



bpi**france**

Étude conjointe Bpifrance Le HUB x RAISE

ROI : NOUVELLE CLÉ DE LECTURE DES COLLABORATIONS ENTRE STARTUPS ET GRANDS GROUPES



Édito

Depuis une décennie, le Groupe RAISE et Bpifrance conçoivent et déploient des dispositifs visant à promouvoir la création d'alliances stratégiques entre startups et grandes entreprises. À travers les dispositifs Raiselab, RAISE Sherpas et Bpifrance Le Hub, nous avons accompagné, observé et analysé l'évolution profonde de ces relations : d'une logique d'expérimentation à une véritable stratégie de création de valeur partagée.

Ces dix dernières années ont marqué un tournant. Les startups se sont imposées comme des partenaires de transformation, capables de répondre aux enjeux business, technologiques et sociétaux des plus grands groupes. Ce changement de paradigme est clair : **les collaborations avec les startups ne relèvent plus du "nice to have", mais du "must have" stratégique.**

Dans un contexte de transition écologique, numérique et sociale accélérée, les corporates reconnaissent désormais que ces alliances offrent un levier concret pour **accélérer l'innovation, décarboner leurs activités, renforcer leur résilience et ouvrir de nouveaux relais de croissance**. Les startups, par leur agilité, leur capacité d'expérimentation rapide et leur focalisation sur des solutions d'impact – réduction carbone, circularité, biomatériaux, traçabilité, digitalisation – deviennent des catalyseurs de transformation stratégique au service des feuilles de route des grands groupes.

La réussite de ces collaborations repose toutefois sur un équilibre délicat : une relation **gagnant-gagnant**, contractualisée de manière équitable, alignant les temporalités, les objectifs et les leviers de valeur de chaque

partie.

Aujourd'hui, plus que jamais, il faut démontrer que les ressources (humaines, financières, opérationnelles) investies dans ces collaborations sont génératrices de valeurs.

Aujourd'hui, une nouvelle ère s'ouvre : celle où le ROI s'impose comme un pilier stratégique des alliances entre startups et grands groupes. Non plus un simple critère parmi d'autres, mais un levier décisionnel essentiel, permettant d'aligner les ressources sur des objectifs concrets et d'en garantir la pérennité.

Il ne s'agit plus seulement de collaborer ensemble, mais de **mesurer l'impact réel** – économique, opérationnel et stratégique – de ces partenariats. Cette étude explore **les formes de valeur générées** (croissance, innovation, résilience, RSE...) et **les méthodes pour les évaluer**. Car c'est en rendant ces bénéfices tangibles que ces dynamiques deviennent des moteurs de compétitivité durable.

En ancrant le ROI au cœur de ces échanges, nous ne nous contentons pas d'analyser des résultats : **nous créons un catalyseur pour renforcer ces liens**. Une démarche qui, par son exigence et son ambition, joue un rôle dans la réalisation du plan « **Je choisis la French Tech** », visant à doubler le montant d'achat public et privé vers les startups d'ici 2027. Une occasion unique de faire de ces coopérations un accélérateur de croissance et d'innovation pour tout l'écosystème ou pour toutes les parties prenantes.



Anne-Sophie GERVAIS,
directrice de RAISE Sherpas



Paul JEANNEST,
CEO et cofondateur de Raiselab



Benoit ROBLIN,
directeur Bpifrance Le Hub

Synthèse exécutive

Le constat en une phrase

La mesure du ROI des collaborations startup-corporate s'est progressivement imposée ces dernières années comme un enjeu pour démontrer sa valeur stratégique. Pourtant, cette pratique relativement récente révèle une tension permanente entre le besoin de règles communes (pour comparer, gagner du temps, passer à l'échelle) et celui de s'adapter au contexte (pour coller au métier, innover, capter la vraie valeur). Entre ces deux injonctions, une voie émerge.

4 chiffres à retenir

Côté Startups

- **Près de six startups sur dix** exploitent leur collaboration avec un grand groupe comme argument commercial, une sur deux s'en sert pour orienter sa roadmap produit et près de la moitié pour renforcer leur crédibilité lors des levées de fonds.

→ Au-delà du CA, une création de valeur mutuelle démontrée.

- **64 %** des startups citent la lenteur décisionnelle comme frein #1 rencontré au cours de leurs collaborations avec les corporates.

→ Le problème n'est plus technique mais organisationnel.

Côté Corporates

- **Seulement 1/3** des corporates déploient plus de 30 % de leurs collaborations.
- Le passage à l'échelle reste le défi central.
- **Plus de la moitié** des corporates considèrent le **co-développement** comme le modèle de partenariat le plus efficace pour générer un ROI financier.
- Bien que ce ne soit pas le format de collaboration le plus répandu, cela reflète une volonté de réduire les risques en s'engageant mutuellement dans des projets concrets.

Le fil rouge de l'étude

Seulement 1/3 des corporates déploient plus de 30 % de leurs collaborations. Cette étude révèle une dynamique permanente entre deux impératifs apparemment contradictoires :

- **Besoin de règles communes** : pour comparer les projets, gagner du temps, passer à l'échelle et crédibiliser les investissements.
- **Besoin de s'adapter** : pour coller aux réalités métier, innover vraiment, et capter la valeur spécifique.

