

Collaboration ETI – startups Deeptech

Guide de bonnes pratiques

Le « Deeptank » est un dispositif que Bpifrance a développé dans le cadre du plan deeptech dans le but de co-développement des solutions concrètes pour répondre à des problématiques communes aux acteurs de l'écosystème d'innovation deeptech.

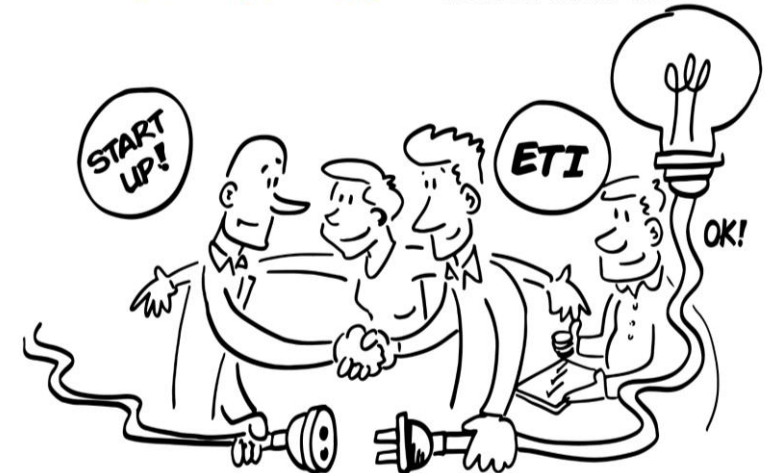


Ce guide méthodologique a été produit dans le cadre du Deeptank « Accès au marché ».

Il est le résultat du travail collectif de 7 structures d'accompagnement :



RAPPROCHER
STARTUPS + PATRONS VISIONNAIRES



Ce guide n'a pas vocation à être exhaustif mais partage des exemples et illustre des bonnes pratiques éprouvées par l'écosystème deeptech.



Introduction

Ce guide de bonnes pratiques s'adresse aux startups Deeptech et aux ETI n'ayant jamais collaborer.

Il vise à démystifier et encourager les partenariats d'Open innovation entre startups Deeptech et ETI.

Pour entamer une collaboration structurante, il est préférable de se faire accompagner par une structure spécialisé (pôle de compétitivité ou association d'entreprises, par exemple).



01. Les intérêts d'une collaboration

02. La première prise de contact

03. Le POC (proof of concept)

04. Le changement d'échelle (Scale up)

05. La contractualisation d'un partenariat

01. Introduction

L'innovation ouverte, une opportunité pour les ETI et les startups

L'innovation ouverte est un mode d'innovation basé sur **le partage et la collaboration entre acteurs d'horizons variés.**

Nous avons souvent l'habitude de la résumer à la collaboration entre une startup et une grande entreprise bien implantée dans son secteur. Cependant, il existe de nombreux freins entre ces deux mondes plutôt hétérogènes. Le rapport au temps, au risque, les modes de travail et les questions financières peuvent être de réels soucis pour entamer une collaboration réussie.

Plus proche des startups en terme de modes de fonctionnement, les ETI représentent ainsi une véritable opportunité de collaboration, notamment pour faciliter l'industrialisation des innovation de rupture portées par les startup deeptech.

Mais il reste encore du travail pour rapproche ces deux types d'acteurs.

95%

**des 300 deeptech internationales
interrogées souhaitent un partenariat
industriel pour se développer**

50%

**seulement ont réussi
à en nouer un**

Quels sont les avantages à collaborer ?

Startup Deeptech

Accès à l'expertise métier et aux ressources d'une ETI

Accélérer la mise sur le marché d'un produit ou service : volume plus important, accès plus rapide

ETI

Tester rapidement de nouvelles briques produit ou service en s'appuyant sur l'expertise de jeunes entreprises

S'appuyer sur une structure plus flexible et rapide pour explorer un marché

02. ■ La première prise de contact

STARTUP DEEPTECH



1. Trouver le bon moment

2. Identifier les interlocuteurs pertinents

3. Clarifier le projet ensemble

Startup Deeptech

TROUVER LE BON PARTENAIRE

**Choisissez
le bon
moment**

Soyez réaliste sur votre degré de maturité et ce que vous êtes capable d'apporter à un partenaire.

