



RAPPORT DE L'OBSERVATOIRE

des relations entre start-ups
et grands comptes

2025



**Ministère de l'économie, des finances
et de la souveraineté industrielle et numérique**

Médiateur des entreprises
98-102 rue de Richelieu – 75002 Paris

Conception-rédaction
Jo-Michel Dahan, Steve Le Mentec,
Nicolas Mohr, Charles Muracciole, Pierre Pelouzet

Conception graphique
DESK

Crédits photographiques
p. 2-3-38 : © Gezelin Gree ; p. 4 : © 2025 Jean-Baptiste
Chauvin ; p. 40 : © Stéphanie Lacombe ; p. 53 : © DR ;
p. 54 : © David Ferrière – © Remi Benoît ; p. 56 :
© Maxime Charmat ; p. 68 : © Giovanni Cittadini Cesi ;
p. 70 : © Alexandre Alloul

SOMMAIRE

Édito de Anne Le Hénanff, ministre déléguée chargée de l'intelligence artificielle et du Numérique.....	2
Édito de Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises.....	3
La parole à Julie Huguet	4
Le programme « Je choisis la French Tech »	5

1	Synthèse du baromètre 2025	6
1.1	Trois angles de vue pour éclairer la relation entre grands comptes et start-ups... et 6 actions à engager pour accélérer	6
1.2	Les enseignements qui soulignent la progression et le potentiel.....	6
1.3	Des freins mieux identifiés.....	8
1.4	Des bonnes pratiques aux actions prioritaires	8
1.5	Les contributions des acteurs engagés de l'écosystème	9
1.6	Conclusion	9

2	Remerciements	10
2.1	Une communauté d'acteurs toujours plus mobilisée pour faire émerger des bonnes pratiques structurantes.....	10
2.2	...Et 39 acteurs économiques qui ont effectué le croisement de données permettant de déterminer leur volume d'achat auprès des start-ups.....	13

3	Objectifs et méthodologie.....	14
3.1	La genèse et les objectifs	14
3.2	Méthodologie de mesure des achats auprès des start-ups.....	14
3.3	Enquêtes qualitatives auprès des acteurs	15
3.4	Contributions externes	15

4	Mesure des achats start-ups auprès des grands comptes.....	16
4.1	Résultats et analyse de l'évolution des achats auprès des start-ups.....	16

5	2 sondages pour mesurer la maturité des relations entre grands comptes et start-ups.....	19
5.1	Le sondage auprès des start-ups	19
5.2	Le sondage auprès des grands comptes publics et privés	25

6	6 actions prioritaires au service de la collaboration entre start-ups et grands donneurs d'ordre	28
6.1	Vers des collaborations plus fluides entre start-ups et grands comptes : contexte de l'émergence des bonnes pratiques	28

7	Les contributions des principaux acteurs de l'écosystème start-ups	35
----------	---	-----------



Anne LE HENANFF

Ministre déléguée chargée
de l'Intelligence
artificielle et du Numérique

L'innovation est le moteur de notre souveraineté numérique et économique. Dans un monde marqué par les ruptures technologiques, les tensions géopolitiques et la compétition des modèles, notre capacité à innover détermine notre indépendance technologique, notre puissance numérique et notre liberté collective.

La France dispose d'atouts majeurs. Sur l'ensemble du territoire, nos start-ups, nos entrepreneurs et nos chercheurs inventent les usages de demain, déploient l'intelligence artificielle au service du bien commun et démontrent que la technologie peut être un levier de progrès, d'emploi et de souveraineté.

Mais pour que cette énergie se traduise en impact durable, nous devons renforcer les ponts entre l'innovation et l'économie réelle. C'est tout le sens du programme Je choisis la French Tech, et du travail conduit avec le Médiateur des entreprises et son Observatoire.

Nous devons faire en sorte que les start-ups accèdent plus facilement à la commande publique et aux grands acheteurs privés : c'est là que se joue notre capacité à transformer les idées en solutions concrètes, les prototypes en politiques publiques, et les innovations françaises en champions européens.

Les résultats du baromètre 2025 en témoignent : les lignes bougent. Les achats publics auprès des start-ups ont progressé de plus de 30 %, et s'élèvent à plus de 2,3 milliards d'euros. De plus en plus d'acteurs économiques l'ont compris : faire confiance à une start-up, ce n'est pas prendre un risque, c'est investir dans l'agilité et la performance dont notre économie a besoin, c'est créer de nouveaux modèles de relations d'affaires pour soutenir l'innovation. Nous pouvons être fiers de cette évolution.

Cependant des obstacles demeurent : complexité administrative, cycles de décision trop longs, manque de visibilité ou de confiance. Nous devons changer de culture et repenser nos politiques d'achats : il nous faut simplifier les procédures, rapprocher les acheteurs et les vendeurs, accélérer les cycles de décision. C'est tout l'enjeu de la politique que nous portons : transformer en profondeur notre modèle économique, pour le rendre plus inclusif, plus innovant, plus ancré dans les territoires tout en intégrant pleinement les enjeux liés à la souveraineté numérique.

Notre objectif est clair : d'ici 2027, nous devons accroître massivement la commande publique et privée en direction des start-ups françaises. C'est un cap ambitieux mais nécessaire. Il conditionne notre capacité à maîtriser nos choix technologiques, à dynamiser notre tissu entrepreneurial et à faire de la commande publique comme privée un levier de souveraineté et de transition.