La clé d'une mesure de ROI réussie : Ne pas choisir entre les deux approches, mais savoir quand utiliser l'une ou l'autre :

- **Standardiser le COMMENT** : le processus d'évaluation, les étapes, la structure de gouvernance.
- **Adapter le QUOI** : les indicateurs précis, les seuils de succès, les récits par fonction.

Méthodologie

Cette étude s'appuie sur une approche mixte combinant données quantitatives et insights qualitatifs (questionnaires, entretiens, ateliers collectifs), recueillis en trois phases entre juin et septembre 2025, auprès de 95 représentants avec un équilibre des voix entre corporates et startups, tous secteurs confondus (industrie, énergie, assurance, finance, retail, services et tech).

La méthodologie détaillée, incluant les protocoles d'enquête et les détails d'échantillonnage, est présentée en annexe.

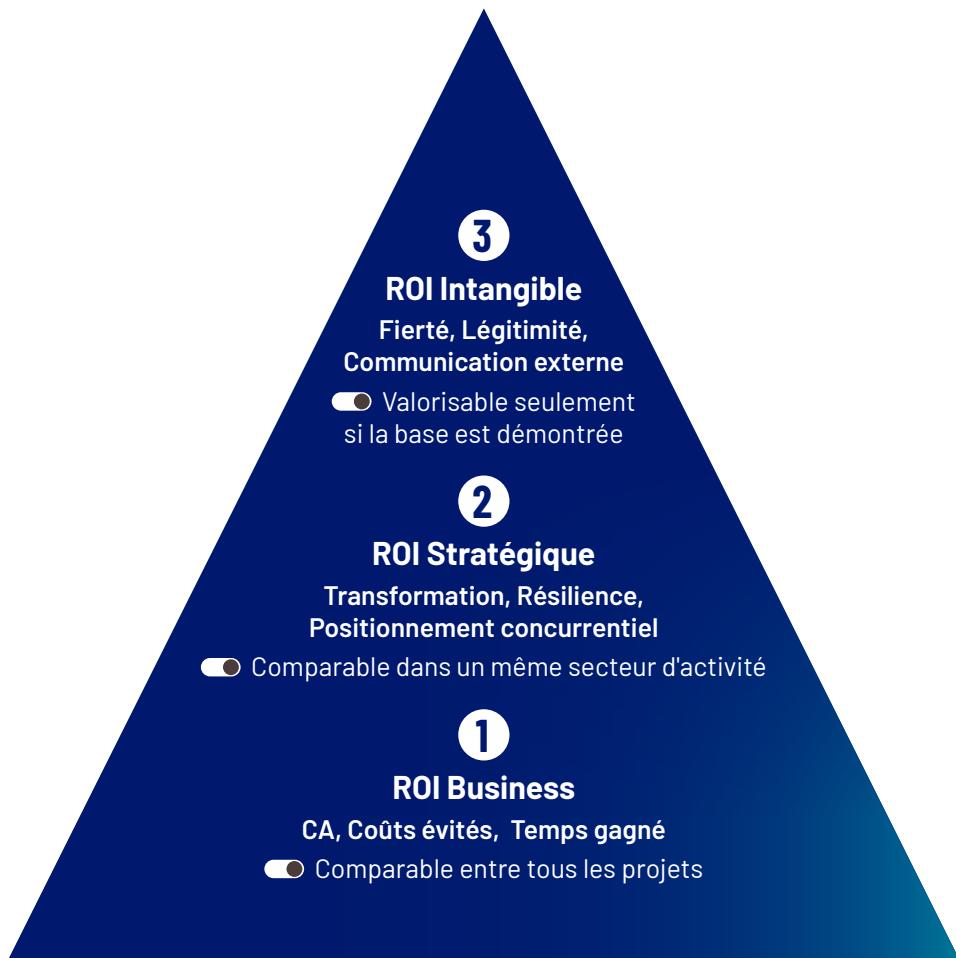


1

L'ÉMERGENCE D'UNE CULTURE ROI

Au même titre que les collaborations ne sont plus un « nice to have » mais un « must have », mesurer leur ROI doit l'être également. Pourtant, la pratique reste hétérogène d'une organisation à l'autre. Les acteurs hiérarchisent désormais la valeur créée selon trois niveaux distincts.

DES ROI À HIÉRARCHISER : UNE PYRAMIDE À TROIS NIVEAUX



ROI Business : désormais la fondation indispensable

Le ROI Business constitue le socle. Il est souvent présent dans les ambitions initiales, mais rarement le seul objectif poursuivi.

Ce qu'on cherche à mesurer

Revenus générés, coûts évités, temps gagné et gains de productivité.

“ La collaboration Groupama x Continuity vise une création de valeur métier tangible, en ciblant des gains de productivité ainsi qu'une amélioration de la qualité de nos risques grâce à l'IA. ”

Pierre-Olivier Puyo, responsable du programme d'Open Innovation Groupe de Groupama

“ Un ROI satisfaisant est d'au moins 4,5 € de gain pour 1 € investi, sous un délai de 14 mois. ”

Josselin Quignon, directeur innovation NGE (prestataire de services pour les startups, aide au déploiement de leurs solutions auprès de grands acteurs publics)

Pourquoi c'est important

Ces indicateurs sont comparables entre tous les projets, quel que soit le secteur, et procurent une crédibilité immédiate auprès des directions financières.