Mesurez les conséquences de l'engagement et soyez vigilant sur l'évolution attendue de votre partenariat.

**Définissez
le type de
partenariat
recherché**

Posez-vous les bonnes questions :

- Le partenaire est-il en mesure de vous apporter les compétences et l'expertise que vous recherchez ?
- Le partenaire vous apporte-t-il l'accès au marché / le réseau que vous recherchez ?
- Les termes du contrat sont-ils équilibrés ?
- Les objectifs du partenaire sont-ils alignés avec les vôtres ?
- Est-il prêt à mettre les moyens humains et opérationnels nécessaires à votre développement ?

**Important de
s'entourer de
structures qui
connaissent déjà
les acteurs ETI de
votre marché**

(pôles de compétitivité,
associations
d'entreprises...)

Startup Deeptech

IDENTIFIER LES BONS INTERLOCUTEURS

On distingue plusieurs types d'interlocuteurs qui peuvent être pertinents en fonction des besoins de la startup :

- Direction technique / innovation
- Direction R&D
- Direction marketing
- Direction métier
- Direction achat



**Identifiez les interlocuteurs «
Deeptech friendly »**

Participez aux événements liés aux ETI et à l'open innovation qui vous paraissent pertinents et capitalisez sur vos premières rencontres pour étendre votre recherche de contacts.

Cibler vos recherches

Gardez le bon équilibre entre la multiplicité de vos contacts et votre impératif de vitesse et d'efficacité. Mesurez vos efforts même si le partenariat vous apparaît comme une évidence : après 2 ou 3 rendez-vous se soldant par un échec, explorez une nouvelle piste.

**Tirer les bénéfices des expériences
d'autres startups**

Demandez conseil auprès d'autres entrepreneurs ayant déjà une expérience avec une ETI du secteur. Rapprochez-vous de votre réseau grâce aux structures d'accompagnement de votre région.

Startup Deeptech

CLARIFIER LE PROJET ENSEMBLE

Pour laisser la meilleure impression possible dès le premier entretien, soyez extrêmement clair sur votre stratégie et construisez un pitch efficace et adapté à l'interlocuteur :

Clarifiez votre objectif

Cet objectif doit s'inscrire en cohérence avec votre stratégie globale.

Définissez la relation attendue avec le partenaire

En fonction de l'objectif défini, réfléchissez au type de partenariat le plus adapté pour votre startup.

Préparez un use-case en lien avec les problématiques de votre partenaire

Exposez la pertinence de votre solution pour le partenaire et n'hésitez pas à d'abord tester la collaboration à petite échelle.



Veillez à intégrer les considérations juridiques dès la 1^{ère} rencontre (NDA, PI...). Cela permet de savoir si l'interlocuteur est LA personne capable de s'engager et assure la progressivité du chantier juridique.

ETI

1. Choisir le bon partenaire

2. Mettre en place la bonne organisation

ETI

CHOISIR LE BON PARTENAIRE

Inscrivez la démarche dans une approche stratégique

Impliquez en amont le CODIR ou à minima les représentant.e.s de la stratégie et de l'innovation pour identifier les domaines d'exploration pertinents pour l'entreprise et inscrire ces éléments dans la roadmap technologique.

Favorisez la proximité géographique

A minima pour démarrer votre recherche, puis élargir jusqu'à trouver la bonne startup.

Appuyez-vous sur des critères bien définis pour effectuer votre sélection

Quel projet s'inscrit le mieux dans votre stratégie ? Quelle phase de développement du partenaire est requise pour répondre à votre besoin ? Quels sont les éléments à prendre en compte pour sécuriser la réussite du partenariat ("fit" culturel et personnel, usage de la techno, PI...)

