



PROMOUVOIR LA CULTURE NUMERIQUE

COMME SOURCE D'INNOVATION ET DE PERFORMANCE



Développer les relations entre PME et Grandes Entreprises françaises

Position CIGREF – Syntec numérique

Octobre 2014

POURQUOI UNE POSITION COMMUNE CIGREF – SYNTEC NUMERIQUE SUR LES RELATIONS ENTRE PME ET GRANDES ENTREPRISES ?

Dans le cadre de la [Charte CIGREF – Syntec Numérique](#) signée en 2004, les deux organisations avaient mené une [série de travaux](#) qui avaient abouti à :

- la publication des quatre mémentos de pilotage :
 - Ingénierie et intégration de systèmes,
 - Conseil,
 - Infogérance et TMA,
 - Progiciels,
- des propositions en matière d'arbitrage (CMAP),
- la signature conjointe du pacte PME.

Cette démarche de coopération entre le CIGREF et Syntec Numérique visait alors à rapprocher les grandes entreprises utilisatrices de leurs fournisseurs pour favoriser le dialogue et la compréhension mutuelle des acteurs afin de développer leur performance économique. Les statuts du CIGREF énoncent d'ailleurs très clairement cet objectif : « ... *faire connaître les intérêts légitimes des entreprises adhérentes et promouvoir en commun les conditions d'acquisition et d'emploi les plus efficaces des technologies...* ».

Dix ans après ces travaux, force est de constater que les relations entre les grandes entreprises et son écosystème numérique, en particulier avec les PME, restent encore insatisfaisantes. Or, dans le présent contexte de transformation numérique des entreprises, où l'injonction paradoxale « réduction des coûts et pression sur les prix » versus « innovation et réduction du *time to market* » domine, les grandes entreprises – utilisatrices et fournisseurs – ont tout à gagner à coopérer davantage, notamment avec les PME, pour renforcer la compétitivité globale.

L'ENJEU POUR LES GRANDES ENTREPRISES : CONCILIER MASSIFICATION DES ACHATS, AGILITE ET PRESERVATION DE LEUR ECOSYSTEME DE PME

L'agilité et l'ouverture sont deux mots clés de la transformation numérique des entreprises. Celles-ci doivent créer des synergies nouvelles et des interdépendances, en établissant des réseaux de relations entre toutes leurs parties prenantes, internes et externes. La transformation numérique marque ainsi la nécessité pour les acteurs (clients et fournisseurs) de faire croître durablement l'écosystème numérique dans son ensemble, et renforce donc le besoin de développer la coopération sur le long terme. Car si les politiques actuelles d'achats IT dans les grandes entreprises visent la rationalisation des coûts, en particulier par les démarches de massification, il n'en demeure pas moins que pour répondre aux enjeux de compétitivité et d'accélération, la grande entreprise doit être agile.

De fait, la grande entreprise doit être capable de concilier rationalisation des coûts par la massification, et agilité, en maintenant et développant ses interactions avec son écosystème de PME. En effet, du fait de leur taille, de leur proximité et de leurs capacités à innover, les PME sont souvent davantage en capacité de répondre aux besoins de réactivité et de créativité des grandes entreprises. Or, les grands donneurs d'ordre perçoivent encore trop souvent la PME comme le partenaire idéal pour l'innovation, jusqu'au prototypage ! Ensuite, en phase d'industrialisation, ils ne font pas confiance à la PME, perçue comme non pérenne dans le temps. Et cette mauvaise perception est renforcée à la fois par les politiques de rationalisation des coûts, par la complexité des procédures de référencement des PME dans les grandes entreprises et la consolidation des fournisseurs par les achats, qui privent ainsi les PME d'un accès vital au marché.

- **La rationalisation des achats numériques**

Les démarches de rationalisation des achats numériques dans les grandes entreprises ont pour principal effet la réduction de la souplesse et de l'agilité. Ces démarches conduisent à la réduction du panel fournisseurs à quelques dizaines de très gros fournisseurs majeurs, dits « de rang 1 ». L'enquête de Syntec Numérique¹ illustre bien ce point en précisant que 52 % des PME sondées ayant constaté des pratiques inappropriées sont victimes de déréférencement / suppression de prestataires – fournisseurs – sous-traitants. Souvent dans l'incapacité de prendre en charge l'ensemble des projets de leurs clients, les fournisseurs de rang 1 sont alors amenés à travailler avec des PME catégorisées « fournisseurs de rang 2 » dans les grandes entreprises.