ROI Stratégique : ce qui différencie vraiment l'entreprise

Au-delà des gains financiers directs, le ROI Stratégique mesure l'impact sur le positionnement concurrentiel et la résilience, en lien avec le plan stratégique de l'entreprise.

Ce qu'on cherche à mesurer

Transformation organisationnelle, sécurisation des approvisionnements, notoriété sectorielle, performance RSE, excellence opérationnelle.

“ Nous distinguons deux types de ROI que l'on peut qualifier de manière différente : un ROI plus difficile à mesurer à moyen terme qui se construit pas à pas, qui se crée quand on collabore étroitement avec les métiers – plus on s'immerge dans leurs enjeux, plus il prend de la valeur ; un ROI immédiat et tangible, surtout lié à nos usines : dès qu'on identifie une solution efficace, les gains sont rapides et mesurables. ”

Olivier Senot, directeur de l'innovation numérique et des relations institutionnelles de Docaposte

Pourquoi c'est important

Ces indicateurs mesurent ce qui différencie vraiment l'entreprise sur son marché et sont comparables au sein d'un même secteur d'activité.

ROI Intangible : valorisable uniquement si la base est démontrée

Le ROI Intangible englobe les bénéfices en termes de marketing, communication, RH et image.

Ce qu'on cherche à mesurer

Légitimité marché, souveraineté technologique, branding, communication externe, attractivité employeur, rétention des talents, fierté des équipes.

“ Il ne faut pas négliger les ROIs collatéraux. Par exemple, dans une entreprise, le NPS (Net Promoter Score) des collaborateurs a grimpé simplement parce qu'ils étaient fiers de l'outil qu'ils utilisaient. Conséquence directe : les clients en ont bénéficié, et les équipes ont maintenu leurs performances... mais avec bien moins d'efforts. ”

Pierre-Étienne Bidon, co-fondateur de Moka.care

“ Tu ne peux faire du ROI intangible QUE quand le tangible a été validé. Sinon personne ne te croira. ”

Isabelle Mari, directrice des projets stratégique JCDecaux

“ Nous distinguons deux types de ROI que l'on peut qualifier d'"inattendus" : un ROI un peu spirituel, qui se crée quand on collabore étroitement avec les métiers - plus on s'immerge dans leurs enjeux, plus il prend de la valeur ; un ROI immédiat et tangible, surtout lié à nos usines : dès qu'on identifie une solution efficace, les gains sont rapides et mesurables. ”

Vicente Milanes, directeur Open Innovation chez Renault Group

LE PARADOXE DU ROI : QUAND STANDARDISATION ET ADAPTATION S'AFFRENTENT

Les acteurs de terrain sont confrontés à une tension permanente : les ROI financiers se mesurent partout de la même manière, tandis que les ROI stratégiques et indirects dépendent fortement du contexte.

Le problème d'une approche 100 % standardisée : Les objectifs P&L à court terme peuvent étouffer l'innovation de rupture en privilégiant des résultats immédiats, comme le souligne Julien Villeret, directeur de l'innovation du groupe EDF : « Attribuer un P&L à la direction innovation est complexe, car cela impliquerait une logique de court terme, alors que l'innovation relève souvent du long terme. » Il reste donc essentiel de maintenir un certain équilibre entre innovation incrémentale (monétisable plus rapidement) et innovation de rupture (nécessitant plus de temps).

Le problème d'une approche 100 % adaptée, comme l'explique Chloé Philippon, head of Imagineering de Daher :

“ Chaque personne calcule différemment selon sa fonction, son budget, son métier, périmètre et ses contraintes. Résultat : on ne peut pas toujours uniformiser, on ne peut pas comparer ni capitaliser sur nos apprentissages. ”

LES TROIS GRANDES FAMILLES D'INDICATEURS

Face à cette complexité, les acteurs convergent vers trois familles d'indicateurs :

1 Principaux indicateurs financiers (ROI Business)

- Chiffre d'affaires généré directement
- Gains de productivité (réduction du temps de traitement)
- Coûts évités (maintenance, non-qualité, litiges)

2 Principaux indicateurs opérationnels (ROI Business à Stratégique)

- Time to market pour le lancement de nouveaux services
- Compétitivité accrue (services additionnels remportés grâce à l'innovation)
- Taux de déploiement à l'échelle
- Nombre de contrats signés avec les clients finaux
- Excellence opérationnelle : amélioration service client, optimisation processus

3 Principaux indicateurs collaborateurs et réputationnels (ROI Intangible à stratégique)

- **RH** : Coût du turnover évité, satisfaction collaborateurs, fierté d'appartenance
- **Communication** : Retombées médiatiques, effet "wow" sur le marché
- **Branding** : Visibilité sectorielle, modernité perçue, attractivité employeur

