

# Rapport de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes

Édition 2023

**Ministère de l'économie, des finances  
et de la souveraineté industrielle et numérique**

**Médiateur des entreprises**  
98-102 rue de Richelieu - 75002 Paris

**Conception-rédaction**  
Ludovic Zékian, Charles Muracciole-Pla, Pierre Pelouzet,  
Nicolas Mohr, Steve Le Mentec, Xavier Guillet (DGE)

**Conception graphique**  
DESK

**Crédits photographiques**  
p. 2-3 : © Gezelin Gree ; p. 35 : © Olivier Roller ; p. 62 : © Maxime Chermat

# SOMMAIRE

Éditos.....	2
Le programme « Je choisis la French Tech ».....	4
<b>1</b> Synthèse du Baromètre 2023.....	<b>5</b>
1.1 Trois angles de vue pour une seule et même réalité.....	5
1.2 La dynamique est lancée.....	5
1.3 ...et des leviers importants pour des marges de progrès significatives.....	7
1.4 Un éclairage complémentaire apporté par les contributions des acteurs de l'écosystème.....	7
<b>2</b> Remerciements.....	<b>8</b>
2.1 Un écosystème investi pour constituer une base « start-ups ».....	8
2.2 ...et 41 acteurs économiques qui ont effectué le croisement de données permettant de déterminer leur volume d'achat auprès des start-ups.....	10
<b>3</b> Objectifs et méthodologie.....	<b>11</b>
3.1 La genèse et les objectifs.....	11
3.2 Mesure de l'achat des grands comptes publics et privés auprès des start-ups.....	11
3.3 Méthodologie adoptée pour les sondages.....	12
3.4 Le choix des contributions externes.....	12
<b>4</b> Mesure des achats start-ups auprès de 41 grands groupes privés et publics.....	<b>13</b>
4.1 Résultats des achats réalisés auprès des start-ups.....	13
<b>5</b> 2 sondages pour mesurer la maturité des relations entre grands comptes et start-ups.....	<b>15</b>
5.1 Le sondage auprès des start-ups.....	15
5.2 Le sondage auprès des grands comptes publics et privés.....	21
<b>6</b> Les contributions des principaux acteurs de l'écosystème start-ups.....	<b>29</b>



Marina FERRARI

Nous fêtons l'année dernière les 10 ans de la Mission French Tech et nous avons pu à cette occasion nous retourner sur le chemin parcouru. Le résultat de la collaboration entre l'État et les entrepreneurs français est sans équivoque : un écosystème de start-ups reconnu et un des terrains de développement les plus attractifs au monde.

L'État a pris en compte très rapidement l'importance de ce vivier en pleine croissance via la mise en place de la Mission French Tech et de Bpifrance notamment. Le slogan « start-up nation » s'est rapidement converti en un mouvement de fond qui a vocation à permettre un transfert toujours plus poussé des innovations vers les grandes entreprises et les consommateurs. Tout le travail effectué pendant 10 ans a permis à nos start-ups de bénéficier de financements et d'accompagnements. Elles ont ainsi pu mettre au point des solutions matures et opérationnelles que certains acteurs économiques utilisent déjà.

Je souhaite cependant donner un coup d'accélérateur en mobilisant tous les moyens à disposition pour passer un cap. Les grands acheteurs, qu'ils soient publics ou privés, recourent encore trop souvent aux fournisseurs classiques ou aux solutions étrangères. Avec Bruno Le Maire, nous considérons qu'il s'agit d'un enjeu de compétitivité et de souveraineté pour la France. Nos start-ups, et les solutions qu'elles proposent doivent être reconnues et utilisées plus massivement.

C'est très précisément la raison d'être du plan « Je choisis la French Tech » : le gouvernement veut mettre en valeur toutes les technologies,

services et solutions développées par nos start-ups dans de multiples domaines pour les acteurs publics et privés à tirer profit des talents et des technologies présents sur notre territoire. Parmi les différents leviers d'actions, la mise en relation des start-ups et grands groupes est un enjeu central afin de créer un « réflexe French Tech » pour tous les acteurs économiques qui souhaitent acheter innovant. L'objectif annoncé : doubler la commande publique et privée dirigée vers les start-ups à l'horizon 2027.

Dans le cadre de ce plan, nous avons demandé à Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises, de mettre en place et de piloter un observatoire qui permettra chaque année de mesurer l'évolution du niveau d'achat par les acteurs publics et privés auprès des start-ups. Ce dispositif est essentiel pour évaluer l'efficacité des mesures engagées mais aussi pour répondre au problème du manque de données sur le sujet de la relation entre start-ups et autres acteurs économiques.

Je remercie le Médiateur des entreprises d'avoir su mettre en place un outil permettant de collecter ces données. Grâce à son expérience et sa connaissance de l'écosystème, il a réussi à mobiliser de nombreux acteurs importants des deux côtés de la chaîne de valeurs pour un travail collaboratif qui est le moteur de l'esprit French Tech.

Je remercie enfin celles et ceux qui se sont mobilisés et font le maximum pour que nos start-ups puissent s'épanouir sur notre territoire. Administrations publiques, entreprises, start-ups, adoptons ensemble le « réflexe French Tech » !

**Marina FERRARI**

Secrétaire d'État chargée du Numérique



Pierre PELOUZET

Levier de croissance économique et outil important au service de la transition écologique pour le pays, le développement des start-ups est un enjeu stratégique de premier plan. Ce développement passe notamment par l'intégration plus forte des start-ups dans les échanges commerciaux et la création de valeurs que représente la commande publique et privée. Intégré au plan « Je choisis la French Tech », cet objectif consiste à doubler le montant des achats des entreprises et acteurs publics auprès des start-ups d'ici 2027.

Jean-Noël Barrot, Ministre du numérique, m'a donc confié la mission de mettre en place et de piloter un observatoire pour évaluer la commande publique et privée à destination des start-ups. Cet observatoire permettra de publier chaque année, un baromètre présentant l'évolution du recours aux solutions proposées par les start-ups.

Cependant, en y regardant de plus près, nous nous sommes aperçus assez rapidement de la difficulté à rassembler des données précises et il a fallu faire preuve d'inventivité et créer une méthodologie *sui generis* pour évaluer le taux d'achat aux start-ups. Pour la première fois, il a été nécessaire de constituer une liste la plus exhaustive possible à partir de l'existant. Il fallait ensuite croiser cette liste avec les bases fournisseurs des grands comptes privés et publics.

Cet observatoire a aussi pour vocation d'interroger les grands comptes et les acteurs publics afin d'identifier le degré de maturité de la relation start-ups/grands comptes mais également les freins persistants. Le nombre élevé de réponses illustre la pertinence du

sujet. Principal enseignement de l'enquête : l'évolution notable de l'état d'esprit et des pratiques en vigueur chez les grands comptes publics et privés témoignant du fait que les start-ups se sont imposées dans le paysage économique.

Les premières prises de contact permettaient de dresser le constat d'une certaine méconnaissance de l'autre et une incompréhension des modes de fonctionnement respectifs. Et pourtant nous avons noté très rapidement une volonté de travailler avec nous mais surtout entre start-ups et grands comptes. Je suis heureux d'avoir pu compter sur cet engouement de leur part démontrant une volonté commune de dépasser les lieux communs et les habitudes qui sont souvent source d'immobilisme.

Je suis fier que cette mission m'ait été confiée car cela démontre une nouvelle fois le positionnement particulier du Médiateur des entreprises vis-à-vis des acteurs économiques privés et publics. L'expérience poussée de nos médiateurs ainsi que l'expertise et la connaissance de nos agents, nos contacts quotidiens avec les entrepreneurs, les fédérations et syndicats, les administrations et les collectivités : tous ces facteurs nous donnent une capacité de compréhension et de dialogue sur un terrain neutre. Encore une fois nous avons pu mobiliser tout le monde pour un travail collaboratif qui correspond à notre raison d'être qui est d'insuffler de la confiance entre les acteurs.

Je remercie donc très chaleureusement tous ces « partenaires », privés et publics, qui nous ont apporté leur aide précieuse.

**Pierre PELOUZET**

Médiateur des entreprises,

Président de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes

# LE PROGRAMME « JE CHOISIS LA FRENCH TECH »



Lancé en juin 2023, le programme « Je choisis la French Tech » vise à **doubler la commande publique et les achats des grands groupes auprès des start-ups**. Il est piloté par la Mission French Tech au sein du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique.

Le programme « Je choisis la French Tech » poursuit 4 objectifs forts :

- ▶ **Répondre aux besoins de transformation numérique, technologique et écologique** du tissu économique et des administrations publiques, par une utilisation croissante des solutions des start-ups françaises ;
- ▶ **Augmenter la résilience des entreprises et des administrations**, par une diversification des fournisseurs et une réduction de la dépendance aux solutions technologiques non européennes ;
- ▶ **Renforcer l'impact économique de l'écosystème French Tech**, en maintenant en France la valeur créée (chiffre d'affaires, emplois, sites industriels) par les achats des entreprises et des acheteurs publics ;
- ▶ **Augmenter les revenus des start-ups**, dans un contexte de financement qui place la rentabilité comme un facteur structurant de développement.

Pour inciter les acteurs privés et publics à avoir le réflexe start-up, le programme « Je choisis la French Tech » active plusieurs leviers :

- ▶ Des engagements des donneurs d'ordre à augmenter leurs volumes d'achat auprès des start-ups ou faciliter la collaboration :
  - ▶ Engagements de la part des entreprises privées. Aujourd'hui, **plus de 400 entreprises sont signataires** du programme, principalement des grands groupes et des start-ups du programme French Tech Next40/120.

- ▶ Engagements de la part des acteurs publics. Ainsi, la direction des achats de l'État (DAE) s'est engagée à doubler la commande publique d'ici 2027.
- ▶ **Des milliers d'opportunités de rencontres commerciales qualifiées** entre start-ups et acheteurs publics et privés, grâce à **plus de 80 partenaires institutionnels**. Depuis le lancement du programme, plus de **50 évènements** ont été organisés afin de mettre en relation les start-ups et les acteurs privés et publics.
- ▶ **Des actions de formation des acheteurs publics et privés**. À titre d'exemple, la DAE a mis en place une formation sur les achats innovants auprès des acteurs publics et Bpifrance a lancé le programme « Direction Achat pour l'innovation » (DAPI) pour accompagner des directeurs des achats de grands groupes pendant 12 mois.
- ▶ **Des actions de sourcing de start-ups pour les acheteurs publics et privés** menées par la mission French Tech.
- ▶ **Du financement** orienté au profit des start-up, que ce soit via la DAE ou le Plan France 2030. La DAE s'est ainsi engagée à mobiliser 4 % de ses dépenses achats auprès des PME innovantes d'ici 2027, pour un montant avoisinant 1 milliard d'euros.
- ▶ **Des actions de communication** pour entraîner un « réflexe » French Tech chez les acheteurs à travers par exemple un événement annuel pour valoriser les bonnes pratiques.

L'Observatoire des relations entre grands comptes et start-ups piloté par le [Médiateur des entreprises](#) s'inscrit dans le cadre du programme « Je choisis la French Tech ». Pour en savoir plus, consultez le [site internet](#) de la mission French Tech.

# SYNTHÈSE DU BAROMÈTRE 2023

## 1.1 TROIS ANGLES DE VUE POUR UNE SEULE ET MÊME RÉALITÉ

Ce rapport se base sur une méthode inédite pour décrire et mesurer les relations entre les grands comptes et les start-ups. La première partie est dédiée à la mesure des achats réalisés par les grands comptes auprès des start-ups, pour le secteur privé comme pour le secteur public. Ces données ont été recueillies sur la base du volontariat auprès de 41 grands comptes du secteur privé qui ont accepté de croiser une large base de start-ups avec leurs bases de fournisseurs. Ils procurent un premier instantané de l'achat réalisé par ces acteurs privés auprès des start-ups. Il en va de même pour le secteur public, l'OECP<sup>1</sup> ayant accepté de croiser la liste de start-ups avec celle des entreprises ayant contractualisé avec des acteurs publics.

La deuxième est constituée des résultats de deux sondages auxquels ont respectivement

répondu 335 start-ups et 181 grands comptes publics et privés. Activement diffusés par les organisations professionnelles, les questionnaires ont rencontré un franc succès, signe de l'intérêt marqué des acteurs économiques concernés, start-ups et grands comptes, pour la mise en place d'un outil et d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs mesurant la maturité de leurs relations.

Enfin, la troisième partie recense les principales contributions réalisées par des acteurs de l'écosystème en lien avec la problématique de l'Observatoire. Elles offrent aux lecteurs un panorama large des enjeux intéressant les start-ups. Il convient ici de remercier chaque partenaire de l'Observatoire pour sa contribution à la réalisation de ce premier baromètre.

## 1.2 LA DYNAMIQUE EST LANCÉE

### Une hausse des achats auprès des start-ups en un an

S'agissant du niveau d'achats auprès des start-ups tel qu'il résulte de l'échantillon de 41 grands groupes du secteur privé qui ont croisé leurs données avec la base de start-ups constituée, la médiane se situe à **2,3 % en 2021** et **2,4 % en 2022**. Le secteur public n'est pas en reste, avec un taux qui reste stable autour de 1 % mais un montant d'engagement en forte progression (+ 18 %), **passant de 1,48 Md€ à 1,75 Md€**.

### Des start-ups mieux prises en compte par les grands comptes publics et privés

S'agissant des résultats extraits des sondages, le premier enseignement est aussi le plus significatif. Marqueur d'une évolution notable de l'état d'esprit et des pratiques en vigueur chez les grands comptes publics et privés, il témoigne du fait que les start-ups se sont imposées dans le paysage économique (**41 % des répondants ont bénéficié des services des start-ups** et **14 % s'approprient à franchir**

<sup>1</sup> Observatoire économique de la commande publique.

**le pas dans les 12 prochains mois**). En dix ans, leur perception auprès des grands comptes a ainsi grandement évolué et le recours à leurs propositions de valeur apparaît moins risqué. Collaborer avec une start-up n'est plus considéré comme réservé à des organisations résolument tournées vers des solutions innovantes. Cette relative normalisation des start-ups est valable aussi bien auprès des acteurs privés que des acteurs publics. Le réflexe start-ups, s'il n'est pas complètement installé, est donc néanmoins majoritairement présent.

### Un risque perçu moins important

Ainsi, s'agissant du risque de collaborer avec une start-up, la perception est majoritairement favorable puisque **53 % des entreprises le jugent assez faible et 4 % très faible**. Parmi les risques identifiés, la problématique liée à la pérennité de la start-up s'établit à seulement 15 % des raisons considérées comme des freins à une collaboration.

### Des grands comptes en recherche de start-ups

Il apparaît également que les grands comptes ayant déjà eu recours aux start-ups déplorent l'insuffisance de réponses de ces dernières à leurs appels d'offres (71 %). C'est donc moins l'appétence pour les solutions des start-ups qui est en cause que la participation de ces dernières aux appels d'offres. Les raisons mises en avant par les grands comptes n'ayant

jamais travaillé avec des start-ups pour expliquer cet état de fait résident principalement dans le manque de connaissance des offres des start-ups (32 %) et non par une volonté de ne pas travailler avec ces entreprises.

Par ailleurs, si la dynamique de croissance du chiffre d'affaires réalisé avec les start-ups est indéniablement plus forte avec le secteur privé (+ 35 % par an en moyenne) mais apparaît stable dans le temps, la relation entre start-ups et secteur public a pris un tournant plus récemment : sa dynamique a ainsi doublé **passant de 10 % à 20 % de croissance par an**.

### La RSE et les critères ESG intégrés par les start-ups

Parmi les indicateurs recensés, la prise en compte des critères ESG<sup>2</sup> et RSE<sup>3</sup> par les start-ups constitue une heureuse surprise. Alors qu'ils pourraient être considérés comme des freins en raison de leur complexité, la présence croissante des critères ESG n'est pas perçue comme un obstacle lors des réponses à des appels d'offres. **S'agissant de la RSE, sa prise en compte dans la proposition de valeur des start-ups s'établit à 45 %**. Enfin, les exigences en matière de critères extra-financiers de la part des donneurs d'ordres privés et publics ne constituent pas une difficulté pour 72 % des start-ups répondantes. Il semble donc que la généralisation graduelle des critères ESG et de la RSE s'effectue à un rythme compatible avec leur appropriation par les start-ups.

---

2 ESG : Environnement, Social, Gouvernance.

3 RSE : Responsabilité sociétale des entreprises.

## 1.3 ...ET DES LEVIERS IMPORTANTS POUR DES MARGES DE PROGRÈS SIGNIFICATIVES

### Améliorer l'identification des start-ups

Du point de vue des grands comptes, le principal obstacle avancé à la collaboration avec une start-up concerne pour 55 % le manque de connaissance des offres existantes. Cet obstacle est également considéré comme un frein majeur du point de vue des start-ups.

### Faciliter la compréhension du Code de la commande publique

La méconnaissance ou mauvaise connaissance par les start-ups des dispositions du Code de la commande publique vient ensuite avec 52 % des réponses.

### Raccourcir le cycle de vente et simplifier les process internes des grands comptes

Les difficultés rencontrées par les start-ups se concentrent principalement autour de la longueur excessive du cycle de vente (69 % pour le secteur privé et 68 % pour le secteur public), puis du manque de contact et d'opportunités de rencontres avec les prospects (66 % pour le secteur privé et 63 % pour le secteur public). Cela s'explique pour les start-ups par la complexité des process pour atteindre les décideurs des grands comptes. Cette remarque concerne tout autant le secteur privé que le secteur public. Les start-ups se plaignent également de la longueur des délais entre la prise de contact avec un grand compte et la prise de décision, de façon indifférenciée vis-à-vis du secteur public (77 %) et du secteur privé (71 %), même si les délais indiqués par les grands comptes semblent en ligne avec ceux rencontrés dans la vie des affaires.

## 1.4 UN ÉCLAIRAGE COMPLÉMENTAIRE APPORTÉ PAR LES CONTRIBUTIONS DES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

Des contributions des principaux acteurs de l'écosystème des start-ups figurent dans la troisième partie du rapport. Elles visent à éclairer le lecteur sur l'environnement des start-ups et les actions entreprises pour favoriser leur essor.

Le rapport contient des études de :

Banque de France	FTCC
Bpifrance	MEDEF
CNA	NUMEUM
Comité Richelieu	RAISE
DAE	RESAH
France digitale	UGAP

En conclusion, l'achat des grands comptes envers les start-ups connaît une accélération sur la période récente. Cependant de nombreux points de progrès restent à travailler pour à la fois systématiser l'approche des start-ups et simplifier la relation entre start-up et grands comptes à chaque étape du processus. Les prochaines éditions de l'Observatoire permettront d'en suivre l'évolution.

# REMERCIEMENTS

La collaboration avec les acteurs publics et privés

## 2.1 UN ÉCOSYSTÈME INVESTI POUR CONSTITUER UNE BASE « START-UPS »

Le Médiateur des entreprises remercie chaleureusement l'ensemble des parties prenantes qui ont collaboré à ce travail. Un remerciement spécial à Clara Chappaz, Charlotte Piana, Louis Fleuret et Sabrina Hedroug de

la Mission French Tech et Xavier Guillet de la Direction Générale des Entreprises. C'est par leur implication que peut voir le jour le premier rapport de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes.

Mission French Tech	Clara CHAPPAZ, Charlotte PIANA, Louis FLEURET et Sabrina HEDROUG
Ministère de l'économie, des finances, de la souveraineté industrielle et numérique	Direction générale des entreprises (DGE) : Xavier GUILLET Observatoire économique de la commande publique (OEC) : Yannick METAYER – Adrien COULEON – Louis MAROLLEAU Direction des achats de l'État (DAE) : Anne-Sophie KERNINON Service de la communication (SIRCOM) : Julien CARBONNEL ASLANIAN
Banque de France	Maurice OMS et Andrés LOPEZ VERNAZA
Bpifrance	Grégoire SOULOY
CCI Paris Île-de-France	Dominique RESTINO
CIGREF	Henri D'AGRAIN et Marine DE SURY
Club de Paris des Directeurs de l'innovation	Hélène BORZAKIAN
Comité Richelieu	Philippe BOUQUET et Jean DELALANDRE
Conseil national des achats (CNA)	Jean-Luc BARAS, Nathalie LEROY, Dominique LE BIGO, Lyse PIRON
France digitale	Yann BOULAY
French Tech Corporate Community	Nicolas GUERIN, Robin HONNART et Pierre-Alain RAPHAN
INPI	Julie ZERBIB
KEDGE	Romarc SERVAGEAN HILST
MEDEF	Mathilde BRIARD et Gérald KENANIAN
METI	Alexandre MONTAY
Numeum	Mike FEDIDA et Guillaume BUFFET
Pacte PME	Linda GRANDON
Raise Lab/Raise Sherpas	Louise COLIN et Paul JEANNEST
RESAH	Aurélien SEVE
UGAP	Nathalie VOUILLON
UniHa	Walid BENBRAHIM
Village by CA	Fabrice MARSELLA

Mission French Tech



Banque de France



Bpifrance



CCI Île-de-France



CIGREF



Club de Paris



Comité Richelieu



CNA



DAE



France Digitale



FTCC



INPI



KEDGE



MEDEF



METI



NUMEUM



Pacte PME



RAISE



RESAH



UGAP



UniHa



Village by CA



## 2.2 ...ET 41 ACTEURS ÉCONOMIQUES QUI ONT EFFECTUÉ LE CROISEMENT DE DONNÉES PERMETTANT DE DÉTERMINER LEUR VOLUME D'ACHAT AUPRÈS DES START-UPS<sup>4</sup>

Nom entreprise
Air France
Atos
AXA
Banque de France
BPCE Achats
Bureau Veritas
Cartan Trade
Claranet
Crédit Agricole
DEMATHIEU BARD
EDF
ENGIE
FDJ
Fnac Darty
Groupe ADP
Groupe Eiffage
Groupe Pochet
Heineken
Keolis
La Poste
MAIF
Matmut
Nestlé
Orano
OVHcloud
RTE
Schmidt Groupe
SFR
SNCF
THALES
TotalEnergies
Veolia Environnement

<sup>4</sup> Certains de ces acteurs n'ont pas souhaité rendre leur participation publique.

# OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

## 3.1 LA GENÈSE ET LES OBJECTIFS

Annoncé par M. Jean-Noël BARROT, Ministre en charge du numérique, à l'occasion du salon Vivatech 2023, la création d'un Observatoire des relations start-ups grands comptes s'inscrit comme une des composantes du programme gouvernemental « Je choisis la French Tech ». Son ambition affichée est le doublement de la commande privée et publique aux start-ups à l'horizon 2027.

Partant du principe éprouvé qu'on n'améliore que ce que l'on mesure, l'Observatoire, premier dispositif proposant une démarche de mesure de la relation start-ups/grands comptes, déli-

vrera annuellement la dynamique d'achats réalisés auprès des start-ups par les grands comptes du secteur privé et par les différentes composantes du secteur public. Au-delà de la mesure du niveau d'achats auprès des start-ups, le Médiateur des entreprises a également pour objectif de lever les freins qui enrayent la communication entre start-ups et grands comptes, et ainsi accélérer la transformation des pratiques et des comportements.

La création et le pilotage de l'Observatoire ont été confiés par le Ministre à M. Pierre PELOUZET, médiateur des entreprises.

## 3.2 MESURE DE L'ACHAT DES GRANDS COMPTES PUBLICS ET PRIVÉS AUPRÈS DES START-UPS

**Constitution d'une base de start-ups :** en l'absence de statistiques existantes relatives aux achats réalisés auprès des start-ups, l'Observatoire a établi une méthodologie *sui generis* fondée sur le croisement des bases de données achats des grands comptes (publics et privés) avec une base de start-ups la plus exhaustive possible. Cette base, constituée spécifiquement pour l'Observatoire, a été rendue possible grâce au concours actif de différents acteurs de l'écosystème (Bpifrance, France Digitale, la Mission French Tech, Motherbase, Numeum) qui ont mis à disposition les SIREN des entreprises de leurs bases respectives de start-ups.

**Croisement des données entre la base de start-ups et les bases fournisseurs des grands comptes :** une fois la base de start-ups créée, un croisement avec les bases fournisseurs des

grands comptes privés et publics a été mis en place. Cette démarche a vu le jour sur la base du volontariat des grands comptes. L'Observatoire a ainsi pu compter sur la participation de l'OECP pour les données relevant du secteur public et en particulier de l'État et les collectivités territoriales. S'agissant du secteur privé, 41 grands comptes représentant 156 Milliards d'euros d'achats ont confronté leurs bases de fournisseurs avec la base start-ups.

En pratique, les informations demandées aux grands comptes avaient trait au :

- ▶ Montant des achats réalisés auprès des start-ups (en euros) ;
- ▶ Taux d'achat réalisé auprès des start-ups (Montant des achats réalisés auprès des start-ups (en euros) / Montant total des achats du Grand compte)

- Nombre de start-ups avec lesquelles une relation commerciale a été établie

**Traitement statistique :** De façon à assurer le traitement des données conformément aux règles de secret statistique et de conformité au Règlement Général sur la Protection des

Données (RGPD), le traitement statistique a été conduit par la sous-direction de la Prospective, des Études et de l'Évaluation Économique (P3E) de la Direction générale des entreprises (DGE) du Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique.

### 3.3 MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE POUR LES SONDAGES

Pour constituer les sondages à destination des start-ups et des grands comptes publics et privés, deux groupes de travail ont été réunis. Un premier groupe de travail a spécifiquement traité les questions posées aux start-ups. Il était constitué de représentants de Bpifrance, France Digitale, la Direction générale des entreprises et Village by CA. Un second groupe de travail a élaboré les questions posées aux grands comptes. Il était constitué de membres du CNA, de l'UGAP, de la Direction des achats de l'État, de la Direction générale des entreprises et d'un enseignant chercheur de KEDGE spécialisé dans les achats.

Les sondages ont été mis en forme dans un outil de sondage dédié opéré par le service communication (SIRCOM) du Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. Les liens d'accès aux questionnaires ont été diffusés par les principales organisations professionnelles et représentatives de l'écosystème start-ups auprès de leurs membres, adhérents ou communautés.

Les résultats ont été traités par le SIRCOM.

### 3.4 LE CHOIX DES CONTRIBUTIONS EXTERNES

Ce rapport permet à des acteurs reconnus de l'écosystème des start-ups de s'exprimer sur l'objectif de ce travail collectif et de proposer une contribution, un éclairage permettant de

compléter la vision données par nos outils d'évaluation. Ces documents offrent au lecteur, un spectre plus large des grandes problématiques intéressant les start-ups.

# MESURE DES ACHATS START-UPS AUPRÈS DE 41 GRANDS GROUPES PRIVÉS ET PUBLICS

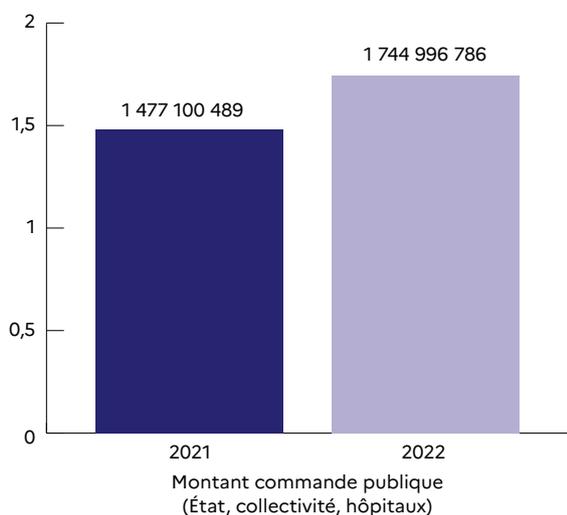
Des croisements de données effectués fin 2023, nous ont permis de mesurer le niveau d'achats réalisé auprès des start-ups pour les années 2021 et 2022<sup>5</sup>. Cette base de com-

paraison sera suivie dans le temps, dans le cadre du programme « Je choisis la French Tech », dont l'Observatoire est un des volets.

## 4.1 RÉSULTATS DES ACHATS RÉALISÉS AUPRÈS DES START-UPS

### Secteur public<sup>6</sup>

Montant de la commande publique consacrée aux achats auprès des start-ups en 2021 et 2022 (en milliards d'euros)

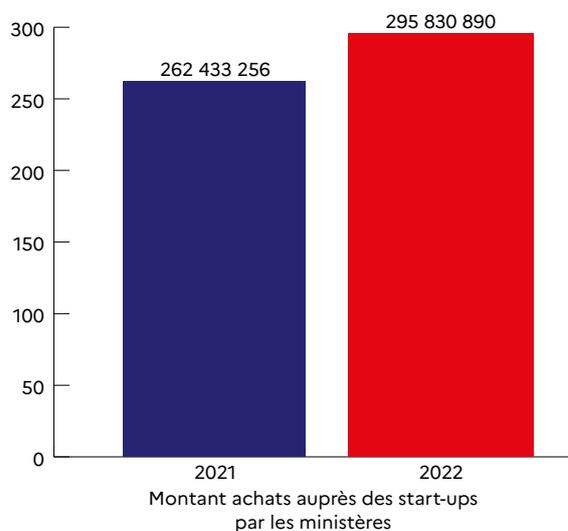


Le montant total de la commande publique auprès des start-ups a connu une évolution positive de 18 % entre 2021 et 2022.

En 2021 et 2022, le taux d'achat auprès des start-ups s'établit à 1 %.

En ce qui concerne le périmètre spécifique des achats des ministères auprès des start-ups, celui-ci est passé de 262 millions d'euros à 296 millions d'euros en 2022. Dans un contexte d'évolution à la hausse de l'ensemble de la commande publique, la part des achats des ministères passe de 1,28 % à 1,31 %.

Évolution des achats auprès des start-ups par les ministères en 2021 et 2022 (en millions d'euros)

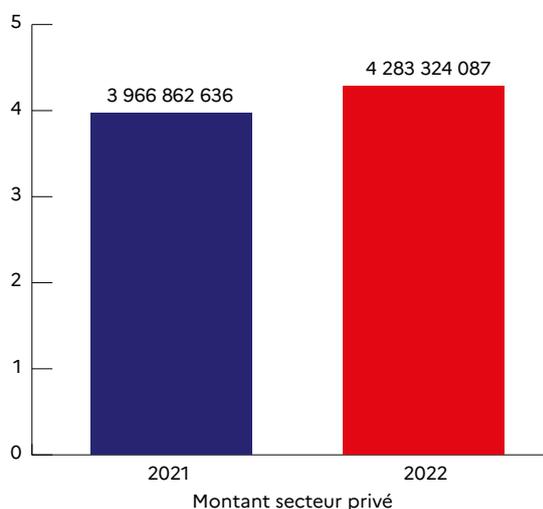


5 Données les plus récentes disponibles.

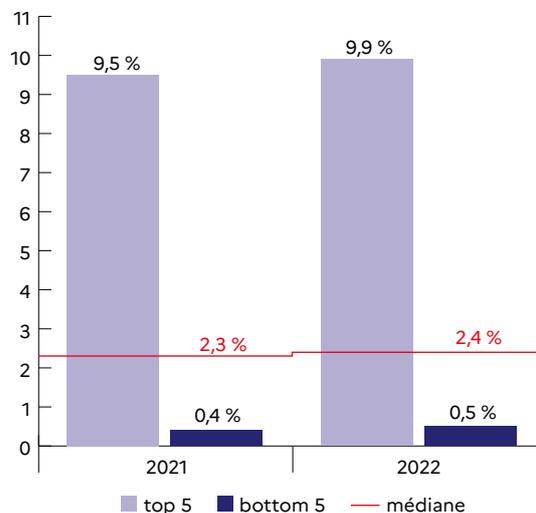
6 Enveloppe de contractualisation.

## Secteur privé (pour 41 Grands comptes)

Montant de la commande privée consacrée  
aux achats auprès des start-ups en 2021 et 2022  
(en milliards d'euros)



Part de l'achat auprès des start-ups  
par les 5 plus petits acheteurs et les 5 plus gros  
acheteurs (en pourcentage)



En 2022, la médiane<sup>7</sup> des achats des grands groupes atteint 2,4 % du volume global de leurs achats. C'est un chiffre en progression par rapport à 2021 qui était de 2,3 %. En 2022, la moyenne des 5 groupes achetant le plus aux start-ups se situe à 9,9 %. Cela représente une légère hausse au regard de 2021 (9,5 %). En 2022, la moyenne des 5 groupes achetant le moins aux start-ups est de 0,5 % en progression par rapport à 2021 (0,4 %).

7 En partageant les grands groupes en 2 parties d'effectifs égaux, la médiane permet une indication imperméable aux valeurs extrêmes auxquelles la moyenne est sensible. Compte tenu de l'hétérogénéité des parts des achats auprès des start-ups, le recours à la médiane semble plus pertinent pour donner sens au résultat obtenu après enquête auprès des grands groupes.

# 2 SONDAGES POUR MESURER LA MATURITÉ DES RELATIONS ENTRE GRANDS COMPTES ET START-UPS

## 5.1 LE SONDAGE AUPRÈS DES START-UPS

### Le profil des répondants

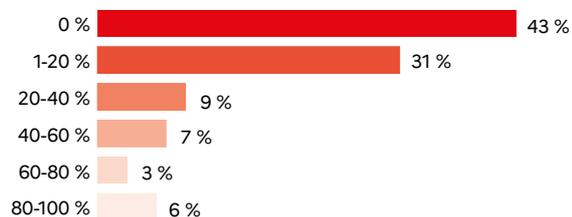
Le sondage à destination des start-ups a permis de compiler les données de 335 entreprises de secteurs très divers (services 43 %, deep tech 31 % et industrie 19 %).

