

Comment éviter les écueils dans le process de vente à un grand groupe quand on est une start-up ?

Plus de 80% des innovations sont le fait de grands groupes, et près de 86% des start-up ont travaillé au moins une fois avec un grand groupe ¹.

Le développement business de toute start-up, passe presque forcément –sauf Start-ups dont la solution est ciblée PME- par la vente à des grands groupes.

Quand on parle relation grand groupe Start-up, ce qui vient immédiatement à l'esprit c'est la Charte des bonnes pratiques startup/ grand groupe² et le Baromètre des relations start up/ grand groupe ³ dont la dernière version date de 2020.

Notre propos est différent ici : il ne s'agit d'explorer les relations, mais plutôt les contraintes respectives des interactions dans un process de vente complexe qu'est la vente de la solution Business to Business (BtoB) ou Business to Business to Customer (BtoBtoC) d'une Start-up offrant un produit en mode SaaS à un grand groupe.

Basé sur les retours d'expérience de plusieurs responsables business, innovation, système d'information, achat de grands groupes, et fondateurs de start-up ⁴ voici quelques clefs pour naviguer entre les écueils du process de vente quand on est une start-up.

De l'acquisition de premiers clients au POC avec un grand groupe (1), au passage à l'échelle, les écueils sont nombreux (2), et quelques éléments sont incontournables pour réussir à transformer l'essai (3).

1. De l'acquisition de premiers clients au POC avec un grand groupe

1.1 Commencer par des groupes de taille petite ou moyenne

Pour adopter et déployer la solution d'une Start-up, le grand groupe a le plus souvent besoin d'avoir une équipe déjà rodée en face de lui, et une Start-up pouvant démontrer son indépendance financière.

Par ailleurs la complexité du process de vente et de relation entre un grand groupe et une Start-up incitent à commencer par chercher d'abord de clients de petite taille ou de taille moyenne, si elle n'a pas déjà une clientèle BtoC.

En faisant cela la Start-up arrive devant le grand groupe avec déjà des expériences et des équipes un peu expérimentées.

1.2 Signer un ou deux grands groupes pouvant devenir des « ambassadeurs » de la solution

Les façons d'entrer en contact avec un grand groupe sont multiples et les start ups sont assez bien équipées pour réussir à présenter leur solution à un grand groupe.

- Les contacts initiaux ont lieu à plusieurs endroits : un responsable innovation, un responsable, un chef de service demandent une démo, un démo day en interne...
- Dans quelques cas excessivement rares la Start Up bénéficie de recommandations d'un GG qui a déjà mis en place sa solution et en est satisfait.
- Dans le cas de services innovation « matures » certains vont avoir recours à des services de screening du marché mondial de SU pour identifier les SU pertinentes par rapport aux priorités stratégiques d'open innovation du grand groupe. Dans ce cas, une fois les SU identifiées l'entreprise qui assure la qualification va collecter un certain nombre de données sur la SU pour permettre au GG d'identifier les principaux avantages et risques du recours à cette SU.

En tout état de cause, pour pouvoir se développer auprès de grands groupes il est essentiel d'avoir de premières références. Dès lors les SU auront souvent une tarification « agressive » et incitative pour les premiers clients. Lorsque c'est possible adopter une tarification sous les seuils de validation achat pour faciliter le process.

Une fois ces clients devenus des utilisateurs satisfaits ils pourront être des ambassadeurs de la solution, et pourront accepter des interventions conjointes, articles, documents de retour d'expérience etc. qui auront une grande importance pour convaincre d'autres grands groupes de faire confiance à la Start-up.

1.3 Faire croître les fonctionnalités en se confrontant au marché

Le développement d'une solution d'une SU passe souvent par des fonctionnalités limitées au départ.

Une des clefs du développement dans des grands groupes est de bien comprendre leurs besoins.

Cette connaissance permet d'accepter plus facilement le développement de fonctionnalités spécifiques pour les premiers clients, quand la SU se rend compte que ces fonctionnalités spécifiques ont le potentiel de devenir générique et d'enrichir le produit.