Focus RSE : une dimension transversale

La RSE n'est pas un ROI à part, mais une dimension transversale qui se manifeste différemment à chaque niveau :

- **ROI Business** : RSE génératrice de valeur économique (nouveaux marchés verts, compétitivité en appels d'offres) et de coûts évités (économies énergétiques, tonnes de CO₂ évitées)
- **ROI Stratégique** : RSE comme levier de transformation (conformité réglementaire anticipée, performance ESG, certifications structurantes)
- **ROI Indirect** : RSE comme vecteur d'image (communication *via* labels, fierté collaborateurs, attractivité employeur)

“ Chez Daher, la logique de création de valeur repose principalement sur le ROI financier. Toutefois, le département Open Innovation s'est fixé un enjeu stratégique : 50 % des projets d'innovation doivent contribuer à la décarbonation. Cette orientation implique un partenariat étroit avec la Direction Sustainability afin d'intégrer le calcul du ROI environnemental. Dans ce cadre, lorsque ce ROI est significatif, il est admis qu'un ROI financier plus faible puisse être accepté, en cohérence avec nos objectifs de responsabilité sociétale et environnementale.”

Chloé Philippon, head of Imagineering de Daher



2

LES FACTEURS ORGANISATIONNELS DÉTERMINANTS

Le positionnement de l'innovation dans l'organigramme n'est pas neutre : il conditionne directement la stratégie ROI, la nature des indicateurs prioritaires et surtout, la capacité à déployer à l'échelle.

TROIS FAÇONS D'ORGANISER L'INNOVATION

1 Innovation centralisée

- **Où ?** Équipe dédiée rattachée à la direction générale.
- **Avantage :** Vision long terme, paris stratégiques possibles, transversalité.
- **Inconvénient :** Risque de déconnexion terrain / business, difficulté à récupérer les résultats financiers post-déploiement, pas de P&L propre.

2 Innovation décentralisée (intégrée à un ou des métiers)

- **Où ?** Dans chaque business unit, avec budget et équipe dédiés. Ou équipe innovation alignée sur un seul métier (exemple : l'équipe offre/marketing chez FDJ United Venture), afin de renforcer l'ancrage opérationnel et la création de valeur directe.
- **Avantage :** Ancre terrain fort, résultats financiers mesurables immédiatement, alignement avec les enjeux business du métier et capacité à piloter des KPIs concrets.
- **Inconvénient :** Risque de pression court-termiste, dépendance aux priorités du métier, et potentiellement moins de place pour l'innovation de rupture.

3 Innovation hybride (modèle émergent)

- **Où ?** Direction centrale avec maillage fort dans les BU opérationnelles.
- **Avantage :** Combine vision stratégique et ancrage terrain, 80 % "pull" (besoins remontent) + 20 % "push", buy-in des équipes métiers dès le départ.
- **Inconvénient :** Requiert une coordination fine et un coordinateur expérimenté.

Message clé

On observe une évolution ces dernières années. Au fur et à mesure que l'entreprise mûrit sur les sujets d'innovation, celle-ci migre progressivement du corporate (stratégie, exploration) vers les métiers (opérations, déploiement), tout en conservant une coordination transverse plus ou moins forte.

Données quantitatives de l'étude :

- 30 % des équipes innovation sont rattachées aux directions Tech/Digital/DSI
- 23 % relèvent des directions commerciales ou marketing
- 8 % relèvent directement de la Direction Stratégie
- 14 % sont rattachées au COMEX/Direction Générale
- 11 % disposent d'une direction innovation dédiée
- 4 % dépendent de l'équipe R&D ou ingénierie

DES DIRECTIONS À ALIGNER : L'IMPORTANCE DE LA COORDINATION

Trois directions aux logiques différentes doivent impérativement converger :

1 La direction financière

Exige des règles strictes, des P&L comparables, des business cases robustes.

2 La direction métier

Souhaite adapter les indicateurs aux réalités terrain et valorise les quick wins.

3 La direction achats

Tiraillée entre standardisation des processus et flexibilité nécessaire.

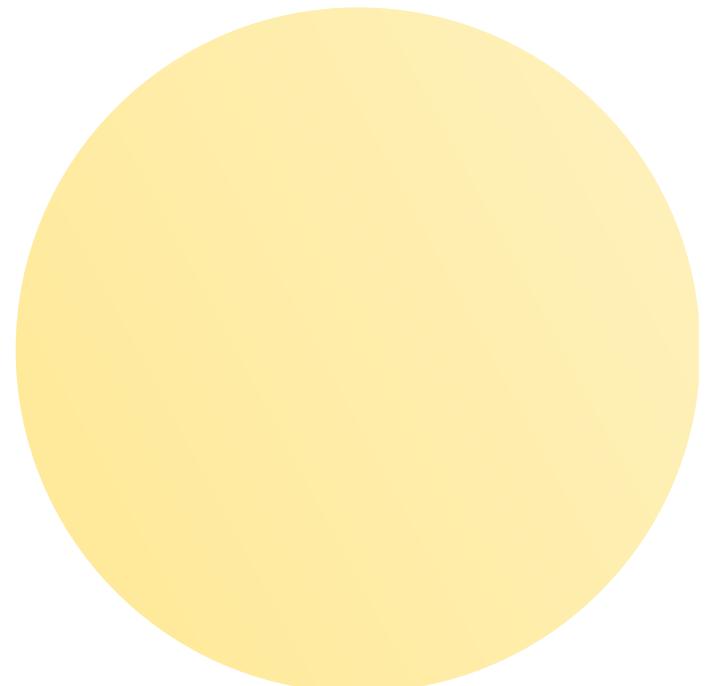
La clé réside dans la création d'interfaces entre les logiques métiers et financières, et dans l'adoption d'un langage commun capable de traduire les spécificités de l'innovation sans en gommer les nuances. Ce rôle de médiation repose sur le coordinateur innovation, dont la fonction transverse exige une connaissance fine de l'organisation, des équilibres internes et une posture adaptée, mêlant :

