



## Start-ups – 4 règles d'or pour collaborer avec les intégrateurs

*Comment start-ups et intégrateurs de systèmes peuvent-ils bâtir une relation pérenne malgré leurs différences ? Quelles sont les actions prioritaires pour poser rapidement les bases d'une collaboration saine et efficace ? Pourquoi tant de contrats de partenariat n'aboutissent pas à du business solide ? Qu'en disent les managers en charge de ces alliances ?*

### **Oubliez le contrat de partenariat**

**Si un contrat de partenariat est à moyen terme absolument nécessaire pour le bon fonctionnement de la collaboration entre la start-up et l'intégrateur, il ne doit pas être une priorité au commencement de la relation. Au contraire, même !**

Pourquoi ne pas contractualiser dès le départ ?

1. Un contrat cadre va demander beaucoup de temps et d'énergie aux dirigeants de la start-up et à leur conseil juridique, temps qui devrait être consacré à des activités plus productives telles que le développement commercial et la formation technique.
2. Un contrat n'est pas la garantie que des projets seront développés par l'intégrateur avec la plateforme ou l'application de la start-up. Nombre de contrats, signés après des mois d'efforts, sont restés lettre morte parce que la relation de confiance n'avait pas été d'abord solidement construite entre les équipes opérationnelles.
3. Un contrat, même s'il comporte des obligations mutuelles et réciproques de moyens, est un document qui lie deux entités juridiques. Or le business, et surtout son amorce, est d'abord une question de femmes et d'hommes qui décident de travailler ensemble en confiance.
4. Aussi « blindé » juridiquement que soit le contrat, il est extrêmement difficile, compliqué et long pour une start-up de porter en justice un éventuel litige avec l'intégrateur. La start-up aura eu dix fois le temps de faire faillite avant qu'un jugement définitif soit rendu.

La contractualisation est donc un passage obligé et nécessaire, mais au bon moment de la relation entre la start-up et l'intégrateur. C'est un cadre qui vient se poser sur une collaboration effective, pour protéger les deux parties et favoriser son développement à l'intérieur de l'écosystème de l'un et de l'autre.

### **Pensez au ROI de l'intégrateur !**

**Si toute solution doit être positionnée en termes de bénéfices pour le client (gain de temps, réduction du risque, simplicité d'usage, ...), la même démarche doit être adoptée quand on travaille avec un intégrateur.**

En effet celui-ci doit – pour devenir un partenaire intéressant et intéressé – être vu comme un client d'une espèce particulière. C'est-à-dire quelqu'un qui a le choix de travailler avec la start-up ou pas, qui a d'autres priorités et enjeux que la start-up elle-même, qui doit gérer son portefeuille de partenariats en cohérence avec sa stratégie business.



En quoi la start-up peut-elle contribuer au retour sur investissement de l'intégrateur ?

- Elle fournit à l'intégrateur l'opportunité de travailler avec ses clients sur des projets innovants, d'acquérir des compétences nouvelles, d'ouvrir des marchés émergents, de renforcer son image de marque auprès de ses clients, prospects et influenceurs.
- Elle réduit le risque inhérent à une offre basée sur une innovation « early stage » en collaborant et co-crédant dès le début de l'avant-vente.
- Elle rend sa solution facile à intégrer par l'intégrateur-partenaire en prenant en compte ses besoins dans le plan R&D de la start-up.
- Elle assure elle-même les formations des premiers clients, avec un investissement et donc un risque minimal de l'intégrateur.

**Soyez hyper sélectif !**

**On pourrait penser qu'une start-up a tout intérêt à avoir le plus grand nombre d'intégrateurs dans son écosystème pour accélérer son « scale-up ». Logiquement, plus vous aurez de monde pour parler aux prospects de votre solution, mieux cela vaudrait. Faux !**

La start-up doit se focaliser sur un tout petit nombre d'intégrateurs pour espérer développer son business. Pourquoi ?

