

# Comment faire collaborer David et Goliath ? Quelques conseils pour rééquilibrer la balance

*Comment rééquilibrer les forces entre startups et grandes groupes qui collaborent ensemble ? Comment s'assurer de l'alignement des attentes et trouver les ingrédients pour que la recette fonctionne ? Nicolas Dessus livre quelques conseils aux startups qui voudraient s'adosser ou collaborer avec un corporate.*

Temps de lecture : minute

---

écrit le 29 juillet 2020, MÀJ le 5 juin 2023

Depuis près de deux ans, j'ai la chance de travailler aux côtés de startups innovantes et d'équipes métiers passionnées chez l'un des plus grands e-commerçants européens. Au sein de la direction innovation de Veepee, je suis au croisement d'un combat entre David (la startup) et Goliath (le grand groupe) avec des méthodes de fonctionnement, des moyens et une agilité qui ne sont pas les mêmes. Autrement dit, une inégalité quasi complète entre les deux protagonistes. J'apprends constamment des deux parties prenantes : de leurs interactions, de leurs secteurs et de leurs connaissances marché. Au sein de notre équipe, nous restons un intermédiaire dans les interactions startup / corporate poursuivant un seul objectif : la réussite de la collaboration.

Nous veillons donc aussi bien aux intérêts du grand groupe qu'à celui de la startup. Il est essentiel de s'assurer de l'alignement des attentes pour ne pas créer de frustration d'un côté comme de l'autre. Des " erreurs " réalisées par les startups dans leur collaboration avec un groupe comme Veepee, au panorama de l'ensemble des éléments à valider pour maximiser les chances de réussite d'une collaboration, voici quelques clés.

## Startup warnings

Une startup NE doit PAS être prête à faire n'importe quoi pour séduire un corporate. Le développement d'une entreprise est avant tout basé sur une stratégie, des forces ainsi qu'un positionnement prix de la startup. Un entrepreneur ne doit aucunement être prêt à bafouer sa solution ou encore son prix pour un client, quelque soit la taille ou la renommée de ce dernier. Il en va de la pérennité de l'entreprise. Une startup se doit de répondre à un besoin précis et, si possible, présent chez un maximum d'entreprises afin d'augmenter ses chances de développement.

De plus, il ne faut jamais changer ces prix spécifiquement pour un corporate ; votre service

apporte de la valeur qui doit logiquement être payé dès le POC. De ce fait, chez Veepee, nous nous efforçons de valider auprès de la startup que les termes (paiement, cadre, attentes) sont justes, qu'ils permettent à cette dernière de contribuer à son développement et, enfin, qu'ils rejoignent sa vision stratégique.

" *Ne pas confondre vitesse et précipitation* " est sûrement la citation que je retiendrais de ces deux années en grand groupe. Une startup se doit de comprendre qu'un premier rendez-vous n'est pas forcément un premier POC, un POC ne se transformera pas toujours en une collaboration durable et une collaboration en un exit... La temporalité entre startup et corporate n'est pas la même.

Un grand groupe n'est pas une vache à lait. Cette idée qu'un grand groupe est prêt à tout acheter est complètement fautive. Il est essentiel d'être en mesure d'appuyer vos discussions avec des corporates autour de la création de valeur et de votre capacité à la monitorer. Les équipes d'un grand groupe, tout comme votre startup, dépenseront une partie de leur budget dans une collaboration, uniquement si l'intérêt et la création de valeur sont facilement prouvables et avérés.

## La règle de trois d'une collaboration réussie

Voici une liste non exhaustive des éléments sur lesquels je m'appuie pour pousser un POC auprès d'une startup chez Veepee.

### Sponsor métier (les spécialistes)

Pour commencer, il est primordial de nouer une relation solide avec les équipes métiers spécialistes du sujet que vous adressez. Ces dernières doivent devenir des ambassadrices de votre solution. Une solution poussée en interne sans consultation des équipes métiers, voire même déjà validée par une équipe innovation ou encore le COMEX est contre-productive à la réussite de votre collaboration. Il faut toujours se souvenir que ce seront ces équipes métiers qui utiliseront (ou non) votre solution et que ce sont donc ces derniers qu'il faut convaincre. Une équipe est constituée d'un ensemble de personnalité avec des objectifs qui leurs sont propres. Chaque personne a aussi une propension plus ou moins importante à soutenir ou non la collaboration avec votre solution. Il faut chercher à deviner ces éléments afin de réduire les freins internes.



À lire aussi

## Comment nous avons créé un accélérateur corporate

L'élément phare à garder à l'esprit est que votre but est d'aider les équipes à respecter leurs objectifs, voire même à faire plus que ce qu'elles pensaient possible. Si votre argumentaire le prouve, vous maximisez vos chances de convaincre une équipe. Ces dernières, en utilisant votre solution, vous mettront en relation auprès de leurs collègues. Elles pourront aussi utiliser vos nouvelles features et services. Un contrat avec un corporate peut en dissimuler plusieurs dans le futur. Les équipes métiers sont parfois sous-estimées par rapport à un sponsoring du COMEX mais il ne faut pas oublier que ce sont eux les véritables clients et qu'il est donc nécessaire de soigner votre relation et de prouver votre intérêt à ces derniers. Ces équipes sont votre passeport vers une relation durable et saine.