L'agilité d'un chef d'orchestre que Michel Delaux, business innovation program manager de Worldline, décrit ainsi :

“ Il faut une visibilité transverse, une légitimité auprès des métiers et une connaissance fine de la politique interne. Le coordinateur doit savoir naviguer entre les mondes. ”

Une dose d'humilité, comme évoqué par Kevin Cardona, directeur des programmes innovants Leonard by Vinci :

“ L'innovation n'est chef de personne. On adopte une posture d'humilité, on est un catalyseur. Notre rôle est de faire en sorte que les gens soient sur la photo finish, sans forcément y être nous-mêmes. ”





3

LES MODÈLES DE COLLABORATION

Le ROI ne dépend pas uniquement de l'organisation interne : le format de collaboration joue un rôle déterminant. Chaque modèle porte des ambitions différentes et produit des ROI de natures variées. Startups et corporates n'y entrent pas avec les mêmes attentes, mais cette asymétrie peut devenir un puissant levier de création de valeur mutuelle.

TYPOLOGIE DES COLLABORATIONS ET IMPACT SUR LE ROI



Stratégie	Modalité opérationnelle	Durée moyenne observée	Définition	ROI principal mesuré
Projets d'Open Innovation	POC / Pilote	3-6 mois	Validation technique d'une solution dans un environnement contrôlé	Scalabilité démontrée, faisabilité technique
Projets d'Open Innovation	Test petite BU	6-18 mois	Expérimentation en conditions réelles sur un périmètre limité	Validation métier et apprentissages terrain
Projets d'Open Innovation	Déploiement opérationnel	12-36 mois	Intégration directe d'une solution existante dans les opérations	CA direct, gains de productivité immédiats
Venture Clienting	Partenariat de co-développement	12-24 mois	Collaboration stratégique avec apport de compétences R&D - R&I.	Innovation produit/service, différenciation marché, brevet, propriété intellectuelle.
Startup Studio Corporate	Co-création	12-24 mois	Développement conjoint d'une offre entièrement nouvelle au sein d'une entité dédiée	Nouveau business model, agilité organisationnelle
Corporate Venture Capital	Investissement + accompagnement	3-7 ans	Prise de participation financière avec accès privilégié à la technologie	Portefeuille d'actifs, veille stratégique, option d'acquisition
M&A	Acquisition / Intégration	6-18 mois (post-acquisition)	Rachat d'une startup pour intégrer sa technologie ou son équipe	Croissance externe rapide, parts de marché, talents

Message clé

Plus on vise la scalabilité rapide, plus il faut des règles standardisées et des indicateurs de performance clairs. Plus on vise l'innovation de rupture, plus il faut adapter le cadre de mesure et accepter l'incertitude. La typologie du modèle conditionne directement l'approche de mesure du ROI.

Données de l'échantillon Corpo de l'étude

Répartition des formats de collaboration :

- 47,7 % : Client-fournisseur
- 20,5 % : Co-développement
- ~32 % : Autres formats (joint-venture, investissements, hybrides)

Insight : Près de la moitié des collaborations restent dans une logique transactionnelle classique plutôt que dans une véritable co-construction. La part de co-développement confirme néanmoins une évolution vers des partenariats plus profonds.

Toutefois, **52,3 %** des répondants corporate considèrent le **co-développement** comme le modèle de partenariat le plus efficace pour générer un ROI financier, loin devant les autres modèles (ex : client-fournisseur à 31,8 %).

Taux de déploiement effectif des collaborations :

Taux de scale	% des corporates
0-10 %	34,1 %
10-30 %	29,5 %
30-50 %	18,2 %
+50 %	13,6 %

Insight : 63,6 % des corporates déploient moins de 30 % de leurs collaborations, confirmant que le passage à l'échelle reste le défi central de l'écosystème.

DES ATTENTES ASYMÉTRIQUES MAIS COMPLÉMENTAIRES

✓ Côté startups : un triple objectif CA-Notoriété-Produit

82 % visent la croissance du CA, 73 % la notoriété, 55 % l'amélioration produit. Mais surtout, les startups transforment le partenariat en actif stratégique : **59 % l'exploitent comme argument commercial**, 50 % pilotent leur roadmap via les retours corporate et 45 % l'utilisent pour leurs levées de fonds.