ETI

METTRE EN PLACE LA BONNE ORGANISATION POUR GERER CET ECOSYSTEME

Proposez un processus de gestion simplifié

Maximisez la transparence sur votre organisation et les interlocuteurs clés. Aidez les startups à trouver rapidement le bon point de contact pour entamer les premières discussions.

Proposer des étapes claires avec des engagements mutuels. Les startups ont peu de moyens et un soutien au bon moment est indispensable.

Identifiez la ou les personne(s) qui animeront ce processus

C'est le critère clé de réussite du processus. Plusieurs choix d'organisation s'offrent à vous, mais ce sont avant tout les personnes en place, ainsi que leur implication, qui peuvent garantir votre succès. Il est important de veiller à ce que les interlocuteurs choisis aient un pouvoir décisionnaire.

03 ■ Le Proof Of Concept (POC)

STARTUP DEEPTECH



1. Préparer votre POC

2. Exécuter votre POC

Startup

PREPARER VOTRE POC

Définissez des objectifs atteignables

Définissez en amont les objectifs du test et ce qui constituera sa réussite grâce à des KPIs clairs. Assurez-vous du réalisme du calendrier de développement pour chacune des phases et de l'adéquation des ressources.

Testez la répliquabilité

Assurez-vous en amont que le POC peut être déployé à grande échelle. Sinon, étudiez les leviers qui vous permettront d'y parvenir.

Gardez les enjeux financiers en tête

Votre travail d'adaptation et de personnalisation du concept à la demande de votre partenaire pendant la phase de POC doit être rémunéré à sa juste valeur, même si l'architecture financière peut être flexible.

Soyez ferme sur les limites du POC

Rappelez à votre partenaire que le principe du POC est de développer un Minimum Viable Product et non un produit fini. N'enchaînez pas les POCs sous prétexte de satisfaire un partenaire trop exigeant.

Validez le calendrier et l'implication de votre partenaire en amont

Le rythme de développement d'un produit par une ETI est plus lent que celui d'une startup. Assurez-vous de l'implication de l'ETI selon un calendrier qui permettra au POC de voir le jour dans le délai imparti.

Clarifiez dès le départ les enjeux de propriété intellectuelle

Il est souvent complexe de définir les règles de PI au début du projet et cela peut freiner le fonctionnement du projet, mais important de se mettre d'accord sur des principes de départ et de définir les modalités au fil de l'eau.

Startup

EXECUTER VOTRE POC

Une fois le POC signé, il s'agit ensuite de bien l'exécuter, afin de convaincre l'entreprise de poursuivre la collaboration :

Communiquez régulièrement

Mettre en place une « comitologie » avec le partenaire pour créer une relation étroite et une communication permanente. Cela vous permettra d'être plus réactif et de mieux répondre à ses problématiques.

Capitalisez sur les résultats obtenus

Le POC représente un tremplin pour approfondir une collaboration. Suivez les résultats et les KPIs de votre POC et rebondissez dessus pour proposer de nouveaux projets.

Posez-vous la question du scale-up si à l'issue du POC,

Vous ou votre partenaire n'êtes pas entièrement satisfaits. Il est parfois préférable d'arrêter une expérimentation qui tourne mal plutôt que de se lancer dans une relation chaotique.

ETI

1. Instaurer une culture « Test & Learn »

2. Allouer des ressources au projet

3. Travailler conjointement avec la startup

ETI

INSTAURER UNE CULTURE « TEST & LEARN »

Les concepts de test & learn, de POC, de méthodes agiles sont souvent bien différentes des méthodes de travail habituelles des ETI n'ayant jamais fait l'expérience de l'innovation ouverte. L'appropriation de l'exercice requiert un travail d'acculturation :

**Valorisez la prise de risque de vos collaborateurs**

L'inertie est plus préjudiciable que l'échec. Vous devez créer les bonnes conditions à l'expérimentation et valorisez la prise de risques de vos collaborateurs.