### Chiffre d'affaires

#### Pour le secteur public

**Origine du chiffre d'affaires provenant du secteur public :** 43 % des start-ups répondantes ont déclaré ne pas faire de chiffre d'affaires avec le secteur public et pour 31 % d'entre elles, le secteur public ne dépasse pas 20 % de leur chiffre d'affaires. Pour plus d'un quart des start-ups répondantes, le chiffre d'affaires provenant du secteur public dépasse les 20 %.

#### Quel pourcentage de votre CA provient d'acheteurs publics ?



Le premier acheteur public auprès des start-ups répondantes est le secteur des collectivités territoriales avec 38 %, devant les établissements publics pour 30 % et l'État (ministères) pour 10 %.

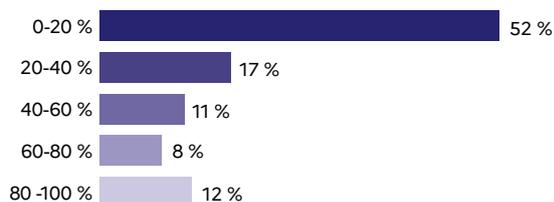
#### De quel type d'acheteurs publics s'agit-il ?

	%
L'État (Ministères)	10
Établissements publics	30
Secteur hospitalier	9
Collectivités territoriales	38
Autres	13
TOTAL	100

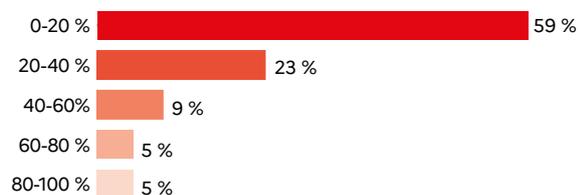
### Pour le secteur privé

**Origine du chiffre d'affaires provenant du secteur privé :** La moitié des répondants réalise plus de 20 % de leur chiffre d'affaires avec les grands groupes. Ils sont 42 % dans cette tranche (20 à 100 %) concernant le CA réalisé avec les ETI. L'activité avec les PME est moindre puisque seulement 30 % des start-ups répondantes réalisent plus de 20 % de leur CA avec elles. Le CA réalisé avec d'autres start-ups est par contre très faible (59 % entre 0 et 20 %).

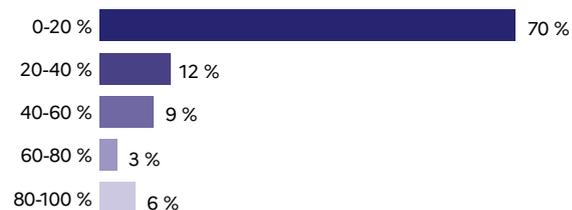
#### Quel pourcentage de votre CA provient de grands groupes ?



#### Quel pourcentage de votre CA provient d'ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire ; nombre de collaborateurs compris entre 250 et 4 999) ?



#### Quel pourcentage de votre CA de PME (nombre de collaborateurs compris entre 11 et 249) ?



#### Quel pourcentage de votre CA provient d'autres start-ups ?



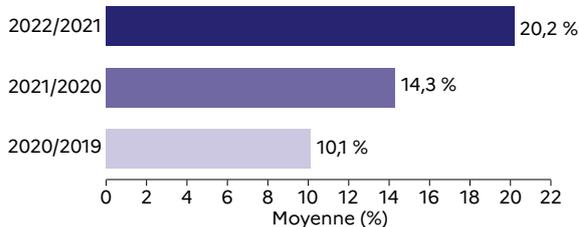
### Dynamique des chiffres d'affaires avec le secteur public et le secteur privé

Quoique forte, la dynamique des chiffres d'affaires avec le secteur privé comme avec le secteur public depuis 2019 témoigne du retard initial de ce dernier vis-à-vis des start-ups : la progression moyenne du CA des start-ups avec le secteur privé est élevée et constante alors qu'avec le secteur public, elle est plus faible mais en hausse régulière. Cela témoigne d'un rattrapage d'ampleur des acteurs publics vis-à-vis du recours aux start-ups.

#### Pour le secteur public

La dynamique est plus forte que pour le privé mais part d'un niveau plus faible, 10 % (2020/2019), pour culminer à 20 % (2022/2021).

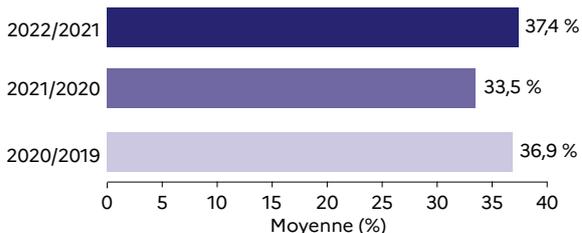
#### Pouvez-vous indiquer la dynamique de votre chiffre d'affaires sur les trois dernières années ? (évolution en pourcentage) Avec les entités du secteur public ?



#### Pour le secteur privé

Sur la période considérée, la dynamique est stable à un niveau élevé : (37 % – 33,5 % – 34,7 %).

#### Pouvez-vous indiquer la dynamique de votre chiffre d'affaires sur les trois dernières années ? (évolution en pourcentage) Avec les grands comptes du secteur privé ?



## Répartition géographique du chiffre d'affaires

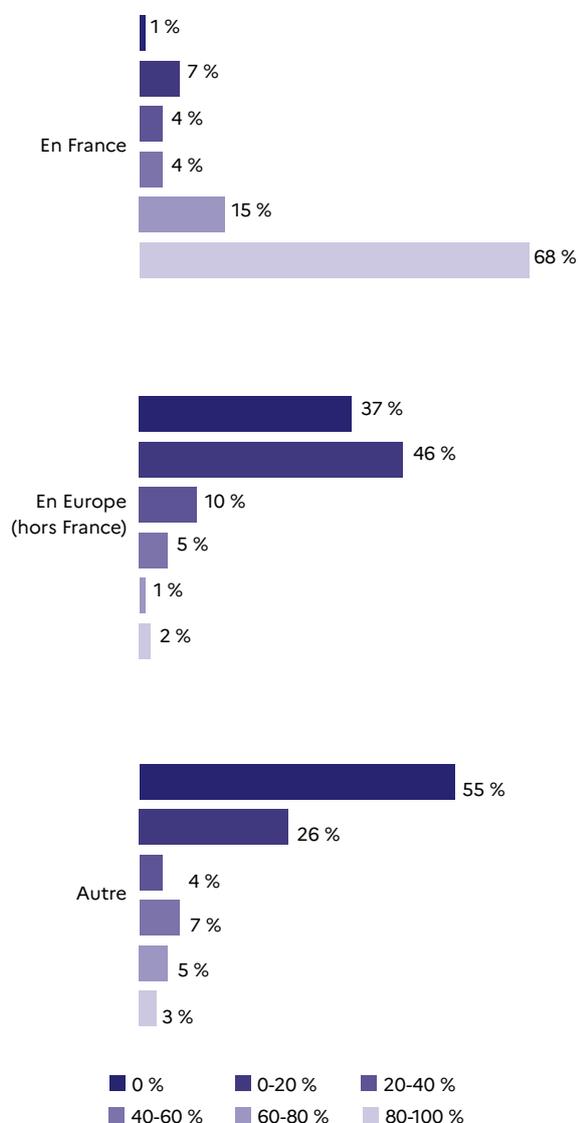
### International/Domestique

68 % des start-ups répondantes déclarent réaliser entre 80 % et 100 % de leur chiffre d'affaires en France.

46 % d'entre-elles indiquent par ailleurs qu'elles réalisent entre 20 % et 40 % de leur chiffre d'affaires en Europe.

Elles sont 26 % à réaliser moins de 20 % de leur chiffre d'affaires à l'international.

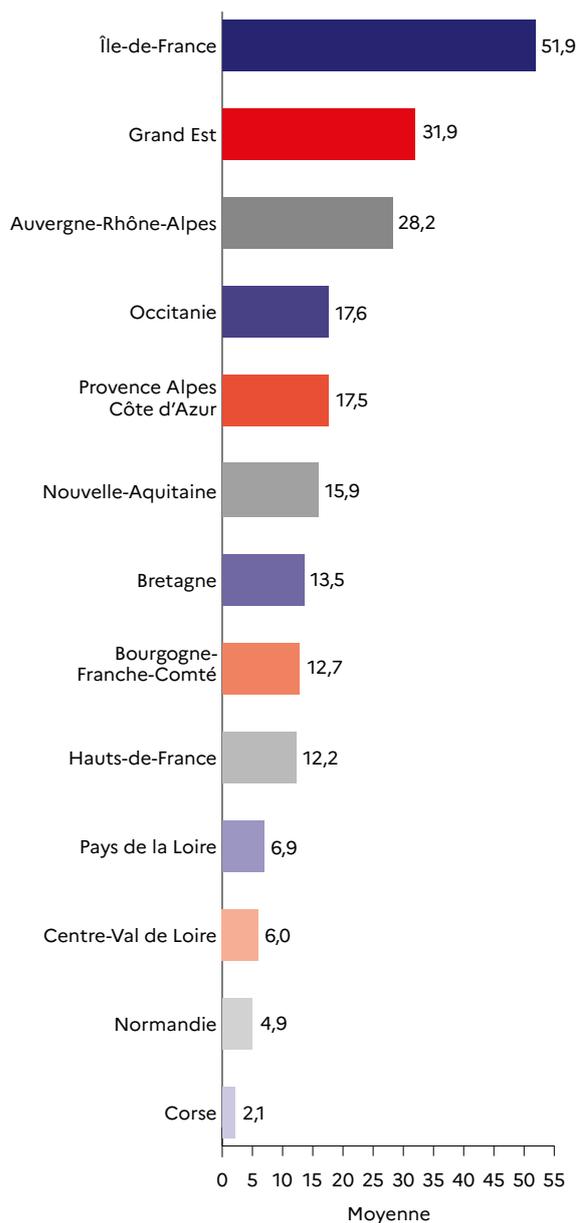
### Quel pourcentage de votre CA réalisez-vous ?



### En France

La région Île-de-France concourt en moyenne pour 52 % au chiffre d'affaires des start-ups répondantes, suivie de la région Grand Est pour 32 % et de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour 28,2 %.

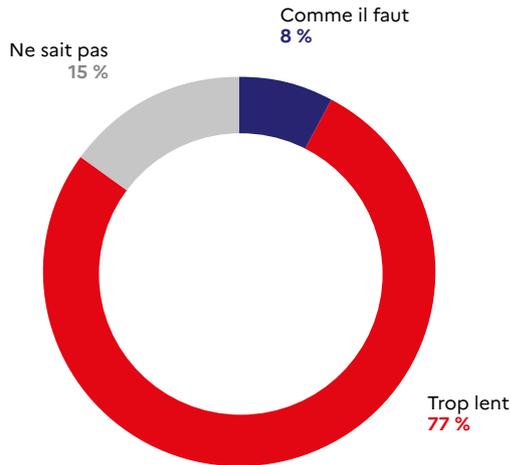
### Quelle est la répartition géographique de votre chiffre d'affaires par région ?



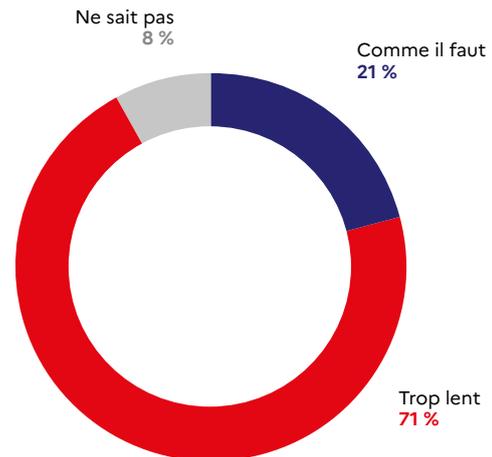
## Délais

Que ce soit pour le secteur privé ou le secteur public, les délais de prise de contact sont considérés comme trop longs : 77 % des start-ups répondantes trouvent les délais entre la première prise de contact et la prise de décision trop longs avec le secteur public. Elles sont 71 % avec la même opinion pour le secteur privé.

**Dans vos relations avec les grands comptes du secteur public, le délai entre la prise de contact et la prise de décision (jusqu'à la contractualisation) est-il ?**

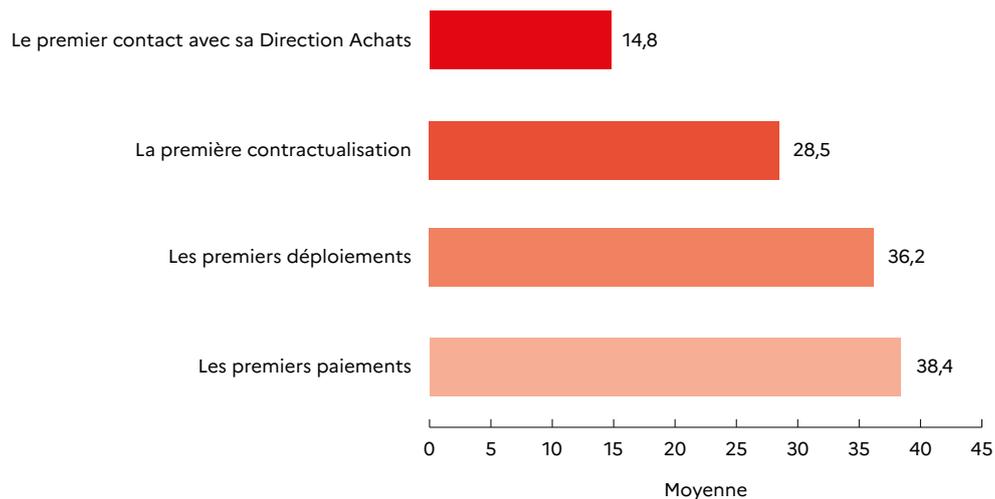


**Dans vos relations avec les grands comptes du secteur privé, le délai entre la prise de contact et la prise de décision est-il ?**



Les délais indiqués pour le premier contact sont de 14,8 semaines (soit un peu moins de 4 mois) et ceux pour la première contractualisation sont de 28,5 semaines (soit un peu plus de 7 mois).

**Combien de semaines s'écoulent en moyenne entre votre premier contact au sein du grand comptes et... ?**



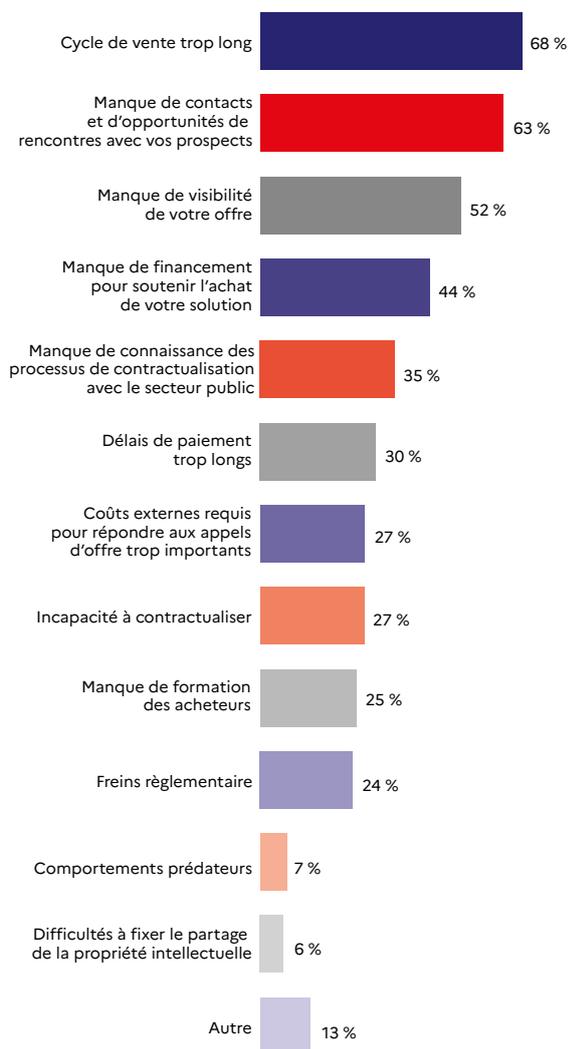
## Difficultés rencontrées par les start-ups vis-à-vis des grands comptes publics et privés

Les difficultés rencontrées par les start-ups se concentrent principalement autour de trois thématiques : en tête la longueur excessive du cycle de vente (68 % pour le secteur public et 69 % pour le secteur privé), puis le manque de contact et d'opportunités de rencontres avec les prospects (63 % pour le secteur public et 66 % pour le secteur privé) et enfin le manque de visibilité de l'offre auprès du grand compte (52 % pour le secteur public et 51 % pour le secteur privé).

Juste après, viennent des difficultés financières liées au manque de financement pour soutenir l'achat innovant par le secteur public et les délais de paiement trop longs (privé et public).

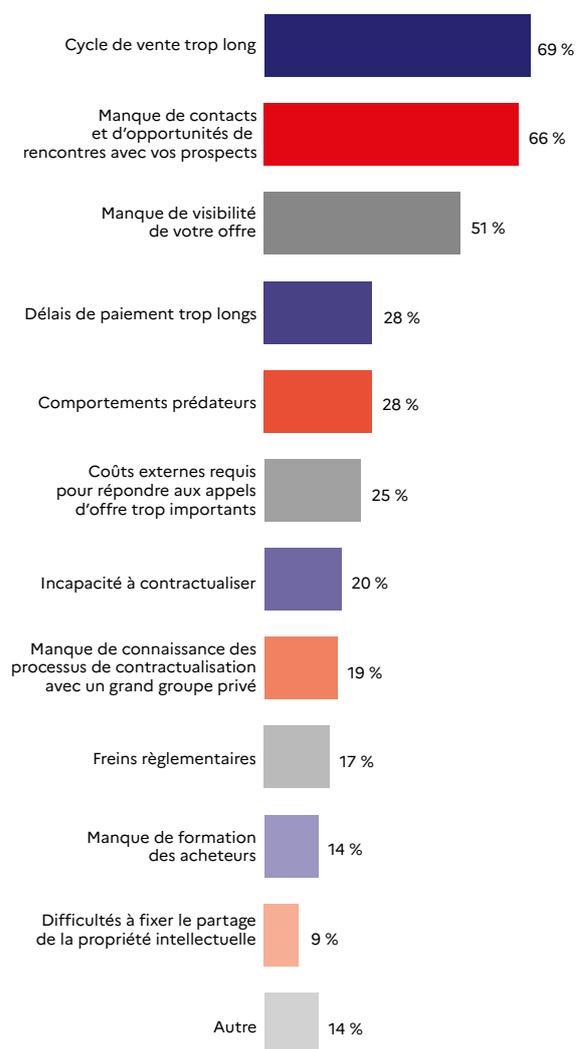
### Pour le secteur public

Quelles difficultés rencontrez-vous pour vendre à des acteurs publics ?



### Pour le secteur privé

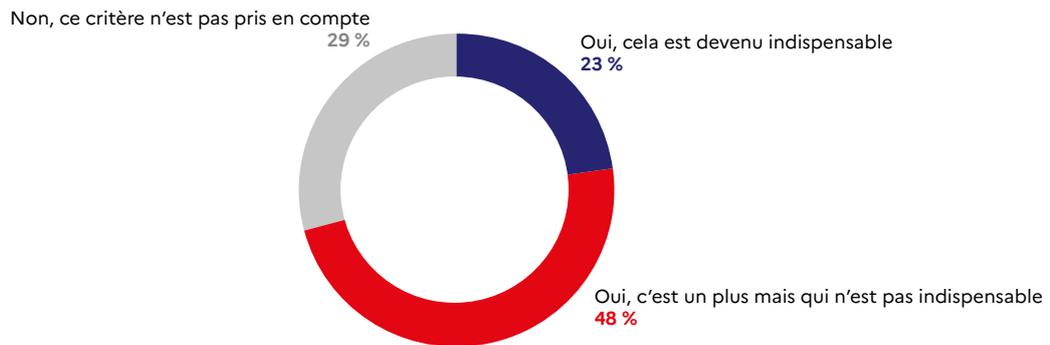
Quelles difficultés rencontrez-vous pour vendre à des grands groupes du secteur privé ?



## Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

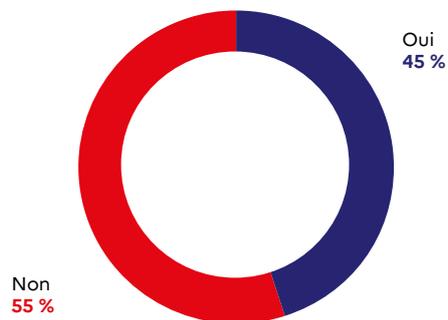
Les critères ESG s'imposent dans les appels d'offres privés ou publics mais ne constituent pas un frein pour répondre à des appels d'offres pour les start-ups répondantes. 23 % d'entre-elles considèrent les critères ESG comme indispensables, 48 % estiment que ces critères sont un plus mais ne sont pas indispensables et 29 % ne les prennent pas en compte.

**Les critères ESG sont-ils désormais nécessaires pour répondre à des appels d'offre ou entrer en contact avec des clients ?**



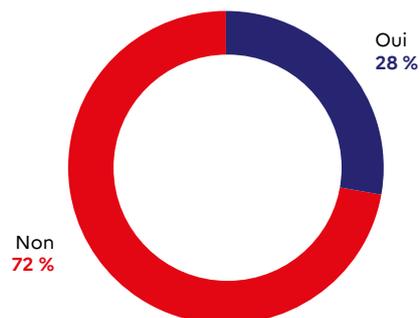
Près de la moitié des start-ups utilisent leurs données RSE comme un atout compétitif dans les réponses aux appels d'offre.

**Utilisez-vous la RSE comme un atout dans votre proposition de valeur ?**



Les exigences en matière de critères extra-financiers de la part des donneurs d'ordres privés et publics ne constituent pas une difficulté pour 72 % des start-ups répondantes.

**Rencontrez-vous des difficultés pour répondre aux exigences extra-financières de grands groupes et/ou acheteurs publics en matière de RSE ou de souveraineté ?**



## 5.2 LE SONDAGE AUPRÈS DES GRANDS COMPTES PUBLICS ET PRIVÉS

### Profil des répondants

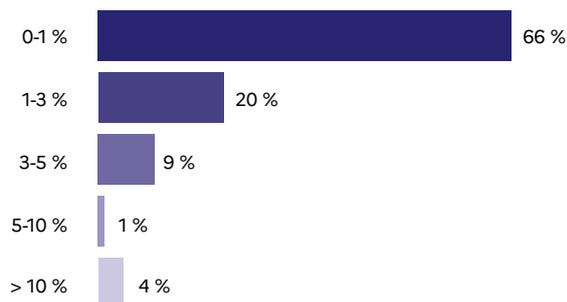
Sur les 181 répondants, 40 % appartiennent au secteur privé et 60 % au secteur public. 69 % des répondants sont soumis au Code de la commande publique (État, collectivités, hôpitaux et certaines entreprises publiques).

### Montant des achats

#### Secteur public

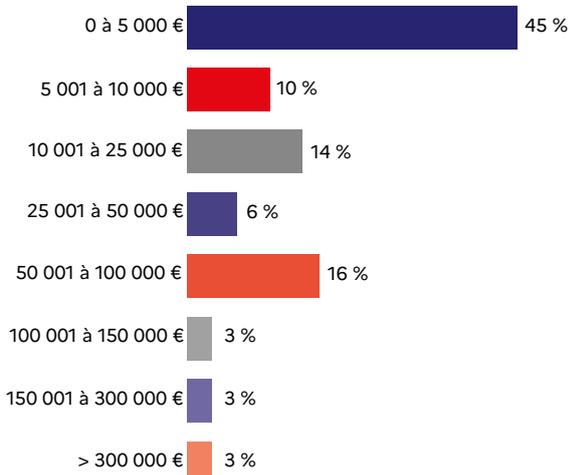
S'agissant de la proportion des contrats attribués aux start-ups, 66 % des répondants indiquent qu'ils représentent moins de 1 % du montant global de leurs achats. Pour 4 % ils représentent plus de 10 % de leurs achats.

#### Quelle est la proportion, en montant, de vos contrats attribués à des start-ups ?



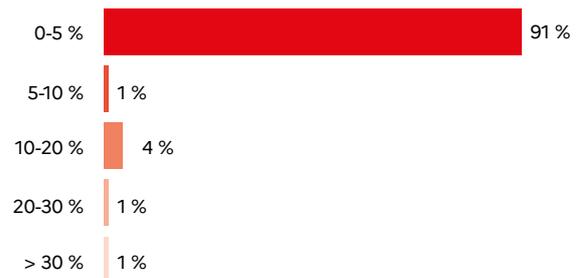
Pour 45 % des répondants, le montant des achats attribués aux start-ups est supérieur à 10 000 euros.

#### Dans quelle tranche se situe le montant de vos contrats attribués à des start-ups ?



Enfin, pour 91 % des répondants, le nombre de contrats attribués en pourcentage à des start-ups ne dépasse pas 5 %.

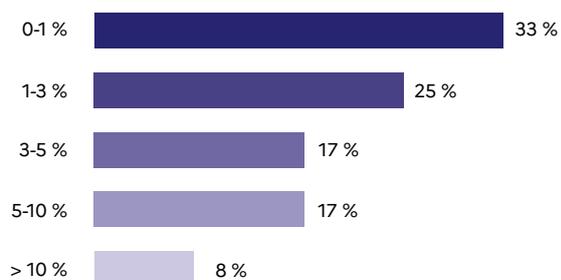
#### Quelle est la proportion, en nombre, de vos contrats attribués à des start-ups ?



## Secteur privé

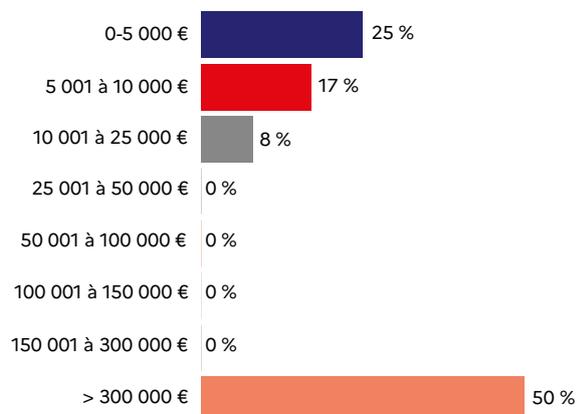
S'agissant de la proportion des contrats attribués aux start-ups, il est important de souligner que pour 8 % des répondants, les contrats attribués aux start-ups représentent plus de 10 % du montant global de leurs achats.

### Quelle est la proportion de vos contrats attribués à des start-ups ?



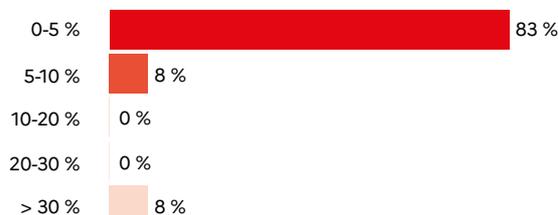
Pour 50 % des répondants, le montant d'achats aux start-ups est supérieur à 300 000 euros.

### Quel est le montant annuel de vos achats auprès des start-ups ?



En nombre, les contrats attribués aux start-ups représentent moins de 5 % du nombre de contrats conclus pour 83 % des répondants mais pour 8 % ils représentent plus de 30 % des contrats conclus.

### Quelle est la part des contrats avec des start-ups dans le nombre total de vos contrats ?

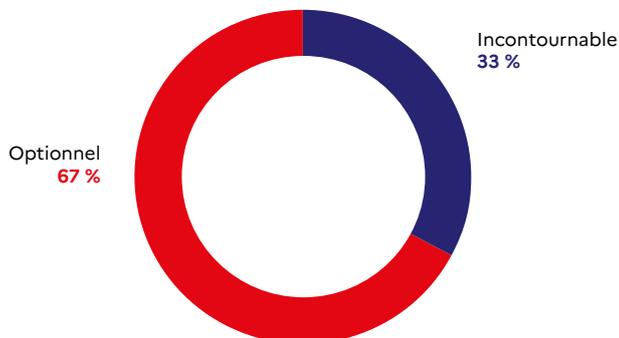


Il apparaît que le secteur privé est plus avancé dans son recours aux start-ups, avec des montants supérieurs à ceux du secteur public et une distribution mieux répartie, reflet d'un recours aux solutions des start-ups mieux intégré dans le choix des fournisseurs.

## Collaboration avec les start-ups

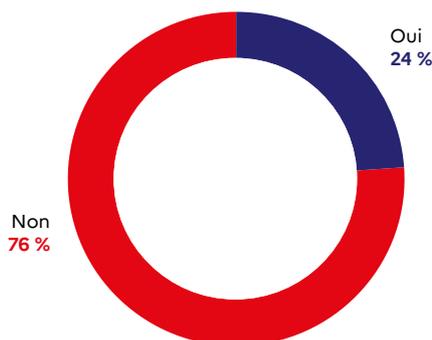
S'agissant du recours aux start-ups, celui-ci est partiellement intégré puisque pour seulement un tiers des répondants, celui-ci est incontournable.

Pour votre organisation, considérez-vous le fait de collaborer avec des start-ups comme...



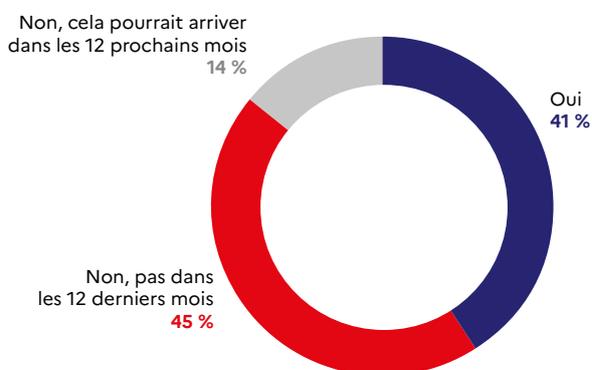
Cependant, il faut souligner qu'un quart des entreprises ayant répondu disposent d'une cellule dédiée à l'innovation et aux start-ups dans la direction Achats.

Dans votre organisation, y a-t-il des fonctions dédiées à l'innovation/aux start-ups dans le service Achats ?



Enfin, 45 % des répondants déclarent ne pas avoir eu recours aux start-ups lors des 12 derniers mois, 41 % en revanche ont bénéficié de leurs services et 14 % s'apprêtent à franchir le pas dans les 12 prochains mois. Le réflexe start-ups, s'il n'est pas complètement installé est néanmoins d'ores et déjà majoritairement présent.

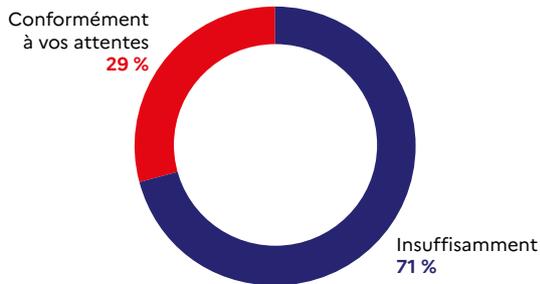
Dans les 12 derniers mois, votre entreprise/organisation a-t-elle réalisé des achats auprès de start-ups ?



## Les freins

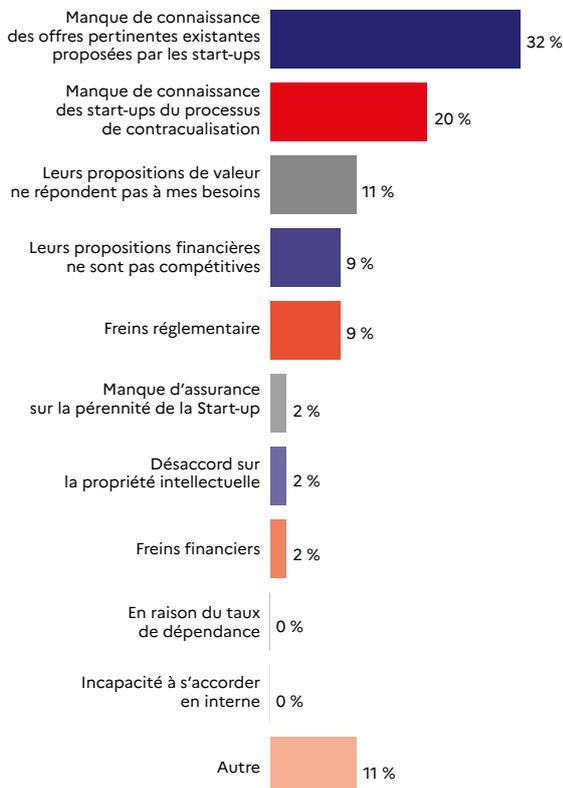
Les entreprises ayant déjà eu recours aux start-ups déplorent l'insuffisance de réponses de ces dernières à leurs appels d'offres (71 %).

**Si l'entreprise a réalisé des achats auprès de start-ups, les start-ups répondent-elles à vos appels d'offre ?**



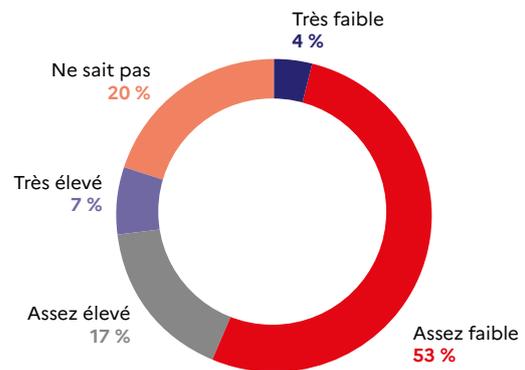
**Pour les entreprises n'ayant pas eu recours à des start-ups, les principaux freins identifiés pour une collaboration sont le manque de connaissance des offres des start-ups (32 %), suivi du manque de connaissance par les start-ups du processus de contractualisation (20 %) et l'inadéquation entre l'offre des start-ups et les besoins de l'entreprise (11 %).**

**Quels freins identifiez-vous à la collaboration avec les start-ups ?**



S'agissant du risque de collaborer avec une start-up, la perception est majoritairement favorable puisque 53 % des entreprises le jugent assez faible et 4 % très faible. Une marge d'incertitude demeure puisque 20 % des répondants indiquent ne pas savoir qualifier le risque de travailler avec une start-up.