Comme le résume Marjori Darcet, CEO de Lixo :

“ Convaincre un grand groupe, c'est faire la preuve d'être capable de convaincre l'intégralité du marché. C'est la force de frappe pour faire parler d'une petite structure. ”

Le paradoxe : 23 % ne valorisent actuellement pas le ROI mesuré, ne capitalisant donc pas sur cette notion de ROI dans leurs échanges avec les corporates.

✓ Côté corporates : double horizon temporel

Les grands groupes poursuivent deux logiques complémentaires :

Court terme : gains de productivité immédiats, amélioration expérience client, accélération du time to market, conformité réglementaire, accès à l'agilité startup.

Long terme : transformation culturelle, positionnement innovation, résilience des chaînes d'approvisionnement, accès aux technologies de rupture, veille stratégique.

Pierre-Olivier Puyo, responsable Open Innovation et Corporate Venture de Groupama, résume :

“ Nous avons besoin des startups pour deux raisons opposées : résoudre des problèmes opérationnels immédiats et explorer des ruptures dont nous aurons besoin dans 5 ans. ”

L'asymétrie devient complémentarité : la startup cherche légitimité et prévisibilité, le corporate apporte volume et structuration.



4

OBSTACLES ET SOLUTIONS

Entre l'intention et le déploiement effectif, certains freins reviennent de manière récurrente. Le POC cristallise particulièrement les tensions. Face à ces blocages, des pratiques innovantes émergent sur le terrain.

LE DÉFI DU POC : PASSAGE OBLIGÉ OU PIÈGE ?

Le constat

Comme vu plus haut (3.1), près de deux tiers des répondants de l'étude (63 %) ne parviennent pas à déployer à grande échelle. Longtemps vu comme un passage obligé et encore largement pratiqué, le POC montre ses limites et est de plus en plus questionné.

Le véritable enjeu : passer du test au déploiement

“ Il y a une limite aux POC. On lance une dynamique, ça monte en puissance, puis à la fin du POC, ça s'arrête. On perd l'énergie initiale. ”

Isabelle Mari, directrice des projets stratégique JCDecaux

Les alternatives qui émergent

MVP payant dès le départ :

“ Je préfère lancer des MVP payants, même pour quelques mois : le fait de payer crée un véritable engagement. Un client qui paie, c'est un client vraiment investi. ”

Yasser Echoukry, co-fondateur et directeur général de Fasst

Test direct sur BU pilote, à l'instar de Moka.care avec BNP Paribas Cardif :

“ Comme le budget venait directement du métier, cela montrait qu'il y avait un vrai enjeu. ”

Pierre-Étienne Bidon, co-fondateur de la startup Moka.care

Contractualisation progressive par phases, également présentée par Moka.care :

“ Phase 1 : comprendre le besoin en profondeur, poser les objectifs. Phase 2 : à la fin du contrat, livrer des résultats qualitatifs et quantitatifs. Si le client est rassuré par des success stories, il est prêt à investir directement en long terme. ”

LES TROIS PRINCIPAUX FREINS RÉCURRENTS

Les startups interrogées pointent trois obstacles majeurs à la collaboration avec les grands groupes.

- **Lenteur décisionnelle (64 %)** : C'est le frein le plus cité. Les cycles budgétaires longs, les multiples niveaux de validation ou les discussions interminables retardent la concrétisation des partenariats. Comme le résume Adrienne de Malleray, cofondatrice de Genesis,

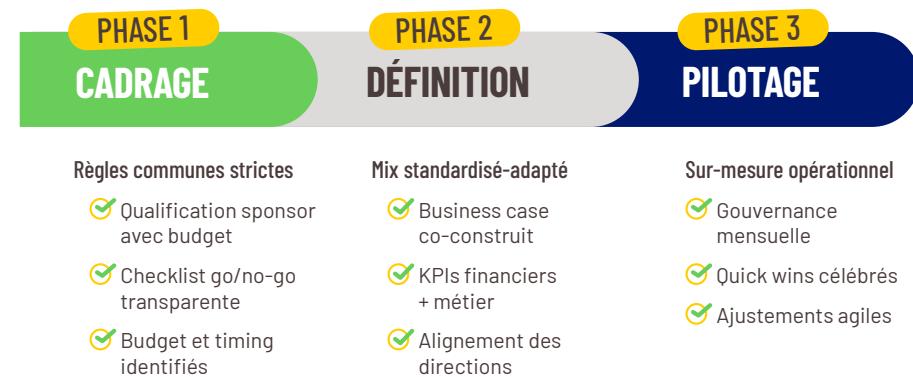
“ On peut passer 6 à 7 mois chez un corporate sans signer un euro. ”

- **Complexité administrative et mur de la compliance (45 %)** : Les processus internes des grandes entreprises se révèlent souvent inadaptés à la réalité agile des startups. Les questionnaires de conformité (ISO 27001, RGPD, audits sécurité) ou la lourdeur contractuelle génèrent une charge administrative disproportionnée.
- **Instabilité organisationnelle et coûts cachés (36 %)** : Turnover des interlocuteurs, changements de priorités ou « pivots » internes viennent fragiliser la relation. Côté startup, ces aléas peuvent mobiliser inutilement des ressources juridiques, RH ou techniques, parfois pour des développements qui ne seront jamais exploités.