1.4 Avoir le –ou les- bon sponsor pour son projet

Que la Start-up ait proposé sa solution par des actions d'approche direct, au cours d'un salon, ou qu'elle ait été contactée suite à des actions de présentation, la première étape clef est de s'assurer que l'on a bien convaincu la bonne personne de l'intérêt de la solution proposée.

Avoir un représentant métier enthousiaste comme cela arrive souvent ne garantit pas qu'il aura le pouvoir, encore moins le budget, d'imposer son choix à l'ensemble de l'organisation.

Quelques vérifications prévoir :

- **Fonction en rapport** : Le commanditaire a bien une fonction en rapport avec la solution proposée
- **Acteur business** : le plus souvent, ce n'est pas l'acteur en charge de l'innovation du périmètre qui le plus souvent, n'a pas le budget pour mettre en œuvre la solution, ni le service achat.
- **Niveau suffisant pour avoir le budget pour le déploiement opérationnel, pas juste pour le POC** : Il est à un niveau suffisant dans l'organisation pour avoir la possibilité de mobiliser un budget pour le POC bien sûr mais aussi pour la solution déployée dans son ensemble. Le plus souvent considérer qu'il sera d'un niveau directeur.
- **Autorisation de dépenser le budget** : avoir le budget c'est bien, mais il peut arriver que cela ne suffise pas, il faut identifier le manager qui a son mot à dire sur l'autorisation de dépenser le budget : cela peut être un directeur, voire plus dans le cadre de projet touchant à des process stratégiques pour l'activité opérationnelle.
- **Prendre une décision transverse touchant des systèmes cœur de métier** : pour des solutions très cœur de métier, dans des entreprises très interconnectées le sponsor devra être un (ou plusieurs) membres du comité exécutif, dans certains cas cela pourra être le directeur général lui-même.

1.5 Réussir à lancer un POC sans épuiser les ressources de la start-up

Les grands groupes, lorsqu'il s'agit d'une solution intéressante proposée par une start-up procèdent le plus souvent à une expérimentation sur un périmètre limité, autrement appelée Proof Of Concept, ou POC.

Cette étape n'est pas la plus difficile, mais elle n'est pas sans risque, il Start-upffit le plus souvent de trouver un manager opérationnel volontaire pour que cette expérimentation se déroule, faire valider dans un comité de pilotage du périmètre et les travaux peuvent commencer.

Dans le cas de solutions métier, il convient de prévoir que le Grand Groupe demandera un certain nombre d'adaptations de la solution pour s'adapter à ses objectifs et ses process.

A cette étape les principaux écueils sont :

- Risque de décalage de délai et d'investissement : même sur un périmètre limité le calendrier peut facilement s'étirer sur beaucoup plus de temps que prévu initialement en toute bonne foi par les deux parties : indisponibilité d'acteurs clefs, contraintes budgétaires
- Sous-estimation par l'ensemble des acteurs Start-up et grand groupe de la nécessité d'adaptation, absence de co-construction entre les équipes
- Complexité supérieure à ce qui était anticipé pour déployer sur le périmètre du POC

- Du fait des délais, complexité, et nécessité d'adaptation supérieure, risque d'épuisement des ressources (humaines/ financières) de la Start-up, et partant
- Risque de conflits entre Start-up et grand groupe n'étant pas disposé à investir lourdement tout en demandant en fait beaucoup de travaux à la Start-up pour lesquels elle pense ne pas recevoir une rémunération équitable.

2. De nombreux écueils pour le passage à l'échelle

Tout à la satisfaction d'avoir réussi un POC, les acteurs ne se rendent pas toujours compte tout de suite que POC réussi n'est pas égal à Sésame ouvre-toi, et que pour le passage à l'échelle, un « grain de sable » peut bloquer le process de vente.

D'une certaine manière, la vente à un grand groupe peut aussi être comparée à une course d'obstacles, en aucun cas à un sprint.

2.1 POC réussi n'est pas = à sésame ouvre toi

Le Proof of Concept, ou POC, même réussi, même s'il a été élevé au rang d'incontournable n'est pas égal à Sésame Ouvre Toi.