- **Le risque de dépendance**

Parallèlement à la rationalisation, se pose la réalité du « risque » qu'il y aurait pour les grandes entreprises à travailler avec une PME. Pour les grandes entreprises, travailler avec un gros fournisseur présenterait moins de risques (notamment en termes de pérennité) que de

¹ Baromètre PME/ETI – Septembre 2013

travailler avec une PME. Or, il y a souvent un amalgame entre PME, PME Innovantes et *start-up* : les PME (innovantes ou à offre différenciée) peuvent être pérennes et installées sur leur secteur depuis de nombreuses années, alors que les *start-up* peuvent être, elles, sujettes à plus d'incertitude quant à leur avenir. De fait, les PME du numérique souffrent de trois principaux maux : l'accès au marché, les relations avec les donneurs d'ordre, et le financement de leur BFR². Constat quelque peu paradoxal alors même que la valeur ajoutée des PME, reconnue par la plupart des grandes entreprises, réside particulièrement dans leurs compétences, leur réactivité, leur proximité et la qualité des prestations.

En conséquence, l'accès direct aux grandes entreprises est devenu difficile pour les PME, fragilisant leur développement, mais aussi l'ensemble de l'écosystème. A cet égard, les données de l'enquête de Syntec Numérique citée précédemment sont sans appel : 96 % des PME / ETI jugent l'accès aux grandes entreprises difficile. Cette même enquête montre une dégradation des relations entre PME et grandes entreprises pour les raisons suivantes principalement :

- politique restrictive des achats des grands comptes (87 %) ;
- exigences strictes sur les tailles des PME (65 %) ;
- prise en compte insuffisante du caractère innovant des solutions (39 %) ;
- impossibilité de trouver un interlocuteur (38 %).

De manière générale, la problématique est donc à la fois de (ré)installer la confiance entre les grandes entreprises et les PME (favoriser leur compréhension mutuelle), de travailler à faire coïncider les stratégies d'entreprise, notamment en matière d'achats, et la préservation de leur écosystème IT.

² BFR : Besoin en Fond de Roulement

QUELLES ACTIONS POSSIBLES ?

Il est vrai que les PME ne savent pas toujours répondre aux questions de massification, mais tous les projets des grandes entreprises ne sont pas de cette envergure ! Les PME ont besoin de projets industriels car seuls ceux-ci permettent de générer une marge satisfaisante pour la PME (le prototypage demande un fort investissement à la PME, et n'apporte que peu de revenu) d'une part, et peuvent leur donner l'occasion de se développer à l'international d'autre part.

Dès lors, convaincus que le numérique, au cœur de la 3^{ème} révolution industrielle – largement décrite par Jeremy Rifkin dans son ouvrage « *La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde* » – est « *l'humus fertile pour toutes les industries* », et que les PME sont une source de performance et un relais de croissance fondamental pour la France, le CIGREF et Syntec Numérique s'engagent conjointement à promouvoir auprès de leurs entreprises membres, et à suivre régulièrement toutes les initiatives vertueuses au service du développement des relations entre grandes entreprises et PME et du renforcement de la compétitivité du secteur dans son ensemble.

- Mettre en place, dans les grandes entreprises – à la direction des achats – un point d'entrée et d'accompagnement pour les PME (financement, hébergement ...), afin de leur donner accès aux marchés et leur permettre de gérer des projets industriels.
- Développer la co-traitance plutôt que la sous-traitance : le portage n'est pas une solution durablement satisfaisante. L'enjeu pour la PME est de se transformer en ETI et de pouvoir se développer à l'international. Elle a besoin de relations de confiance avec la grande entreprise et d'un accompagnement sur le long terme. La co-traitance correctement tarifée permet de répondre à la fois aux besoins d'industrialisation et d'agilité des grandes entreprises, et à la PME de se développer.
- Eduquer et sensibiliser les acheteurs sur la problématique des PME et les besoins des DSI.
- Adapter les procédures de référencement et faire évoluer les règles du jeu en faveur des PME (chiffre d'affaires, normes, etc.).
- Segmenter les achats et réserver certains segments de marchés aux PME pour sortir des logiques d'hyper rationalisation.
- Adhérer au [Pacte PME](#) et décliner le [référentiel de pratiques recommandées aux grands comptes](#) pour adapter les pratiques d'achats et favoriser l'accès des PME aux marchés.



CIGREF

21 avenue de Messine - 75008 PARIS

Tel. : +33 1 56 59 70 00

Fax : +33 1 56 59 70 01

cigref@cigref.fr / www.cigref.fr



Syntec Numérique

148 boulevard Haussmann – 75008 Paris

Tel. : +33 1 44 30 49 00

@syntecnumerique / www.syntec-numerique.fr