Frein	% des startups	Manifestations concrètes
#1 Lenteur décisionnelle	64 %	Délais de signature, cycles budgétaires, validations multi-niveaux
#2 Complexité administrative et mur de la compliance	45 %	Lourdeur contractuelle, compliance inadaptée
#3 Instabilité organisationnelle et coûts cachés	36 %	Turnover, changement d'interlocuteur, perte de sponsor. Mobilisation RH/juridique/technique non valorisée, développements spécifiques non réutilisés

CE QUI MARCHE : UN CADRAGE EN TROIS PHASES

Les acteurs les plus expérimentés ont convergé vers une approche structurée en trois phases, avec un curseur progressif entre standardisation et adaptation :



Principe directeur :

- **Standardiser le COMMENT** : processus, gouvernance, rythme
- **Adapter le QUOI** : indicateurs métier, narratifs, conditions

Outils de pilotage observés sur le terrain

Les acteurs ont développé des frameworks transverses pour structurer l'évaluation de manière rigoureuse :

- **DVFS** (Désirabilité, Viabilité, Faisabilité, Sustainability) : utilisé notamment par Groupama et Unither pour la sélection initiale et le go/no-go.
- **Matrices de scoring** : intégrabilité technique, maturité de l'équipe, potentiel marché, robustesse technologique - pratiquées par Decathlon.
- **OKR adaptés** et benchmarks sectoriels : déployés chez FDJ et Accor pour le suivi dans la durée et le pilotage itératif.

LES BOOSTERS QUI FONT BASCULER DU BON AU GAME CHANGER

Au-delà du cadrage méthodologique, certaines pratiques relationnelles et investissements tactiques font basculer une collaboration du statut « efficace » au statut « game changer ». Ces leviers, identifiés sur le terrain, ne relèvent ni de la gouvernance formelle ni des KPIs, mais d'initiatives ciblées qui accélèrent l'adoption, renforcent la crédibilité ou facilitent l'alignement interne.

Adapter les narratifs à chaque interlocuteur

“ Il faut plusieurs narratifs adaptés : un discours pour le métier qui parle d'efficacité opérationnelle, un autre pour l'IT qui parle d'architecture et d'intégration, un troisième pour le juridique qui parle de conformité et de risques, et encore un autre pour les achats qui parle de TCO et de contractualisation. Si on ne fait pas ça, on ne convainc qu'une partie de l'organisation et le projet aura du mal à se concrétiser. ”

Isabelle Mari, directrice des projets stratégique JCDecaux

Créer des événements de partage de ROI

“ Nous organisons chaque année CarbonConnect, un grand événement qui réunit près de 500 décideurs. C'est l'occasion pour nos clients de monter sur scène et de partager, en personne, leur retour d'expérience sur leur collaboration avec nous. L'impact de ces témoignages est considérable : rien ne renforce davantage l'engagement et la confiance que d'entendre un client raconter en direct ce que notre accompagnement a changé pour lui. ”

Mathieu Toulemonde, co-founder et CEO d'Agoterra

Transformer la visibilité en légitimité

“ Collaborer avec des grands groupes nous confère une crédibilité immédiate. Quand des chefs de rayon partagent spontanément nos produits sur les réseaux sociaux, cela génère un effet d'entraînement bien au-delà de notre propre communication. ”

Thomas Boisserie, cofondateur de Les Nouvelles Fermes

Privilégier les relations humaines à la technique

“ Travailler avec les grands groupes, c'est 30 % de produit et 70 % de relation : écoute, confiance et collaboration au quotidien font toute la différence. ”

Jonathan Szwarc, cofondateur de JOIN

Oser parler de ROI dès le départ

“ Notre principale leçon : on a mis trop de temps à oser parler de ROI et d'argent avec nos interlocuteurs dès le départ. On manquait d'expérience et on se rend compte que c'est clef, que ça accélère les discussions. On synthétise maintenant en 1 ou 2 slides chirurgicales, avec les points clefs de notre collaboration pour qu'en 2 minutes le décideur se concentre sur l'essentiel et nous fasse un retour sur nos estimations de ROI. ”

Julien BOU ABOUD, co-fondateur de Nelson Mobility

Investir dans les certifications structurantes

“ La certification ISO 27001 a été un game changer absolu : les DRH et les directions ont été rassurées immédiatement. Au départ ça paraissait lourd : 8 mois de roadmap, une personne à plein temps mobilisée. Mais le ROI est non négociable, ça a débloqué tous les grands comptes. ”

Pierre-Étienne Bidon, co-fondateur de la startup Moka.care

Cultiver la relation au-delà du produit

“ Avec L'Oréal, je suis en contact quasi toutes les semaines, on les amène sur nos événements, on ajuste la roadmap produit à leurs besoins en temps réel. La relation est très puissante ! Avec les grands groupes, c'est seulement 30% du job de leur mettre un bon produit entre les mains. Les 70% restants, c'est du people, de la relation, de la confiance. ”