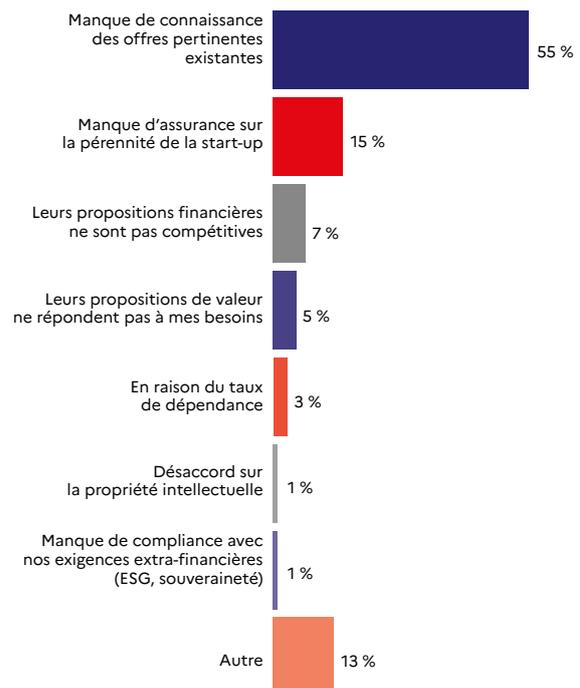
**Comment évaluez-vous le risque de collaborer avec une start-up ?**



### Avant le contrat

Le principal frein identifié par les grands comptes pour collaborer avec les start-ups réside dans le manque de connaissance des offres pertinentes existantes, pour 55 %, loin devant la problématique liée à la pérennité de la start-up pour 15 % seulement.

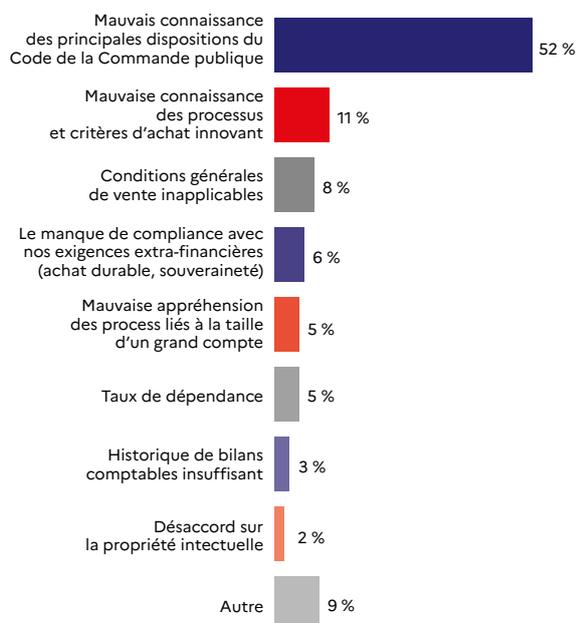
**Quels freins identifiez-vous pour développer des achats auprès des start-ups ?**



La principale difficulté évoquée par les grands comptes publics dans leurs relations avec les start-ups réside dans leur mauvaise connaissance des dispositions du Code de la commande publique avec 52 % des réponses.

### Exécution du contrat

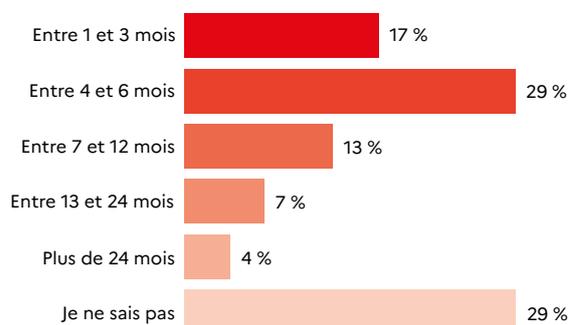
Quelles difficultés rencontrez-vous avec les start-ups ?



### Les délais

En matière de délais pour la mise en place d'un partenariat entre la première rencontre avec la start-up et la contractualisation, dans 29 % des cas il est compris entre 4 et 6 mois, et dans 17 % des cas il est inférieur, compris entre 1 et 3 mois.

D'une manière générale, combien de temps est nécessaire pour mettre en place un partenariat avec une start-up, entre la 1<sup>re</sup> rencontre et la contractualisation d'un partenariat durable (c'est-à-dire un contrat de plus d'un an avec un chiffre d'affaires significatif pour la start-up) ?







**LES CONTRIBUTIONS  
DES PRINCIPAUX  
ACTEURS  
DE L'ÉCOSYSTÈME  
START-UPS**



# LES CONTRIBUTIONS DES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME START-UPS

L'environnement des start-ups et les actions entreprises pour favoriser leur essor

## 6.1 BANQUE DE FRANCE

### La Banque de France engagée auprès de l'écosystème Tech

« Nous sommes au contact des start-ups, nous voulons être engagés dans l'écosystème de l'innovation »

Ce n'est pas forcément là qu'on attend d'abord la Banque de France, mais c'est en ces termes que j'introduisais le « Printemps des start-ups » à Station F en 2021. Cet engagement s'était matérialisé dès 2016 auprès de l'écosystème Tech, avec la création du pôle Fintech de l'ACPR dédié à l'innovation financière.

Depuis cette date, le pôle Fintech de l'ACPR facilite l'intégration des innovations et des nouvelles technologies dans le secteur financier. Il s'inscrit dans une démarche d'accueil et d'ouverture en orientant les porteurs de projet innovant dans le champ de la régulation financière. Parallèlement, la Banque de France a créé le « Lab Banque de France », rentrant ainsi dans une démarche d'« open innovation » pour anticiper et accompagner les rapides mutations technologiques dans ses métiers. Une plateforme « innove avec vous » invite ainsi tout acteur intéressé par les sujets de banque centrale à collaborer avec nous.

Pour renforcer nos relations avec cet écosystème de l'innovation, nous avons déployé en 2020, dans tout le pays, un réseau de Correspondants start-up en partenariat avec la French Tech. C'est un réseau sans équivalent dans les autres banques centrales. Notre objectif est d'accompagner les « jeunes pousses » dans leur recherche de solutions de financement. À ce jour, plus de



1 400 entrepreneurs ont ainsi bénéficié d'un accompagnement individuel avec l'un de nos vingt correspondants start-up.

En 2022, la Banque de France a adapté son modèle de cotation pour tenir compte des spécificités des start-ups. Dans le cas de ces dernières, en effet, les pertes récurrentes sont fréquentes en raison du modèle de développement, mais ne sont pas nécessairement révélatrices d'une situation financière compromise. 2 200 start-ups ont été cotées cette année et près de 40 % ont fait l'objet d'un entretien de cotation visant à mieux appréhender la trajectoire de l'entreprise.

Au-delà de ces accompagnements individuels, la Direction des Entreprises de la Banque de France publie une étude annuelle sur la Situation financière des start-ups qui analyse l'activité de ces entreprises et l'évolution de leurs sources de financement.

Parce qu'elle a la conviction que l'innovation est au cœur de la croissance économique, La Banque de France est et sera toujours pleinement engagée pour faire grandir les start-ups.

**François Villeroy de Galhau**  
Président de la Banque de France

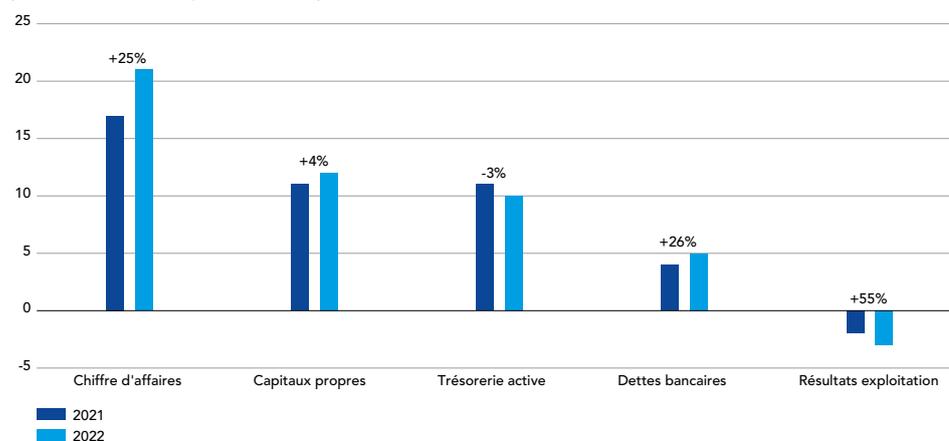
# SITUATION FINANCIÈRE DES START-UP en 2022

L'année 2022 représente un nouveau record de levées de fonds pour les start-up françaises. Pour autant, la hausse des taux et les incertitudes macroéconomiques perceptibles dès l'été ont marqué un coup de frein pour l'écosystème. Les bilans 2022 ne portent que partiellement la marque de ce changement de

paradigme : le CA et les effectifs sont en progression de plus de 20% en moyenne, les fonds propres et la trésorerie se stabilisent alors que les résultats d'exploitation se creusent. Dans ce contexte, le financement en dette ou obligataire se renforce.

## G1 Évolution de la situation financière des start-up en 2022

(Variation : bilan 2022 vs 2021, en milliards d'euros)



Source : Fiben, Principaux agrégats financiers de 2 445 start-up.

## Exploitation de 2 445 bilans de start-up clos en 2021 et 2022

Le terme « start-up » ne recouvre en France ni une catégorie juridique ni une catégorie statistique. Une récente publication de l'[Insee](#) souligne que ce concept recouvre différentes réalités.

Toutefois, pour la Banque de France une start-up se distingue d'une entreprise traditionnelle lorsqu'elle possède au moins trois grandes caractéristiques :

- Un fort potentiel de croissance,
- L'usage ou la création d'une technologie nouvelle,
- Un besoin de financement souvent assuré par des levées de fonds.

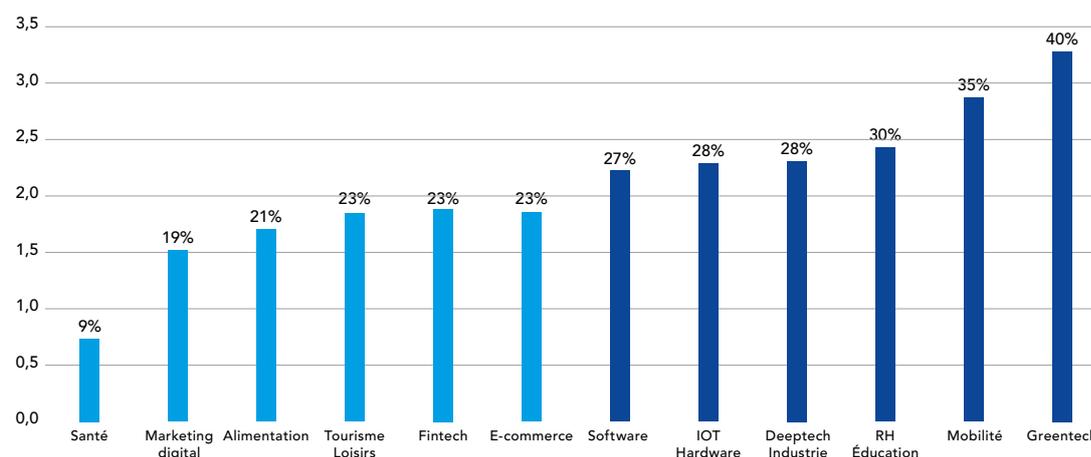
Pour réaliser cette étude, nous avons :

- Collecté les bilans d'entreprises identifiées ainsi comme start-up dans nos bases [Fiben](#) au 30 juin 2023 pour retenir celles qui répondaient à au moins un des deux critères suivants :
  - > CA supérieur à 750 k€ en 2021 ou en 2022.
  - > Levées de fonds supérieures à 3 M€.
- Contrôlé et qualifié les secteurs avec l'appui de notre réseau de [correspondants start-up](#) en région qui sont amenés à attribuer une cotation Banque de France à ces entreprises (cf. encadré).
- Vérifié ces extractions à partir des informations disponibles sur les sites de [Dealroom](#) (data base) et [Le Hub](#) (BPI France).
- Enfin, nous avons exclu les entreprises qui se sont introduites en bourse ([ces start-up qui ont franchi le cap de l'IPO – maddynews.com](#)) dont le modèle de financement par le marché ne répond pas au cadre de cette étude.

2445 start-up ont ainsi été sélectionnées. Avant de tirer quelques enseignements économiques de cet échantillon, nous relevons que :

- 47% des start-up ont leur siège social en Ile de France, 11% en AURA, 7% en PACA et Occitanie, 5.6% en Nouvelle-Aquitaine et Hauts-de-France, 4% en région Grand Est, 3,4% en Pays-de-la-Loire et Bretagne, 2% en Normandie et Bourgogne-Franche-Comté.
- Les start-up de cette étude ont 10,5 ans d'ancienneté, la moitié d'entre elles ont entre 7 et 13 ans. 62% des dirigeants ont entre 35 et 55 ans avec un âge médian de 44 ans. 88% des responsables légaux sont des hommes, 12% sont des femmes.

## G2 Taux de variation du CA 2022/2021 par secteur d'activité en 2022



Sources : Correspondants start-up Banque de France (classification sectorielle) Fiben (taux de variation du CA).

## L'activité des start-up a progressé de 25% en moyenne en 2022

### Le taux de progression du CA des start-up est plus de deux fois supérieur à celui des TPE et PME

En 2020, les start-up qui proposaient des solutions digitales ont vu leur activité progresser en raison de la crise sanitaire. En 2021, elles ont accéléré leur croissance et bénéficié de l'effet de reprise perceptible dans l'ensemble de l'économie. En 2022, leur dynamique de croissance s'est poursuivie dans un contexte de forte inflation et de hausse des taux. Des [Projections macroéconomiques](#) de croissance et d'inflation pour l'économie française à l'horizon 2025 éclairent ces évolutions.

### Taux de variation du CA des TPE, PME et start-up françaises

Période	2020/2019	2021/2020	2022/2021
TPE (microentreprises)	-2,5	12,5	13,1
PME (hors microentreprises)	-4,8	11,6	12,0
Start-up	10,0	30,0	25,0

Sources : TPE et PME : [Bulletin de la Banque de France n° 246-6](#) mai-juin 2023 ;

Start-up : [Situation financière des start-up en 2021](#), [Situation financière des start-up en 2020](#).

### Une approche sectorielle nécessaire pour analyser cette dynamique

Le chiffre d'affaires des start-up sous étude s'élève à 21,7 Md€ en progression de 25% en moyenne sur un an. Ces évolutions diffèrent selon les secteurs.

- Les **greentech** réalisent un CA cumulé de 3,2 Md€ en 2022 contre 2,3 Md€ en 2021, soit une progression de 40%. Ce sont surtout les start-up proposant la production ou la fourniture d'énergies vertes qui ont vu leur chiffre d'affaires augmenter très sensiblement en raison des tensions sur les marchés mondiaux du pétrole et du gaz.
- Les sociétés du **marketing digital**, les marketplaces et du commerce en ligne représentent le quart du CA de l'ensemble des start-up. Selon un rapport de la [Fevad](#), ce sont 42 millions de Français qui achètent sur internet traduisant une dynamique de fond dans les comportements d'achat.
- Les start-up qui interviennent dans le secteur des **ressources humaines** bénéficient de l'attrait des formations en ligne ou du recrutement digital. Leur CA progresse de plus de 30%.
- Le **software**, le **hardware**, ou l'internet des objets (IOT) affichent également des taux de progression à deux chiffres et participent à la transformation digitale des entreprises avec l'accélération d'innovations telles que l'intelligence artificielle et le cloud computing.
- Les start-up de la **santé** (biotech, medtech, e-santé) tirent leur épingle du jeu malgré un environnement compliqué marqué par la défiance des investisseurs et la morosité des marchés financiers (cf. encadré focus).
- La [fintech française maintient le cap](#) avec des start-up matures et fortement internationalisées. Selon France Fintech, la France dispose dans ce domaine de nombreux champions d'envergure européenne voire mondiale.
- Les start-up du **tourisme** proposent des solutions d'hébergements ou agence de voyage en ligne qui confirment une seconde année de croissance après le choc Covid. Les start-up du **loisir** incluent les activités de gaming (jeu vidéo) qui se distinguent par leur dynamisme.
- Les entreprises de la **deeptech industrie** proposent des innovations de rupture ; tous les domaines sont concernés mais nous relevons plus particulièrement des start-up dans la robotique, les semi-conducteurs, les matériaux composites ou les nano-satellites. Elles bénéficient de programmes de soutien et affichent un taux de croissance de leur CA de 28%.
- Le CA des start-up de l'**alimentation** progresse de 21% malgré la hausse des prix des matières premières. Ce secteur a un large potentiel avec des CA encore peu significatifs au regard des enjeux sociétaux.
- Les start-up de la **mobilité** (mobilité douce, autopartage, recharge de véhicules électriques, etc.) répondent à la fois au besoin de décarbonation et apportent une réponse face aux coûts de l'énergie. Leur CA progresse en 2022 de 35%.

### Les start-up continuent de recruter significativement

Les 2445 start-up sous étude emploient 103 700 personnes en effectifs moyens cumulés à fin 2022 contre 85 600 à fin 2021 (+ 21%). Avec 63 000 emplois (en progression de 24% par rapport à 2021), la région Île-de-France reste la plus dynamique sur ce volet de l'emploi. Elle représente 60% du national contre 9% pour AURA (+ 19%), 7% pour l'Occitanie (+ 19%), 6% pour PACA (+ 13%), 5% pour les Hauts-de-France (+ 17%).

En moyenne, les start-up emploient 45 personnes, avec une valeur médiane de 23 salariés. Cet écart traduit la variété des stades de développement des start-up : nous relevons 40 salariés en moyenne pour les start-up ayant réalisé une levée de fonds en série A, 85 pour la série B, 206 pour la série C et suivante.

### Les capitaux sont investis dans la croissance, la dette est plus sollicitée

Les levées de fonds record de 2022 (13,5 Md€ pour l'ensemble de l'écosystème) semblent avoir été largement investies dans la croissance puisque les capitaux propres des start-up de notre échantillon ne se renforcent que de 4%. Ils s'élèvent à 12,4 Md€ et représentent 31% du total bilan contre 33% un an auparavant. 20% des start-up de l'échantillon ont des fonds propres négatifs.

La dette bancaire progresse de 26% et s'élève à 5,4 Md€ ; elle est une source de financement additionnelle de plus en plus utilisée et représente 44% des fonds propres contre 37% en 2021. 83% des start-up ont recours à l'endettement avec une valeur médiane de 703 k€.

Moins de 10% des start-up mettent en place des *bridge* (pont de financement) sous forme d'émissions obligataires. Ces opérations représentent 1,1 Md€ de financement additionnel contre 825 M€ un an auparavant (+ 33%). Cet outil est généralement souscrit par les investisseurs historiques et potentiels qui ont ainsi l'opportunité de renforcer leur présence au capital.

### Les start-up préservent leur trésorerie, les résultats se creusent

En cumul, la trésorerie des start-up de l'échantillon s'élève à fin 2022 à 10,8 Md€ contre 11,2 Md€ en début d'année. Bien qu'il y ait eu une forte croissance d'activité et d'emploi, les start-up ont préservé leur trésorerie active.

Contrairement à une idée reçue, toutes les start-up ne sont pas en perte : 37% affichent un résultat d'exploitation positif dont le cumul s'élève à 0,9 Md€, contre 63% avec un résultat d'exploitation négatif avec près de 4,6 Md€ de pertes cumulées. Le solde sur l'ensemble de l'échantillon est donc négatif (à hauteur de 3 715 M€). En variation annuelle, le résultat d'exploitation se creuse de 55% passant de - 2,4 Md€ à - 3,8 Md€ soit une perte représentant 17% du CA 2022 contre 14% en 2021.

Au rythme de consommation de trésorerie observé en 2022, les start-up en perte auraient en moyenne moins de 2 ans de réserve devant elles hors nouvelle levée de fonds (la valeur médiane indique que 50% des start-up disposent au mieux d'un an de réserve de trésorerie).

### Un taux de sinistralité encore faible mais une trajectoire orientée à la hausse

Sur les 2445 start-up de l'échantillon, 13 ont fait l'objet d'une procédure judiciaire : seulement 2 sont intervenues en 2022 et 11 en 2023 (2 au premier trimestre et 9 au second). Le taux de sinistralité est faible (0.5%) mais son évolution traduit la difficulté à réaliser des levées de fonds sur des projets trop éloignés de la rentabilité ou sur des bases de valorisation révisées à la baisse. Les start-up de notre échantillon sont matures (ancienneté moyenne : 10,5 ans) et le désengagement des investisseurs « late stage » peut les conduire à réorienter leur stratégie.

La Banque de France rappelle que la [Médiation du crédit](#) demeure pleinement mobilisée pour accompagner les entreprises qui pourraient faire face à des difficultés ponctuelles de financement ou avoir besoin de délais supplémentaires de remboursement de leurs PGE.

## Quelles projections pour les start-up en 2023 ?

### Une baisse des levées de fonds et un financement qui s'oriente davantage vers le early stage

Selon le [Baromètre EY du capital-risque](#) dévoilé lundi 10 juillet, les start-up ont levé 4,3 Md€ au premier semestre 2023, soit une baisse en valeur de 49% par rapport au premier semestre record de 2022. L'étude souligne également que le nombre d'opérations en volume progresse de 9%.

Ce constat est partagé par [In Extenso](#) dont le rapport souligne que les financements sont en cours de réallocation vers des entreprises en phase d'amorçage tandis que le nombre de mégarounds recule, en raison du désengagement des investisseurs « late stage » et d'une baisse générale des valorisations.

### Au cours du premier semestre, les initiatives pour soutenir les start-up se multiplient

- L'instance représentative des investisseurs French Tech Finance Partners a remis un [rapport](#) en avril visant à créer un label « *deeptech* » destiné aux start-up mais aussi aux fonds d'investissement qui les financent.
- Le député [Paul MIDY](#) a présenté un rapport assorti de propositions visant à démocratiser et soutenir l'investissement dans les start-up et PME innovantes.
- Les investisseurs institutionnels se sont engagés à investir sept milliards d'euros dans le secteur d'ici 2026, dans le cadre de l'[initiative Tibi 2](#), un plan pour financer le développement des entreprises technologiques.

- Le [programme French Tech 2030](#) identifie 125 start-up développant des innovations de rupture pour faire face notamment aux défis de la transition écologique ou relocaliser certaines filières industrielles de pointe. (La Banque de France est citée au rang des partenaires de ce programme avec son réseau de correspondants).
- La Banque européenne d'investissement lance également un dispositif de fonds de fonds, le [European Tech Champions Initiative](#), à destination des fonds de croissance tech européens, afin de contribuer au financement des scale-ups européennes.

### Des start-up qui continuent de recruter

Malgré l'absence de méga-levées de fonds, l'emploi a bien rebondi dans la French Tech au premier semestre, avec près de 14 000 emplois créés entre mai et juin (source : [Numeum](#)).

Selon une étude de [France Digitale x Actual Group](#) qui s'appuie sur une base de donnée de 13 000 start-up, un emploi sur 25 en France est créé grâce aux start-up ; elles devraient créer 50 000 emplois en 2023.

## Focus : les start-up de la santé en 2022

### « En 2022, les start-up en santé tirent leur épingle du jeu malgré un contexte économique complexe »

Après deux années records en termes de levées de fonds pour les start-up en santé au niveau mondial, l'année 2022 aura été marquée par un contexte macroéconomique difficile. La baisse des marchés financiers, la hausse des taux d'intérêt, l'inflation, la situation géopolitique complexe ont fortement ralenti la dynamique de financement du secteur, et ce au niveau mondial. Néanmoins, d'après le rapport annuel de France Biotech\*, avec 2,6 milliards d'euros levés en 2022, dont 1,7 milliard en capital risque, la France a su tirer son épingle du jeu. Les levées de fonds ont bénéficié d'une progression de + 13% par rapport à 2021 (tous types de financement en equity confondus) et de + 14% en capital risque (source : Panorama France HealthTech 2022). Jamais le secteur n'aura compté autant de levées supérieures à 30 millions d'euros.

Toutefois, ces financements ont profité en grande partie aux entreprises matures (levées de fonds de tours C et D) et cotées davantage qu'aux jeunes start-up. Les séries A ont été plus rares, le secteur ayant témoigné d'une sélectivité accrue des projets et d'une certaine frilosité de la part des investisseurs, qui ont préféré se recentrer sur des valeurs connues.

Les banques publiques (Bpifrance et la Banque européenne d'investissement – BEI) ont participé aux financements des sociétés à des niveaux plus importants que les années précédentes. Ainsi, dans le cadre des financements du plan France 2030 et des trois stratégies d'accélération en santé, Bpifrance a intensifié ses financements en 2022 avec plus d'1 milliard d'euros alloué au secteur de la santé (dont 460 millions d'euros en investissements).

L'initiative Tibi 2 est également une très bonne nouvelle pour l'industrie et permettra d'accompagner financièrement les start-up et entreprises innovantes dans leurs développements.

Enfin, le secteur témoigne d'une forte dynamique en matière de recrutement, traduisant les besoins importants en ressources humaines pour accompagner les phases de scale-up des sociétés. Ainsi, la filière HealthTech a bénéficié d'une hausse de 35 % de ses effectifs entre 2021 et 2022 tandis que 86 % des start-up de l'étude comptaient recruter en 2023. »

« Aujourd'hui, nous sommes dans un contexte macro-économique incertain et nous devons répondre collectivement à différents enjeux pour renforcer l'attractivité de la France : réintroduire de la politique industrielle dans l'innovation en santé sur le territoire, accélérer les parcours de développement des innovations, repenser la prise en charge par le système de santé pour apporter le plus rapidement possible ces solutions aux patients et aux professionnels. Le déploiement de France 2030 est une opportunité que nous devons saisir ensemble pour répondre à ces ambitions. »

Franck Mouthon, Président de France Biotech

\*À propos de France Biotech

France Biotech, fondée en 1997, est une association indépendante qui fédère les entrepreneurs de l'innovation dans la santé et leurs partenaires experts. Animateur de l'écosystème de l'innovation en santé et interlocuteur privilégié des pouvoirs publics en France et en Europe, France Biotech contribue à relever les défis du secteur healthTech (le financement des entreprises, la fiscalité de l'innovation, les enjeux réglementaires et d'accès au marché, etc.) et à proposer des solutions concrètes, en termes de compétitivité et d'attractivité, par l'intermédiaire de ses commissions et ses groupes de travail. Ceci afin d'aider les start-up et les PME de cette filière à devenir des entreprises internationales performantes et capables de concevoir et développer rapidement de nouvelles innovations et les rendre accessibles in fine aux patients. France Biotech est hébergée au sein de ParisSanté Campus <http://www.france-biotech.fr/>

### La cotation de la Banque de France tient compte des spécificités des start-up

La Banque de France attribue chaque année une [cotation](#) à plus de 300 000 entreprises dont le CA est supérieur à 750 k€.

En 2020, elle a déployé un réseau de [correspondants start-up](#) présents dans chaque région et [capitales French Tech](#) avec pour objectif d'accompagner et de coter ces entreprises en tenant compte des spécificités de ce modèle de croissance.

Dans le cas des start-up, les pertes récurrentes sont fréquentes en raison du modèle de développement, mais ne sont pas nécessairement révélatrices d'une situation financière compromise. En effet, parmi ces sociétés, la liquidité et la structure financière sont parfois très favorables, compte tenu d'un soutien fort de l'écosystème qui se traduit par des levées de fonds.

En quatre ans, le nombre de bilans de start-up dans la base [Fiben](#) a été multiplié par 3,5 traduisant la dynamique de la Tech et la résilience de ce modèle de croissance.

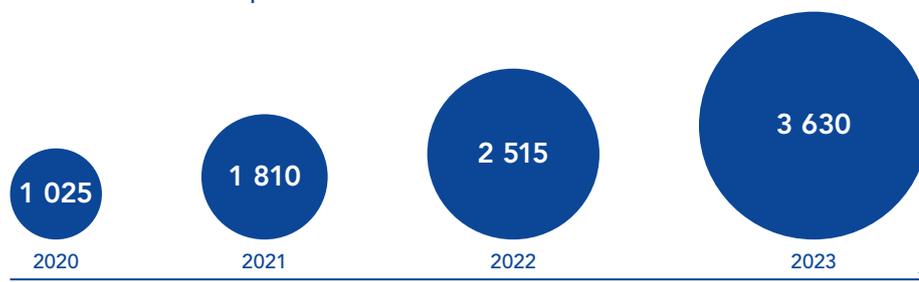
En 2022, sur 2 515 dossiers identifiés à l'aide d'un indicateur start-up, 2 200 ont été cotés et près de 40 % ont fait l'objet d'un [entretien de cotation](#) visant à mieux appréhender la trajectoire de l'entreprise.

La Banque de France a modifié son [échelle de cotation](#) qui est passée de 13 niveaux anciennement à 22 niveaux afin d'offrir une évaluation plus précise de la santé financière des entreprises cotées. Cette nouvelle échelle reflète également l'adaptation de la méthodologie de cotation aux exigences des statuts européens de la Banque de France, avec notamment un objectif de meilleure évaluation des risques et de la capacité de l'entreprise à y faire face.

Le représentant légal de toute entreprise faisant l'objet d'une cotation appuyée sur l'analyse des documents comptables est informé de la cote attribuée à l'entreprise par une lettre du directeur de l'unité du réseau compétente ou de son délégué. Le courrier est assorti d'une proposition d'entretien. Si le représentant légal conteste la décision, ou s'il souhaite obtenir des précisions, un rendez-vous est organisé par l'analyste afin de lui expliquer les motifs de la cote attribuée.

Nous encourageons les dirigeants et CFO à initier ou poursuivre le dialogue engagé avec nos [correspondants et analystes start-up](#) pour une meilleure prise en compte des spécificités de leur modèle de croissance.

### G3 Évolution du nombre de bilans de start-up identifiés dans la base Fiben



Source : Correspondants start-up Banque de France – Fiben (dossier avec Indicateur start-up en base).

## 6.2 BPIFRANCE

**Face à l'accélération des changements disruptifs, les entreprises françaises font preuve d'innovation en cherchant constamment des solutions, qu'elles trouvent en interne ou en collaborant avec des partenaires externes.**

Une entreprise innovante, c'est une entreprise qui s'adapte continuellement aux multiples changements, ancrée dans le présent et dans son environnement. Capable de se remettre en question, de trouver des solutions et de les mettre en œuvre. Malgré les incertitudes, cette résilience lui permet d'envisager plus sereinement l'avenir.

Notre écosystème de start-ups français constitue un formidable vivier de solutions externes pour les grands groupes, qui n'a cessé de grandir ces 10 dernières années. Une réussite collective dont nous pouvons être fiers, mais dont nous ne pouvons pas nous contenter. Acteurs publics et privés, donneurs d'ordre et offreurs de solutions innovantes doivent œuvrer conjointement



pour renforcer et accélérer la dynamique, en nouant des collaborations pérennes.

Dans cette perspective, les Directions Achats ont une responsabilité majeure puisqu'elles sont le pivot de l'innovation ouverte, la clé entre prescripteurs métiers et fournisseurs innovants. Avec notre programme DAPI (Directions Achats Pour l'Innovation) conduit au sein de Bpifrance Le Hub, nous leur proposons un accompagnement sur mesure qui leur permettra d'accélérer et d'embarquer leurs organisations.

**Paul-François Fournier**

Directeur exécutif innovation Bpifrance



Téléchargez sur le site de Bpifrance, le livre blanc «L'achat d'innovation, un levier de croissance pour les entreprises françaises»



Numérisé-moi !



# Le Hub Digital

Plus de 10 000 startups  
françaises BtoB dans  
ce QR code

Scan to innovate



Articles et publications sur l'open innovation disponibles sur le Hub Digital

<https://lehub.web.bpifrance.fr/actualites>

Retrouvez des articles, retours d'expérience et livrables, tels que des mappings de startups françaises sur le Hub Digital

## Guide de rencontres entre grands groupes et startups

<https://lehub.web.bpifrance.fr/actualites/Guide-rencontres-grands-groupes-startups>

Vous vous intéressez aux phases amont du déploiement ? découvrez notre guide de rencontres et trouvez les clés pratiques pour aborder sereinement les premiers échanges avec les startups



Novembre 2023

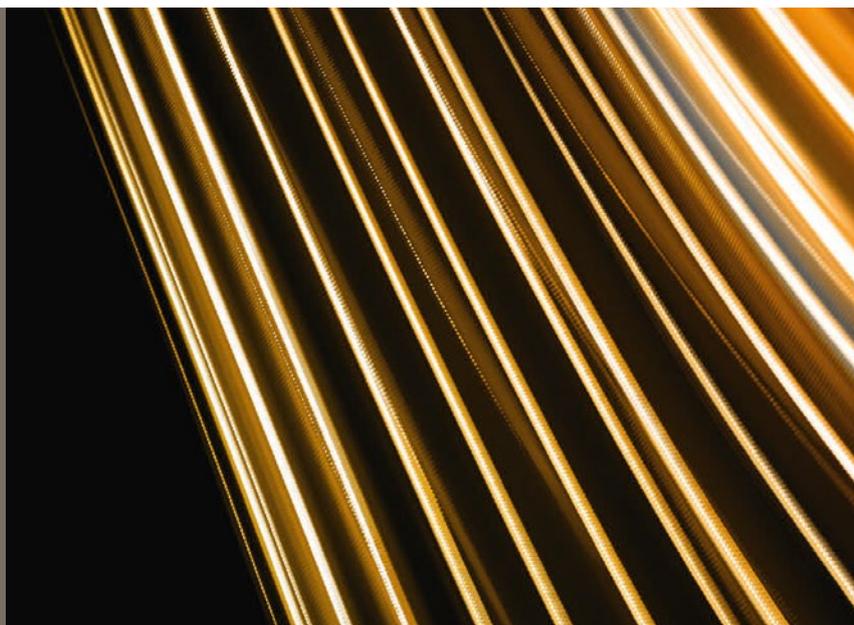


# GUIDE DE DÉPLOIEMENT



Guide pratique de déploiement des collaborations  
entre Grands Groupes et Startups

---



## Introduction

---

En 2018, Bpifrance le Hub publiait la première édition du Deal Mémo, support aux premiers déploiements entre grands groupes et Startups. En 5 ans, l'écosystème des Startups français a évolué, grandi, s'est étoffé et les grands groupes ont largement progressé dans leur capacité à intégrer l'innovation externe. Si le chemin parcouru doit être salué, les ambitions sont aujourd'hui très fortes et nous engageant à accélérer dans cette voix.