Le plus souvent les Start-up lorsqu'elles interviennent auprès de grands groupes, après la phase de présentation proposent un POC sur un périmètre restreint pour démontrer la viabilité de la solution.

C'est bien, mais c'est loin de suffire. Pourquoi ?

Un POC par définition opère sans se préoccuper d'intégration dans les systèmes existants : les imports de données se font avec des fichiers excels, le système n'est pas connecté à d'autres systèmes existants, les conditions de sécurité, d'utilisation des données, n'ont été que très légèrement appréciés, le but c'est d'évaluer si le produit et les services proposés répondent au besoin identifié.

Imaginons que le POC ait été un succès, et que le grand groupe décide d'implémenter la solution.

Deux cas de figure sont possibles :

- Stand alone : Le produit ne nécessite pas d'intégration avec les données de l'entreprise, c'est le cas le plus facile, avec un peu de chance une bonne partie des étapes suivantes ne seront pas nécessaire !
- Intégration avec d'autres systèmes existants : le plus souvent, « malheureusement », la solution proposée a besoin d'être intégrée dans une cartographie applicative, des transferts de données sont nécessaires avec plusieurs systèmes.

Dès lors de nombreuses actions de vérification vont devoir être menées par des équipes techniques, quelques exemple ci-dessous :

- **Authentification** : la plupart des grands groupes ont mis en place une politique de single sign on, si la solution n'a pas développé le SSO, ou ne l'a pas prévu rapidement dans sa road map, la solution ne pourra pas être retenue, quelque-soit la déception des équipes sponsor du projet en interne !
- **Hébergement** : l'endroit où les données sont hébergées est très important pour les grands groupes et doit être réfléchi : certains exigeront un cloud privé, d'autres sociétés nationales par exemple privilégieront un hébergement en France et pour eux le recours à un hébergeur soumis au Patriot Act sera rédhibitoire. L'hébergement en Europe pourra être acceptable dans certains cas.
- **Données** : Les règles de protection des données sont très sérieusement contrôlées dans les grands groupes, et la conformité au RGPD est un must, il faut savoir démontrer que la solution répond à l'ensemble des critères
- **Sécurité informatique** : dans un contexte d'accroissement des menaces où les grands groupes plus exposés peuvent avoir jusqu'à 300 tentatives d'intrusion par heure, s'il y a un domaine qui peut être un no go définitif c'est la sécurité informatique. Dès lors les experts en sécurité informatique vont produire une liste de demandes d'information et procéder à des audits de sécurité
- **Capacité d'intégration** : quand on se préoccupe de passer à l'échelle, quand le système a besoin d'être intégré avec d'autres, la capacité d'intégration devient un facteur clef. Quelle déception pour cette Start-up qui avait passé avec succès l'étape d'un POC avec plusieurs milliers d'utilisateurs, qu'après un an d'efforts de ne pas avoir été retenue car elle n'est pas parvenue à démontrer sa capacité à intégrer les données de structure d'organisation de manière automatique !
- **Accessibilité mobile de la solution** : dans le cas d'un système accessible par mobile, s'assurer par exemple que le mobile n'a pas une configuration minimale nécessaire pour permettre d'utiliser la solution
- **Documentation technique** : prévoir d'avoir une documentation technique disponible telle que Service Level Agreement, Plan d'Assurance Sécurité, Document d'Architecture Technique...
- **Langues** : nécessité d'avoir une solution multi-langue pour permettre le déploiement dans les pays cible du grand groupe.
- **Customisation** : tout grand groupe a un besoin minimum de customisation. Au-delà du branding minimal du nom de site et l'utilisation des couleurs de la marque, certains groupes auront besoin de quelques customisations, il faut y être prêt.
- **Customer success** : le déploiement d'une solution dépend souvent de la qualité de l'accompagnement, il convient de préciser dès le processus de vente les plans

d'accompagnement, la nature de l'accompagnement, sa périodicité, afin de parvenir à développer de l'usage de la solution.

- **Assurance** : c'est plus rare, mais quand il s'agit d'une solution qui peut risquer d'endommager une installation extrêmement coûteuse comme un avion, il faut bien prévoir un mécanisme d'assurance.