**Adaptez le processus de décision**

N'hésitez pas à simplifier le processus classique d'investissement pour les POCs. Les POCs doivent pouvoir être déployés rapidement ce qui implique un nombre de décisionnaires restreint.

ETI

ALLOUER DES RESSOURCES AU PROJET

Allouez un budget et nommez un responsable en interne

Ce dernier sera ainsi le seul décisionnaire pour le lancement d'un POC tant que le budget n'excède pas un certain montant (à définir en fonction du secteur et de l'appétence au risque de l'entreprise).

Nommez un sponsor ayant un fort pouvoir d'influence

Par exemple siégeant au CODIR, pour suivre l'évolution du projet et lever d'éventuels obstacles en interne.

Faire signer par la Direction de l'ETI une lettre de soutien à la startup précisant les enjeux sectoriels et l'intérêt commercial pour son ETI

TRAVAILLER CONJOINTEMENT AVEC LA STARTUP

Co-construisez l'offre du POC

Bien donner les contraintes pratiques dès le début, dans une logique d'intégration du POC dans le produit.

Disposez d'une enveloppe dédiée au POC (à calculer en fonction du secteur d'activité et de l'ambition du projet).

Lancez plusieurs POC en même temps, y compris des POCs internes

Il est parfois préférable de tester plusieurs collaborations avant de trouver la startup qui correspondra à votre besoin.

Aussi, la démonstration de l'intérêt de la collaboration avec les jeunes entreprises peut venir de l'échec relatif d'un POC réalisé en interne.

Dressez un bilan systématique de tous vos POCs

Créez les outils nécessaires pour analyser régulièrement les progrès du déploiement, la tenue des délais et le respect des budgets.

04. ■ Le changement d'échelle (scale-up)

STARTUP DEEPTECH



1. Se préparer à l'après

2. Multiplier les collaborations ETI

Startup

SE PREPARER A L'APRES

Réussir un POC, c'est tout d'abord arriver à convaincre les bons interlocuteurs au sein d'une ETI de la pertinence du développement à grande échelle de votre solution.

Pour passer à l'étape suivante, des transformations significatives sont requises, ce qui implique de :

- Disposer de ressources humaines, financières et matérielles suffisantes pour répondre à l'accroissement du volume d'activité.
- Structurer davantage l'organisation de ces ressources pour assurer l'homogénéité et la qualité de votre solution.

Identifiez les éventuels besoins d'ajustement

Collaborez avec la conformité dès la période pré-POC, afin d'opérer les potentiels ajustements requis pour garantir la conformité de votre solution pendant le POC, mais aussi et surtout pour le scale-up.

Ciblez vos alliés

Identifiez un (des) promoteur(s) fortement convaincu(s) par votre solution et suffisamment hauts placés pour avoir le poids nécessaire dans l'entreprise pour vous soutenir tout au long du processus.

Soyez patient

Votre partenaire fait face à des contraintes (réglementaires, techniques, humaines) qui ne lui permettent pas toujours de réagir avec la même agilité, mais ne revenez pas pour autant sur votre niveau d'engagement.

Soyez ambitieux

Cherchez à accroître votre part de marché au sein de l'ETI partenaire en capitalisant sur vos réussites.

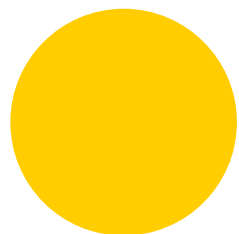
Communiquez avec votre partenaire

Il est essentiel de bien communiquer avec l'ETI. Il est critique que la communication soit la plus transparente possible quant à l'échelonnement du déploiement.