L'initiative Je Choisis La French Tech, lancée par Jean-Noël Barrot sur Vivatech le 16 juin 2023 vise à fédérer l'écosystème autour d'un objectif commun : doubler la commande publique et les achats des Grands Groupes auprès des Startups à horizon 2027. Sous cette impulsion, les événements, outils, livrables s'inscrivant dans cette feuille de route se multiplient.

Nous vous proposons donc une nouvelle version de ce Deal Mémo — Guide pratique au déploiement des collaborations entre Grands Groupes et Startups, dans la continuité du Guide pratique de rencontre publié par la French Tech Corporate Community en partenariat avec Bpifrance le Hub.

Ce livrable vise à mettre à disposition de toute entreprise un cadre permettant de réunir les conditions de confiance nécessaires à toute collaboration, et ainsi limiter les risques de divergences au cours du projet. Il ne constitue bien sûr pas un modèle de contrat mais doit davantage être lu comme une check-list opérationnelle.

---

GUIDE AU DÉPLOIEMENT DES COLLABORATIONS  
ENTRE GRANDS GROUPES ET STARTUPS



2

## Définitions

- **La preuve de concept (POC)** sert à démontrer la faisabilité d'un produit, d'une méthode ou d'une idée dans un environnement contrôlé.
- **Un prototype** est un modèle du produit qui suit l'approbation du POC. Il est généralement mis en scène dans le monde réel, par opposition à un environnement contrôlé, afin de déterminer comment le produit fonctionnerait réellement.
- **Un produit minimum viable (MVP)** va plus loin : il s'agit d'un prototype avancé qui contient toutes les fonctionnalités de base dont un utilisateur aurait besoin pour utiliser un produit. Il comporte probablement quelques problèmes à résoudre, mais il donne une idée solide de ce que sera l'utilisation du produit final.



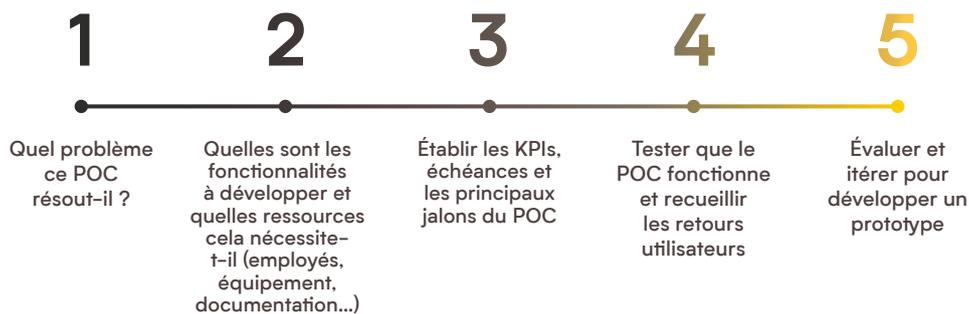
### Guide de Rencontres entre Grands Groupes et Startups

Vous vous intéressez aux phases amont du déploiement ? Découvrez notre Guide de Rencontres et trouver les clés pratiques pour aborder sereinement les premiers échanges avec les startups.

[CONSULTER](#)



## Principales étapes à respecter pour qu'un POC soit un succès



GUIDE AU DÉPLOIEMENT DES COLLABORATIONS ENTRE GRANDS GROUPES ET STARTUPS



3



Vérifiez que vos workflows de suivi dans vos outils internes intègrent bien tous les critères de ce guide

LA SOCIÉTÉ CLIENTE	LA START-UP
--------------------	-------------

SIREN :	SIREN :
---------	---------

### INTERLOCUTEURS GRAND GROUPE

Interlocuteur métier – chef de projet	
Interlocuteur métier – utilisateur du POC	
Sponsors Codir / Comex (fortement recommandé)	
Interlocuteur innovation (optionnel)	
Contact juridique	
Contact achat	

### INTERLOCUTEURS START-UP

Fondateur	
Responsable du projet	
CTO	
Contact juridique	



## DÉFINITION DU PARTENARIAT

Explication de la stratégie du Grand Groupe et du problème que le Grand Groupe souhaite résoudre	
Explication de la proposition de valeur du POC que la Start-up va réaliser	
Contraintes du Grand Groupe pour mener à bien le POC	
Engagements pris de la part du Grand Groupe pour faire réussir le POC (ressources humaines, matérielles, budgets ...)	
Engagements pris de la part de la Start-up pour faire réussir le POC (ressources humaines, matérielles, budgets ...)	
Le POC améliore-t-il les indicateurs ESG du Grand Groupe ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

## VALEUR AJOUTÉE BUSINESS DU PARTENARIAT SUR LES DIFFÉRENTES FONCTIONNALITÉS

ÉTAT ACTUEL	ÉTAT SOUHAITÉ

## KPIs À ATTEINDRE POUR QUE LE POC SOIT UN SUCCÈS

*(Ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels)*



## MODALITÉS TEMPORELLES DU POC

Date de début	
Dates de jalons intermédiaires (optionnel en fonction de l'impact du POC)	
Date de fin (+6 mois max depuis le début du POC)	
Délai de décision du déploiement (+3 mois max depuis la fin du POC)	
Date de début du déploiement souhaité	
Nom du décideur actant le déploiement	

## MODALITÉS FINANCIÈRES DU POC

Coûts du POC	
Coûts d'intégration	
Coûts du support / maintenance	
Fréquence de paiement	<input type="checkbox"/> Mensuel <input type="checkbox"/> Trimestriel <input type="checkbox"/> Annuel
Date de début du déploiement souhaité	
Délai de paiement	<input type="checkbox"/> +0 <input type="checkbox"/> + 30 <input type="checkbox"/> + 90

## MODALITÉS DU RÉFÉRENCIEMENT DE LA START-UP

Le Grand Groupe est-il soumis au code de la commande publique ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Le référencement de la Start-up pour réaliser le POC est-il nécessaire ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Référencement via un processus rapide ou simplifié possible ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Documents demandés et nécessaires pour le référencement :	

## MODALITÉS JURIDIQUES (CONFIDENTIALITE, PROPRIÉTÉ, DONNÉE)

Le Grand Groupe reste propriétaire des données qu'il fournit et du résultat de leur traitement.

La Start-up reste propriétaire de sa technologie.

Dans le cadre d'un codéveloppement, les modalités de partage de la propriété intellectuelle ont-elles été définies ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Une clause de confidentialité du POC est-elle prévue ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Validation commune des communications sur le partenariat	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Validation commune sur le droit d'utilisation des logos et marques comme références sur leurs sites web et dans leurs présentations	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

## MODALITÉS ÉVITANT L'ABUS DE DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE

Engagement de la Start-up sur la diversification de sa clientèle pour éviter d'être en situation de dépendance économique.

Engagement du Grand Groupe de ne pas imposer des pratiques anticoncurrentielles (refus de vente, ventes liées, pratiques discriminatoires ...)

## LISTE DES VÉRIFICATIONS DES PRINCIPAUX POINTS AVANT SIGNATURE

Le cadrage et expression de besoin du Grand Groupe ont été réalisés et sont suffisants pour que la Start-up mène à bien le POC.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Les KPIs du POC à atteindre et facteurs clé de succès sont explicites et validés par le métier du Grand Groupe.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Les attentes et intérêts du POC sont communs entre la Start-up et le Grand Groupe.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
La Start-up et le Grand Groupe ont une bonne visibilité, en cas de succès, des développements post POC.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Le rythme de synchronisation, et les parties prenantes impliquées dans les réunions de suivi, ont été définis et sont considérées comme suffisantes par la Start-up et le Grand Groupe.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Le décideur Grand Groupe permettant de passer d'un POC à un développement est identifié et est impliqué dans le projet.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Le Grand Groupe a un budget post POC pour permettre à la Start-up de passer à l'étape du développement	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
La Start-up est rémunérée pour le POC	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

---

## BILAN DU POC

Les KPIs ont-ils été atteints ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Les moyens engagés étaient-ils adaptés ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
La fréquence des réunions de suivi était-elle suffisante ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

Qu'est-ce qui a été bien réalisé durant la collaboration ?

---

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré durant la collaboration ?

Le POC a-t-il débouché sur un développement ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Le POC peut-il être dupliqué au sein du Grand Groupe dans une autre service / pays / site ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

## ANNEXES

---

Calendrier de mise en œuvre du POC

---

Jalons et KPIs à suivre pour chaque étape du projet (obligatoire)

---

Accord de confidentialité ou NDA

---



## 6.3 CONSEIL NATIONAL DES ACHATS

**Le management du progrès et de l'innovation n'est pas nouveau et il est un élément clé du développement des entreprises.**

Toute tradition est issue d'une innovation à l'origine qui a perduré. Mais dans un monde VUCA, dans un contexte de poly-crisis, de transitions environnementales et sociétales profondes, il est demandé aux organisations privées et publiques de toujours plus accélérer leurs transformations pour garantir leur compétitivité, leur croissance et leur résilience. Pour cela, l'innovation sous toutes ses formes est un enjeu indispensable.

Une politique achat puissante fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise et est un bras armé, orienté business au service de ces objectifs. L'exploitation des leviers révélés par un management performant des ressources externes permet continuellement le développement de nouvelles opportunités de création de valeur au travers de l'innovation externe.

À ce titre, les collaborations avec les start-ups se multiplient et démontrent tout leur apport de valeur notamment face aux enjeux de transition. Mais ces collaborations montrent aussi des difficultés à grandir et à s'industrialiser. C'est un enjeu croissant pour les Directions



Achats de manager cette relation, plus typée que la relation fournisseurs classique, pour créer les meilleures conditions de réussite. Dans ce domaine, les attentes vis-à-vis des Directions Achats sont fortes.

En renforçant sa prise en responsabilité de ce rôle stratégique, la Direction Achats dépasse son positionnement traditionnel de service transactionnel et d'optimisation des coûts et devient une fonction transformationnelle.

C'est tout naturellement dans cette optique que le Conseil National des Achats s'est engagé comme Partenaire de la French Tech et soutient l'initiative de l'Observatoire JCLFT. C'est par le pilotage et le benchmark de la performance de nos organisations dans ce domaine que nous affinerons des plans d'actions ciblés.

**Jean-Luc Baras**

Président du Conseil National des Achats

## 6.4 COMITÉ RICHELIEU

**« Booster la commande publique et privée auprès des start-ups » cet objectif fait partie de l'ADN du Comité Richelieu qui a été créé en 1989 par des dirigeants de PME.**

Le fait générateur renvoyait à l'accès aux marchés, au développement à l'international, aux relations avec les grands comptes et à la commande publique. Le monde a beaucoup changé mais ces sujets sont toujours d'actualité comme une lame de fonds qui s'exonère des effets de mode.

Il était donc évident pour le Comité Richelieu de s'associer à l'« observatoire des relations entre grands comptes et start-ups » confié par le ministre Jean-Noël Barrot au Médiateur des Entreprises.

À ce titre, le Comité a relayé l'enquête auprès de son écosystème de start-ups. Les résultats permettent ainsi de partager un constat mais, surtout, nous invitent collectivement à déduire puis construire des actions pour améliorer la situation. Le Comité Richelieu y prendra part et sera attentif.

En contribution complémentaire, le Comité Richelieu a également transmis les enseignements de l'observatoire annuel sur les dispositifs en faveur de l'innovation que nous portons depuis 2013.

En 2023 avec Sogedev et de nombreux partenaires (cf. page X), nous notons que les fondamentaux sont plébiscités à l'image du CIR et du statut de JEI et que certains dispositifs s'adressent davantage à des initiés ou restent éloignés des entreprises du fait de leur complexité (ex. Horizon Europe).



On remarque également que, bien que lentement, la commande publique innovante trouve un espace et que les agences d'innovation, relativement récentes, suscitent un réel intérêt de la part des entreprises innovantes.

Écouter les entreprises pour, d'une part, comprendre le terrain et, d'autre part, agir efficacement au service du développement économique et répondre aux attentes de la société est aujourd'hui crucial. Le Comité Richelieu se mobilise pour être utile.

**Philippe Bouquet**

Président du Comité Richelieu

**Jean Delalandre**

Délégué Général du Comité Richelieu

# #innovation2023

l'observatoire des startups, PME et ETI

## Synthèse



Avec nos partenaires





**Philippe Bouquet**  
Président du Comité  
Richelieu



**Charles-Edouard de  
Cazalet**  
Directeur associé de  
Sogedev



**Jean Delalandre**  
Délégué Général du  
Comité Richelieu

En 2023, 10 ans après la parution des résultats de notre première enquête sur les mesures du Gouvernement en faveur de l'innovation, il convient de reconnaître que, bien qu'ayant fait l'objet de traitements divers, l'innovation est au cœur de multiples actions prenant différentes formes (objet fiscal, label, financement spécifique, processus d'achat...)

Dans notre préface, il y a 10 ans, nous déclarions souhaiter « *que ce rapport interpelle, guide et sensibilise l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'innovation avec un objectif : à travers le suivi des engagements et des actions ainsi que de leur perception par les premiers concernés, mettre en place un environnement favorable au développement des entreprises d'innovation et de croissance au service de la compétitivité et de la création d'emplois en France* ». S'il est difficile de tirer les conclusions de 10 ans de messages en quelques lignes, on peut noter que la mise en place de cet observatoire a ouvert la voie à des espaces de discussions, de collaborations et à des avancées, tant avec des acteurs privés de l'écosystème qu'avec les pouvoirs publics tels que la Direction des achats de l'Etat ou encore l'Agence de l'Innovation de Défense. Il aura aussi, et très clairement, permis de faire entendre la voix des dirigeants de startups, PME et ETI innovantes françaises représentant tous les secteurs et toutes les filières auprès des pouvoirs publics.

Cette année encore, nous notons que les fondamentaux sont plébiscités à l'image du CIR et du statut de JEI et que certains dispositifs s'adressent davantage à des initiés ou restent éloignés

<sup>1</sup> De la déclaration de Mme Fleur Pellerin, ministre des petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique, sur la compétitivité et l'innovation, le 8 juillet 2013 à l'époque du lancement de la French Tech, à sa disparition en faveur d'un secrétariat d'Etat chargé du numérique en avril 2014 en passant par un ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation de 2017 à 2022, le mot innovation, présent dans la feuille de route de nombreux ministres n'apparaît plus aujourd'hui officiellement dans le portefeuille de l'un d'eux.

des entreprises du fait de leur complexité (Horizon Europe). On remarque également que, bien que lentement, la commande publique innovante trouve un espace et que les agences d'innovation, relativement récentes, suscitent un réel intérêt de la part des entreprises innovantes.

**Rappelons-le, un arsenal en faveur de l'innovation est en place et il doit faire face aux défis du monde.** Les réponses des dirigeants de startups, PME et ETI innovantes françaises à notre enquête constituent une intéressante contribution.

Bonne lecture à toutes et tous !

# Avant-propos



**Roland Lescure**  
Ministre délégué chargé  
de l'Industrie

#innovation2023



4

Comité Richelieu & Sogedev

L'innovation est pour la France, pour l'Europe et pour nos entreprises la mère des batailles. D'abord parce que les urgences climatiques, énergétiques et environnementales nous imposent de redoubler d'efforts pour développer des technologies décarbonées et qui décarbonent. Ensuite, parce qu'innover reste le meilleur moyen pour se différencier et acquérir des positions puissantes et durables sur les marchés d'avenir. Enfin, il s'agit d'un enjeu d'autonomie stratégique et de souveraineté, alors que les crises récentes ont révélé notre vulnérabilité dans des chaînes de valeur désormais mondialisées à l'extrême.

L'innovation est donc l'affaire de tous. L'Etat a mis en place et développé au cours des dernières années un ensemble de dispositifs cohérents de soutien à l'innovation, du laboratoire à l'usine. Depuis deux ans, ces dispositifs s'organisent autour du plan France 2030, dont les 54 milliards d'euros sont fléchés vers l'innovation et son industrialisation.

Nous agissons en soutien des écosystèmes comme des projets. En 2023, nous avons ainsi lancé une démarche de coordination des acteurs et efforts d'innovation à travers la création de Pôles universitaires d'innovation et initié le programme French Tech 2030 pour articuler notre politique d'investissement et notre politique d'accompagnement des acteurs innovants émergents.

Pour les PME et ETI innovantes, ou qui cherchent à l'être davantage, cette année a aussi été marquée par le lancement de la cinquième vague des pôles de compétitivité, véritable produit à succès de notre politique territoriale de recherche partenariale et d'innovation, ainsi que par la poursuite de la mobilisation des acheteurs publics en matière d'achat innovant.

Nous continuons aussi de mobiliser les financeurs privés. Les levées auprès de fonds de capital-investissement à destination des startups industrielles et PME innovantes ont ainsi augmenté de 36% en 2022 et atteint un montant de 3,8 milliards d'euros, le plus haut d'Europe. Près du tiers des montants levés en France cette année l'ont été par des startups industrielles.

Cette édition 2023 du rapport de l'observatoire des start-ups, PME et ETI innovantes nous permet de constater l'adhésion des entreprises aux dispositifs mis en place. Elle démontre aussi que nous devons continuer de nous mobiliser collectivement pour qu'ils se diffusent au maximum et que les performances françaises en matière d'innovation continuent de s'améliorer, comme c'est le cas depuis plusieurs années. Néanmoins, aucun dispositif public ne pourra se substituer à la mobilisation des entreprises pour innover et s'assurer un avenir durable et décarboné. Nous sommes à leurs côtés pour le faire.

5



# Synthèse de l'observatoire

#innovation2023



6

Comité Richelieu & Sogedev

## La French Tech : 10 ans après, un label bien installé dans l'écosystème

32% des répondants font partie d'un système labellisé, ce qui reste stable par rapport à 2022. Après avoir diminué depuis la création de la French Tech en 2014, le nombre de répondants qui ne connaissent pas la French Tech se stabilise (15,3% contre 13,5% en 2022).

Parmi les répondants faisant partie de cet écosystème, 53,7% déclarent que le label a un impact positif sur leur entreprise (vs. 51% en 2022 et 59% en 2021). Cet impact positif a davantage concerné leur activité sur le territoire national (59,8%) que leur activité à l'international (9,4%).

## Les Agences d'innovation suscitent de l'intérêt

27,2% des répondants travaillent en lien avec les secteurs de la défense et de la sécurité, ils sont 32,1% à travailler avec le monde de la santé ou les produits de santé et 26,4% à travailler dans le monde des transports.

Pour la première fois, nous interrogeons les entreprises sur les agences d'innovation qui sont au nombre de trois en France : l'Agence d'Innovation de Défense (AID) créée en 2018, l'Agence de l'Innovation pour les Transports (AIT), créée en 2021 et l'Agence de l'Innovation en Santé (AIS) créée en 2022.

L'enseignement est le suivant :

- L'AID est la plus ancienne et la plus attractive. 28,9% des répondants la connaissent, parmi lesquels 40,8% déclarent avoir déjà travaillé avec elle. 38,8% de l'ensemble des répondants envisagent de travailler avec elle dans l'avenir.
- L'AIT est la moins connue qui ne laisse pas indifférent. 5,2% des répondants la connaissent, parmi lesquels 23,5% déclarent avoir déjà travaillé avec elle. 25,4% de l'ensemble des répondants envisagent de travailler avec elle dans l'avenir.

- L' AIS est la plus jeune qui trouve sa place, 13,3% des répondants la connaissent, parmi lesquels 26,2% déclarent avoir déjà travaillé avec elle. 28,6% de l'ensemble des répondants envisagent de travailler avec elle dans l'avenir.

Une proportion non négligeable des entreprises, d'un quart à plus d'un tiers en fonction des agences, envisage de travailler avec les agences d'innovation. Sans aucun doute, celles-ci suscitent un intérêt.

**La commande publique innovante : une évolution lente mais qui encourage la poursuite des efforts d'acculturation**

**Les achats de l'État**

23% des répondants connaissent la direction des achats de l'Etat (DAE). Parmi ces répondants, 8,6% déclarent être ou avoir été titulaires ou sous-traitant d'un accord-cadre interministériel de la DAE. 49,7% des répondants estiment que l'accès à la commande publique de l'Etat est difficile quand 9,9% estiment qu'il est assez facile ou très facile. On note que 40,5% des répondants ne se prononcent pas.

10% des répondants ont connaissance de l'existence du correspondant PME de la DAE qui leur permet d'en savoir plus sur les opportunités offertes par la commande publique pour les PME.

3,2% des répondants connaissent le portail APProch. Ils sont 20,3% à connaître PLACE. Parmi ceux qui connaissent

PLACE, ils sont 59% à l'avoir utilisé pour s'informer des marchés publics dans leur secteur d'activité ou dans leur région.

**L'achat public innovant**

Les dispositifs d'achats publics innovants restent les parents pauvres de la politique publique en faveur de l'innovation, non pas du point de vue de l'existence de dispositifs mais de l'usage qui en est fait. Ils existent mais sont méconnus et très peu utilisés. Les chiffres parlent d'eux-mêmes.

90,9% des répondants ne savent pas que les achats publics de R&D sont exclus du champ d'application de code de la commande publique. 4,9% déclarent avoir été ou être titulaires d'un partenariat d'innovation.

7

On note une évolution positive, bien que lente des marchés innovants de moins de 100 000 euros HT. 7,31% en 2023, contre 6,7% en 2022 et 4,8% en 2021, se déclarent en être titulaires.

**Les dispositifs fiscaux en faveur de l'innovation : un impact incontestable**

**Le Crédit d'Impôt Recherche (CIR), n°1 au classement des dispositifs les plus utilisés par les entreprises innovantes françaises**

52% des entreprises ayant répondu au questionnaire 2023 sont bénéficiaires du CIR.

Il semble que le CIR soit plus difficile à obtenir qu'il y a quelques années (définition des activités de recherche plus stricte). Une entreprise qui s'est vue re-



dressée lors d'un contrôle récent a moins envie de retenter une déclaration.

En effet, parmi elles :

- Depuis plus de 6 ans : 25,7% (43% en 2022 / 52% en 2021)
- Depuis 4 à 6 ans : 9% (21% en 2022 / 27% en 2021)
- Depuis 1 à 3 ans : 12,7% (20% en 2022 / 21% en 2021)
- Depuis moins d'1 an : 4,7% (15% en 2022 / 21% en 2021)

Cette édition 2023, dans la lignée du rapport précédent, montre que le niveau de connaissance du dispositif CIR est stable. Cependant, un frein reste prédominant : le manque de temps et/ou de ressources humaines, qui explique pour 17,4% des cas que les entreprises qui pourraient en bénéficier ne le font pas. Enfin, la peur du contrôle fiscal est en hausse de plus de 2 points par rapport à 2022 - à croire qu'après la petite accalmie de la "période covid", les contrôles se font de nouveau plus réguliers...

### **Le Crédit d'Impôt Innovation (CII) trouve sa place en complément du CIR**

S'agissant du CII, 63,7% des répondants déclarent le connaître. 16,5% en bénéficient en parallèle du CIR et 2,8% en remplacement du CIR.

### **Record de popularité pour le statut de jeune entreprise innovante**

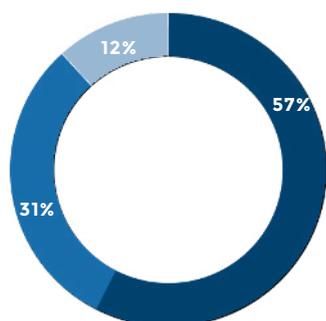
Parmi les 76,5% des entreprises qui connaissent le dispositif, 29,7% des répondants sont bénéficiaires du statut JEI (35,7% en 2022 / 36% en 2021).

Parmi ceux qui en bénéficient, 95,3% estiment que le dispositif a eu un impact significatif sur leur activité (72% en 2022 / 81% en 2021). Cette forte hausse confirme la pertinence de ce dispositif.

### **Plan de relance, financement et recherche collaborative : un léger recul du souhait d'investir**

La nécessité du soutien de la puissance publique s'exprime à travers deux chiffres : 45% des répondants déclarent bénéficier d'un prêt garanti par l'Etat et 66,2% des entreprises indiquent

avoir des projets d'investissement qui dans les 12 prochains mois pourraient nécessiter une aide du plan France 2030.



- Intensifier les moyens et dépenses de R&I
- Stabiliser les moyens et dépenses de R&I
- Réduire les moyens et dépenses de R&I

Par ailleurs, on note, en dépit d'une légère diminution au cours de ces trois dernières années, que la majorité des répondants souhaite encore intensifier leurs moyens et dépenses de R&I.

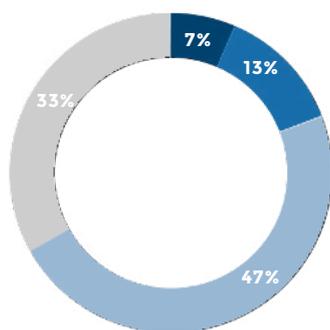
1. Intensifier : 57,4% (60% en 2022 / 75% en 2021)
2. Stabiliser : 31,1% (33% en 2022 / 19% en 2021)
3. Réduire : 11,5% (7% en 2022 / valeur nulle pour 2021)

Alors qu'elles étaient 52% à déclarer être à la recherche d'investisseurs en 2020, 53,4% en 2021 et 56,4% en 2022, les entreprises innovantes sont 48,9% à être dans cette situation en 2023. On passe sous la barre symbolique des 50%.

9



Enfin, lorsque l'on interroge les entreprises sur leurs souhaits de réaliser de la recherche collaborative, les réponses traduisent à la fois des reculs mais aussi un renforcement du basculement de souhaits de collaboration avec des acteurs publics vers des acteurs privés.



- Publics
- Privés
- Les 2
- Aucun

Pour réaliser de la recherche collaborative, sollicitez-vous des acteurs :

- Publics : 6,6% (10% en 2022)
- Privés : 12,7% (8% en 2022)
- Les 2 : 47,5% (52% en 2022)
- Aucun : 33,2% (30% en 2022)

# Remerciements



#innovation2023



10

Comité Richelieu & Sogedev

Nous tenons tout d'abord à remercier les entrepreneurs innovants de France (start-up, PME, ETI) d'avoir pris le temps de répondre au questionnaire de cet observatoire de l'innovation et de nous avoir fait part de leurs remarques.

Nous remercions tout particulièrement Roland Lescure, Ministre délégué chargé de l'Industrie d'avoir rédigé l'avant-propos de cet observatoire.

Nous remercions également l'ensemble de nos partenaires qui ont très largement diffusé l'enquête dans leurs réseaux respectifs et ont permis son rayonnement : AID, APIDIM, ArsiaMons, ASTECH Paris Région, EDEN, FERAL, MEDEF, Minalogic, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique, NAE, Numa Avocats, Ordre des Experts Comptables de Normandie, Pôle TES, PolePharma, Seine Normandie Agglomération, Tubà Lyon et Valians.

Pour finir, nous remercions les équipes du Comité Richelieu, de Sogedev et d'HKM Concept qui ont très activement contribué à l'élaboration de cet observatoire.



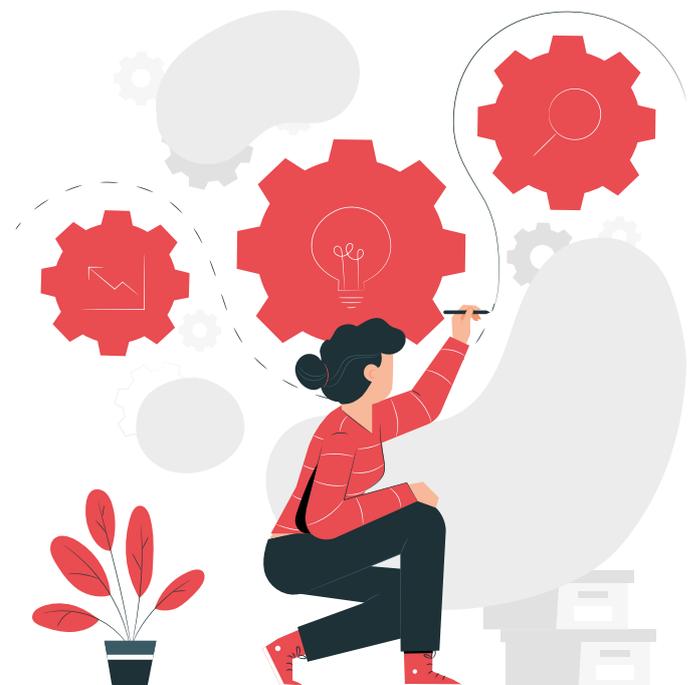
En partenariat avec :



11



Contacts



+33 6 44 23 53 99  
[www.comite-richelieu.org](http://www.comite-richelieu.org)



+33 1 55 95 80 08  
[www.sogedev.com](http://www.sogedev.com)



Graphic Design HKM\_Concept© | 2023\_ikmcconcept.com

## 6.5 DIRECTION DES ACHATS DE L'ÉTAT

**La direction des achats de l'État (DAE) est pleinement mobilisée pour atteindre l'objectif fixé dans le cadre du plan « Je choisis la French Tech », de doubler la part des dépenses d'achat de l'État à destination des PME innovantes d'ici 2027.**



Cet engagement s'inscrit dans le droit fil des objectifs de la politique des achats de l'État depuis 2016 : soutenir l'innovation et les PME à travers la commande publique. Dans le cadre des 60 politiques prioritaires du gouvernement (PPG), la DAE est également pilote de la mesure « orienter la politique des achats de l'État vers l'innovation et les filières françaises et européennes ».

L'achat public innovant permet en effet de soutenir la croissance des entreprises tout en contribuant à la performance des services publics. Ainsi, 9,4 % des dépenses d'achat de l'État ont été réalisées auprès de PME et ETI innovantes en 2022, dont 2,6 % auprès de PME innovantes<sup>8</sup> ce qui représente environ 585 millions d'euros (+ 8 % par rapport à 2021). Concernant plus spécifiquement les achats<sup>9</sup> auprès des 25 000 start-ups identifiées par le Médiateur des entreprises dans le cadre de l'observatoire, celles-ci ont augmenté de 26 % entre 2021 et 2023.

Afin de poursuivre cette démarche, la DAE pilote plusieurs actions afin de lever les freins au développement des achats innovants, en lien avec l'ensemble des ministères et des préfectures de région. Elles s'articulent autour de quatre axes.

**Acculturer l'ensemble de la chaîne de l'achat**, du prescripteur à l'utilisateur final. La formation et la sensibilisation représentent un levier déterminant pour aider à caractériser plus facilement l'innovation, acquérir des réflexes dès la programmation des achats et permettre l'appropriation des techniques de

l'achat innovant. Depuis 2022, la formation dédiée à « L'innovation dans les achats de l'État » à destination des acheteurs publics de l'État et des prescripteurs a été suivie par plus d'une centaine d'agents. L'animation d'un réseau ministériel des acheteurs est également un vecteur de partage et de capitalisation des bonnes pratiques. Dans ce cadre, la DAE remet chaque année des « Trophées de l'achat d'innovation ». Ce concours ouvert à tous les ministères et établissements publics de l'État met à l'honneur les bonnes pratiques d'achats d'une solution ou d'un service innovant et les équipes qui les ont portées.

**Renforcer les interactions entre structures publiques et entreprises** pour faciliter l'identification des innovations émergentes. Dans ce domaine, la DAE, avec le soutien de la Mission French Tech, a mis en relation les plateformes régionales des achats dans les préfectures de région et les Capitales French Tech. Elle s'appuie également sur les collaborations avec les fédérations et associations d'entreprises telles que Pacte PME, dont elle est membre fondateur, ou encore le Comité Richelieu avec lequel un partenariat a été conclu au printemps 2023.

**Mettre à disposition des outils pour les acheteurs publics comme pour les entreprises, en soutien à l'écosystème de l'achat public innovant.** Le portail APProch, lancé en juillet 2022 dans le cadre du plan de transformation numérique de la commande publique (TNCP), donne ainsi de la visibilité aux entreprises sur les projets d'achats à quatre ans

<sup>8</sup> Les PME dites « innovantes » sont celles qui bénéficient d'un crédit impôt recherche, d'un crédit impôt innovation ou qui sont des jeunes entreprises innovantes.

<sup>9</sup> Hors défense et sécurité

des acheteurs publics. Plus de 9 000 projets d'achats ont été mis en ligne par plus de 400 acheteurs publics : ministères, direction des achats de l'État, plateformes régionales des achats (PFRA), mais également certaines collectivités territoriales et établissements publics. Toute entreprise peut ainsi identifier les projets de futurs marchés dans son secteur d'activité ou sa région, se faire connaître des acheteurs concernés et échanger directement avec eux sur la plateforme, en amont des appels d'offre. À ce jour, plus de 5 300 entreprises se sont inscrites. Les startups peuvent également utiliser APProch pour faire connaître aux acheteurs publics leurs solutions innovantes et leur savoir-faire.

