait valoir un écart de 13 % en faveur des entreprises les plus engagées en RSE par rapport aux autres en termes de performance économique.

Ce mouvement de recherche d'une meilleure combinaison entre performance économique et sociétale doit être encouragé et accompagné. Il ne doit en revanche pas se traduire par des contraintes disproportionnées par rapport à l'objectif poursuivi pour les entreprises françaises, afin de ne pas les affaiblir dans la compétition internationale.



© Pexel

MESURES PROPOSÉES

- Abroger la nouvelle loi « Vigilance des sociétés mère » adoptée en février 2017, qui ne prévoit des obligations qu'au niveau français, et fait peser des contraintes disproportionnées aux grands groupes par rapport à son objectif, avec le risque que ces contraintes soient reportées sur les PME françaises.
- Recenser les « success stories » RSE dans les TPE-PME françaises, afin de les diffuser plus largement pour aider ces sociétés à s'engager dans cette démarche et labelliser des réseaux d'appui pour les accompagner.
- Inciter les chefs d'entreprise à adopter des systèmes de rémunération récompensant davantage une approche globale de la performance : résultat économique/management/contribution RSE (sur le modèle de Danone).
- Encourager la généralisation dans les ETI et les grands groupes de l'expérience du groupe Orange de création d'une « direction de l'expérience collaborateur » ou de celle du groupe Sodexo avec la « boîte à idées » des collaborateurs.

- Travailler avec la Fédération Bancaire Française (FBF) et la Banque de France à une meilleure prise en compte de la valorisation de la performance sociétale des entreprises dans l'octroi du crédit et les accompagnements de toute nature désormais proposés par les banques à leurs clients entrepreneurs.

BONNE PRATIQUE PACTE PME

L'association a installé en janvier 2016 un « accélérateur », visant à renforcer 30 PME de la filière aéronautiques situées dans des quartiers défavorisés. L'accompagnement de ces entreprises 1,5 jour par mois pendant plus d'un an a pu se faire grâce au concours de plusieurs acteurs importants de la filière dont Airbus, Safran et Thales.

Compte tenu de son succès, ce dispositif sera renouvelé à partir d'avril 2017, avec notamment un objectif de féminisation du management au sein de la filière aéronautique.

NOS PROPOSITIONS POUR...

...protéger nos entreprises contre les comportements non collaboratifs au niveau international et mettre à leur disposition un environnement plus collaboratif dans l'hexagone.

La nouvelle équipe élue en mai et juin prochain, devra faciliter la modernisation des entreprises françaises

À cette fin elle veillera à ce qu'elles évoluent dans un cadre plus propice aux coopérations, et qu'elles soient prémunies aussi contre les risques associés à la démultiplication des comportements agressifs et non coopératifs qu'on observe aujourd'hui à l'échelle mondiale.

OBJECTIF 5

IMPOSER DES MÉCANISMES DE RÉCIPROCITÉ COMMERCIALE POUR MIEUX PROTÉGER LES PME FRANÇAISES

Le commerce international progresse plus lentement (+1 % en volume) et recule même en valeur depuis bientôt trois ans. Ce ralentissement induit des comportements non coopératifs, voire agressifs entre États : « guerre des devises », moins disant fiscal et social pour tenter d'améliorer sa compétitivité-coût et bien sûr tentation protectionnisme, afin de gagner des parts de marché sur son propre marché intérieur.

Ce contexte d'inversion de la courbe de la mondialisation invite à protéger les PME françaises d'une bataille commerciale qui ne peut s'intensifier, alors que, par exemple, les États-Unis ont un déficit commercial abyssal (-500 milliards de dollars en 2016) et que la nouvelle administration américaine a dans son collimateur l'Union Européenne et la Chine.