Jonathan Szwarc, cofondateur de JOIN

Prouver d'abord, éléver ensuite

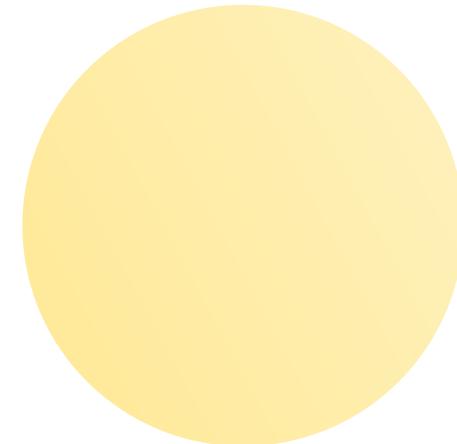
“ The futur is neutral:

Il faut être pragmatique : commencer par des choses concrètes et business, du ROI tangible. Une fois qu'on a prouvé notre valeur sur le terrain, on peut aller plus haut, parler stratégie et transformation. La crédibilité vient quand tu apportes de la valeur mesurable, pas avant. ”

Nathalie Rey, responsable du hub innovation de Renault

“ Le ROI économique ouvre les portes, mais c'est la valeur ajoutée continue qui fidélise et permet de rester. ”

Alexis Fogel, fondateur de Stonly



Conclusion

Annexes

L'écosystème des partenariats startup-corporate a indéniablement mûri.
À l'heure où l'enjeu n'est plus le POC mais le déploiement à l'échelle, les mesures de ROI d'hier ne sont plus adaptées aux défis d'aujourd'hui.

L'étude révèle que la dynamique entre standardisation et adaptation n'est pas à résoudre mais à instrumenter. Les acteurs performants savent où placer le curseur selon :

- La phase du projet (cadrage / définition / pilotage)
- L'ambition poursuivie (optimisation / transformation / rupture)
- La maturité de l'organisation (découverte / croissance / industrialisation)

Le référentiel ROI de demain sera nécessairement multi-niveaux :

- 1 Structurellement standardisé : processus, catégories, langage commun
- 2 Sectoriellement comparable : benchmarks par industrie
- 3 Contextuellement adapté : indicateurs métier spécifiques, narratifs ajustés

C'est dans cet équilibre dynamique que se joue la transformation d'une logique de coût à justifier vers un véritable modèle de création de valeur mutuelle et mesurable. Les partenariats startup-corporate ne sont plus une expérimentation à la marge, mais un levier stratégique de transformation. Mesurer leur ROI de manière pertinente requiert d'accepter la tension entre règles communes et adaptation contextuelle, et d'apprendre à naviguer entre les deux avec agilité et pragmatisme.

1 Méthodologie détaillée

L'étude s'est déroulée en trois phases complémentaires entre juin et septembre 2025. La première phase quantitative a consisté en l'envoi de deux questionnaires distincts, l'un destiné aux startups et l'autre aux grands groupes, diffusés entre juin et septembre. Les questionnaires, construits autour de 25 questions structurées, ont permis de collecter 22 réponses côté startups et 44 réponses côté corporates.

La deuxième phase qualitative s'est articulée autour de 18 entretiens individuels approfondis d'une durée moyenne de 60 minutes, menés auprès de dirigeants innovation, directeurs métiers, fondateurs de startups et responsables achats. Ces entretiens semi-directifs ont permis d'explorer en profondeur les pratiques de mesure du ROI, les freins rencontrés et les solutions mises en œuvre.

Enfin, deux ateliers collaboratifs de 3 heures chacun, ont été organisés le 18 septembre 2025 à Paris, réunissant 10 participants mixtes, pour co-construire les recommandations et valider les insights principaux.

L'analyse des données a été réalisée selon une approche mixte combinant traitement statistique des données quantitatives et analyse thématique du contenu qualitatif.

UN GRAND MERCI AUX ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À NOTRE ÉTUDE

Corporates

Accor
ADP
AG2R LA MONDIALE
Airbus
Allianz
Allianz France
Alstom
Amgen
AXA
Bel
Bouygues
Bouygues Construction
Carrefour
CB
Crédit Agricole IDF
Daher
Decathlon
EDF
Enedis
FDJ
FDJ UNITED
Groupama
Groupe ADP
GROUPE DERET
Head of ROI
ICADE
JCDecaux
KIABI
La Poste
Laboratoires Pierre Fabre
LCL
Leroy Merlin

MAIF
Malakoff Humanis
Michelin
MONOPRIX
NGE
NOVARES
Pernod Ricard
RATP
Renault
Roche Pharma France
Saint-Gobain (NOVA)
Semmaris
SNCF
Stellantis
TF1
Unither
Upcoop
Veolia
Vinci
Worldline

Startups

Agoterra
AssoConnect
Authentic Material
Bib batteries
Botify
C12
Continuity
Diffly
EARTHWAKE ENTREPRISE
Enrise
ERS
Faast
FAUME
Figures
Foodles
Genesis
Join Stories
Jurnee
Kactus
Kor
Les Nouvelles Fermes
Lithosquare
Lixo
Mob Energy
Moka.care
Nelson Mobility
NEOLITIK
Remixt
Skarlett
Stonly
Sweetch Energy
WAAT

Bpifrance Le HUB x RAISE