**Financer des solutions innovantes.** La DAE a accompagné en 2023 une quarantaine de projets d'achat en phase avec les priorités de France 2030 et les politiques prioritaires du gouvernement. Le succès de cette expérimentation d'un an, par l'ampleur de la

mobilisation qu'elle a suscitée, a confirmé l'intérêt des acheteurs publics pour les solutions des startups notamment de la French Tech puisqu'elles représentent un tiers des projets retenus. Les services achat candidats, plus de 120, se sont davantage appropriés les outils à leur disposition pour caractériser l'innovation et ont expérimenté la procédure d'achat innovant de moins de 100 000 euros HT. Les projets retenus feront l'objet d'un suivi étroit en 2024 afin d'en capitaliser les résultats au profit de l'ensemble des acheteurs publics de l'État.

Afin de mettre à profit cette dynamique, les résultats du baromètre « Je choisis la French Tech » enrichiront la feuille de route de la DAE pour renforcer ses actions à destination des acheteurs publics mais aussi des startups de la French Tech.

**François Adam**  
Directeur des Achats de l'État

## 6.6 FRANCE DIGITALE

**En l'espace d'une décennie, les start-ups françaises sont devenues des acteurs incontournables de notre économie.**

Véritables moteurs de croissance et de transformation de la société, elles sont désormais à l'origine de plus d'un million d'emplois, participent à la réindustrialisation et à la souveraineté technologique du pays, et sont chaque année plus nombreuses à répondre à l'appel de la transition écologique. Le dernier [mapping](#) des start-ups à impact, publié par France Digitale, le Hub Bpifrance et le Mouvement Impact France, en témoigne. C'est un signal fort et une preuve supplémentaire que la France est un des fers de lance de l'Europe innovante et durable.

Depuis 2012, France Digitale sert cette ambition en aidant les start-ups à exploiter pleinement leur potentiel, en créant des opportunités de business et en luttant contre les obstacles qui bloquent leur chemin vers la réussite. Car si les 13 000 start-ups que compte la France continuent de croître et d'embaucher malgré la conjoncture économique actuelle, le parcours d'un entrepreneur est souvent semé d'embûches, notamment lorsqu'il s'agit d'accéder à des marchés cruciaux tels que la commande publique et les achats des grands groupes. C'est d'ailleurs la première priorité pour 58 % des start-ups interrogées dans le dernier [baromètre](#) de France Digitale et EY, devant le besoin de lever des fonds.

Ce constat doit nous rappeler un élément fondamental : le meilleur argent reste celui des clients. Si nous voulons faire émerger des champions européens, nous avons donc besoin que les grands groupes ouvrent davantage leurs portes aux start-ups et qu'une partie de la commande publique soit fléchée vers elles. Leur crédibilité sur le marché se verra



alors renforcée et leur croissance stimulée. Les pouvoirs publics et les grands groupes ont également tout à gagner en favorisant l'émergence de solutions novatrices européennes qui répondent aux besoins de la population et encouragent la remise en question des modèles opérationnels existants. Plus qu'une transaction commerciale, c'est un cercle vertueux dont tout un écosystème bénéficie.

Si les exemples de réussite existent, à l'image de WeMaintain qui assure la maintenance des ascenseurs et monte-charges de la SNCF en Île-de-France, l'heure est désormais à la simplification et la massification. En fixant l'objectif de doubler la commande publique et l'achat privé en direction des start-ups à l'horizon 2027, l'initiative « Je choisis la French Tech » envoie un signal fort et affirme que l'innovation et l'agilité des start-ups ne doivent pas être seulement reconnues, mais également priorisées dans la sphère économique. France Digitale salue donc cet engagement, qui doit être un véritable appel aux preuves et à l'action. J'invite donc tous les acteurs, du secteur public aux entreprises privées, à ouvrir leurs portes à l'innovation et à embrasser les solutions des start-ups. C'est dans cette collaboration que réside la clé pour bâtir un avenir où la créativité, l'agilité et la réussite partagée prévaudront.

**Maya Noël**

Directrice Générale France Digitale

Baromètre de France Digitale et EY sur la performance économique et sociale des startups

Édition 2023



**Objectifs du baromètre :**

Chaque année, France Digitale s'associe à EY pour publier un baromètre annuel sur la performance économique et sociale des startups. Réalisé en interrogeant plus de 500 startups françaises à l'été 2023, ce baromètre met en lumière la résilience des startups malgré le contexte économique et offre une perspective sur les obstacles à leur développement dans les 12 prochains mois.

**Enseignements sur la commande publique et l'achat privé :**

- Qui sont les clients des startups ? : Les grands groupes sont les plus grands contributeurs au chiffre d'affaires des startups. Ils représentent 60 % des acheteurs avec lesquels les startups réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires. Les deuxième contributeurs sont les startups (23 %), devant les acheteurs publics (7 %).
- Quels sont les obstacles au développement des startups ? : Pour 58 % des startups interrogées, la contractualisation avec des clients privés et publics constitue le premier obstacle à leur développement, devant le besoin de lever des fonds (47 %) et de recruter (33 %). Il y a un an, la nécessité de contractualiser avec des clients n'était citée qu'en 6<sup>ème</sup> position par 30 % des startups.
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les startups pour contractualiser avec les acheteurs publics et les grands groupes ? : Pour 75 % des startups, la longueur du cycle de vente est la première difficulté rencontrée, devant la difficulté à entrer en contact avec les différentes structures (60 %) et l'inadaptation de la structure des appels d'offres (53 %).

[Accéder au baromètre dans son intégralité](#)

## Les plus gros clients des startups sont...

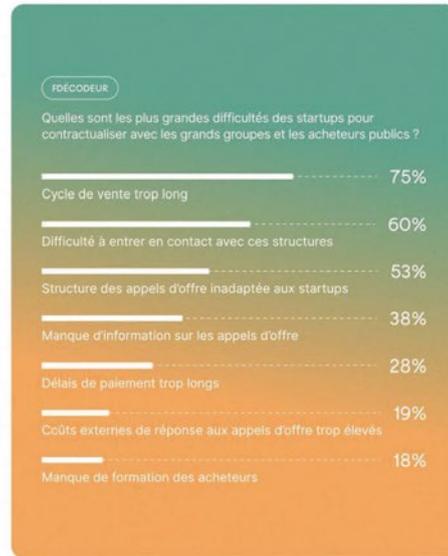
Les grands groupes sont les plus grands contributeurs au chiffre d'affaires des startups. Ils représentent 60% des acheteurs avec lesquels les startups réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires. Les deuxièmes contributeurs sont les startups (23%), devant les acheteurs publics (7%).



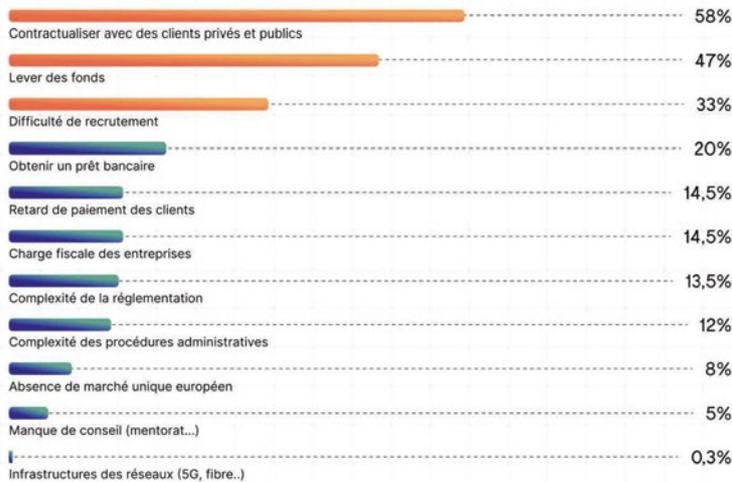
EY

BAROMÈTRE SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES STARTUPS (ÉDITION 2023)

P11



## Les 3 plus gros obstacles au développement des startups dans les 12 prochains mois



EY

BAROMÈTRE SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES STARTUPS (ÉDITION 2023)

P15



## 6.7 FRENCH TECH CORPORATE COMMUNITY (FTCC)

### Des grands groupes de la FTCC unis avec les start-ups au service de l'innovation

La collaboration entre les grands groupes et les startups revêt une importance cruciale pour stimuler l'innovation en France. La FTCC se positionne comme l'un des catalyseurs de collaborations entre eux, en facilitant les échanges et les partenariats qui permettent de répondre aux différentes problématiques de transformation numérique des entreprises françaises comme la data et l'IA, l'acculturation et la formation des collaborateurs, l'impact environnemental du numérique, le cloud de confiance, parmi d'autres.

Nous échangeons au quotidien avec les Chief Data Officer et les différents responsables de la transformation numérique de plus d'une centaine de grands groupes qui sont membres de notre réseau. Leur témoignage est unanime : les startups sont pour eux des sources d'idées novatrices et agiles, capables de développer rapidement des solutions avant-gardistes pour faire face aux grands enjeux d'innovation et de digitalisation de leurs entreprises.

Les grands groupes bénéficient donc des grandes agilité et réactivité des startups et de l'immense créativité de leurs équipes déjà immergées dans les nouveaux savoirs et les nouvelles pratiques, leur offrant ainsi un levier stratégique d'innovation, de mutation numérique et de positionnement sur les nouveaux marchés en vue de monter en compétitivité et en résilience dans le contexte de la concurrence globale.

En retour, les startups qui s'associent avec ces grands groupes bénéficient d'un exceptionnel levier de développement avec un accès immédiat à des ressources financières, des infrastructures solides, et d'un accès à des réseaux étendus de clients et de partenaires, permettant une accélération de leurs avancées technologiques et de la mise sur le marché de leurs innovations.

Au sein de la FTCC, nous encourageons aussi des modèles de collaboration favorisant la



mutualisation des compétences. Les grandes entreprises apportent leur expertise sectorielle, leur expérience opérationnelle et leur connaissance approfondie du marché, tandis que les startups injectent des idées disruptives, des technologies émergentes et une culture d'innovation audacieuse. Ce mariage de compétences complémentaires conduit à des synergies qui permettent de créer des solutions plus complètes et efficaces. La diversité des perspectives et des compétences au sein de ces collaborations contribue à une approche holistique de l'innovation, propice à la résolution de problèmes complexes et à la création de solutions immédiatement actionnables.

Par truchement de l'initiative « Je Choisis La French Tech » que la FTCC soutient pleinement, nous promovons auprès de nos 120 entreprises membres, l'objectif fixé par l'État de doubler la commande publique et les achats des grands groupes auprès des startups françaises d'ici 2027. Dans ce cadre, la participation de la FTCC à son « Observatoire des startups » est une réelle opportunité pour nos entreprises membres de faire un suivi documenté des innovations portées par les startups et d'anticiper les enjeux de transformation dans une logique de synergie.

Avec cette initiative, nous souhaitons collectivement rendre visible les solutions françaises et favoriser leur adoption par le réseau de la FTCC et stimuler la capacité d'innovation française, dans le but de renforcer la souveraineté et le rayonnement technologiques de la France.

**Nicolas Guérin**  
Président de la FTCC



# GUIDE DE RENCONTRES

À destination des Grands Groupes  
et Startups



Novembre 2023

## A. Objectif et chronologie des collaborations

Pourquoi le renforcement des collaborations entre Grands Groupes et Startups est-il un enjeu majeur ?

### À quoi sert ce guide ?

Ce guide vise à simplifier la première approche entre Startups et Grands Groupes, et vous donnera toutes les clés pour mener un échange pertinent dans l'exploration d'un projet commun. Si l'issue est favorable, vous poursuivrez les échanges. Si les planètes ne s'alignent pas, vous aurez la conviction d'avoir exploré les enjeux clés pour faire connaissance, et vous saurez communiquer de façon constructive.

Bien entendu, toutes les rencontres n'ont pas vocation à déboucher sur une collaboration. Mais nous sommes convaincus qu'un support pour aider à faire connaissance peut accélérer et faciliter la qualification de l'opportunité, ou non. Mieux comprendre votre interlocuteur et s'assurer de ne pas oublier d'aborder les éléments les plus déterminants pour la suite permettra à chaque partie d'ouvrir la discussion dans les meilleures conditions.

De nombreuses structures de conseil proposent des services de scouting, c'est-à-dire d'identification d'acteurs innovants sur une thématique ou un cas d'usage spécifié. Le Hub Bpifrance offre un service d'accompagnement gratuit à disposition des Grands Groupes pour les aider à identifier, rencontrer et collaborer avec les Startups françaises les plus pertinentes.

De nombreuses plateformes, payantes pour la plupart, sont autant d'outils à votre disposition pour compléter vos recherches. Cependant, dans notre Guide de rencontre entre Grands Groupes et Startups, nous souhaitons nous concentrer sur les phases en aval, autrement dit les phases entre la phase de "Rencontre" et de "POC".



Après avoir conquis le quotidien des Français, nos Startups doivent maintenant pouvoir être connues, reconnues et utilisées par les administrations publiques et par toutes les entreprises françaises.



**Jean-Noël BARROT**  
Ministre délégué chargé de la Transition numérique et des Télécommunications  
16 juin 2023, Vivatech

### ✓ La mentalité à adopter pour lire ce document :

Pour l'ensemble des collaborateurs, s'inscrire dans un esprit d'acte d'achat et générer de la valeur mutuelle plus vite et d'une meilleure manière.

Pour un Grand Groupe, s'assurer de la pérennité financière de la Start-up et la rémunérer en conséquence de son travail.

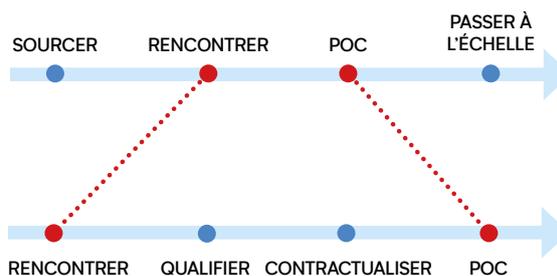
Pour une Start-up, s'assurer de clarifier les engagements du Grand Groupe pour mener un projet jusqu'à sa phase de production afin de ne pas viser uniquement une référence.

### Facteurs clés du succès des alliances Grands Groupes - Startups\*

**54%** Sponsorship par un membre du ComEx

**49%** Co-construction avec les équipes opérationnelles des GE

**39%** Cadrage du partenariat commercial en amont



Passer à l'échelle : confère au produit durabilité et stabilité. Après une série d'itérations testées, petites mais significatives, permettant de répondre et anticiper les exigences du marché.

\*Le proof of concept est l'étude de faisabilité d'un projet à réaliser avant de vous engager, afin de démontrer la viabilité du projet à vos clients ou à l'équipe produit.

Il existe également de nombreux événements accessibles toute l'année en France qui vous permettront de rencontrer de futurs partenaires ou des entrepreneurs portant des initiatives innovantes pour vos futurs projets.

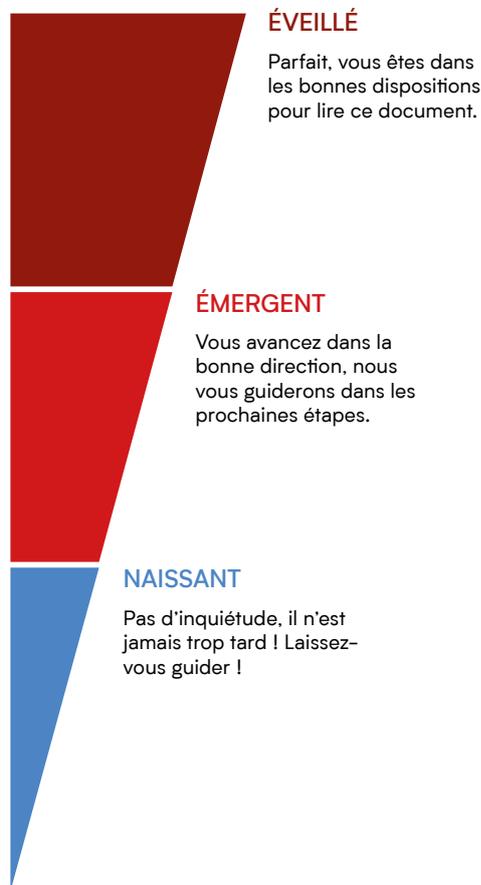


### Collaborer pour innover, un état d'esprit

La bonne nouvelle, c'est que si vous lisez ce texte, que vous soyez côté Start-up ou côté corporate, vous avez déjà fait une bonne partie du chemin. Sans avoir de talent de médium ou de boule de cristal, nous présageons que vous êtes :

- **Curieux(se)** : vous avez une appétence à aller vers l'autre, vous ouvrez à l'inconnu, à explorer le champs des possibles plutôt que se renfermer sur soi-même.
- **Optimiste** : vous êtes enthousiaste à l'idée d'explorer des synergies et des opportunités malgré un avenir incertain et changeant, vous contribuez à améliorer la capacité d'adaptation de votre entreprise pour l'aider à faire face en toute circonstance.
- **Humble** : vous connaissez les forces de votre entreprise mais vous êtes conscients que la réussite de votre société ne dépend pas que d'elle-même et que les forces des autres peuvent aussi vous renforcer.
- **Entrepreneur(e)** : vous imaginez, créez, développez de nouveaux projets, évoluer dans un univers statique vous est difficilement supportable, vous avez besoin de mouvement et d'action et vous savez les initier.
- **Respectueux(se)** : vous comprenez les contraintes de vos interlocuteurs et êtes animé par l'envie de dialoguer autour d'intérêts business communs.

### Quel est votre état d'esprit ?



# 02

## Éléments

à destination des

Grands Groupes

## A. La culture Grand Groupe

Pour qu'un grand groupe puisse travailler efficacement avec des Startups, il est important qu'il adopte une approche ouverte et collaborative, en prenant en compte le contexte et la culture propre aux Startups. La priorité des Startups dépend de leur stade de développement.

Pour les Startups en phase de création, la priorité peut être de valider leur concept et de définir leur proposition de valeur.

Pour les Startups qui ont déjà lancé leur produit ou service, la priorité pourrait être de trouver des clients, de générer des revenus et de faire croître leur entreprise rapidement.

En général, les Startups ont une grande flexibilité, qui leur permet de s'adapter rapidement et d'innover. Mais en contrepartie, elles ont leurs propres contraintes fortes :

- **Besoin de financements**
- **Besoin de références**
- **Développement de réseau d'affaires**
- **Mise en place de stratégies marketing et commerciales efficaces**
- **Recrutement de talents**

Il nous semble également important de souligner trois éléments culturels majeurs à prendre en compte impérativement :



### Notion de temps

Les Startups ont aujourd'hui une notion du temps beaucoup plus rapide qu'un grand groupe, ce qui en fait notamment sa force et son agilité. Cette notion du temps "rapide" est structurelle et basée sur deux piliers :

- **Course à l'innovation** : les Startups sont des sociétés innovantes qui opèrent sur des marchés hautement concurrentiels, elle se doivent donc d'aller vite.
- **Sociétés financées** : les Startups sont des sociétés financées, généralement par des fonds d'investissement ce qui implique de prouver leur business model et une capacité à générer de la croissance très rapidement.



### Maturité compliance, économique et financière

Les Startups sont des sociétés jeunes, qui sont parfois encore en quête de leur business model. Leur niveau de compliance vis-à-vis des exigences d'un grand groupe est donc souvent inférieur à un fournisseur traditionnel, non pas par manque d'envie mais plutôt de par leur structure et leurs priorités business.



### Une recherche de relation au-delà du chiffre d'affaires

Les Startups sont dans une quête de chiffre d'affaires pour assurer la pérennité de leur société et pouvoir continuer à se développer sereinement mais cette notion va bien au-delà pour bon nombre d'entre elles.

Au-delà de l'aspect financier, les relations avec des Grands Groupes sont pour elles de formidables avancées sur l'aspect produit, business model, compliance achats & légaux, capacité à scaler des projets.

## B. Les trois grands principes pour améliorer les relations avec les Startups

1

### Cibler de vrais cas d'usages, scalables

Le recours à des Startups ne doit pas être vu comme une fin en soi ou comme un laboratoire d'innovation facilement accessible et à moindre coût pour les Grands Groupes. Comme tout fournisseur, la Start-up doit répondre à un cas d'usage métier bien précis avec une volonté primaire de scaler la solution (sous réserve du POC bien sûr).

2

### Niveau de compliance en adéquation avec le cycle de vie de la relation

Les exigences et les niveaux de maturité sur les sujets de compliance peuvent être assez éloignés entre Startups et Grands Groupes, pour des raisons structurelles. Il est donc important d'adapter son niveau d'exigence sur ces différents aspects en fonction de la phase de vie de la relation.

Le Grand Groupe doit se poser comme un partenaire pour accompagner les SU dans le développement de leur maturité sur ce sujet durant la phase de POC.

Par exemple, une Start-up peut rapidement être en situation de dépendance économique vis à vis de ses premiers clients ce qui peut constituer un vrai frein à la relation pour un grand groupe. Or, la situation de dépendance économique n'existe pas aux yeux de la loi mais simplement en cas d'abus de cette position par le Grand Groupe.

3

### Le temps

Le temps "long" est le pire ennemi de la Start-up, que ce soit d'un point de vue du développement de son innovation, de la validation de son concept / business model mais aussi vis-à-vis de ses investisseurs financiers.

Cette notion de temps étant absolument vitale, il est nécessaire pour assainir les relations éventuelles de donner de la visibilité sur un calendrier commun et de tâcher de s'y tenir pour que chacun puisse prioriser ses efforts.



# 03

Éléments

à destination des

Startups

## A. La culture Start-up

Un Grand Groupe est aujourd'hui naturellement défini par la taille qu'il représente sur le marché. Cette taille est le fruit d'une implantation forte sur un marché national voire international, s'appuyant sur un historique fort, une multiplicité des métiers et une implantation globalisée.

L'essence même d'un Grand Groupe repose donc sur une structure et une organisation complexes assurant la stabilité opérationnelle de ses métiers mais aussi en étant en conformité avec les législations qui leur sont imposées.

Cela se traduit par trois éléments culturels majeurs à prendre en compte dans le cadre d'une future collaboration :



### Notion de temps pour les Grands Groupes

La notion de temps dans un Grands Groupes est forcément une notion plus longue que pour une start-up, car là où une start-up a un besoin immédiat de tester son concept, de démontrer un certain nombre de KPIs financiers à court termes afin d'attirer ou de rassurer ses investisseurs, le Grands Groupes doit lui faire face à une conduite du changement, et éventuellement, un circuit de validation important en fonction des enjeux afin d'être dans la maîtrise du risque (Légal, Opérationnel, IT, Achats, Compliance etc...)



### Matrices de décision et parties prenantes

La structure organisationnelle des Grands Groupes impose la multiplicité des parties prenantes à une décision de collaboration avec un fournisseur externe. Les matrices de décision, au-delà de la validation du cas d'usage métier, intègrent systématiquement des validations achats, légales et financières. Il est donc nécessaire d'avoir une approche commerciale adaptée pour maximiser la compréhension du besoin client.



### Contrats, obligations légales & process

Les Grands Groupes sont des sociétés ultra régulées par un ensemble de législations en fonction de leur secteur mais aussi des spécificités locales en fonction de leurs implantations internationales. Ils sont donc très prudents sur la gestion du risque au regard de la législation, des normes mais aussi des propres règles de conformité qu'ils se fixent. L'ensemble de ces règles / contraintes / process sont donc là pour assurer un niveau de risque très faible dans les relations externes.

## B. Les 3 grands principes pour améliorer la collaboration avec des Grands Groupes

1

### Cas d'usage métier

Le cas d'usage métier est la clé de voûte de toute potentielle collaboration. Quand bien même les Grands Groupes sont aujourd'hui engagés dans une démarche d'augmenter leur volume d'achat envers les Startups françaises, ils ne le feront pas par charité.

Ce cas d'usage identifié, il va également vous falloir rassurer les métiers sur votre capacité à adresser le sujet de conformité vis-à-vis des pré-requis des achats ainsi que sur votre anticipation d'une éventuelle phase de déploiement massif à l'issue d'un POC réussi.

2

### Implication des départements achats

Les départements achats et légaux sont souvent vus comme des freins à la collaboration pour une start-up et donc régulièrement volontairement mis de côté dans le cadre de discussions. Cela crée donc des goulets d'étranglement en fin de process d'avant-vente au moment où il va falloir officialiser cette relation.

Il est nécessaire d'impliquer les achats en parallèle des discussions avec les métiers pour connaître les process et le niveau d'exigence requis dans le cadre d'une collaboration.

Les départements achats sont aujourd'hui, la plupart du temps, de réels business partners des métiers, formés et sensibilisés au besoin de recours à l'innovation externe via notamment les Startups et ont donc une appréhension du sujet adaptée.

3

### POC dans sa globalité

Le POC doit être vu comme une opportunité de bien entendu prouver que la solution proposée par la start-up apporte bien la valeur escomptée sur le cas d'usage métier mais également que la Start-up a la capacité d'adresser la relation avec le Grands Groupes dans sa globalité sur la partie Compliance, Concept, Coût, Communication, Commerciale etc..

C'est une excellente opportunité de monter son niveau de jeu sur ces différents items..

POC avec "C" comme :

Compliance  
Commercial  
Concept  
Coût



SOUVENEZ-VOUS !

- Ce guide peut vous accompagner durant toute la phase de création de partenariat entre Start-up et Grand Groupe.
- Soyez ouvert d'esprit et compréhensif à la culture d'entreprise de votre interlocuteur.
- Communiquez de manière transparente avec vos futurs partenaires pour vous aligner sur toutes les phases de vie du projet.

## Membres du groupe de travail

---



Robin HONNART  
Vice Président  
Sales

comet+



Julien COULON  
Co-Founder  
Operating partner

OVNI



Grégoire SOULOY  
Manager Pôle Corporate  
& Business Development



Emmanuel FRANCK  
Consultant  
Senior

ARTEFACT



Jean-Baptiste DESFORGES  
Business Partner  
Innovation



Arthur DUTHOIT  
Consultant  
Senior

ARTEFACT

## Partenaires Écosystème

---



## 6.8 GROUPE RAISE

**Il y a maintenant une décennie que le Groupe RAISE crée et déploie des dispositifs propices à l'émergence d'interactions et d'alliances stratégiques entre les start-ups et les grandes entreprises, façonnant ainsi le paysage dynamique de l'innovation.**

À travers les initiatives du cabinet de conseil expert en Open Innovation, RaiseLab, et de l'accélérateur philanthropique de start-ups, RAISE Sherpas, nous occupons une position privilégiée pour observer l'évolution significative des relations entre ces deux mondes distincts, constatant leur impact tant sur la croissance des start-ups que sur la transformation des grandes organisations.

Au fil des années, nous avons été témoins d'un changement majeur dans la perception des start-ups. Trop souvent perçues comme des partenaires de second plan, voire superflus, elles sont aujourd'hui reconnues comme des partenaires incontournables, capables de répondre aux enjeux stratégiques et structurants, même pour les leaders mondiaux.

Cette prise de conscience réside principalement dans le fait que les alliances avec les start-ups ne sont plus simplement des options, mais des impératifs stratégiques. Dans la quête de solutions aux défis environnementaux, sociaux et sociétaux de notre époque, les grandes organisations intègrent systématiquement les start-ups dans leur stratégie. Leur feuille de route est claire : accélérer le changement, repousser les limites, redéfinir les règles du jeu et innover différemment.

Les start-ups deviennent ainsi des partenaires privilégiés pour aider les grandes entreprises à atteindre des objectifs ambitieux, car elles ont été créées pour répondre de manière agile et rapide aux enjeux sociétaux tels que la réduction carbone, la traçabilité, les biomatériaux, la circularité, et bien d'autres. Les grandes entreprises comprennent que collaborer avec des start-ups offre une voie plus rapide, simple et souvent plus efficace pour relever ces défis.



La réussite et la pérennisation de ces synergies entre les solutions technologiques des start-ups et les transformations des grandes organisations nécessitent une relation contractuelle gagnant-gagnant et équilibrée. Dans cette démarche, l'État peut jouer un rôle exemplaire en favorisant ces interactions à travers des initiatives telles que « Je choisis La French Tech » ou encore des programmes dédiés tels que France Tourisme Tech. Soulignons également l'importance du rôle du Médiateur des entreprises, qui peut agir comme un catalyseur pour faciliter ces partenariats et résoudre d'éventuels différends administratifs et commerciaux.

Ensemble, ouvrons les portes d'une nouvelle ère consacrée à ces alliances porteuses de valeurs pour tous, car ce sont dans ces alliances que réside le potentiel de l'innovation et de la transformation durables.

**Paul Jeannest**

Co Fondateur & CEO, RaiseLab

**Anne-Sophie Gervais**

Co-Head, RAISE Sherpas

## 6.9 KEDGE

**Réussir à travailler avec des start-ups quand on est une organisation établie, publique comme privée, est de plus en plus nécessaire pour pouvoir répondre efficacement aux opportunités...**

...Comme aux secousses d'un monde de plus en plus volatile, incertain et complexe. Pour cela il est nécessaire de mobiliser ses différentes fonctions, qu'elles soient ou non associées à l'innovation. Faire travailler des start-ups ce n'est pas seulement réaliser des preuves de concepts mais aussi se projeter dans l'après : la mise en œuvre de l'innovation, la phase « business ». La fonction Achats est alors en première ligne – la plus pertinente pour gérer les relations client-fournisseur ; c'est son métier. Or, cela requiert de transformer la fonction Achats. Travailler avec des start-ups est une situation extrême de relation client-fournisseur, qui met à mal tous ses réflexes et processus construits pour maîtriser en priorité les risques et les coûts.

Cette transformation de la fonction Achats est en cours. À travers l'Observatoire Achats & Innovation Kedge Executive Education, nous travaillons à identifier et accompagner celle-ci par la recherche et la formation. À travers notre étude annuelle, nous voyons ainsi progresser sa participation à la stratégie d'innovation de son entreprise : quand cela faisait partie des 5 premières priorités



de 16 % des départements Achats en 2020, ils sont désormais 29 % en 2023. Année après année, ils sont de plus en plus impliqués sur les projets innovants de leur périmètre. Et quand nous regardons plus précisément s'il y a des différences d'implication de la fonction Achats dans les projets avec des start-ups et dans ceux avec des fournisseurs « classiques » déjà référencés, nous voyons qu'en moyenne les départements Achats sont moins impliqués dès lors qu'il y a des start-ups (table 1 de l'étude).

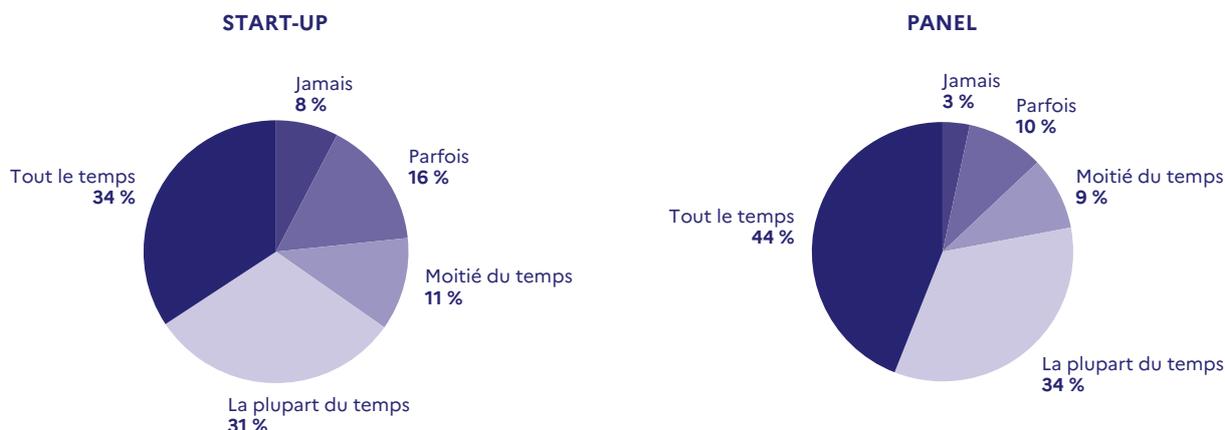
Le taux de couverture complet par les achats chute de 44 % à 34 %. Et plus précisément, département par département, ce sont 33 % d'entre eux qui sont concernés par un différentiel d'implication négatif dès lors qu'il s'agit d'acheter à des startups.

**Dr HDR Romaric Servajean-Hilst**

Professeur Kedge Business School, directeur  
académique MAI executive education  
Chercheur-associé i3-CRG  
École polytechnique

## Étude Kedge

Table 1 : fréquence d'implication des départements Achats dans les projets d'innovation sur leur périmètre avec les start-ups vs. les fournisseurs référencés (au panel) en 2023



Les analyses statistiques ne révèlent aucun lien avec le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou même le type d'achat. En revanche, un niveau élevé d'implication des achats de ces entreprises dans les projets innovants, avec les start-ups comme avec les fournisseurs au panel, est fortement lié par l'engagement de la direction générale à l'innovation, par l'implication des directions Achats dans un management innovant de ses équipes, mais aussi par la qualité de l'ambiance de travail dans les équipes d'acheteurs. Cette différence de moindre implication dans les projets avec les start-ups s'explique par deux facteurs d'influence spécifiques au niveau des fonctionnements des services Achats. D'une part, plus ils sont impliqués dans les processus de sélection des fournisseurs, plus ils sont impliqués dans les projets avec les start-ups (probabilité critique de 0,005). D'autre part, plus il y a de règles et processus à suivre, moins ils le sont (probabilité critique de 0,037).