MESURES PROPOSÉES

- Défendre une position française forte en matière de concurrence et aboutissant à ce que l'Europe intègre l'objectif de constituer des champions européens capables de rivaliser à l'échelle mondiale. Mobiliser les fonds européens pour soutenir l'émergence et la consolidation de tels champions industriels européens.
- Renforcer les instruments de défense commerciale, au premier rang desquels le « Buy European Act », visant à faire aboutir au niveau européen l'adoption de mécanismes obligeant les entreprises n'appartenant pas à l'Union Européenne à produire sur le sol européen, si elles veulent pénétrer le marché communautaire.
- Améliorer le contrôle des investissements étrangers : notre pays doit veiller à ce que l'Europe édicte des règles facilitant le contrôle des investissements étrangers (tout spécialement chinois) en Europe, lorsqu'il s'agit de préserver le « patrimoine économique » et la souveraineté européenne, que ce soit pour des raisons stratégiques (secteur de la Défense...) ou technologiques (souveraineté européenne dans le secteur des NTIC).
- Accélérer l'initiative pour la numérisation de l'industrie européenne.

OBJECTIF 6

MIEUX INTÉGRER LES PME DANS LA STRATÉGIE D'ACHAT, D'INNOVATION ET D'EXPORTATION DES GRANDS COMPTES

Le rôle des PME et des start-up vis-à-vis des grandes entreprises est en train de bouger. Elles ne représentent plus une « variable d'ajustement », mais deviennent un partenaire à part entière, qui conditionne la réussite des autres acteurs de l'économie française (ETI, grands groupes) tant pour innover que pour réussir à pénétrer les marchés étrangers.

La PME apporte de l'agilité, de l'initiative, de l'expérimentation que les grands groupes peuvent encore davantage mettre à leur profit pour leur propre développement.

Même si les grands comptes publics sont d'ores et déjà le plus souvent engagés dans cette bataille, la nouvelle équipe élue pourra veiller à faciliter encore l'accès des PME à la commande publique et à la meilleure exécution de celle-ci, notamment s'agissant de sa dimension financière (délais de paiement) et engager un second chantier prioritaire touchant à la propriété intellectuelle.

MESURES PROPOSÉES

- Simplifier le paysage institutionnel et les procédures de passation des marchés publics : la France compte encore plus de 130 000 autorités contractantes compétentes pour la passation des marchés publics (contre 30 000 en Allemagne, 5 000 au Royaume-Uni et seulement 3 700 en Suède). La simplification du mille-feuille territorial français est une condition de l'amélioration de la lisibilité et donc de la réduction des règles applicables. Les procédures doivent également être raccourcies, alors que le délai moyen entre la publication de l'offre et l'attribution du contrat est de 92 jours en France contre 58 outre-Rhin.
- Supprimer le risque pénal qui pèse sur les acheteurs publics pour faciliter l'accès aux marchés publics, l'objectif étant de soutenir l'innovation et le développement des start-up.
- Soutenir la trésorerie des petites et moyennes entreprises : pour atteindre cet objectif indispensable, et permettre aux dirigeants de se concentrer sur leur développement, plusieurs réformes restent à accomplir : augmenter le montant de l'avance obligatoire de 5 à 10 %

du montant du marché ; diminuer la retenue de garantie de 5 % à 3 % et accélérer son paiement à l'entreprise (suppression du délai d'un mois après l'expiration du délai de garantie) ou garantir le matériel acheté à la livraison.

- Réduire les retards de paiement entre les entreprises : un moyen supplémentaire de gagner en efficacité sur ce front est de procéder à la revalorisation du seuil de paiement direct dans les marchés publics et le paiement intégral à la fin des travaux. En complément, une action pédagogique doit être aussi conduite auprès des services ordonnateurs/acheteurs publics pour utiliser toutes les possibilités déjà offertes par la loi. Enfin, les Pouvoirs Publics doivent contribuer à mieux promouvoir les solutions efficaces mais encore mal connues des fournisseurs et grands donneurs d'ordre pour optimiser le financement inter-entreprises, telle que « l'affacturage inversé » collaboratif – ne représentant aujourd'hui que 5 % à peine du marché de l'affacturage en France – ou encore la subrogation de créances, permettant de sécuriser le paiement pour les TPE-PME, ce qui doit les inciter à candidater.
- Améliorer les conditions d'exécution des marchés : il s'agira alors de prendre en compte l'insertion professionnelle des publics en difficulté via l'apprentissage, seul moyen pour les

TPE/PME de faire de l'insertion compte tenu de leurs ressources.