2.2 Passage à l'échelle : un « grain de sable » peut bloquer le process de vente

Dans le cas du passage à l'échelle, les acteurs garants de la robustesse, de la sécurité du système d'information, de la protection des données, de la sécurité juridique, de la marque... vont se mettre en marche pour s'assurer que l'intégration se fait sans accroître les risques auxquels la grande entreprise peut être confrontée.

Ce sont des acteurs techniques qui vont s'assurer de la solidité et la conformité aux critères de la société de la solution.

Quelles sont les particularités de ces vérifications :

- **Très complètes** : chaque domaine peut vérifier jusqu'à une vingtaine de critères clefs, si on additionne tous les domaines ça peut faire plus d'une centaine de sujets de vérification !
- **Assurées par de nombreux acteurs différents** : il n'est pas rare que le client final de la solution en interne ne connaisse pas l'intégralité des acteurs et des champs de vérification
- **Mobilisant plusieurs directions différentes dans l'organisation** : à minima il y aura la direction demandeuse, l'informatique, et en particulier les acteurs de la sécurité informatique, de l'architecture, de la gestion des évolutions du système d'information, l'assistance à maîtrise d'ouvrage
- **Se déroulant sur une longue période** : ces vérifications peuvent s'étaler sur plusieurs mois car chacun de ces acteurs n'a pas que ça à faire, dès lors il faut qu'il ait la volonté et la disposition d'intégrer ces vérifications dans son programme de travail
- **Incontournables** : quand on a déjà passé de nombreux obstacles, on peut commencer à espérer que la solution va pouvoir être retenue ! Ne pas se réjouir trop vite, tant que toutes les check lists n'ont pas été cochées, et que tous les acteurs pertinents n'ont pas réalisé leurs vérifications, rien ne permet de dire que la solution sera retenue.
- **Dépendant pour bonne partie de la bonne volonté des acteurs en charge** : Dès lors, ne pas commettre l'erreur de quelques Start-up : prendre de haut les acteurs en charge de ces vérifications et ne pas leur accorder l'attention que leur domaine mérite. Plusieurs Start-up se sont retrouvées dans le décor à cause d'un responsable qui a mis leur dossier en priorité basse,

qu'il a fallu relancer plusieurs fois, et qui à la fin a prononcé un no go. Il convient de comprendre les enjeux de chaque stakeholder, et de répondre à chacun d'entre eux.

2.3 Course d'obstacles versus sprint

Quand la start-up croit en avoir fini avec les contrôles et vérifications des équipes techniques, voilà que les achats, les juristes, et le contrôle de gestion entrent en lice, et c'est une vraie course d'obstacles que de réussir à passer toutes les étapes !

- **Les achats c'est évident** : les grands groupes ont tous en place des politiques achats, et le plus souvent ont élaboré des méthodologies pour cadrer le travail avec les Start-up. Au sein des achats il peut y avoir deux ou trois niveaux d'interlocuteurs.

Les achats vont assurer l'ensemble des vérifications de nature à garantir la fiabilité de la pérennité de la solution.

L'étude de la dépendance financière est réalisée de manière quasi systématique : les achats cherchent à s'assurer que le CA du grand groupe n'est pas supérieur à 30% du CA global de la Start-up, raison de plus de commencer le développement par la vente à des PME assurant un que la Start-up a déjà un chiffre d'affaire diversifié quand il aborde pour la première fois un grand groupe.

Il y a quelques années le fait qu'une Start-up repose juste sur un ou deux fondateurs était une raison suffisante pour la disqualifier aux yeux des achats, depuis les grands groupes ont intégré le fait que l'achat à une start-up est de nature différente, mais cela n'empêchera pas de devoir être capable de répondre à la question : et que se passe-t-il si le fondateur est empêché d'exercer son activité ?