## Création de valeur (ROI et OKR)

Le second élément qui doit être évoqué dès votre prise de contact avec un corporate est la création de valeur de votre solution et votre capacité à la prouver. Cette création de valeur est clé pour pousser une équipe à envisager une collaboration avec vous. Il faut aussi veiller à prouver que VOTRE solution est la meilleure pour répondre au besoin identifié. Souvent, les startups déterminent rapidement la problématique face à laquelle nous sommes confrontés mais ne nous prouvent pas qu'ils sont la solution à ce problème. L'un des moyens pour le démontrer est de s'appuyer sur des collaborations menées avec d'autres clients. Votre capacité à mettre en place un POC rapide et efficace est aussi un atout de taille. Par exemple, une solution SaaS a été en mesure de réaliser une première simulation des économies potentielles

avec leur solution en quelques jours seulement. Ce premier audit rapide des systèmes peut être un élément concret permettant d'augmenter votre légitimité lors des discussions internes autour d'une potentielle collaboration.

Si vous êtes en mesure de dégager du retour sur investissement (ROI) et de le prouver c'est un bon début mais ce n'est pas suffisant. L'élément souvent négligé lors d'une collaboration est l'intérêt respectif des parties prenantes. Il est essentiel dès le début d'une collaboration de définir le type de ROI attendu ainsi que les objectives and key results (OKR) régissant la collaboration. Malheureusement, bien trop souvent, une collaboration se termine par une incompréhension entre les deux parties due à un mauvais cadrage du test. Si vous n'avez pas défini clairement les attentes de votre client lors d'un test, comment voulez-vous prouver votre valeur ? Peut-être que, sur cette campagne marketing, votre client attendait de l'engagement sur le post et non pas de l'acquisition ? Comment le savoir et répondre à ses attentes si vous ne le définissez pas avant ?

Dans une confrontation de David (vous) contre Goliath (le grand groupe) il est essentiel de valider très clairement les OKR et ROI attendus suite à cette collaboration. Pour ce cadrage, les équipes innovation peuvent être de très bons intermédiaires. Nous sommes en mesure d'accompagner le déroulé et de définir clairement les attentes du test. Il ne faut donc pas hésiter à nous solliciter.

## Soutien du COMEX

Pour terminer, le dernier ambassadeur non négligeable est le COMEX. Bien souvent, ce dernier est utilisé comme point d'entrée par les startups pour engager une collaboration. Cette approche est intéressante pour la startup puisqu'elle permet de faire du top-down et pousse les équipes métiers à envisager une collaboration ou à initier un premier rendez-vous plus rapidement. Une fois que vous avez fait des équipes métiers l'un de vos alliés alors le COMEX devient une priorité. Le COMEX doit absolument être informé de la collaboration que vous menez et de ses résultats. C'est souvent le rôle des équipes innovation et transformation de l'en informer mais c'est de votre intérêt d'y veiller.

Si votre travail est bon et que la création de valeur est prouvée, le top management peut vous permettre d'étendre votre collaboration dans le reste du groupe ou même vous introduire auprès d'autres clients devenant ainsi un ambassadeur de poids dans votre argumentaire commercial. Le COMEX est aussi le décideur pour un investissement, voire même un rachat. Si l'un de ces deux éléments fait partie de vos objectifs, il est évidemment préférable que le top management soit tenu informé des collaborations et surtout de la création de valeur qui s'en dégage.

## Comment se faire racheter par un corporate ?

# Veillez à devenir indispensable

Chaque partie prenante a son importance et doit être votre priorité au sein d'un corporate. Une relation de proximité avec chacun des protagonistes du grand groupe sera bénéfique au développement de votre société. Une collaboration repose sur des relations et interactions humaines. La startup se doit de prouver sa valeur pour le grand groupe et doit s'entourer des équipes et individus les plus moteurs dans la collaboration pour y parvenir.

La priorité que vous devez garder à l'esprit est votre capacité à prouver votre création de valeur pour le corporate.

Cependant, il n'est pas suffisant de prouver que vous créez de la valeur. Il faut faire comprendre au corporate que vous êtes les SEULS à pouvoir réaliser cette tâche. Vous avez une expertise qui vous est propre et unique. La création de valeur est un driver universel au sein des corporates. La démonstration de ce ROI doit donc devenir votre priorité et contribuera à fluidifier la collaboration avec le corporate mais aussi à rééquilibrer la balance avec ce dernier. Quand vous avez prouvé la valeur de votre solution et son unicité, le corporate devient "dépendant" de votre solution. L'ensemble de ces éléments me semble obligatoire pour un jour envisager un rachat par l'un de vos clients. Ce qui ne signifie pas pour autant que vous y parviendrez ☐

## Être indépendant et viable

La relation avec un client doit être la plus saine possible, voire se rapprocher de celle que vous entretenez avec vos partenaires, vos collaborateurs ou encore vos fournisseurs. Une collaboration avec un grand groupe doit être appréhendée comme n'importe quel autre client dans un objectif avant tout commercial. Poursuivre constamment la chimère du client corporate ou encore de l'exit est néfaste au développement de votre société.

Chaque client doit être appréhendé sous l'angle d'un ratio temps + moyens investis par rapport au gain. Il faut désacraliser la recherche de corporate parmi vos clients et uniquement veiller à prouver votre valeur à chacun de vos clients. Le meilleur moyen de se rapprocher de l'exit tant désiré est certainement de rééquilibrer la balance avec Goliath, soit en grandissant et en prenant ainsi son indépendance ou en devenant indispensable à ce dernier !

*Nicolas Dessus est aujourd'hui co-fondateur de Baby VC*