- Encourager la diffusion des bonnes pratiques dans les relations inter-entreprises, à l'instar de celles observées dans l'aéronautique.

BONNE PRATIQUE PACTE PME

L'association propose depuis 2012 à ses adhérents d'évaluer chaque année la qualité de relation qu'ils ont établie avec leurs fournisseurs. Dans le cadre de son observatoire, 35 grands groupes se sont évalués l'année dernière en se confrontant à un référentiel exigeant. La campagne 2016 de l'observatoire a permis de constater que ces entreprises, qui représentent ensemble plus de 100 milliards d'euros d'achat, ont consacré plus de 24 % de leur commande aux PME.

Pacte PME a aussi organisé en avril 2016 avec BNP Paribas les premiers rendez-vous annuels du Factoring, pour sensibiliser les grandes entreprises et les PME à l'opportunité du recours à l'affacturage inversé ou « Factoring collaboratif ».

OBJECTIF 7

OUVRIRE LES CHEFS D'ENTREPRISE AU JEU COLLECTIF

Dans la compétition internationale, l'une des clés de différenciation entre les pays réside dans leur approche du jeu collaboratif. Une enquête de la Commission européenne (2012) a montré que les industriels allemands sont en moyenne plus préoccupés par le fait de former des alliances que leurs homologues européens (un tiers contre 9 % en moyenne des Européens).

L'économie française doit continuer à inciter les entrepreneurs français à découvrir les vertus de « l'esprit d'équipe » pour remporter des victoires à l'heure de la mondialisation et de l'ubérisation. Cette ouverture peut se traduire matériellement de différentes manières : ouverture du capital de l'entreprise, co-exportation grands groupes/PME, regroupement des petites et moyennes entreprises pour mieux saisir des opportunités commerciales.

MESURES PROPOSÉES

- Sur le modèle de la filière de l'armement, qui a créé le cluster « Eden » en 2008 regroupant plus de 130 PME de la Défense, les comités stratégiques de filières, sous l'impulsion de l'État, devront aboutir à la création de telles structures solidaires dans chaque grand secteur de l'économie.
- Les dirigeants d'entreprises familiales devront être sensibilisés et encouragés (le cas échéant fiscalement) par BPI France et les autres acteurs financiers à ouvrir leur capital, pour compléter leur offre et leur portefeuille de technologies et, in fine, accélérer. Une grande campagne de communication « s'ouvrir pour grandir » pour être lancée par le ministère de l'Économie et des Finances en France.
- L'État demandera aux grands acteurs économiques publics dont il est actionnaire et encouragera les grands groupes privés à développer la co-exportation avec des PME et des ETI, alors que celles-ci ne sont que 5 % à déclarer s'être installées à l'international conjointement avec une multinationale (étude Pacte PME/ Business France, automne 2015).