1. Les ressources de la start-up sont limitées. Les disperser avec trop d'intégrateurs est contre-productif. Ces ressources critiques sont le temps du « lead developer », l'attention des dirigeants, le cash.
2. Il faut de la confiance pour bâtir une relation avec un intégrateur, ou plutôt avec des femmes et des hommes clefs chez celui-ci. La confiance demande de la constance et une écoute de tous les instants.
3. Chaque intégrateur a ses caractéristiques propres, sa « unique value proposition », sa culture, sa stratégie. Au début du développement commercial, autant s'aligner sur celui qui correspond le mieux aux valeurs et intentions de la start-up. Il ne s'agit pas de contractualiser une relation exclusive (quoique cela puisse se faire sur un marché, mais à certaines conditions claires) mais de prioriser ses actions.
4. La crédibilité de la start-up auprès des clients cibles est aussi une question de confiance, de cohérence et de lisibilité. Voir la même solution toute fraîche sortie de R&D via 3, 4 ou plus de canaux envoie un message anxigène : « *ils ne savent pas où ils vont, ils ne savent pas qui ils sont, je dois m'en méfier* ».

**Soyez positivement obsédé par le client !**

**Rappelez-vous que votre client est aussi celui de votre partenaire-intégrateur. C'est lui qui va payer vos salaires, vos investissements, vos taxes et impôts, etc. Il vous faut donc le garder au centre de toutes vos attentions et en même temps vous investir dans votre relation avec votre (vos) intégrateur(s) préféré(s). Cet équilibre est essentiel au développement efficient de votre stratégie d'alliances et de partenariats.**

Est-ce facile ? Non, si l'on n'en a pas une solide expérience tant du côté de la start-up que de l'intégrateur. Mais c'est une nécessité. Et il existe des outils et des méthodes efficaces pour favoriser la mise en place de telles relations « win-win-win ».



Concrètement, qu'est-ce que « être positivement obsédé par le client » implique au quotidien ?

1. Se mettre à la place de celui-ci en adoptant le point de vue des différentes parties prenantes, aux intérêts parfois contradictoires : utilisateurs, acheteurs, DSI, CDO, Finance, ... Le but est d'optimiser, par la collaboration avec l'intégrateur, la valeur perçue par chacun de ces interlocuteurs, décideurs ou influenceurs.
2. S'intéresser aux cas d'usage opérationnels qui vont servir les intérêts de l'entreprise, l'aider à réaliser sa mission et minorer le risque. En cela, la collaboration avec l'intégrateur réduit le niveau de risque perçu grâce aux outils et méthodes et aux savoir-faire du partenaire reconnu par le client.
3. Rechercher la simplicité à chaque étape de la relation avec le client final. Là encore, travailler avec un intégrateur apprécié par le client fait gagner un temps précieux à tous les intervenants concernés.
4. Commencer par trouver les futurs clients référents, puis identifier le bon partenaire-intégrateur. Les start-ups qui comprennent que le rôle primordial de l'intégrateur n'est pas de lui trouver du business mais de développer le sien, sont celles qui réussissent le mieux à fonder une relation pérenne et rentable à moyen terme. C'est pourquoi, la start-up doit jouer un rôle d'apporteur d'affaire – au moins au début du partenariat.

*Les relations entre start-ups et intégrateurs relèvent à la fois de processus rigoureux et d'un savoir-faire subtil. Si la technologie joue un rôle primordial, le facteur humain est déterminant. Les différences d'intention, de contraintes et de moyens sont autant de raisons pour lesquelles une stratégie d'alliance et de partenariat entre intégrateur et start-up n'a de réalité que lorsqu'elle est mise en œuvre dans la durée au service du client.*

*Si les écueils sont réels, les bénéfices potentiels pour les deux parties le sont aussi et justifient les efforts et moyens mobilisés pour co-crée de la valeur pérenne.*



**Odile Mongheal, Alliances & Partnerships Practice Leader, SaMaTransformation**

Odile Mongheal a plus de 30 ans d'expérience dans le management des partenariats et des alliances entre éditeurs de logiciels et intégrateurs de systèmes.