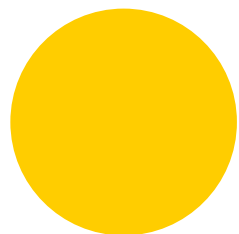
Startup

MULTIPLIER LES COLLABORATIONS AVEC DES ETI

Le changement d'échelle consiste également à élargir votre portefeuille de partenaires et de clients sur vos différents marchés (en France et à l'international, par exemple). Un certain nombre de leviers pourront vous aider à atteindre ce nouvel objectif :



Utilisez votre première expérience pour démontrer votre capacité à répondre au besoin d'un nouveau partenaire (ex : si vous avez obtenu l'approbation de votre solution aux normes de conformité d'un acteur industriel, il est fort probable que vous gagnerez du temps pour le même processus dans un autre acteur industriel).



Jouer sur « l'effet domino » en allant voir les concurrents de votre premier partenaire, susceptibles de collaborer rapidement avec vous.

ETI

1. Mettre en place des procédures adaptées

ETI

METTRE EN PLACE LES PROCEDURES ADAPTEES

L'obtention d'une réponse rapide quant au passage à la phase d'industrialisation est cruciale pour une startup qui a souvent investi significativement dans le développement d'un POC. Pour répondre à ces contraintes, l'ETI peut adopter les mesures suivantes :

Créez des « zones franches » pour les startups

C'est-à-dire des procédures allégées et accélérées, dédiées aux startups et garantissant une prise de décision sur le go/no go dans un délai convenu d'avance et acceptable pour les deux parties.

Adaptez les critères requis pour le référencement des startups dans la centrale d'achat

Par exemple, vous pouvez supprimer les critères liés à la performance économique passée (ex : bilan des trois dernières années, etc.).

Préparez les services achats et SI en allouant des budgets anticipés

Le scale-up engendre des coûts d'intégration en SI. Allouer un budget en avance permet de lever plus rapidement les obstacles connus de mise en œuvre.

04. ■ La contractualisation d'un partenariat

STARTUP DEEPTECH



1. Rédiger le contrat

2. Clarifier les éléments non contractuels

Startup

RÉDIGER LE CONTRAT

Définissez les éléments du partenariat

Etablissez ce qui sera partagé avec l'ETI durant chacune des phases de la collaboration et déterminez la règle de répartition des gains, les mécanismes de révision du prix si partenariat long terme. Veillez à vous faire accompagner dans la rédaction des éléments contractuels.

S'assurez que les termes de confidentialité sont à jour à chaque étape du projet

Avant que des éléments techniques ou stratégiques ne soient partagés entre vous et votre partenaire. Cet accord protège notamment l'échange d'informations afin de s'assurer que celles-ci ne seront pas utilisées en dehors du partenariat ou à l'expiration de celui-ci.

Clarifiez le partage de la propriété intellectuelle

Il est crucial de protéger cet actif et de s'assurer que vous conservez le pouvoir sur les décisions qui y sont liées. Le point de difficulté porte souvent sur les droits de propriété ou d'utilisation des résultats communs.

Bien négociez les clauses d'exclusivité

Mesurez le degré de dépendance souhaité par rapport au partenaire. Sur certains marchés, l'exclusivité peut être souhaitable.



La mise en place, dès le début de la relation, d'une lettre d'intention permet de partager les visions et les principales composantes du futur contrat (celles-ci restent néanmoins provisoires, informelles, et non engageantes).

Startup

CLARIFIER LES ÉLÉMENTS NON CONTRACTUELS

Au-delà des premiers éléments clés du contrat, voici quelques conseils additionnels pour bien réussir cette étape de contractualisation :

Veillez à être considéré comme un partenaire à part entière

N'hésitez pas à refuser certaines clauses que vous considérez être déséquilibrées.

Soyez vigilant concernant les prestations gratuites

Tout service doit être justement rémunéré d'une manière ou d'une autre (cela peut passer par la facturation mais également par la mise à disposition d'expertise, réseau, ressources...).