Ces résultats viennent confirmer la bonne trajectoire des efforts en cours en matière de formation des acheteurs mais aussi des dirigeants Achats. Ils soulignent également le parcours qui reste à réaliser en matière de formation à l'innovation collaborative et aux achats innovants – notamment des autres fonctions internes et certainement aussi des start-ups – et en matière de management des Achats. Il y a en effet tout autant une dimension psychologique dans la capacité des équipes Achats et de leurs interlocuteurs à s'adapter aux contraintes des uns et des autres, et une dimension processuelle aussi pour réussir à ouvrir des chemins de collaboration qui permettent de mieux intégrer les startups afin qu'elles deviennent de futurs fournisseurs référencés, avec du chiffre d'affaires récurrent.

### Méthodologie

Les données sont issues de l'Observatoire Achats & Innovation Kedge Executive Education 2023. Elles ont été collectées dans le cadre d'un projet pédagogique avec les acheteurs-alternants en Achats du MAI (management des achats internationaux) en formation initiale et en formation continue, parcours bac+5. Les étudiants devaient auditer leur département d'accueil sur la base d'un guide d'audit. L'objectif était d'avoir accès à tous les types de maturité des équipes d'achat en matière d'innovation afin de constituer un échantillon représentatif des départements Achats en France dans les entreprises privées. Nos données concernent 258 départements Achats dans 199 entreprises. 208 départements sont dans des grands groupes, 165 relèvent des achats directs, 77 des achats indirects et 16 des fonctions supports. Les analyses réalisées consistent en des corrélations, des régressions linéaires, des tests du  $\chi^2$  et des analyses des conditions nécessaires.

<b>Secteurs d'activité représentés</b>	
Agriculture, Agroalimentaire	10 %
Automobiles, équipements automobile	9 %
Banque et assurance	9 %
BTP, Matériaux de construction, Infrastructures, Bois, Chimie et Papier	11 %
Conseil, IT (services) communication, publicité	4 %
Constructions aéronautiques et ferroviaire	9 %
Distribution	8 %
Énergie et Environnement	10 %
Humanitaire	0,5 %
Loisirs, hôtellerie, Restauration, Tourisme et Immobilier	4 %
Matériel électrique, Électronique, Électroménager, Ameublement, IT, Mécanique et Métallurgie	5 %
Pharmacie, cosmétique et médecine	11 %
Services, Location, Travail temporaire	2 %
Sport, Jeux, luxe, Habillement	8 %

<https://formation.kedge.edu/actualites-professionnelles-de-kedge/kedge-publie-la-quatrieme-edition-de-son-observatoire-des-achats-et-innovation>

## 6.10 MEDEF

### **Le MEDEF et l'initiative « Je choisis la French Tech » : un enjeu de compétitivité, de souveraineté et de croissance responsable dans les territoires**

Nos entreprises évoluent dans un environnement aussi exigeant que stimulant : concurrence internationale exacerbée, émergence de nouvelles technologies aux champs d'application infinis, accélération des transitions, écologique en premier lieu...

Dans cette course effrénée, il est de notre responsabilité d'encourager l'émergence de champions nationaux, des start-ups prometteuses participant aussi bien de notre réindustrialisation, de notre souveraineté, que de notre capacité à relever les défis de demain, dès aujourd'hui.

C'est pourquoi le Mouvement des entreprises de France et ses 190 000 entreprises adhérentes soutiennent l'initiative lancée par le Ministre délégué chargé du Numérique Jean-Noël Barrot « Je choisis la French Tech ». L'objectif : doubler la commande publique et les achats des grands groupes auprès des start-ups françaises, encourager leur développement sur le territoire national (créations de sites, d'emplois et plus largement de valeur), et à terme accroître notre autonomie stratégique en disposant de solutions technologiques souveraines.

J'ai l'intime conviction que les entreprises ont la solution aux défis qui traversent notre pays au travers d'un levier majeur : l'innovation.

En investissant dans la recherche, le développement et l'adoption de technologies de pointe, la France peut et doit se positionner comme un acteur central dans des domaines critiques telles que l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la biotechnologie, les énergies renouvelables ou encore les technologies permettant la décarbonation de nos activités. Il en va de notre capacité à faire rimer réindustrialisation, poursuite du plein emploi,



et transition écologique mais également affirmer la place de la France et de ses entreprises dans un environnement international ultra concurrentiel.

Pour innover, nos entreprises ont également besoin de stabilité et de visibilité, conditions sine qua non de leur capacité à investir et se projeter dans l'avenir. C'est tout le sens de la politique de l'offre que défend le MEDEF et dont les effets positifs se sont déjà matérialisés : 2 millions d'emplois créés, plus de 800 000 apprentis accueillis l'an dernier dans les entreprises, un niveau d'investissement des entreprises en France supérieur à la moyenne européenne et une réindustrialisation qui amorce son retour. Le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) joue à ce titre un rôle central dans le soutien de la R&D en France.

Enfin, la promotion de l'innovation doit nécessairement être pensée par le prisme du défi des compétences. Il s'agit là aussi bien d'un enjeu de performance économique que de cohésion sociale. Et c'est la raison pour laquelle nous sommes pleinement engagés en faveur de l'association des entreprises à l'élaboration de l'offre de formation pour que cette dernière soit le reflet des enjeux de demain et profite à toutes et tous.

Les entreprises de la French Tech sont un atout pour la France et elles pourront compter sur le MEDEF à leurs côtés pour les accompagner dans leur croissance. Une croissance responsable.

**Patrick Martin**  
Président du MEDEF

## 6.11 NUMEUM

**La facilitation des collaborations entre nos start-ups et PME du numérique et les grands donneurs d'ordre est, depuis des années, une thématique chère à Numeum.**



vec l'accélération à l'international et la stratégie partenaires, c'est l'un des trois piliers qui structure l'accompagnement au développement du business que nous proposons au millier de start-ups et PME en croissance adhérentes de notre syndicat. Récemment, avec le soutien du Cigref, nous avons également lancé BizKitchen, notre websérie sur les meilleures recettes business entre start-ups et grands groupes.

Partenaire historique, engagé aux côtés du ministre Jean-Noël Barrot, de la Mission French Tech et de leurs équipes, notre organisation est fière d'avoir participé au lancement de la French Tech et de Pacte PME il y a plus de dix ans déjà. Numeum est désormais fier d'être cet allié qui soutient, depuis la première heure, l'initiative du Gouvernement « Je choisis la French Tech ».

Ce dispositif met en avant les solutions innovantes des entreprises de la French Tech au service des grandes transformations du pays, technologiques et écologiques. Afin de stimuler le dynamisme de l'ensemble de notre tissu économique, « Je choisis la French Tech » encourage et renforce les liens entre tous les acteurs – petits comme grands, publics comme privés – qui maillent nos territoires.

Dans un contexte international incertain et avec le ralentissement du financement privé, il devient primordial que nos entreprises se concentrent sur l'acquisition de clients pour garantir leur croissance pérenne. Le programme « Je choisis la French Tech » y participe très concrètement. En s'appuyant sur un collectif qui met en mouvement l'ensemble de nos écosystèmes institutionnels et économiques vers une ambition commune, le programme « Je choisis la French Tech » permet à toutes les parties prenantes de s'exprimer et de prendre leur part dans cette dynamique.

À ce titre, la mise en place d'un Observatoire de la relation start-ups-grands comptes, confiée par le Ministre au Médiateur des Entreprises, est une parfaite illustration. Cette mission permettra de suivre l'objectif de doubler les achats aux start-ups à horizon 2027 et de proposer collectivement des pistes d'évolution. Les nombreuses contributions externes qui accompagnent le présent rapport en témoignent.

Numeum est donc ravi de mettre à disposition la synthèse des enseignements clés issus de l'événement co-organisé le 9 octobre 2023 avec la French Tech Grand Paris autour de la commande publique. Le fruit d'un travail collaboratif rassemblant 150 participants à travers des partages d'expériences et des ateliers participatifs. Ce travail a notamment permis de faire ressortir un recueil de bonnes pratiques opérationnelles et des propositions concrètes pour faire évoluer certains dispositifs.

Pour toutes ces raisons, Numeum, représentant la première organisation professionnelle du numérique en France avec ses 2 500 adhérents, se réjouit d'avance de poursuivre en 2024 son engagement en faveur de « Je choisis la French Tech ». Notre syndicat ambitionne ainsi la programmation de deux nouvelles initiatives : la saison 2 de la websérie BizKitchen et l'organisation d'un événement dédié à la commande privée.

Ensemble, engageons le numérique, choisissons La French Tech et doublons la commande publique et privée pour nos entreprises innovantes à horizon 2027 !

**Véronique Torner**  
Président de NUMEUM



## LES 5 COMMANDEMENTS OPÉRATIONNELS POUR LA COMMANDE PUBLIQUE !

[1]

### OSEZ LE SECTEUR PUBLIC

Parce que répondre au **niveau d'exigence de la commande publique est structurant** pour votre entreprise.

Parce que les **références publiques** sont un **levier de développement** très important.

Parce que c'est une **sécurité financière**.

- Bien que le secteur public paie parfois un peu tard, il paye toujours ! Il n'y a jamais d'impayés possibles dans le public !
- Les contrats durent en moyenne plus longtemps qu'avec le privé !

Parce que les fonctionnaires sont des alliés ! Ils vivent le fait de contribuer à l'émergence de champions nationaux comme une mission de service public !

#### Maurice Lévy

Ambassadeur  
Je Cholsis La French Tech

Fondateur  
Viva Technology



*Même pour les grandes entreprises, travailler avec le public, il faut l'admettre, c'est compliqué. Cependant, quand cela marche, c'est un peu lent, mais il y a une accélération formidable. C'est une caution magnifique, parfois même, bien supérieure à ce que les entreprises privées peuvent apporter !*

#### Alain Garnier

CEO  
Jamespot



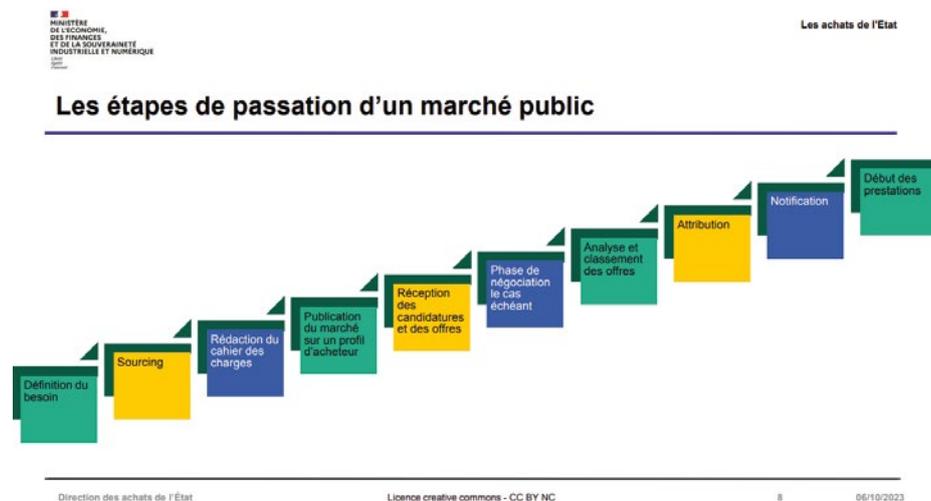
*Les agents du secteur public sont là pour aider, déminer des solutions. Il faut donc s'appuyer sur cette relation humaine. Ce n'est pas qu'une histoire d'argent et d'innovation, c'est avant tout une histoire de relation humaine !*



## [2] ANTICIPEZ AUTANT QUE POSSIBLE LA PHASE AMONT

### [2.1] APPRÉHENDEZ LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE PASSATION ET PROCÉDURES

Pour les achats en général :



Pour les achats innovants :

- **L'article R.2124-3 du code de la commande publique** : « Sont innovants les travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise »
- **Le "Guide pratique : achat public innovant"** réalisé par l'Observatoire Économique de la Commande Publique.

Pour notamment comprendre comment l'acheteur caractérise l'innovation grâce au faisceau d'indices suivant : ✓ Le projet d'achat ✓ La solution ✓ Le fournisseur.  
Une nouvelle version de ce Guide sera prochainement publiée.

## [2.2] IDENTIFIEZ LES POTENTIELS BESOINS

- Utilisez les outils de sourcing et méthodes de veille à votre disposition :
  - Rendez-vous sur le portail [APProch](#)



### Connaître les besoins de l'État : APProch, le nouveau portail des projets d'achats publics

Le portail APProch est accessible au lien suivant : <https://projets-achats.marches-publics.gouv.fr/>



- 1** Un **projet d'achat public** est une perspective d'achat public qui est susceptible d'évoluer à tout moment, jusqu'à donner lieu à la publication d'un appel d'offres sur un site dédié (profil d'acheteur).  
 — Il s'agit d'une information prévisionnelle qui n'engage ni l'acheteur public ni les entreprises qui s'y intéressent.

- **Interrogez les plateformes pour être informés des consultations du secteur public :**
  - **[Regardez le Bulletin Officiel des Annonces des Marchés Publics \(BOAMP\)](#).** Vous y trouverez les avis publics à la concurrence (AAPC) nationaux et européens, les avis de concession, les avis d'attribution, contrats de partenariat public-privé et des avis divers lancés par l'État, l'armée, les collectivités territoriales et leurs établissements publics. Le BOAMP peut également vous permettre d'identifier de potentiels partenaires potentiels en vue de répondre ensemble à de futurs marchés.
  - **[PLACE](#), la plateforme de dématérialisation des procédures de marché de l'Etat.** Elle permet aux entreprises de consulter et répondre aux consultations émanant des services de l'Etat en administration centrale et en services déconcentrés, des établissements publics de l'Etat et des organismes, des autorités publiques indépendantes, des autorités administratives indépendantes, des groupements d'intérêt public, des groupements d'intérêt économique investis d'une mission de service public d'intérêt national, des organismes de sécurité sociale, de l'Union des caisses nationales de sécurité sociale et de la Caisse des Dépôts et Consignations.
  - **[MAXIMILIEN](#), le portail des marchés publics franciliens.**
- **Mettez en place des méthodes de veille automatisée des avis de publicité des marchés publics.**

### [2.3] PROVOQUEZ LA RENCONTRE, LE BESOIN

- > **Participez aux rencontres physiques : événements, salons, moments networking :**
  - o Renseignez-vous en amont sur les intervenants présents ;
  - o Demander à un contact que vous connaissez d'organiser une rencontre à cette occasion pour discuter. Même si ce contact n'est pas forcément le plus pertinent, celui-ci pourra avoir un rôle d'ambassadeur au sein de l'institution pour vous emmener jusqu'au bon interlocuteur.
- > **Intéressez-vous à certaines collectivités en priorité :**
  - o Regardez les plus grandes collectivités qui ont des services innovation, avec des personnes dédiées ;
  - o Priorisez celles qui font déjà de l'innovation, en particulier lorsque vous cherchez un premier contrat avec une administration.
- > **Soyez pédagogue et traduisez de manière visuelle votre offre pour la rendre la plus concrète possible.** Faites un maximum de démonstrations de vos solutions sur les événements où il y a des collectivités présentes ;
- > **Individualisez la prise de contact en adaptant votre discours à chaque interlocuteur.** Comprenez ses besoins et identifiez s'il y a un budget à la clé. N'hésitez pas également à identifier d'éventuels besoins que l'acheteur n'aurait pas perçus lui-même ;
- > **Démontrez que votre solution répond bien au besoin de l'acheteur et qu'elle est déployable immédiatement.**

**Veselin Penchev**  
VP Employers  
OpenClassrooms



*Mettre en place des stratégies commerciales et marketing classiques du type : je prends contact par mail, LinkedIn, cela marche bien. Mais, il faut les adapter d'un point de vue sémantique et vocabulaire. Et surtout, évitez les séquences automatiques de 5 mails de relance. C'est très mal perçu. Personnalisez au maximum !*

### [2.4] IDENTIFIEZ DE POTENTIELS PARTENAIRES

Pour différentes raisons, il peut être conseillé de répondre à un marché public avec un ou plusieurs partenaires :

- > **La complémentarité.** Si votre offre ne répond qu'en partie au marché auquel vous souhaitez répondre, allez chercher un ou plusieurs partenaires pour couvrir l'ensemble du besoin et y répondre ensemble ;
- > **La taille critique/les ressources disponibles :** si vous disposez de ressources internes limitées, coopérez avec un partenaire ! Grâce à sa taille, il pourra être en mesure de répondre à des besoins opérationnels que vous ne pouvez couvrir seul.

Quelles sont les différents types de partenariat ?

- > **La co-traitance :** la réponse aux besoins sera collective avec le partenaire et les responsabilités définies (responsabilité conjointe ou solidaire). Par exemple, passer par une grande entreprise, dont l'activité complémentaire se rapproche de la vôtre, qui est déjà en contrat avec un important commanditaire public avec lequel vous souhaitez travailler (ministère de l'Intérieur, des Armées, etc.). Identifiez un prochain marché public pour lequel ce grand groupe pourrait se positionner comme mandataire d'un groupement/consortium auquel vous pourriez participer.



- **La sous-traitance** : dans ce cas, l'attributaire du marché est identifié comme chef de file et le sous-traitant sera « déclaré » auprès de l'acheteur. Le partenaire en sous-traitance fournira une part du service et sera responsable de sa part.

Dans le cadre de ces différentes options, la préparation en amont est stratégique. Organisez-vous en avance de phase pour connaître au mieux votre client final et votre partenaire potentiel. Et pré-déterminez avec lui la répartition du marché.

<b>Guillaume Buffet</b> Administrateur chargé de la Commission Startup  Numeum		<i>J'ai souvenir d'un très grand compte qui m'a dit "trouve toi un grand frère" ! Ton offre est trop petite, nous ne pouvons pas passer du temps à l'analyser en l'état. Il faut que tu réussisses à rentrer dans une problématique plus large. C'est un aspect très important !</i>
---	---	--

## [2.5] SOYEZ FORCE DE PROPOSITION

- **Argumentez également sur les priorités transversales de la commande publique, notamment RSE.** Dans votre réponse, n'accordez pas seulement de l'importance au fait que votre solution répond au besoin de l'acheteur. Lors de votre argumentaire, prenez aussi en considération les obligations et priorités sous-jacentes (par exemple : la transition écologique) qui intéressent les marchés publics.
- **Intégrez la dimension juridique dans votre argumentaire pour rassurer l'acheteur.** Toutes les administrations ne connaissent pas forcément toutes les procédures, particulièrement les plus petites collectivités. D'autant plus que la réglementation évolue sans cesse.
  - La procédure de l'achat innovant - contrat de moins de 100 000 euros HT, sans publicité et mise en concurrence - a été mise en place en 2019. Elle est globalement peu utilisée (recensement en 2021 de 231 marchés), car peu connue. Dans ce cas, préparez une argumentation pour démontrer à l'acheteur en quoi votre solution est innovante et que cette procédure est intéressante pour les deux parties. Pour ce faire, appuyez-vous notamment sur les éléments du "Guide pratique : achat public innovant" de l'Observatoire Économique de la Commande Publique.

<b>Malvina Mairesse</b> Avocat partenaire de Numeum  Cabinet H <sub>2</sub> O		<i>Si le contrat est à moins de 100 000 euros, proposez à l'acheteur de passer par la procédure de l'achat innovant, et démontrez que votre solution est innovante. C'est à vous de faire ce travail de justification pour arriver ensuite auprès des acheteurs avec une solution clé en main !</i>
---	---	---

Pour tout renseignement, contactez **Malvina Mairesse, Avocat à la Cour, Cabinet H<sub>2</sub>O Avocats** : [mairesse@mairesse-avocat.fr](mailto:mairesse@mairesse-avocat.fr).



## [2.6] RÉFÉRENCEZ-VOUS SUR LES CENTRALES D'ACHAT

De nombreuses plateformes existent, telles que :

- **RESAH, le Réseau des Acheteurs Hospitaliers.** La centrale d'achat accessible à tous les pouvoirs adjudicateurs intervenant à titre principal ou accessoire dans les secteurs sanitaire, médico-social et social public et privé non lucratif ;
- **UniHA, l'Union des Hôpitaux pour les Achats.** Il s'agit d'une coopérative d'acheteurs hospitaliers publics français.
- **L'UGAP, l'Union des Groupements d'Achats Publics (UGAP).** L'UGAP est la centrale d'achat public généraliste qui propose des produits et services sélectionnés sur appels d'offres :
  - Trois types de client : les ministères, les opérateurs et les collectivités, les acteurs de santé. Cela représente 22 600 bénéficiaires, et donc autant de clients potentiels sur le territoire ;
  - Ce sont des marchés *a minima* d'environ 5 millions d'euros, avec des lotissements (possibilité de répondre en cotraitance) ;
  - Il est préférable d'avoir des solutions matures et non en cours de création ;
  - Deux manières pour entrer à l'UGAP :
    - Via un appel d'offres. Mais notez que ce ne sont généralement pas des marchés avec des besoins très spécifiques ;
    - Pour le logiciel, c'est un distributeur, [SCC](#), qui est actuellement attributaire de l'[accord-cadre multi-éditeurs de l'UGAP](#). Il est donc nécessaire de travailler en sous-traitance avec ce distributeur. Ce sont entre 2 000 et 3 000 solutions logicielles qui sont portées par SCC. Les principaux critères pour obtenir un référencement UGAP sur cet accord-cadre :
      - La solidité financière. L'UGAP utilise [Creditsafe](#). Vous pouvez toutefois passer par un autre *scoreur*. La seule condition exigée sera de fournir la grille d'évaluation. L'UGAP limite les risques financiers et attend une note des éditeurs *a minima* de 50/100 ;
      - La correspondance de l'activité au cadre du marché public. Il faut uniquement du logiciel et pas de matériel, avec éventuellement de la configuration.

<p><b>Nathalie Vouillon</b> Responsable Innovation &amp; PME Union des Groupements d'Achats Publics (UGAP)</p>		<p><i>Un acheteur travaille sur son besoin 18 mois avant de lancer un appel d'offres. Si vous répondez à cet appel d'offres sans avoir été en contact en amont avec l'acheteur pour bien étudier et comprendre son besoin, il sera plus difficile de remporter le marché.</i></p>
--	---	---

Pour tout renseignement, contactez **Nathalie Vouillon, Responsable Innovation & PME - UGAP** : [nvouillon@ugap.fr](mailto:nvouillon@ugap.fr).

### [3]

## SOIGNEZ PARTICULIÈREMENT LA PHASE DE LANCEMENT

- **Mettez en place un mode opératoire dynamique et discipliné :**
  - Disposez d'un cadrage le plus clair possible des étapes et des attentes ;
  - Cadencez un plan de communication pour lancer rapidement le partenariat ;
  - Renforcez l'accompagnement en réalisant *a minima* des points hebdomadaires et en ayant une très grande réactivité pour construire la confiance.
- **Prenez en considération l'importance de la culture du résultat du secteur public :**
  - Répondez aux enjeux de la dépense des deniers publics et ses justifications ;
  - Démontrez donc le plus rapidement possible les résultats concrets et communiquez-les !
- **Rendez le partenariat le plus facile possible pour l'entité publique, avec une approche quasiment clé en main, en composant avec ses propres ressources.**

### [4]

## MAINTENEZ LA CONFIANCE AU PLUS HAUT PENDANT LE DÉPLOIEMENT

- **Ne soyez pas trop intrusif et respectez le rythme de communication** de l'acheteur :
  - Ne relancez pas trop souvent ! Acceptez un temps de réactivité qui est généralement plus long que dans le privé, mais également avec un plus grand taux de réponse ;
  - Ne sollicitez pas toutes les parties prenantes (logique de maillage du compte).
- **Instaurez un suivi régulier** (mensuel ou semestriel) pour partager les enjeux et bénéficier du soutien et de l'expérience de l'acheteur.
- **Faites preuve d'une flexibilité et d'une adaptabilité, dans la mesure du raisonnable, pour répondre aux besoins successifs de l'acheteur.**
- **Pensez à faire appel au Médiateur des Entreprises pour dénouer d'éventuelles situations** problématiques.

### [5]

## CAPITALISEZ SUR LA RÉUSSITE DANS LA PHASE AVALE

- **Proposez de nouvelles solutions plus poussées aux acheteurs avec lesquels vous avez déjà un contrat.**
- **Servez-vous de vos succès pour nouer de nouveaux partenariats publics et privés.**
  - Mettez en avant les résultats d'un partenariat réussi dans vos relations avec d'autres prospects et partenaires.

**Jean Mazerbourg**

Responsable grands comptes - Secteur public

OpenClassrooms



*Le secteur public, c'est tout un univers. Il faut avoir conscience du possible effet boule de neige et passage à l'échelle. Contractualiser avec succès avec un ministère, c'est entrer dans la dynamique d'influence positive du dialogue interministériel. Les administrations locales ont également de nombreux espaces d'échanges pour partager les succès !*



## 10 PROPOSITIONS CONCRÈTES POUR AMÉLIORER LE RECOURS A LA COMMANDE PUBLIQUE POUR NOS STARTUPS & PME DU NUMÉRIQUE

- ★ **Adopter une approche locale du dispositif "Je Choisis La French Tech".**
  - Vers un tour de France "Je Choisis La French Tech" pour rencontrer les collectivités et les entreprises et les faire se rencontrer, pour sensibiliser les acteurs et promouvoir les dispositifs en place.
- ★ **Mettre en place un plan de communication dédié pour valoriser les grandes entreprises engagées dans le dispositif "Je Choisis La French Tech"**
  - Communiquer publiquement et régulièrement la liste des grandes entreprises privées signataires ;
  - Valoriser les grandes entités publiques et privées qui ont signé des contrats avec les startups.
- ★ **Sensibiliser davantage les acheteurs publics sur les enjeux pratiques de l'innovation pour la transformation du secteur public.** En quoi l'innovation peut répondre à des problématiques concrètes pour le service public, comment les solutions innovantes permettent de réduire certains coûts et/ou d'obtenir des gains de performance, notamment énergétiques, etc.
- ★ **Sensibiliser massivement les plus petites collectivités à la procédure d'achat innovant.**
- ★ **Mettre en avant les entreprises innovantes de la French Tech référencées sur les centrales d'achat.**
- ★ **Valoriser les spécificités des entreprises de la French Tech en les présentant par verticales/solutions apportées.** La bannière et l'appartenance régionale des startups de la French Tech sont très importantes pour l'écosystème. Mais cela peut aussi générer chez les acteurs publics une part de méconnaissance des spécificités des entreprises. Et surtout, une mauvaise appréhension des problèmes qu'elles peuvent résoudre concrètement grâce à leurs solutions.

**Louis Fleuret**  
Directeur adjoint  
Mission French Tech



Un acheteur public ne va pas acheter "French Tech" pour le plaisir, éventuellement parce que c'est français... Mais il va surtout acheter parce que la solution répond concrètement à son besoin !

- ★ **Déployer des workshops/masterclass pour mieux expliciter le fonctionnement des centrales d'achat publiques**, en particulier celle de l'UGAP.
  - Mieux former et acculturer les startups : comment les centrales fonctionnent, quelles sont les subtilités des marchés, quelles sont les attentes des acteurs publics concernant les entreprises référencées sur ces centrales, etc.





- ★ **Promouvoir davantage la procédure de l'achat innovant** pour les contrats de moins de 100 000 euros HT :
  - Diffuser massivement les guides et listing des marchés passés selon cette procédure (avec objet, titulaire, etc.) auprès des startups et PME innovantes ;
  - Développer davantage des formations pour les entreprises et les acheteurs sur la procédure de l'achat innovant ;
  - Donner un rôle pivot à la Mission French Tech pour amplifier la communication autour de cette procédure.
- ★ **Créer des outils d'auto-formation** (guides, MOOC, etc.), complémentaires à ceux existants sur la dimension juridique, **pour vulgariser les aspects pratiques de la commande publique** : comment rentrer dans les process de *sourcing*, comment anticiper au mieux les enjeux relatifs à la phase amont, etc.

<p><b>Vincent Susplugas</b> CEO Collective Thinking</p>		<p><i>De nombreux outils très bien faits sur les enjeux juridiques, notamment le guide de la Direction des Affaires Juridiques, sont à disposition des entreprises. En tant que startup, nous aurions également besoin d'un équivalent de ces guides sur les aspects pratiques de la commande publique !</i></p>
---	---	--

- ★ **Réaffirmer certaines règles de la commande publique et en faire évoluer d'autres :**
  - Limiter les retards de transmission des documents validant la prestation (PV), documents pourtant indispensables au titulaire pour pouvoir facturer. Il faut faire de la pédagogie, surtout en France, pour que les délais de paiement soient « d'un point de vue pratique » réduits ;
  - Interdire le pré-comptage des pénalités sur factures, lorsque ces pénalités sont contestées par le titulaire du marché ;
  - Changer la destination du Software as a Service (SaaS) pour la faire atterrir dans la case de l'investissement plutôt que dans celle du "fonctionnement".





### A propos de Numeum

Numeum est l'organisation professionnelle de l'écosystème numérique en France. Elle représente les entreprises de services du numérique (ESN), les éditeurs de logiciels, les plateformes et les sociétés d'Ingénierie et de Conseil en Technologies (ICT). Numeum rassemble plus de 2 500 entreprises adhérentes qui réalisent 85% du chiffre d'affaires total du secteur. Présidée par Véronique Torner, Numeum se fixe trois priorités : les territoires, pour accompagner les adhérents en région, les compétences, pour répondre aux défis de la mixité et de l'attractivité et le numérique responsable, pour accompagner et soutenir le développement d'un écosystème numérique dans une trajectoire d'impact positif sur le plan économique, social, sociétal et environnemental à l'échelle européenne, nationale et locale. Numeum est membre de la fédération Syntec. Le secteur du numérique représente 65 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 661 000 employés en France. Pour en savoir plus : [www.numelum.fr](http://www.numelum.fr)

### A propos de l'accompagnement des startups par Numeum

Le financement de votre startup est une étape. Numeum l'accompagne, mais ne s'arrête pas là. Pour stimuler les leviers de votre hypercroissance, le programme Startup de Numeum met l'accent sur :

- > la collaboration avec les grands groupes publics et privés ;
- > le développement à l'international ;
- > la structuration de votre stratégie de commercialisation indirecte.

### Contact

**Mike Fedida**  
Délégué Startup &  
International  
Numeum

Pour tout renseignement, contactez **Mike Fedida, Délégué Startup & International** : [mfedida@numelum.fr](mailto:mfedida@numelum.fr).



# MOTHERBASE

## L'ENGAGEMENT DES GRANDES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES EN FAVEUR DES STARTUPS EN 2023



Figure 1 – Eramet et Alteia partagent leur retour d'expérience dans le programme Bizkitchen de Numeum : comment favoriser une extraction minière plus durable grâce à la collaboration grande entreprise – startup. A découvrir sur <https://numeum.fr/bizkitchen-numeum-la-webserie-sur-les-meilleures-recettes-business-entre-les-startups-et-les>

## L'engagement des grandes organisations publiques et privées en faveur des startups en 2023

### Qui sont les startups en France ?

De multiples travaux de recherche définissent la notion de startup. En général, on s'accorde à considérer comme « startup » une jeune entreprise, à fort potentiel d'innovation, souvent à vocation technologique, connaissant une croissance accélérée, nécessitant, de fait, un apport en capital permettant de financer ses investissements et son développement rapide.

Mais la notion de startup a connu ces dernières années certaines extensions.

Concernant le besoin en capital en premier lieu : un nombre croissant de ces jeunes structures souhaitent se développer en finançant leur croissance par le chiffre d'affaires généré. Nous qualifions cette démarche de « Bootstrap ». Le critère de « levée de fonds » n'est donc pas si essentiel pour nombre d'observateurs.

Concernant l'âge ou la taille en second lieu. La mise sur le devant de la scène des plus emblématiques de ces jeunes entreprises a fait que certaines restent encore associées à ce terme, alors même qu'elles ne sont plus si « jeunes » que cela.

Blablacar est, par exemple, souvent présentée comme une référence des « startups » en France. Elle fait d'ailleurs partie du programme *French Tech 120*. Ses fondateurs restent d'ailleurs particulièrement impliqués dans l'écosystème. L'entreprise a pourtant été créée en 2006 et a levé plus de 500 millions d'euros depuis sa création. Elle compte notamment la SNCF à son capital. Est-elle encore une startup ? A chacun d'en juger, pour Blablacar comme pour d'autres « Licornes ».

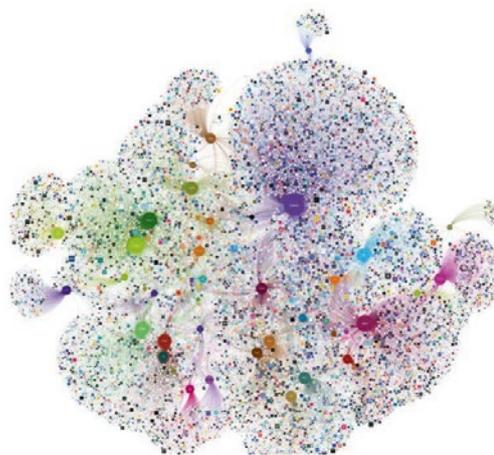


Figure 2 - les startups françaises en 2023 par secteur d'activité. Données motherbase.ai

### La méthodologie d'identification des startups propre à cette étude.

Motherbase, considère comme « startup » les entreprises :

- connectées via les réseaux sociaux à des « catalyseurs d'innovation » ;
- nées après 2007 (il faut bien choisir une date) ;
- possédant moins de 800 collaborateurs ;
- et, surtout, dont les fondateurs présentent leur société comme « startup » dans leur proposition de valeur mentionnée sur leur site web ou leurs réseaux sociaux.

Nous considérons donc – avec quelques garde-fous – qu'une startup est une entreprise qui se considère comme telle ! Techniquement, les algorithmes d'IA de Motherbase (Machine learning) « classifient » automatiquement les entreprises détectées en fonction de l'analyse de leur proposition de valeur. Aujourd'hui, Motherbase analyse 165 000 entités dans le monde et a classé environ 17 500 entités françaises comme « startup ». Pour Motherbase, Blablacar n'est donc plus une startup (désolé, elle n'en reste pas moins emblématique !), mais ManoMano l'est encore. Selon la méthodologie Motherbase, le programme *French Tech 120* serait d'ailleurs le programme *French Tech... 90*.