- **Les juristes** : souvent intégrés aux achats c'est à eux que revient la vérification des contrats, leur métier c'est de prévenir le risque pour le grand groupe, il peut arriver que les vérifications puisse apparaître démesurées par rapport à la taille de la structure de la Start-up.
- **Le contrôle de gestion** : dans certaines grandes entreprises (en difficulté ou même pas il s'agit du process normal) le fait qu'un client final ait le budget ne suffit pas, encore faut-il que la dépense soit autorisée. Et au moment où la Start-up pense qu'elle a franchi toutes les étapes, il peut arriver que cela capote à ce moment-là car la dépense ne sera pas considérée comme indispensable par les acteurs du contrôle de gestion le plus souvent, de l'organisme de contrôle en charge des dépenses.

3. Des incontournables pour éviter les écueils, et transformer l'essai

En conclusion, quelques éléments apparaissent comme des incontournables pour réussir à faire adopter sa solution par un grand groupe.

- Commencer par faire adopter la solution de la Start-up par des sociétés de petite ou moyenne taille
- Développer un chiffre d'affaire suffisant pour garantir l'indépendance de la Start-up par rapport à un grand groupe, avant d'aborder le développement vers les grands groupes
- Adopter une tarification « agressive » pour permettre l'acquisition des premières références grand groupe, en garantissant qu'ils accepteront de jouer le rôle d'ambassadeur en contre-partie
- Avoir recours chaque fois que c'est possible au pouvoir de la recommandation par un grand groupe ayant déjà mis en œuvre la solution de la Start-up.
- Lors du POC clarifier, formaliser, et s'assurer un engagement mutuel de ce qui est attendu en termes de charge de travail (par acteur) pour la Start-up et le mode de rémunération du POC, ainsi que de tout travail additionnel, dès avant le lancement du POC.
- Avoir un sponsor suffisamment haut dans l'organisation pour avoir le budget suffisant non seulement pour le POC mais également pour le passage à l'échelle. Dans le cas de solutions transverses impliquant plusieurs métiers, il s'agira forcément du directeur en charge du sujet transverse.
- S'assurer que ce sponsor, aussi haut soit dans l'organisation, n'a pas d'autres instances de validation de la décision du recours à la solution à la Start-up.
- Prendre le sujet du passage à l'échelle au sérieux dès le début de la relation, alors même, le plus souvent, le commanditaire n'y pensera pas forcément de lui-même n'étant le plus souvent pas familier avec l'intégration dans les systèmes d'information avec toutes les actions que cela signifie
- Demander les points clefs de vérification, et identifier les acteurs clefs dès le début du POC, la plupart des responsables techniques ont des check list des points qu'ils cherchent à vérifier. Les plus perfectionnés vont jusqu'à se constituer une power map.
- Nommer un responsable technique en charge d'interfacer avec les acteurs techniques et de leur apporter des réponses promptes et complètes
- Faire des réunions séparées entre client final et responsables techniques : c'est souvent une bonne solution car de nombreux clients finaux ne comprennent pas forcément l'intégralité des vérifications en question et peuvent empêcher par leur présence la construction d'un lien personnel entre les acteurs de la la Start-up.

- S'assurer d'avoir au sein de la Start-up des équipes d'intégration capables d'automatiser l'intégration avec les systèmes de la grande entreprise
- Ne pas prendre les sujets achat et juridiques « par-dessus la jambe »
- Soigner les argumentaires pour les instances en charge du contrôle des dépenses
- Soigner la relation : ne pas oublier que vos interlocuteurs en interne « se mouillent » pour le projet et pour la Start-up, son succès est leur succès, et réciproquement ...

¹ Baromètre de la relation start up/ grand groupe 2019 – CapGemini / Village by CA

² [Charte des bonnes pratiques relations startup/ grand groupe](#)

³ [Baromètre de la relation startup/ grand groupe 2020](#)

⁴ [Patrick Peureux](#) Air France Industries / Institut Européen des Stratégies Créatives et d'Innovation, [Véronique Austruy](#) – Kansai Airport, [Isabelle Marc](#) – Orange Business Services, [Valérie Fellouse](#) – Sodesi, [Morgan Naud](#) – Bealink, [Clément Meslin](#) – Edflex, [Guillaume Le Dieu De Ville](#) – Lingueo / HEC Start Up LaunchPad, [Alexandre Stourbe](#) – Lab RH