Savoir s'entourer

La mise à l'échelle d'un projet deeptech requiert une montée en charge importante, il faut donc souvent s'entourer de sous-traitant. Il est recommandé d'être très vigilant quant à leur sélection et leur qualification.

Renseignez-vous

Dans certains cas, l'alliance avec d'autres startups travaillant ou ayant travaillé avec le partenaire, ou leur appui, peut se révéler utile, notamment pour identifier les éléments du contrat sur lesquels il faudra être attentif.

ETI

1. Identifier les conditions de succès

2. Adapter les contrats aux startups

ETI

IDENTIFIER LES CONDITIONS DE SUCCÈS DU PARTENARIAT

Dans une relation contractuelle entre une startup Deeptech et une ETI, le rapport de force peut de facto être déséquilibré. Pour pallier ce déséquilibre et ne pas entraver le développement de la startup, le contrat doit être appréhendé et conçu comme un véritable partenariat :

Veillez à ne pas négocier les prix de manière agressive

Gardez en tête qu'une pression trop forte sur la startup constituerait une entrave à son développement, ce qui in fine est contraire à votre objectif de nouer un partenariat pérenne.

Réduisez au maximum les délais de paiement

La trésorerie d'une startup ne lui permet pas toujours de supporter des délais de paiement de +90 jours. Émettre les bons de commandes au plus tôt renforcera donc la confiance du partenariat.

Ne créez pas de dépendance économique (si possible)

Restez flexible quant au niveau de dépendance économique initial. Il est normal que la startup ait besoin de temps, et d'un premier contrat important, pour pouvoir élargir par la suite son portefeuille clients.

Échelonnez la montée en puissance

Prenez soin de conserver la possibilité d'élargir le champ ou le volume du partenariat au cours du temps, en veillant à ne pas être nécessairement trop ambitieux dès le départ.

Pensez aux éléments annexes

Dans la perspective d'une relation de partenaire-prestataire, l'ETI peut intégrer des éléments d'accompagnement comme l'accès expérimental à un réseau de distribution, la promotion de la solution auprès du public concerné via des campagnes marketing communes, etc

ETI

ADAPTER LES CONTRATS AUX STARTUPS

Proposez un contrat simplifié ou plusieurs contrats en fonction des différentes étapes d'un projet

ETI et startups peuvent par exemple se mettre autour de la table pour rédiger des clauses standards destinées au partenariat. N'oubliez pas que l'innovation apportée par une startup nécessitera souvent du sur-mesure. La flexibilité doit être la règle

Attention néanmoins à ne pas omettre certains aspects pourtant clés en voulant trop simplifier.

Facilitez le dialogue avec la startup en désignant un interlocuteur métier unique, idéalement décisionnaire

Il pourra servir d'interface entre le service juridique et la jeune entreprise. Bien souvent, les services juridiques ignorent les problématiques spécifiques aux partenariats entre startups et ETI, et utilisent des clauses de contrats standards peu adaptées aux premières. Le dialogue tripartite doit permettre d'apporter une réponse juridique qui satisfait les besoins de la startup comme de l'ETI.



Quelques ressources pour conclure

Tech in Fab <https://techin的角度.bpifrance.fr> : plateforme pour rapprocher startups et industriels

French Fab <https://www.lafrenchfab.fr/> : la communauté des acteurs industrielles

Deal memo pour cadrer la collaboration startups deeptech et grands groupes (Bpifrance): <https://www.bpifrance.fr/sites/default/files/2021-10/Memorandum%20de%20collaboration%2020213103%20vf%20%281%29.pdf>

Deal memo POC to scale (Bpifrance) : <https://blog.lehub.bpifrance.fr/deal-memo/>

Checklist juridique pour une collaboration (institut de l'Open Innovation) <https://www.institutopeninnovation.fr/etudes/check-list-juridique/>

Exemple de NDA : <https://www.legalife.fr/guides-juridiques/pourquoi-signer-un-accord-de-confidentialite-nda/>