PARTENAIRES



AIRFRANCE 

 Air Liquide

 AIRBUS

 AIRBUS
DEFENCE & SPACE

AIRBUS
GROUP

 AIRBUS
HELICOPTERS

 AKKA
TECHNOLOGIES

ALSTOM

AUSY

 BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change

 BOUYGUES
CONSTRUCTION



 cnes
CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES SPATIALES

 CA
BANQUE ET ASSURANCES

 DANONE

DCNS

 DGA

 DAE
Direction des Achats de l'État

 EDF

 ENGIE
Ineo

 GENERALI

GRANDLYON
LA METROPOLE

 GRENOBLE • ALPES
L'AGGLOMERATION

 GROUPE
BPCE

LE GROUPE LA POSTE 

 IFP
Energies
nouvelles

 LFB
L'ENGAGEMENT ETHIQUE

LES 52 GRANDS COMPTES PRIVÉS ET PUBLICS MEMBRES DE PACTE PME AU 1^{er} JANVIER 2017

PARTENAIRES



LES 34 ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES MEMBRES DE PACTE PME AU 1^{er} JANVIER 2017

 <p>Mecanic Vallée Les entreprises en mouvement</p>	 <p>MEDEF</p>	 <p>medicen PARIS REGION</p>
 <p>MINALOGIC</p>	 <p>MONT-BLANC INDUSTRIES accélérateur de croissance</p>	 <p>moveo Imagine mobility</p>
 <p>peXe Les ECO-ENTREPRISES de France</p>	 <p>PFA FILIÈRE AUTOMOBILE & MOBILITÉS</p>	 <p>Plastipolis POLE DE COMPETENCE PLASTURQUE</p>
 <p>POLE PEGASE</p>	 <p>reseauentreprendre</p>	 <p>SNESE LES FABRICANTS D'ELECTRONIQUE</p>
 <p>snitem</p>	 <p>Syntec NUMERIQUE</p>	 <p>tenerdis ENERGY CLUSTER</p>
 <p>Union des Industries et Métiers de la Métallurgie</p>		

GOVERNANCE



Christophe de Maistre,
Président de Pacte PME
et Président de Siemens
France

Diplômé de l'école d'ingénieurs Institut Supérieur de Mécanique de Paris (SUPMECA), détenteur d'un D.E.A. de l'Ecole Normale Supérieure (Cachan) et d'un eMBA (Duke University),

Christophe de Maistre a débuté sa carrière dans le groupe Siemens en 1991. Elle a été marquée par un parcours international qui l'a conduit successivement en Allemagne, en France et en Chine, exerçant des fonctions de management dans les filiales industrielles du groupe. Christophe de Maistre devient président de Siemens France en 2011. Il est membre du Conseil de la simplification pour les entreprises depuis 2014.

GOUVERNANCE RAPPROCHÉE ET DIRECTION DE PACTE PME



Thibault Lanxade, Vice-président de Pacte PME
et Vice-président du MEDEF

Thibault Lanxade est diplômé d'un master de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP). Après un début de carrière dans des entreprises industrielles et commerciales, il a créé une première entreprise en 2008 puis Algolinked en 2014. Parallèlement à ce parcours entrepreneurial, Thibault Lanxade s'est très tôt engagé au service de la cause patronale, de l'entreprise et au sein d'organisations professionnelles représentant ses secteurs d'activité. En 2013 il a intégré le Conseil exécutif du Medef. Vice-président en charge des TPE-PME et de l'entrepreneuriat, il est également président du Fonds d'investissement PME « Emplois Durables ».



Frédéric Grivot, Vice-président de Pacte PME et Vice-président de la CPME

Diplômé de l'ICAD, il a successivement occupé les postes de responsable de production dans une entreprise de menuiserie industrielle en Martinique (1976-1981), PDG d'une filiale de Tollens à Reims (1981 à 1983) et directeur, puis gérant de sociétés dans le bâtiment en Martinique, avant le rachat d'une entreprise de cartonnage OCEBUR en Ile-de-France et son rapprochement avec MSTC de 1991 à 2012. En 2013, rachat de la société STS Perfumes (fabrication et conditionnement de parfum, 40 personnes).