Il est important de noter que, sauf exception (conception de technologies propres, ...), les sociétés de conseil, agences de communication et acteurs des services en général n'intègrent pas, de notre point de vue, la catégorie « startup ». Ces acteurs sont classés par Motherbase comme des PME et donc non intégrés dans cette étude.

Enfin, précisons que les algorithmes de Motherbase « surveillent » et mettent à jour mensuellement les informations de tous les acteurs détectés. Ce qui permet par exemple d'identifier, dans la mesure du possible, les défaillances.

Il nous semblait important de clarifier les définitions retenues dans la présente étude, sans souhaiter les imposer par ailleurs.

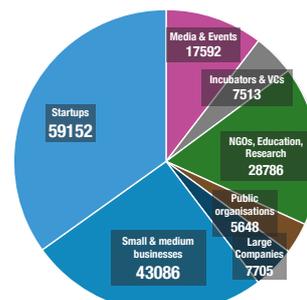
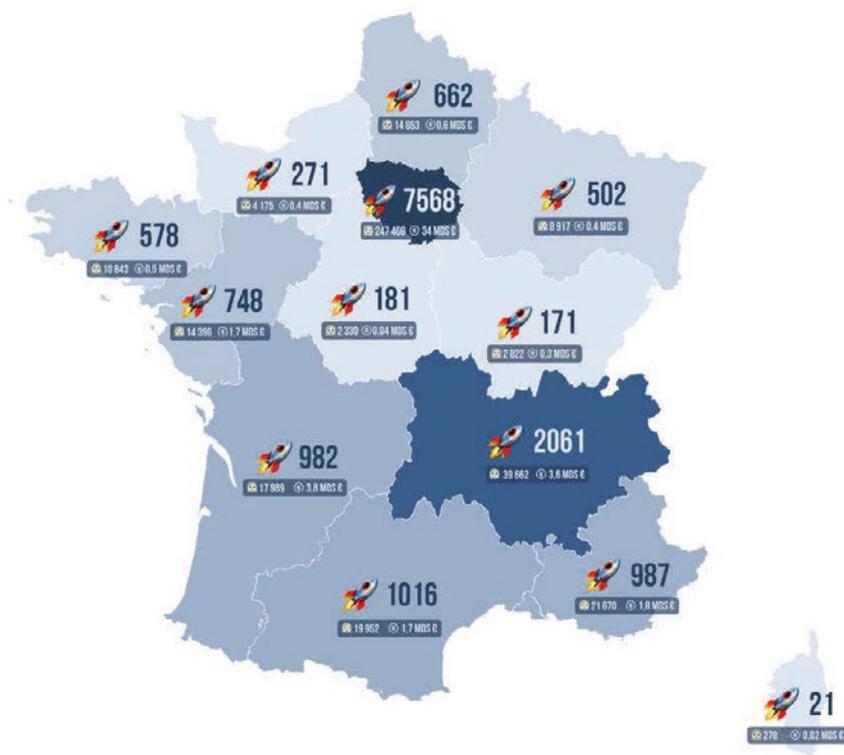


Figure 3 – répartition mondiale des entités détectées par Motherbase.

### Quelques données statistiques sur les Startups en France

Au 29 novembre 2023, Motherbase détecte 17 515 startups en France métropolitaine. Dont 15 748 classées comme « actives ». C'est-à-dire que sont exclues par les algorithmes celles dont la dynamique récente laisse à penser que leur activité est au « point mort ». Ces startups ont créé à la fin de l'année 2023 un peu plus de 400 000 emplois. Nous pouvons noter la sur-représentation de l'Île-de-France comparativement à sa population, même si nous constatons un léger rééquilibrage ces dernières années au profit des autres Régions de France. Pour en savoir plus sur les tendances de l'emploi dans les startups en France, vous pouvez consulter le baromètre mensuel publié par Numeum et Motherbase sur <https://barometrestartups.fr>

	Startups		Employés	
Île-de-France	7 568	48%	247 468	61%
Auvergne-Rhône-Alpes	2 061	13%	39 662	10%
Occitanie	1 016	6%	19 252	5%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	987	6%	21 670	5%
Nouvelle-Aquitaine	982	6%	17 969	4%
Pays de la Loire	748	5%	14 396	4%
Hauts-de-France	662	4%	14 853	4%
Région Bretagne	578	4%	10 843	3%
Grand Est	502	3%	8 917	2%
Normandie	271	2%	4 175	1%
Centre-Val de Loire	181	1%	2 330	1%
Bourgogne-Franche-Comté	171	1%	2 822	1%
Corse	21	0%	278	0%
<b>Total</b>	<b>15 748</b>		<b>404 635</b>	



Le profil **médian** d'une startup française à la fin de l'année 2023 se caractérise par une entreprise de 8 employés, créée en 2015, ayant levé un peu plus de 1 million d'euros. Elle se situe dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Nous pouvons également noter que la startup **moyenne** est composée de 24 salariés).

### Les startups françaises par domaine d'activité et technologies.

Ces startups sont en général qualifiées en fonction du secteur d'activité qu'elles adressent. Ces qualifications se présentent sous forme de néologismes « mouvants » associant le nom du secteur (en général en anglais et le suffixe tech). De Agritech (pour agriculture) à UXtech (UX pour *User experience* – soit des startups travaillant sur l'amélioration de l'interface homme / machine), en passant par la finance avec la Fintech, la santé avec la Healthtech, etc.

Actuellement, Motherbase qualifie les startups selon une cinquantaine de secteurs.

En parallèle, il est souvent important d'identifier les technologies maîtrisées ou proposées par ces startups, indépendamment de leur secteur d'activité. Une startup dans la finance peut, par exemple, utiliser des algorithmes d'IA pour détecter plus facilement les fraudes. Cette dernière sera dès lors qualifiée dans le même temps de « Fintech » (secteur) et dans les catégories « IA » et « Cybersécurité » (Technologies). Les algorithmes de Motherbase travaillant en langue anglaise, les restitutions se font le plus souvent dans cette langue (encore des néologismes parfois barbares).

La cartographie ci-dessous représente les startups françaises (leurs logos) en fonction des technologies qu'elles déclarent maîtriser. Nous constaterons que nombre d'entre elles sont donc associées à plusieurs technologies.

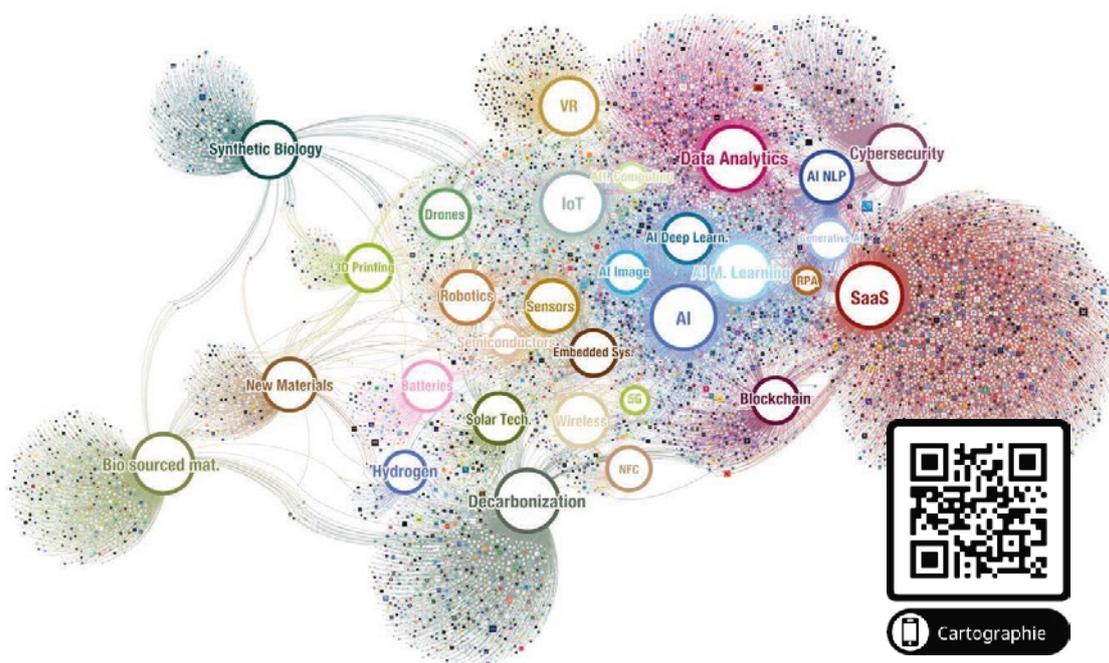


Figure 5 - Les startups françaises cartographiées en fonction des technologies qu'elles proposent. Données motherbase.ai

## L'analyse des interactions entre startups et grandes organisations sur les réseaux sociaux

Le programme Je choisis la French Tech vise à mesurer l'évolution de la commande des organisations - publiques comme privées – auprès des startups françaises. Plusieurs échantillons de grandes organisations ont donc été constitués dans Motherbase pour mesurer et comparer les relations entre les startups et ces catégories de Grandes Organisations. Ont été ainsi étudiés :

- Les Régions Françaises (Régions) : régions métropolitaines et ultra-marines (16) ;
- Les Métropoles (Métropoles) (21) ;
- Un échantillon des ministères et grandes administrations centrales (Administrations) (24) ;
- Le Cac 40. (Cac 40) (40).

Soit, un total de 101 organisations analysées, qui ont développé, dans le temps, des relations avec **6 027 startups françaises**.

Toutes les relations entre startups et « grands comptes » ne sont pas comparables, c'est un fait. Certaines sont de courte durée, alors que d'autres se construisent sur de nombreuses années. Certaines aboutissent à une contractualisation (voire à une prise de participation), d'autres restent à l'état de prise de contact. Certaines se rapprochent d'une relation « client / fournisseur » classique alors que d'autres visent à coconstruire une offre commune (open-innovation).

L'analyse des interactions entre organisations sur les réseaux sociaux permet d'en apprendre beaucoup sur les relations « business ». Toutefois, à ce stade, cette étude ne rentre pas dans le détail des types de relations (commerciales, événementielles, capitalistiques, etc.) afin de dresser un panorama global du niveau d'interaction entre Grandes organisations (GO) et startups en France.

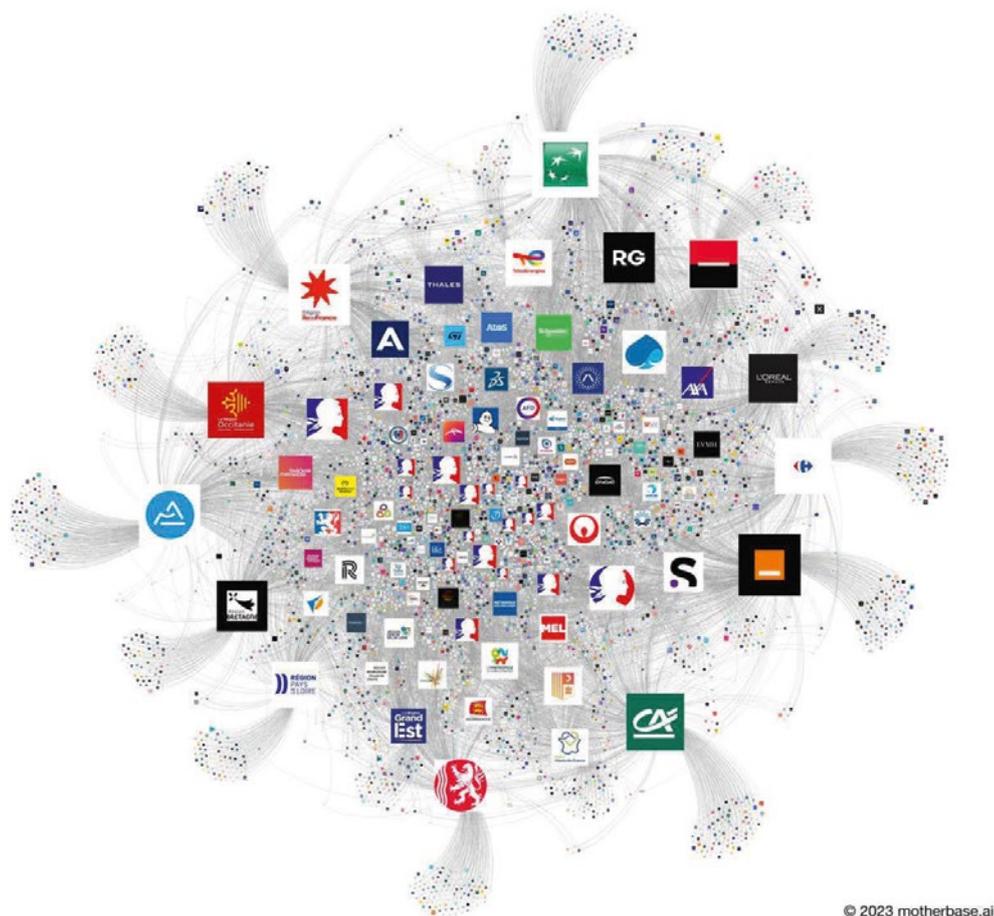


Figure 6 - représentation des interactions sur les réseaux sociaux entre 101 Grandes Organisations et 6000 startups françaises.

La cartographie ci-dessus représente l'ensemble de ces interactions entre les 101 grandes organisations et les 6027 startups françaises en lien avec elles. Nous constaterons rapidement que si certaines organisations

possèdent un écosystème « exclusif » (les « bulles » de startups liées à une seule grande organisation), nombreuses sont les startups, en toute logique, à entretenir des relations avec 2,3 ou un nombre plus important de GO. Dans les faits, plus les logos des startups se retrouvent au centre du graphique, plus cette startup est liée à un nombre important de GO. De même, plus le logo d'une GO est excentré et plus son écosystème est exclusif. Plus il se rapproche du centre, plus il est partagé avec d'autres écosystèmes. En outre, il a été choisi de rendre les logos des startups proportionnels à leur nombre de salariés pour faire ressortir les plus emblématiques en la matière.

Nous pouvons aussi rapidement constater que certaines GO se « rapprochent » par catégorie (certaines régions entre elles notamment) Néanmoins, nous notons des rapprochements moins liés à la « catégorisation » des acteurs mais à leurs spécificités dans leurs relations avec les startups. En effet, l'algorithme va avoir tendance à rapprocher les logos en fonction de leurs interactions communes. Ainsi, le Crédit Agricole est plus proche des Régions dans ses interactions startups que des autres grandes banques françaises. Une spécificité « logique » pour une banque mutualiste composée de Caisses régionales !

Cette cartographie étant cependant difficilement lisible dans son ensemble, il a été choisi de la subdiviser par catégorie de Grande Organisation étudiée.

Quelle que soit la GO concernée, la part des startups dans ses relations sur les réseaux sociaux est loin d'être majoritaire, avec à peine plus de 26 % des liens identifiés. Mais ces dernières sont cependant sur-représentées si nous considérons leur part dans l'ensemble des entreprises, associations ou organisations publiques françaises (moins de 1 %).

	GO	entités liées	Entités par GO	Startups liées	% SU	Startups FR liées	SU FR /GO	% SU FR
<b>CAC 40</b>	<b>40</b>	<b>27 120</b>	678	<b>7 820</b>	29%	<b>3 979</b>	99	51%
<b>Métropoles</b>	<b>21</b>	<b>8 073</b>	384	<b>1 742</b>	22%	<b>1 627</b>	77	93%
<b>Administrations</b>	<b>24</b>	<b>7 719</b>	322	<b>1 678</b>	22%	<b>1 550</b>	65	92%
<b>Régions</b>	<b>16</b>	<b>12 494</b>	781	<b>3 105</b>	25%	<b>2 892</b>	181	93%
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>55 406</b>		<b>14 345</b>	26%	<b>10 048</b>		

Figure 7 - analyse des interactions par catégorie de GO (Grande Organisation). SU = Startup. FR = France. Entité : tout type d'organisation liée à la GO.

	Startups FR	moy. Création	moy. Employés	moy. Levées
CAC 40	3979	août-14	42	16 089 926 €
Métropoles	1627	mai-15	34	12 996 343 €
Administrations	1550	juil-14	46	18 527 988 €
Régions	2892	janv-15	31	13 935 086 €

Figure 8 - Typologie "moyenne" des startups liées à chaque catégorie de Grande Organisation

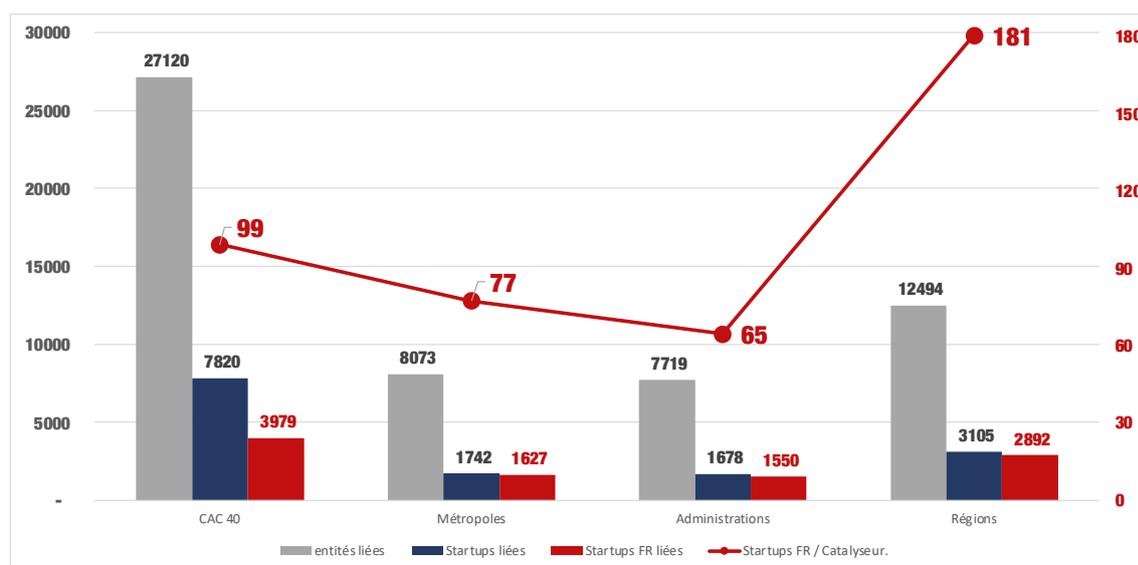


Figure 9 - le nombre d'interactions startups par catégorie de grande organisation de l'étude. Données motherbase.ai

### Des profils d'interactions différents selon les types de grandes organisations.

Les Administrations sont aujourd'hui les GO les moins « connectées » de l'échantillon. Cependant, elles interagissent avec des startups plus matures. Si les régions entretiennent près de 3 fois plus de liens, ce sont avec des startups plus jeunes et plus petites. L'écosystème des Métropoles est proche, dans ses proportions, à celui des Administrations. Mais comme pour les Régions, les structures liées sont plus jeunes et plus petites que la moyenne. Enfin, si le CAC 40 possède le vivier de startups le plus important de l'échantillon (près de 4 000), la part des structures françaises y est nettement plus faible (51 %) que pour les autres catégories (plus de 90 %).

### Analyse des interactions startups selon les catégories des grandes organisations.

#### Les Administrations : des écosystèmes exclusifs par « métier ».

Les 24 ministères, acteurs publics et administrations analysés interagissent avec 1 550 startups françaises (soit 92 % de leurs interactions startups). D'une part, nous constatons que le taux de maturité dans la relation startups est extrêmement variable d'une organisation à l'autre (avec un facteur de 20 environ). D'autre part, chacune d'entre elles possède un écosystème spécifique : le nombre de startups au cœur de la cartographie (et donc liées avec plusieurs de ces acteurs) est en effet très faible.

En moyenne, une administration interagit aujourd'hui avec 65 startups françaises. Il est à noter que 63 % de ces interactions ont été détectées depuis le début de l'année 2023.

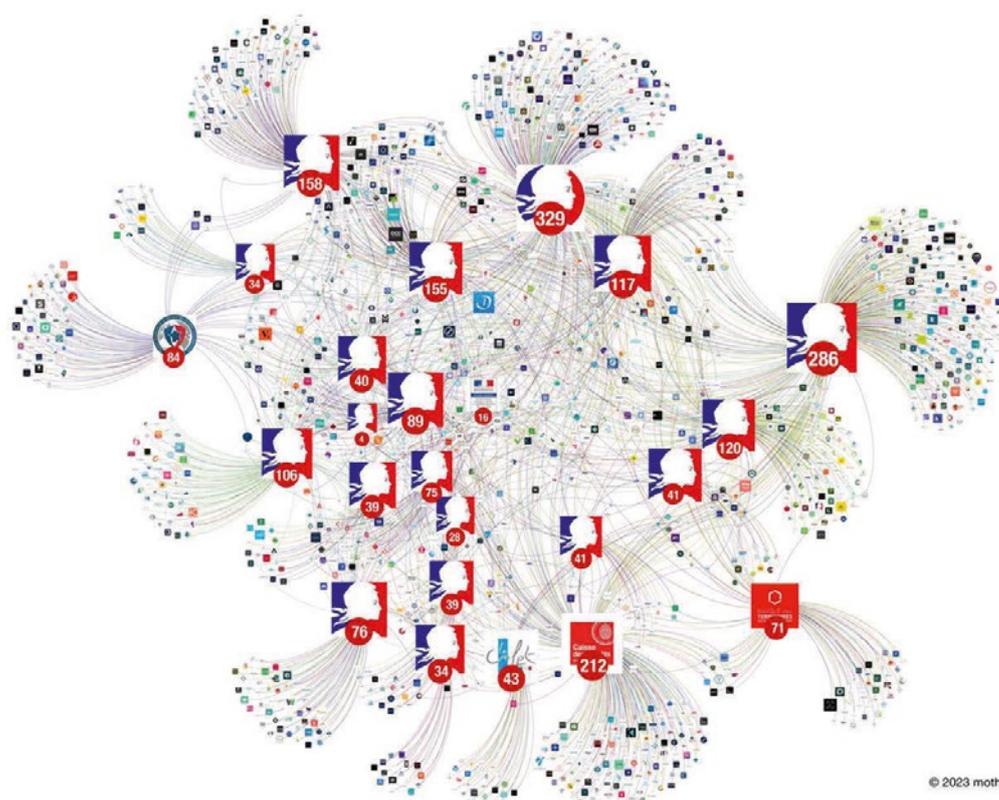


Figure 10 - Les interactions startups de grands ministères, administrations et acteurs publics français. Les administrations sont anonymisées.

#### Les Régions, les Métropoles : priorité au local.

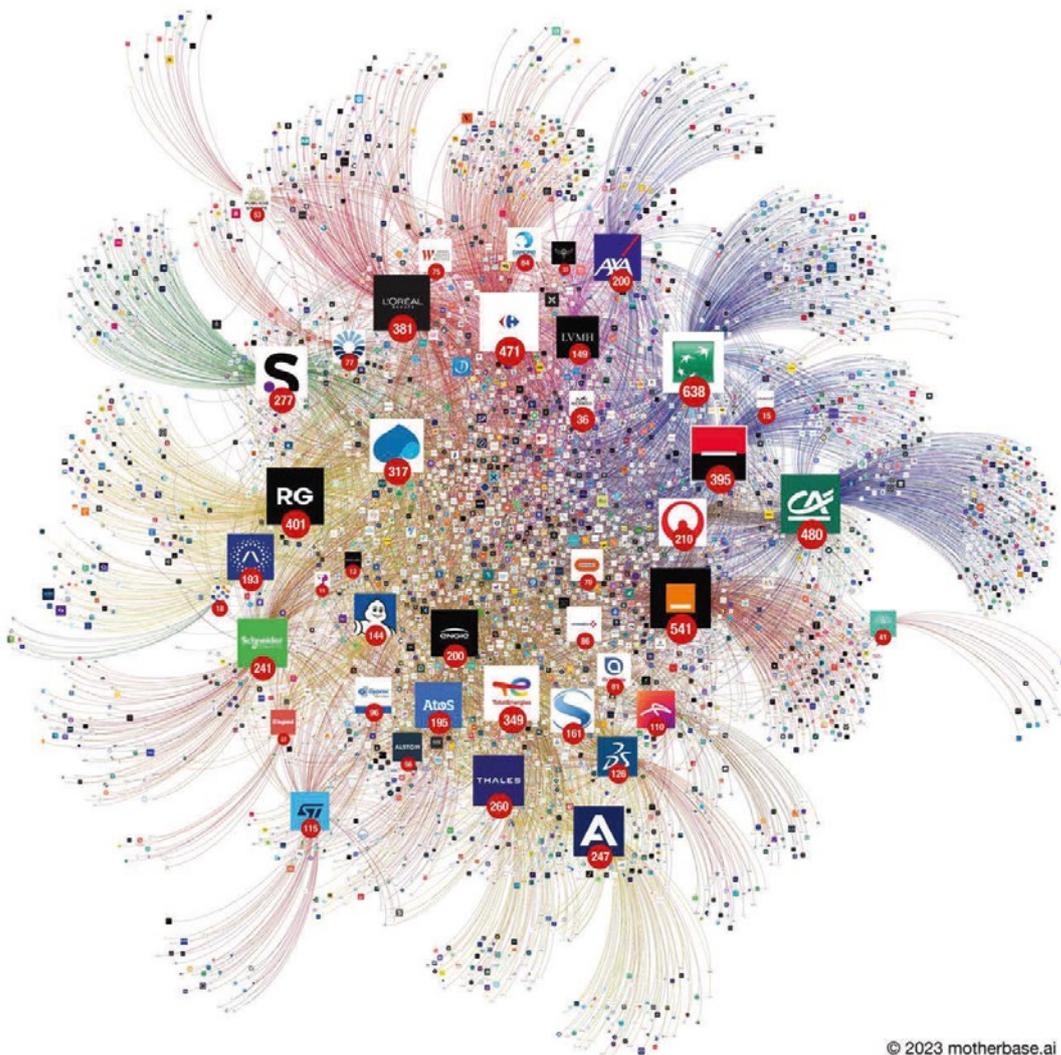
Régions (16) et Métropoles (21) développent des relations startups bien spécifiques avec des écosystèmes avant tout territoriaux. A titre d'exemple, parmi les 390 startups d'Auvergne-Rhône-Alpes en lien avec les Régions, 342 d'entre-elles le sont avec leur Région d'origine, dont 299 de façon exclusive. En d'autres termes, pour près de 90 % des startups d'une région (à l'exception notable de l'écosystème francilien), il est difficile de dépasser son territoire d'origine – pour le moins en ce qui concerne les relations institutionnelles.



### CAC 40 : un écosystème à part

Le CAC 40 a développé depuis une dizaine d'année des relations fortes avec un écosystème élargi de startups dans le monde. En effet, alors que les organisations publiques échangent quasi exclusivement avec des startups françaises (+ de 90 %), le CAC 40 lui entretient des relations aussi bien en France qu'à l'étranger (51 / 49 %). Nous distinguons très clairement des ensembles par « affinités sectorielles ». Avec des écosystèmes liés à la finance, d'autres à l'industrie ou au commerce.

Si les niveaux d'engagements sont globalement plus importants que pour de nombreux acteurs publics (99 liens avec des startups françaises en moyenne), ici encore, les écarts entre acteurs sont très importants (rapport de 1 à 50 environ). Notons que les acteurs des services conservent une avance dans le nombre de liens comparé aux acteurs industriels.



© 2023 motherbase.ai

Figure 13 - si chaque entreprise du CAC 40 a développé son propre écosystème, une part importante des startups françaises collaborent indistinctement avec de nombreuses entreprises du CAC (centre du graphe).

### Chaque catégorie de Grande Organisation a ses secteurs privilégiés.

Pour terminer ce tour d'horizon, l'analyse des secteurs d'activité des startups liées à chaque catégorie de Grande organisation démontre que des relations plus spécifiques peuvent se développer en fonction des catégories.

Les services numériques (IT Services) arrivent en tête des interactions pour toutes les catégories. Il en va de même pour la Greentech, dont la montée en puissance ces 12 derniers mois est clairement visible dans la richesse de ces liens.

A contrario, seules les métropoles ont développé des liens suffisamment forts avec la Construction tech, de la Smart city ou de la PropTech pour que les startups de ces secteurs émergent dans le top 10 de la catégorie. En revanche, l'éducation (Edtech) ressort dans le « top 10 » des relations des Régions alors qu'elle est absente pour les Métropoles.

Nous retrouvons donc une forte logique entre les engagements des territoires et leurs compétences spécifiques.

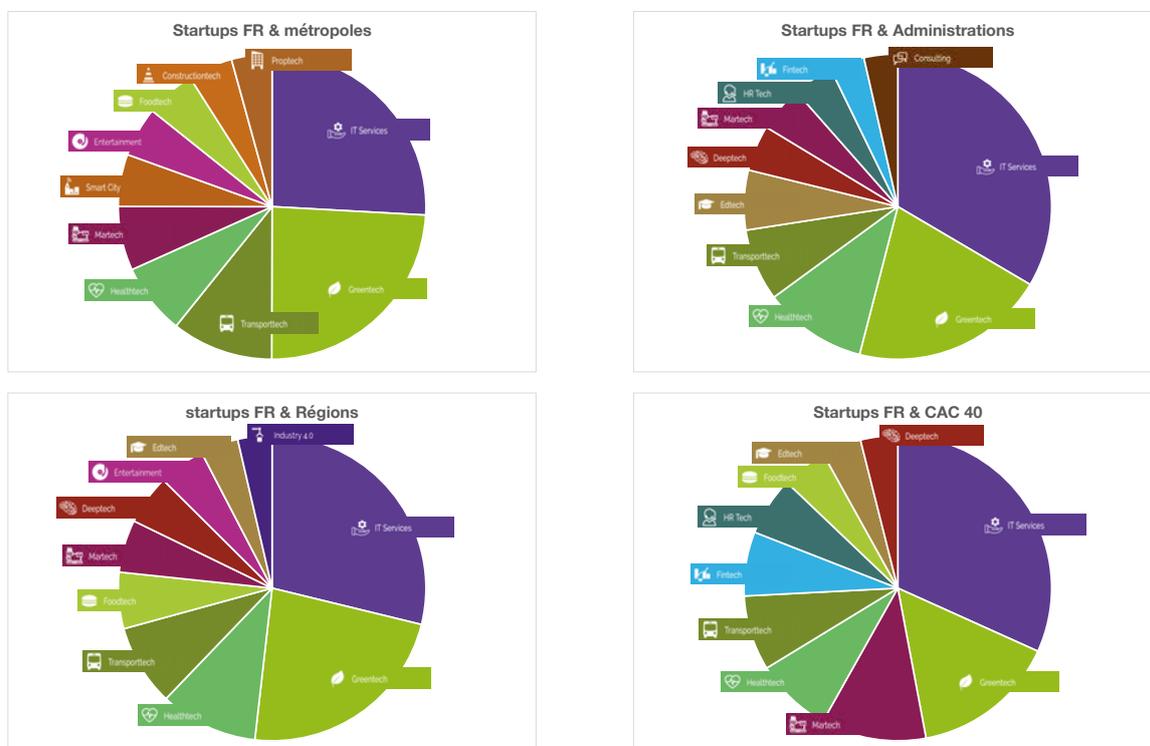


Figure 14 - Certains secteurs d'activités de startups sont spécifiques aux liens de certaines catégories de Grandes Organisations. Données motherbase.ai

**Conclusion : la relation Grande Organisation / Startup, une réalité en 2023 qui ne demande qu'à croître.**

Nous l'avons vu, les liens entre grandes organisations et startups sont multiples. Ils se développent rapidement puisque 60 % des interactions découvertes par Motherbase l'ont été ces 12 derniers mois. En outre, nous constatons que les liens historiquement « génériques » deviennent de plus en plus liés aux besoins spécifiques de chaque acteur. En d'autres termes, les décideurs des grandes entreprises et acteurs publics attendent aujourd'hui que les startups apportent des solutions concrètes à leurs enjeux métiers spécifiques. Ces relations sont donc essentiellement liées à des enjeux « business ». Ce qui appelle à la contractualisation ! Nous pouvons donc attendre un développement rapide des montants des commandes des grandes organisations vis-à-vis des startups, les Françaises en particulier.

**(A propos de Motherbase)**

Les données présentes dans cette étude sont fournies par la plateforme d'analyse des écosystèmes d'innovation Motherbase.ai. L'IA de Motherbase permet l'analyse en temps réel de 165.000 acteurs de l'innovation dans le Monde ; la détection des tendances d'innovation par domaine ou territoire ; le suivi des interactions entre 2200 grandes organisations et les 165.000 acteurs de la base. Motherbase.ai est une solution française, développée et hébergée en France. Les données Motherbase permettent, entre autres, la publication du baromètre mensuel de l'emploi dans les startups en France, le portail de la décarbonation de l'industrie ou encore l'annuaire des solutions pour agir dès aujourd'hui pour le climat, etc...

- <https://motherbase.ai>
- <https://barometrestartups.fr>
- <https://decarbonation.solutionsindustriedufutur.org>
- <https://climat.ai>



## 6.12 RESAH

### « La centrale d'achat, levier de simplification de l'accès des solutions innovantes à la commande publique »

L'innovation contribue à construire l'hôpital et la performance globale du système de santé de demain. Une centrale d'achat public, de par son rôle d'interface entre l'offre industrielle et la demande de ses adhérents, représente une porte d'entrée incontournable pour les entreprises porteuses de solutions innovantes. Pourtant, elle est souvent perçue comme un chantre de la massification et de la standardisation et comme un frein à l'innovation. Elle peut en réalité devenir un levier puissant pour faciliter l'accès de l'innovation à la commande publique grâce à sa capacité à simplifier l'achat pour les organismes relevant du droit de la commande publique en leur permettant d'accéder directement à son offre de produits ou de services.