Son parcours l'a amenée à travailler pour des acteurs mondiaux tels qu'IBM, Oracle et Dassault Systèmes ainsi que des start-ups technologiques (Documentum, Exalead).

Elle a eu notamment la responsabilité des relations avec de nombreux intégrateurs de systèmes dont Capgemini et CS Group, ainsi qu'Accenture et Sopra Steria entre autres.

Odile est certifiée par l'Association of Strategic Alliance Professionals (ASAP).

Chez SaMaTransformation, Odile accompagne éditeurs de logiciels – start-ups et entreprises matures – et intégrateurs de systèmes dans le déploiement de leurs stratégies d'alliances et de partenariats.

Email : [Odile.Mongheal@SaMaTransformation.com](mailto:Odile.Mongheal@SaMaTransformation.com)

Téléphone : +33 6 31 87 99 35



## L'OPINION DES EXPERTS



### **Jacques Bacry, Vice-President PLM Group Leader, Capgemini**

*« Les intégrateurs sont pour les start-ups un formidable moyen d'accélérer l'industrialisation de leur produit, élément essentiel pour une jeune entreprise qui opère dans un marché en constante évolution et qui a besoin de créer de la traction auprès des clients. Dans notre métier d'intégrateur, la rigueur et la discipline sont des facteurs clef de succès ; en intégrant les start-ups dans nos processus projet nous les en faisons bénéficier. Cela conduit à une approche plus industrielle de*

*déploiement de leur solutions.*

*Nous leur apportons bien sûr des débouchés commerciaux, des réseaux de décideurs auxquels les start-ups ne pourraient pas envisager l'accès aussi rapidement, ainsi que le bénéfice de notre proactivité vis-à-vis des marchés.*

*Nous pouvons dans certains cas, et dans une approche win-win, faire du co-développement de solutions. L'important pour une start-up est de prendre rapidement des parts de marché et d'étoffer rapidement un portefeuille de solutions. Ce qui est difficile au démarrage compte tenu des investissements à fournir.*

*C'est un processus où la confiance se construit pas-à-pas et où les uns et les autres doivent tirer parti de leurs différences pour créer de la valeur pérenne pour les deux parties. Une collaboration réussie entre start-ups et intégrateurs c'est celle qui se fonde sur une profonde compréhension l'un de l'autre pour se mettre au service de la réussite du projet du client. »*

Capgemini est un leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation numérique. A la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités que présentent le cloud, le digital et les plateformes. [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)



### **Christophe Prouvost, Sales Director, CS Group**

*« Start-ups, rappelez-vous qu'apposer votre nom et votre logo dans la plaquette ou dans la proposition de votre partenaire est un acte fort et durable. Il n'est pas limité dans le temps et restera dans les mémoires. La bonne sélection de votre partenaire est un acte fort et l'essence même de la réussite de l'action commune. Ne jamais oublier, comme dans l'entreprise, de s'allier avec un partenaire qui partage les mêmes valeurs.*

*N'oubliez jamais le but ultime du partenariat et donc visualisez le véritable acte de vente. Le plan qui consistera à monter un partenariat intelligent devra respecter les étapes logiques du partenariat mais devra surtout faire apparaître comme une évidence cette union pour décrocher de nouveaux marchés.*

*En résumé, c'est le but final que nous avons toujours en tête à chaque initiative, c'est-à-dire closer le dossier ! »*

L'expertise de CS Group en matière d'applications et de systèmes critiques en fait le partenaire privilégié de grands secteurs économiques, notamment dans les domaines de la défense & de la sécurité, de l'espace, de l'aéronautique et de l'énergie. [www.c-s.fr](http://www.c-s.fr)