Jean-Pierre Gérard,
Vice-président de
Pacte PME et Président
du Comité Richelieu

Jean-Pierre Gérard est Ingénieur ENSCT, docteur en Physique électronique de l'Institut National Polytechnique de Toulouse et diplômé de l'IAE. Précédemment, il a occupé les postes de Président d'i2S et Chairman de Kirtas inc (USA), DG de Guilbert (groupe PPR), Senior VP Xerox Europe. Il est cofondateur de PUBLISHROOM, plateforme de services d'édition numérique destinée aux auteurs indépendants, et administrateur de PME innovantes. Jean-Pierre Gérard s'appuie sur une expérience de dirigeant de sociétés cotées, impliquant la maîtrise des problématiques stratégiques, financières et managériales à la tête de grands groupes internationaux comme de PME innovantes. Cette expérience duale, associée à ses diverses responsabilités au sein du Comité Richelieu ou de Pacte PME, l'ont plongé au cœur des enjeux de l'innovation entrepreneuriale et de l'économie numérique.



Pierre Pelouzet,
Trésorier de Pacte
PME et Médiateur des
Entreprises

Pierre Pelouzet a été nommé Médiateur national des relations inter-entreprises par décret du Président de la République le 22 novembre 2012. Il est

aujourd'hui également Trésorier de Pacte PME, Vice-Président de l'Obsar (Observatoire des achats responsables) et à la tête de l'association Pas@Pas pour des achats solidaires. Auparavant, il occupait les fonctions de Directeur des Achats Groupe de la SNCF et était Président de la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France).



François Perret,

Directeur général de
Pacte PME

Ancien élève de l'ENA (promotion Robert Badinter) et diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, il est Directeur général de Pacte PME depuis février 2015. Auparavant, il avait exercé différentes fonctions au Ministère de l'Economie et des Finances, dont celle de Conseiller PME et entrepreneuriat de la Ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Economie Numérique (2012-2014). Il est également l'auteur de *Pour en finir avec la stagnation économique française*, (L'Harmattan, février 2017) et, depuis cette année, chroniqueur chez *Forbes France*.

L'ÉQUIPE

FRANÇOIS PERRET

Directeur général

📞 0144889331

✉️ perret@pactepme.org

BENOIT LE GALL

Directeur adjoint

📞 0144889335

✉️ legall@pactepme.org

ÉLISABETH BACCARD

Responsable renforcement
et développement RH

📞 0144889337

✉️ baccard@pactepme.org

COORDONNÉES DE L'ÉQUIPE PERMANENTE

RENAUD BOYER

Responsable de la fonction
systèmes d'information

📱 0144889339

✉️ boyer@pactepme.org

KEVIN MEKHOLOUFI

Responsable de l'Observatoire
et du développement

📱 0144889330

✉️ mekhlooufi@pactepme.org

ISBN: 979-10-236-0553-2

Mise en page et couverture :
Nicolas Faucheron pour Publishroom

Achevé d'imprimer par MaqPrint
Dépot légal: mars 2017

Imprimé en France

Faire émerger les nouveaux champions de l'économie française !

C'est le défi que Pacte PME, actuellement présidé par Christophe de Maistre, s'est fixé depuis sa création en 2010. C'est aussi tout l'enjeu de l'économie française aujourd'hui, elle qui ne compte que 1% de PME de plus de cinquante salariés et à peine 5 000 entreprises de taille intermédiaire.

Ce livre blanc, à destination des candidats à l'élection présidentielle de 2017 et des élus, doit fournir à ces derniers les clés pour comprendre les initiatives déjà engagées par Pacte PME pour faire grandir les entreprises françaises.

Il a aussi pour ambition, à travers 7 objectifs précis déclinés en 32 mesures proposées au futur Président de la République et à son Gouvernement, d'attirer son attention sur la transformation à accomplir par les PME françaises pour leur permettre de franchir de nouveaux paliers de croissance, avec l'appui indéfectible des grands comptes, privés et publics.

pactepme 



@PactePME

32, rue des Jeûneurs - 75002 Paris
01 44 88 93 33 - contact@pactepme.org



publishroom

979-10-236-0554-9