C'est dans cet esprit que le Resah, groupe d'intérêt public national spécialisé dans la mutualisation et la professionnalisation des achats dans le secteur sanitaire et médico-social, a créé dès 2018 un centre de l'innovation par les achats. Ce centre a pour objectif d'identifier, d'évaluer, de référencer à travers la passation de marchés publics puis de diffuser les solutions innovantes susceptibles de répondre aux besoins des adhérents de la centrale d'achat du Resah (totalité des établissements publics de santé, nombreux EHPAD, SDIS, etc.).

Lancement de procédures de passation de marchés adaptées à la spécificité des start-ups, en facilitant notamment les modalités de réponse, dialogue tout au long des étapes de veille et de sourcing en vue de sensibiliser les start-ups aux enjeux et contraintes de l'achat public ou encore formations adaptées pour les aider à mieux s'approprier les fondamentaux du droit de la commande publique : voici quelques actions très concrètes qui sont menées par l'équipe du centre d'innovation par les achats du Resah dans le cadre de la création de l'offre « solutions innovantes » de la centrale d'achat.

Le soutien à l'achat public d'innovation et la simplification de l'accès des solutions



innovantes à la commande publique sont devenus, par ailleurs, des objectifs importants, du programme stratégique « Horizon 2027 » adopté à la fin de l'année 2022 par le conseil d'administration du Resah.

Dernière action en date : le lancement en novembre 2023 d'un programme d'appui inédit et spécifique aux start-ups innovantes qui guidera l'action du centre de l'innovation par les achats du Resah tout au long de l'année 2024. Ce programme va permettre de franchir une nouvelle étape dans la diffusion auprès des adhérents de la centrale d'achat du Resah de solutions innovantes en les évaluant au préalable et sélectionnant celles présentant un fort intérêt dans les domaines de la transformation numérique et technologique, de la décarbonation, de la qualité de vie au travail, de l'attractivité des établissements, de l'amélioration du parcours et de l'expérience patient et de l'efficacité des organisations.

Et parce qu'il est impératif de nouer des relations de coopération avec l'ensemble acteurs de l'écosystème de l'innovation en santé, notamment pour faciliter l'identification et l'évaluation de solutions innovantes sur le marché, le Resah a aussi fait le choix de s'entourer d'un réseau large de partenaires, tels que l'Agence de l'innovation en santé, l'ANAP, France Biotech, Silver Valley ou encore de nombreux réseaux régionaux et européens. C'est donc tout naturellement que le Resah a souhaité s'associer au mouvement « Je choisis la French Tech ». À travers sa centrale d'achat, le Resah s'engage donc pleinement à être un allié de la French Tech et à soutenir et stimuler la capacité d'innovation française dans le secteur de la santé !

**Dominique Legouge**  
Directeur général du Resah



### Focus sur le programme 2024 d'appui aux start-up du centre de l'innovation par les achats du Resah

**Axe 1 : Mise en place de conditions d'achat spécifiques visant à tester et accélérer la commercialisation de solutions innovantes émanant de start-up ou de soutenir leur trésorerie.**

Pour répondre aux préoccupations fortes des start-up en matière de commercialisation lors du lancement d'une solution innovante, le Resah va proposer, dans le cadre de son activité de centrale d'achat, la possibilité d'accéder à des phases d'essais de solutions pour certains de ses marchés avec une prise en charge par la centrale d'achat. Ce mécanisme a vocation à encourager la prise de risque des établissements en facilitant l'accès notamment aux solutions numériques et en permettant aux bénéficiaires de tester les solutions avant de décider de la contractualisation définitive avec l'entreprise innovante.

Une enveloppe de 2 millions d'euros sera réservée à cet effet dans le cadre du budget 2024 pour participer à la phase d'essai dans le cas où l'établissement ne donnerait pas de suite favorable au terme de cette phase de test. Par ailleurs, pour soutenir la trésorerie des start-up porteuses d'innovations à forte valeur ajoutée qui sont titulaires de ses marchés, le Resah mettra en place des mécanismes d'avance pouvant aller jusqu'à 100 % du montant des prestations réalisées.

**Axe 2 : Déploiement d'un modèle contractuel spécifique à l'achat d'innovation**

La centrale d'achat du Resah prendra mieux en compte à partir de l'exercice 2024 les spécificités liées au déploiement des solutions innovantes (évaluation, expérimentation, adaptation de la solution aux réalités de la demande). C'est pourquoi elle mettra en place dans le cadre de ses marchés innovants : des durées de contrat plus longues, adaptées au déploiement de l'innovation, des clauses de réexamen permettant d'intégrer les évolutions au fil de l'eau, des clauses protectrices des droits de propriété intellectuelle de l'entreprise et enfin des clauses d'essai intégrant une phase d'essai limitée dans le temps, préalable à des engagements contractuels de plus long terme (vente à l'essai).

**Axe 3 : Renforcement de la diffusion de l'offre innovante disponible en centrale d'achat**

Afin d'appuyer les start-up dont les solutions ont été retenues par la centrale d'achat du Resah, le programme va proposer la mise en place de projets pilote auprès de quelques établissements ciblés qui permettront de préparer la phase de commercialisation de la solution. Ces expérimentations et tests pourront être financées tout ou partie dans le cadre de POC (Proof of Concept) dédiés faisant interagir l'entreprise, l'établissement et le Resah.



Ces actions de soutien à l'achat public d'innovation, qui seront déployées par le Resah en 2024, s'inscrivent dans la mise en œuvre de son programme Horizon 2027 et contribueront à construire l'hôpital de demain. Elles viennent compléter l'action déjà existante du Resah en matière de simplification d'accès des solutions innovantes à la commande publique :

- consultations orientées aux besoins des start-up, en facilitant notamment les modalités de réponse (pas à pas, documents simplifiés, legal design, etc.)
- dialogue tout au long du sourcing en vue de sensibiliser les start-up aux enjeux de la commande publique.
- formations adaptées pour aider les start-up à mieux s'approprier le code de la commande publique adapté au secteur de la santé.

## 6.13 UGAP

**Depuis 2016, l'UGAP est pleinement investie auprès de la French Tech. L'objectif : favoriser les liens entre la centrale d'achat et les start-ups.**

Il s'agit d'une part pour l'UGAP d'expliquer la commande publique aux start-ups : ses principes, ses opportunités, ses rouages. La centrale a ainsi tenu depuis 2016 des permanences sur l'ensemble du territoire, reçu plus de 800 start-ups et animé plus de 50 ateliers thématiques partout en France.

D'autre part, l'UGAP a pour dessein d'intégrer des solutions d'innovation, et ce dès l'étape du sourcing. Certaines start-ups remportent ainsi des appels d'offres, même si la plupart intègrent le catalogue de la centrale d'achat sous les modalités de la sous-traitance. Dans les deux cas, elles peuvent recevoir les commandes des 22 300 clients de l'UGAP.

C'est par exemple le cas du marché multi-éditeurs, qui permet à plus de 2 033 éditeurs de



commercialiser leurs solutions numériques – et de surcroît innovantes – aux acteurs publics. En 2024, l'UGAP aura pour ambition d'élargir cette opportunité aux start-ups proposant des solutions « IoT » dans le cadre de son offre « Territoires de demain ».

À travers son engagement dans le programme « Je choisis la French Tech », en 2023, l'UGAP réaffirme sa volonté de poursuivre ce travail sur le long terme aux côtés de la French Tech. »

**Edward Jossa**  
Président de l'UGAP



## L'UGAP et l'innovation

### I. Objectifs et contexte :

Le Pacte pour la compétitivité de l'industrie française, du 5 novembre 2012, dit « rapport Gallois », a préconisé 2 % d'achats innovants par les pouvoirs adjudicateurs, notamment de l'Etat et des CHU, à horizon 2020.

L'UGAP a dès 2015 adopté cet objectif qui se retrouve donc inclus dans le Contrat d'Objectifs et de Performance entre l'Etat et la centrale d'achat pour la période 2019-2021, ceci ayant été renouvelé jusqu'en 2025.

### I. Méthodologie :

Le montant des achats innovants est estimé par l'addition de deux données. D'une part, le montant des achats innovants réalisés par les titulaires (entreprises en lien contractuel direct avec l'UGAP) sur l'ensemble des marchés UGAP. D'autre part, le montant des achats des fournisseurs de rang 2 (entreprises référencées sur le marché multi-éditeurs) qualifiés d'innovants.

A date, cette méthodologie ne permet pas de faire la distinction entre les achats innovants et les achats réalisés auprès des startups.

Néanmoins, le partenariat que l'UGAP a noué avec la Mission FrenchTech lui permet d'effectuer un décompte annuel des startups présentes sur les marchés de la centrale d'achat labellisées FT2030, FT120/Next 40, ainsi que du chiffre d'affaires qu'elles ont réalisé à travers l'UGAP.

#### 1. Montant d'achats innovants sur les marchés de l'UGAP :

Sont pris en considération :

- Les titulaires de marchés qualifiés par Altares ou le département politiques publiques comme PME ou ETI. L'outil Silex a également été utilisé dans le cadre de ces vérifications,
- Les montant d'achats des marchés préalablement qualifiés comme innovants en année N-1 et toujours actifs en année N,
- Les nouveaux marchés qualifiés « innovants » ouverts à la vente en année N par les chefs de départements achat et le département politiques publiques.

#### 2. Montant d'achats innovants sur le marché multi-éditeurs :

- Les montants retenus pour le calcul des statistiques sont ceux réalisés par le marché dans sa globalité par les éditeurs de type PME considérés par le département



politiques publiques comme innovants via une grille de discernement inspirée de la méthode du faisceau d'indices (valeurs ajoutées supplémentaires, nouveauté de la solution ou nouveauté de la solution dans le domaine public, prix reçus, brevets, subventions, statut Jeune Entreprise Innovante...), ceci grâce à une veille Internet et/ou des justificatifs fournis par l'éditeur.

## II. Synthèse des résultats 2021-2022 :

Ci-dessous la part des achats innovants dans le chiffre d'affaires réalisé par l'UGAP en 2021 et 2022 :

	2021	2022
	<b>Somme de 2021 (achats)</b>	<b>Somme de 2022 (achats)</b>
<b>INNOVATION UGAP (via ETI et PME)*</b>	170 886 329 €	158 313 454 €
<b>COMMANDES ACHATS UGAP</b>	5 076 140 891 €	5 055 607 511 €
<b>% Innovation / CA</b>	3.37%	3.13%

La baisse entre 2021 et 2022 est dû à la sortie de la période COVID qui avait généré de forts achats d'innovation.

→ La répartition par univers achat au sein de l'UGAP est la suivante :

Département Achat	Montant Achats innovation 2022 en % du CA 2022
Incendie - secours - protection	1.21%
Informatique & Télécommunication	73.02%
Mobilier Scolaire & Equipement Général	0.25%
Santé	22.38%
Services	0.14%
Véhicules Industriels	3.00%
Véhicules Légers	- €
<b>Total général</b>	<b>158 313 454 €</b>



### III. Résultats des startups labellisées FT2030 et FT120/Next40 :

#### 1. L'UGAP comme canal de vente :

- En 2023, **7 entreprises du Next 40 et 14 entreprises du FrenchTech 120** sont disponibles via l'UGAP. Plus de 18 Millions d'euros HT de commandes leur ont été adressées en 2022.

La liste des startups est disponible sur le site [ugap.fr](http://ugap.fr) et mise à jour annuellement : [Next40 – French Tech 120 \(ugap.fr\)](#)

- **Les entreprises lauréates FT2030** sont, quant à elles, au nombre de **12** et ont généré plus de 10 Millions d'euros HT de commandes depuis qu'elles sont référencées à l'UGAP.

#### 2. L'accompagnement des startups à la commande publique :

Au-delà du canal de vente que représente la centrale d'achat pour ces startups auprès du secteur public, l'UGAP fait partie depuis 2016 du programme « FrenchTech Central », initié par la FrenchTech.

A cet effet, un correspondant national a la charge d'animer la relation avec les startups de la FrenchTech et de coordonner un réseau de correspondants UGAP sur tout le territoire en lien avec les différentes « FrenchTech Capitales ».

Le rôle du correspondant est également de mettre en lien les startups avec les acheteurs UGAP lorsque ceux-ci sont en phase de sourcing et que la solution proposée permet de répondre aux besoins.

Depuis 2016, plus de 50 workshops ont été animés et plus de 800 rendez-vous honorés auprès du public startups afin de le sensibiliser à la commande publique et lui expliquer le fonctionnement de l'UGAP.

## 6.14 VILLAGE BY CA

### Manifesto pour une synergie entre start-ups et grands groupes

Depuis son existence, le Village by CA Paris s'engage dans la construction d'un écosystème pour faire de la collaboration start-ups / grands groupes un catalyseur d'innovation. Les start-ups sont nos héros. Les grands groupes, nos partenaires de puissance. Ensemble, ils forment une équipe imbattable. Nous croyons fermement en la puissance de la synergie entre les start-ups et les grands groupes pour créer un élan dynamique pour l'avenir.

Le Village, c'est donc un lieu de rencontre unique entre start-ups et *corporates*, un environnement propice à l'échange pour que se réalise notre mantra : « que les idées se croisent et que les affaires se fassent. »

Depuis dix ans, nous avons été les instigateurs de nombreux projets d'open-innovation, témoins privilégiés de l'évolution des pratiques, aux premières loges des succès et parfois des échecs de démarches collaboratives...

Nous sommes convaincus de la puissance de la collaboration entre start-ups et grands groupes. Les exemples sont nombreux, mais encore (trop) rare en France. La start-up SpaceX en collaborant avec la NASA pour repousser les frontières de l'exploration spatiale. La collaboration entre Pfizer et BioNTech a permis de développer rapidement et de distribuer mondialement le vaccin contre la COVID-19, démontrant la puissance d'une alliance entre une grande entreprise pharmaceutique et une start-up innovante. Ces partenariats ne se bornent



pas à des transactions, mais incarnent de véritables moteurs d'innovation.

Cependant, nous sommes conscients des défis et des disparités entre start-ups et grands groupes. Les start-ups ont besoin de décisions promptes et de liquidités. Les grands groupes peuvent avoir des doutes entre les promesses des start-ups, et la réalité... Les incubateurs et accélérateurs, agissant comme tiers de confiance, jouent un rôle essentiel en éliminant les obstacles entre grandes entreprises et start-ups. Ils aident ainsi les grands groupes à reconnaître la valeur des start-ups qui peuvent les aider à maintenir leur compétitivité dans un contexte global de raccourcissement des cycles d'innovation, de durcissement de la concurrence et de crise économique.

En établissant une communication claire, en améliorant les délais de décision et de paiement, en recherchant un équilibre équitable et en favorisant un écosystème de collaboration, nous pouvons ouvrir la voie à des collaborations pérennes et efficaces, qui stimulent l'innovation, la croissance et la compétitivité française.

**Fabrice Marsella**  
CEO Village by CA



## Edito

Dans le contexte actuel d'évolution rapide des technologies, la collaboration entre startups et grands groupes est devenue un **facteur clé de réussite pour stimuler l'innovation et la compétitivité**.

Afin d'identifier les meilleures pratiques et renforcer ces relations, nous mettons en avant quatre critères clés : **rapidité, simplicité, bienveillance et création de valeur**.

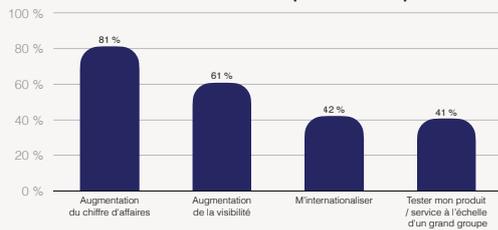
Ces critères ont été choisis car ils sont considérés comme des éléments clés pour **établir et maintenir des relations fructueuses** entre les startups et les grands groupes. La rapidité fait référence à la capacité des parties prenantes à réagir rapidement et à s'adapter aux changements de l'environnement commercial. La simplicité souligne l'importance de processus clairs, transparents et facilement compréhensibles pour faciliter la collaboration. La bienveillance reflète l'engagement des partenaires à créer un environnement de travail positif et favorable, basé sur la confiance et le respect mutuel. Enfin, la création de valeur met l'accent sur l'objectif ultime de toute collaboration : **générer des avantages tangibles et durables** pour toutes les parties impliquées.

L'étude vise à analyser les données recueillies auprès des startups et des grands groupes pour **évaluer leur perception de ces critères et leur impact sur la qualité de la relation entre les deux types d'organisations**. En examinant les tendances et les différences entre les groupes, nous espérons que cette étude fournira des informations précieuses pour améliorer les collaborations futures et favoriser une culture d'innovation ouverte.



# Création de valeur : startups et grands groupes

Mesure de création de la valeur pour les startups

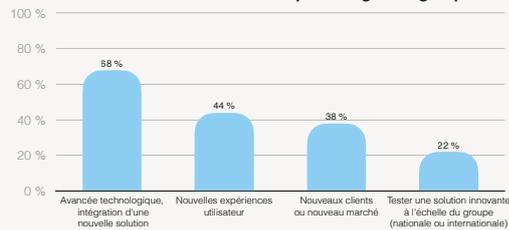


## Pour les startups : la croissance avant tout

Pour les startups interrogées, il ressort clairement que **l'augmentation du chiffre d'affaires reste le principal objectif de leur collaboration avec les grands groupes**, avec 81% des répondants. Toutefois, on constate un déplacement notable des priorités par rapport à 2020, avec une diminution significative de l'importance accordée aux références, passant de la deuxième à la cinquième place. Cela peut s'expliquer par l'échantillon de startups assez mature, qui n'ont donc plus besoin de faire leurs preuves.

Ce changement pourrait suggérer une **évolution dans la perception des startups**, qui se concentrent désormais plus directement sur les **aspects concrets de croissance** comme l'augmentation du chiffre d'affaires, l'augmentation de la visibilité et l'internationalisation.

Mesure de création de la valeur pour les grands groupes



## L'innovation technologique et l'expérience utilisateur au cœur des collaborations des grands groupes

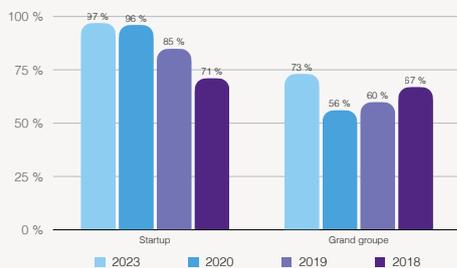
Pour les grands groupes, **l'innovation technologique reste le principal moteur de collaboration** avec les startups. Les grandes entreprises cherchent à adopter des solutions technologiques innovantes pour **rester compétitives et améliorer l'expérience utilisateur**, qui est le deuxième objectif le plus important.

On peut évoquer l'existence d'un complexe persistant lié aux GAFAM : les GAFAM ont établi une référence élevée en termes d'expérience utilisateur, ayant créé des produits et services qui ont connu un grand succès et ont profondément influencé les attentes des utilisateurs. En conséquence, les grands groupes peuvent se sentir pressés de proposer des expériences utilisateur similaires ou comparables à celles des GAFAM.

3

# Perception des délais au cours de la collaboration : startups et grands groupes

Délais entre la prise de contact et la prise de décision - part des répondants les percevant comment lents ou très lents



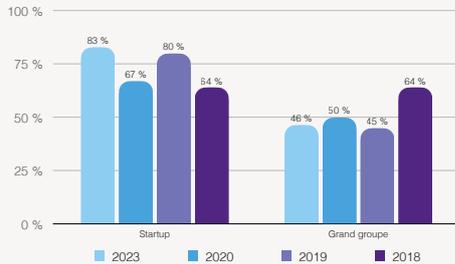
## Une opportunité pour améliorer la collaboration que ce soit dans la perception des délais pour la prise de décision...

- Du côté des startups, il est clair qu'il y a une **perception de lenteur** dans le processus entre la prise de contact et la prise de décision. En effet, 97% des répondants considèrent ce processus comme "plutôt lent" ou "très lent". Cela souligne le **défi de la rapidité de décision dans les collaborations avec les grands groupes**, une question cruciale pour les startups dont la **survie peut dépendre de décisions rapides**. Cette tendance à la hausse depuis 2018 indique une frustration persistante chez les startups concernant le temps nécessaire pour que les grands groupes prennent des décisions de collaboration.
- Du côté des grands groupes, en 2023, 73% des grands groupes considèrent les délais entre la prise de contact et la prise de décision comme lent ou très lent, contre 56% en 2020. Il est intéressant de noter que cette perception a augmenté malgré une **prise de conscience générale de la nécessité d'accélérer l'innovation et la prise de décision**.

4

# Perception des délais au cours de la collaboration : startups et grands groupes

## Délais de paiement - part des répondants les percevant comment lents ou très lents



## ...que pour la perception des délais de paiement

- De même, une majorité de startups (83%) trouve que les délais de paiement sont "plutôt lents" ou "très lents", ce qui peut représenter un obstacle significatif pour ces petites entreprises qui ont souvent **besoin de liquidités pour financer leur croissance**. En 2023, on constate une hausse par rapport à 2020. Cela souligne une **préoccupation croissante concernant la fluidité financière**, qui peut-être accrue avec la baisse des levées fonds actuelle, et qui peut avoir des implications critiques pour les startups avec des flux de trésorerie plus serrés.
- En 2023, 46% des grands groupes trouvent les délais de paiement lents, contre 50% en 2020. Cette évolution suggère que **les grands groupes ont réalisé des efforts pour accélérer leurs délais de paiement**. Cependant, il est important de noter que malgré cette amélioration, près de la moitié des grands groupes perçoivent toujours leurs délais de paiement comme lents. Il **reste donc encore des marges d'amélioration** pour réduire davantage ces délais et répondre aux attentes des startups.

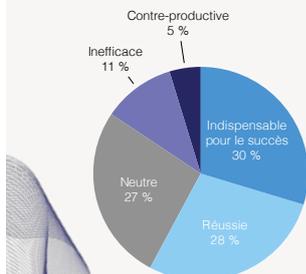
Ces résultats indiquent qu'il y a une **certaine tension entre les attentes des startups, qui ont besoin d'une décision et d'un paiement rapides, et les processus des grands groupes**. Bien qu'il y ait une prise de conscience croissante de la part des grands groupes, la perception des startups indique qu'il reste du chemin à parcourir pour atteindre un **équilibre qui favorise des collaborations efficaces et fructueuses**.

En conclusion, bien que les grands groupes aient exprimé des efforts pour améliorer les délais entre la prise de contact et la prise de décision, ces efforts ne semblent pas encore suffisamment perceptibles par les startups. Il est essentiel que les grands groupes redoublent d'efforts et mettent en place des mesures tangibles pour accélérer, afin de répondre aux attentes des startups et de favoriser des collaborations plus fluides et fructueuses.

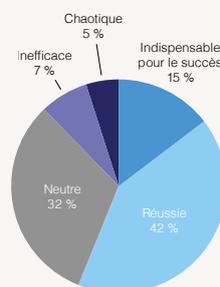
5

# Qualification de la relation

## Qualification de la relation avec les grands groupes pour les startups



## Qualification de la relation avec les grands groupes pour les grands groupes



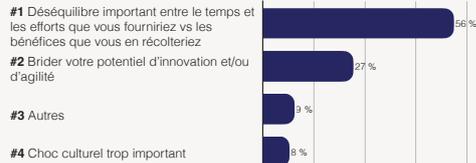
## Les startups valorisent l'importance des collaborations tandis que les grands groupes soulignent le succès

- Les données indiquent des **divergences dans la perception des collaborations entre les startups et les grands groupes**.
- Du côté des startups, une **part significative les considère comme indispensables (30%) et réussies (28%)**, ce qui souligne l'**importance de ces collaborations pour le succès de leur entreprise**. Cependant, une proportion non négligeable les qualifie également d'inefficaces (11%) ou même contre-productives (5%), mettant en évidence **des défis et des difficultés dans ces partenariats**.
- En revanche, **du point de vue des grands groupes, la majorité qualifie les collaborations avec les startups comme réussies (42%) ou neutres (32%)**. Ils reconnaissent également l'importance de ces collaborations dans le succès global de leur activité (14,6%).
- Ces résultats soulignent les perceptions contrastées entre startups et grands groupes en ce qui concerne les collaborations. Les **startups semblent accorder une plus grande importance à ces partenariats et sont plus critiques quant à leur efficacité**. Les grands groupes, quant à eux, reconnaissent généralement le succès des collaborations, bien que certains rencontrent des problèmes de performance.

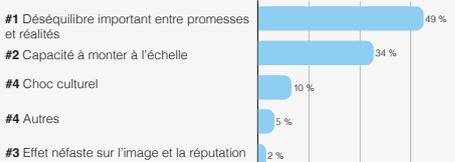
6

# Principales craintes ressenties lors de la collaboration

## Craintes des startups dans la collaboration avec les grands groupes



## Craintes des grands groupes dans la collaboration avec les startups



## Les startups redoutent de devoir investir beaucoup de temps et de ressources sans obtenir une récompense équitable en retour

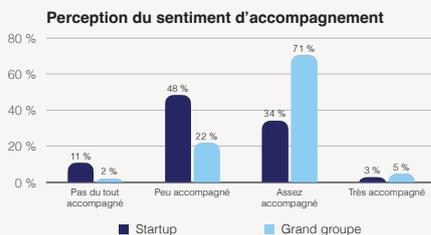
- La crainte principale concerne le **déséquilibre perçu entre les efforts fournis par les startups et les bénéfices qu'elles en récolteraient**, ce qui souligne l'importance d'une répartition équitable des ressources et des résultats.
- Les startups craignent que les grands groupes les utilisent comme des consultants pour mener le changement, sans véritablement répondre à leurs objectifs et cahiers des charges spécifiques.
- En effet, les startups ont souvent des ressources limitées en termes de capital et de ressources humaines, ce qui les rend très **dépendantes de la valeur et des avantages qu'elles peuvent tirer des collaborations**.

## Un effet Theranos côté grand groupe ?

- La première crainte exprimée par les grands groupes dans leurs collaborations avec les startups concerne le **déséquilibre entre les promesses faites et les réalisations concrètes**.
- Cette préoccupation peut-être est amplifiée par des **scandales passés**, telle que l'affaire Theranos, où les **promesses exagérées et les défailances technologiques** ont créé une méfiance envers certaines startups.
- Cette crainte peut également être attribuée au **risque inhérent à l'innovation et à la nature des startups**. En raison de leur caractère expérimental et en constante évolution, les startups peuvent rencontrer des retards, des problèmes techniques ou financiers qui peuvent compromettre la réalisation des promesses initiales. La présence de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle et la blockchain peuvent être complexes et opaques pour les acteurs traditionnels, ce qui rend difficile l'évaluation de leur potentiel réel et des risques associés.
- Pour surmonter cette crainte, les startups doivent renforcer leur transparence et leur communication, en fournissant des informations réalistes sur les étapes, les objectifs et les risques liés à leurs projets.

7

# Equilibre de la relation et accompagnement

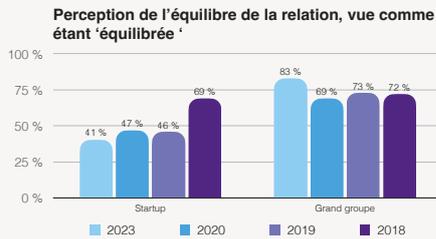


## L'accompagnement : un jeu de cache-cache entre startups et grands groupes

- Les **grands groupes se sentent accompagnés** dans leurs collaborations (76%), tandis que les **startups expriment un sentiment d'accompagnement moins prononcé**, seulement 37% des startups se sentent accompagnés.
- Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette différence de perception. Premièrement, les grands groupes ont généralement plus de ressources et de moyens à leur disposition, ce qui leur permet de **fournir un soutien plus important aux startups**. En revanche, les startups, souvent confrontées à des contraintes budgétaires et opérationnelles, peuvent ressentir un **manque de soutien et d'accompagnement de la part des grands groupes**.
- Deuxièmement, il existe une **différence intrinsèque dans les attentes et les besoins des startups** par rapport aux grands groupes. Les startups sont souvent à la recherche d'un accompagnement plus personnalisé et adapté à leur stade de développement. Les grands groupes, quant à eux, peuvent avoir des processus qui ne correspondent pas toujours aux besoins spécifiques des startups. Cette divergence de cultures et d'attentes peut contribuer au sentiment moindre d'accompagnement chez les startups.

8

# Equilibre de la relation et accompagnement



## L'équilibre : la quête de la relation parfaite entre startups et grands groupes

- Les données mettent en évidence une **différence de perception entre les startups et les grands groupes en ce qui concerne l'équilibre de leur relation**. En 2023, seulement 41% des startups perçoivent la relation comme étant équilibrée, tandis que les grands groupes ont une perception plus positive de l'équilibre, avec 83%. Cette tendance côté grands groupes étant même en hausse.
- Cette divergence peut être attribuée aux différences de pouvoir, de ressources et de positionnement sur le marché entre les deux parties. Les **startups peuvent se sentir désavantagées et chercher un équilibre plus équitable**, tandis que les grands groupes peuvent percevoir la relation comme étant plus équilibrée en raison de leur **position dominante**.
- Il est crucial d'explorer des solutions pour favoriser une collaboration harmonieuse, comme un tiers-de-confiance neutre qui peut jouer un rôle essentiel en favorisant un dialogue ouvert et en facilitant la compréhension mutuelle.
- Malgré les avancées, il **persiste une dynamique de "David contre Goliath"**, où les startups sont confrontées aux défis d'équilibrer leur position face aux grands groupes.

9

## Conclusion

En analysant les données depuis le début, il est clair que la **dimension temporelle est un élément clé dans la collaboration entre les startups et les grands groupes**. Les startups expriment une préoccupation constante concernant la lenteur des processus de décision et des délais de paiement de la part des grands groupes. Elles ont besoin de décisions rapides et de liquidités pour soutenir leur croissance, ce qui fait de la rapidité une question cruciale pour leur survie. Par contre, **les grands groupes accordent davantage d'importance à la capacité des startups à se développer rapidement et à monter en échelle**, pour accéder à de nouvelles opportunités.

**L'équilibre de la relation est toujours un défi à relever.** Les startups, souvent plus vulnérables en termes de ressources et de pouvoir, recherchent un équilibre équitable dans leur collaboration avec les grands groupes. Une prise de conscience et des actions concrètes de la part des grands groupes sont nécessaires pour créer un environnement où les startups se sentent valorisées et récompensées équitablement pour leur contribution.

Enfin, la **création d'un écosystème de collaboration solide et favorable est une voie à suivre**. Les startups et les grands groupes peuvent bénéficier d'un tiers-de-confiance neutre, tel qu'un incubateur ou un programme d'innovation, qui facilite les échanges, les mises en relation et la résolution de problèmes communs. Un tel écosystème peut favoriser l'émergence de collaborations plus fructueuses, où les startups peuvent tirer parti des ressources et des expertises des grands groupes, tout en conservant leur agilité et leur capacité d'innovation.

En somme, la collaboration entre startups et grands groupes nécessite un effort constant pour surmonter les obstacles et exploiter pleinement le potentiel d'innovation. En établissant une communication claire, en améliorant les délais de décision et de paiement, en recherchant un équilibre équitable et en favorisant un écosystème de collaboration solide, **nous pouvons ouvrir la voie à des partenariats fructueux qui stimulent l'innovation, la croissance et la compétitivité.**



10

#### A propos du Village by CA Paris

Fondé par le Crédit Agricole en 2014, le Village by CA Paris est un accélérateur d'innovation. Catalyseur du progrès technologique, le Village by CA Paris met en relation les grands groupes avec les startups françaises les plus brillantes.

Chaque année, il accompagne plus de 90 startups à travers un programme d'accompagnement de deux ans. Le Village by CA Paris s'appuie également sur son réseau de 44 Villages partout en France, au Luxembourg et en Italie. Par ailleurs, il apporte son aide au développement international grâce à sa présence à Londres, New York, Moscou, Shanghai, Séoul, Tokyo, Singapour.

Côté grands groupes, le Village by CA Paris a développé une véritable expertise à travers plusieurs programmes d'innovations pour accompagner les entreprises dans l'accélération de leur transformation digitale et de transition. Ce sont plus de 50 clients du CAC 40 et SBF 120 accompagnés, plus de 400 projets accélérés pour créer de nouveaux business, et 350 intrapreneurs mentorés.

[www.paris.levillagebyca.com](http://www.paris.levillagebyca.com)

#### À propos de Deloitte

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 700 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

La présente communication contient uniquement des informations d'ordre général, et ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres ou leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »), ne fournissent, par le biais de la présente communication, de services ou de conseils professionnels. Préalablement à toute action ou décision susceptible d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel qualifié.

Aucune déclaration, garantie ou aucun engagement (expresse ou implicite) n'est donné quant à l'exactitude ou l'exhaustivité des informations contenues dans cette communication et ni DTTL, ni ses cabinets membres, entités liées, employés ou agents ne peuvent être tenus responsables de toute perte ou tout dommage quel qu'il soit, survenant directement ou non en lien avec quiconque se fierait à la présente communication.

©Le Village by CA Paris - All rights reserved

11

## Contributeurs

### Fabrice Marsella

CEO  
Le Village by CA Paris  
[fabrice.marsella@levillagebyca.com](mailto:fabrice.marsella@levillagebyca.com)

### Véronique Hillen

Partner / Innovation Strategies for Strategic Renewals  
Deloitte  
[vhillen@deloitte.fr](mailto:vhillen@deloitte.fr)

### Elen Bollache

Communication manager  
Le Village by CA Paris  
[elen.bollache@levillagebyca.com](mailto:elen.bollache@levillagebyca.com)



**Deloitte.**