Je remercie le Médiateur des entreprises ainsi que l'ensemble de l'écosystème qu'il a su regrouper autour de cette mission. En donnant chaque année une photographie réaliste de l'état de cette relation, ce rapport joue un rôle essentiel. Le baromètre 2025 apparaît ainsi comme une boussole : il indique le chemin qu'il nous reste à parcourir. Nous poursuivrons cette trajectoire avec détermination. Ensemble

**Pierre PELOUZET**

Médiateur des entreprises,
Président de l'Observatoire
des relations entre start-ups
et grands comptes

L'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes analyse un enjeu majeur pour le dynamisme de notre économie : la capacité des grandes organisations publiques et privées à intégrer pleinement l'innovation portée par les start-ups. L'édition 2025 de ce rapport, au croisement des données économiques et des retours d'expérience terrain, dresse un constat factuel et porteur d'espoir.

En tant qu'observateur, il ne revient pas au Médiateur des entreprises de juger de la force des engagements. Les organisations s'investissent en fonction de leurs capacités et ambitions. Cependant, l'objectif d'améliorer cette relation correspond à des attentes de l'ensemble des acteurs économiques. Les politiques publiques mises en place ont pour but de favoriser l'installation d'un contexte adapté et propice à des relations fluidifiées. Les informations obtenues via cet observatoire sont donc essentielles et représentent un outil stratégique d'aide à la décision.

Le constat factuel fait par l'observatoire est que, si la dynamique est réelle, elle demeure encore inégale et perfectible. Certes, les achats publics auprès des start-ups ont nettement progressé. Leur croissance s'élève à plus de 33 % en un an, franchissant la barre des 2,3 milliards d'euros. Côté privé, certains groupes atteignent les 200 millions d'euros d'achats annuels. Dans le même temps, près de la moitié des start-ups n'ont toujours aucune relation commerciale avec le secteur public. Et chez les grands comptes, seuls 42 % ont contractualisé avec une start-up dans les 12 derniers mois.

Pourquoi ce décalage ? Parce que les freins sont connus mais tenaces : des délais de contractualisation trop longs, une lisibilité insuffisante des processus, des interlocuteurs difficiles à identifier, des appels d'offres parfois inadaptés à la réalité des jeunes entreprises. Autant de ralentisseurs qui peuvent limiter l'ambition d'un écosystème pourtant riche, agile et engagé.

Ce constat est donc essentiellement porteur d'espoir et d'opportunités. En effet, ce rapport démontre qu'un certain nombre d'acteurs publics et privés intègrent efficacement les start-ups dans leurs politiques d'achat et leurs chaînes de valeur, générant ainsi des relations structurées et à fort impact. Dans le secteur public ce rapport révèle avant tout un réservoir d'opportunités considérable. Le dynamisme des collaborations entre start-ups et grands groupes témoigne aussi de leur capacité à répondre aux attentes de partenaires exigeants.

Enfin, le développement de synergies avec d'autres segments économiques, tels que les ETI, les PME ou d'autres start-ups, est clairement identifié comme un axe stratégique à renforcer.

Pour apporter des réponses, ce rapport propose des solutions concrètes issues d'un travail collectif réunissant start-ups, grands donneurs d'ordre et institutions. Ce sont des leviers puissants qui peuvent transformer en profondeur la relation économique entre les acteurs engagés.

Cette nouvelle édition a été rendue possible grâce à la mobilisation exceptionnelle de l'écosystème : administrations, entreprises, réseaux, incubateurs, organisations professionnelles, chambres consulaires, tous ont joué le jeu de la transparence et de la co-construction. Je les en remercie chaleureusement.

Enfin, ce baromètre 2025 n'est pas un simple état des lieux. C'est un appel à l'action car derrière les chiffres, il y a une ambition politique claire : accroître significativement la commande publique et privée aux start-ups dans les toutes prochaines années. Pour y parvenir, nous devons franchir un cap : passer de la bonne volonté et des discours d'engagement à la transformation structurelle. Faire de l'innovation une priorité d'achat. Donner aux start-ups les moyens de participer à la transition numérique, écologique et sociale de notre pays.

Ensemble, faisons de l'innovation collaborative la norme, et non l'exception.



Julie HUGUET

Directrice de la Mission
French Tech

Depuis plusieurs années, les start-ups et scale-ups françaises s'imposent comme des acteurs technologiques de premier plan. Leurs solutions rivalisent désormais avec celles des plus grands leaders internationaux. Que ce soit Mistral AI dans l'intelligence artificielle, Pigment dans la finance, Sekoia en cybersécurité, Exotec dans l'industrie ou Sweep dans la transition écologique, toutes incarnent une même ambition : faire de l'innovation française un moteur de souveraineté et de compétitivité.

Accéder à la commande, qu'elle soit privée ou publique, reste pourtant un levier fondamental pour soutenir leur croissance. C'est pour y répondre que la Mission French Tech a lancé il y a deux ans le programme « Je choisis la French Tech », avec un objectif clair : faciliter l'accès des start-ups et scale-ups françaises aux grands comptes publics comme privés.

Depuis son lancement, ce programme a su fédérer une multitude d'acteurs. Il rassemble aujourd'hui plus de 700 entreprises et 90 partenaires institutionnels. Cette année, dix grands groupes français – ADP, AXA, BPCE, Capgemini, CMA CGM, EDF, FDJ United, Orange, SNCF et Sopra Steria – ont renforcé leur engagement collectif, franchissant un cap

en juin 2025 avec un montant total d'un milliard d'euros dédiés aux solutions des start-ups françaises. BNP Paribas a rejoint le mouvement fin août, devenant ainsi le 11^e grand groupe à orienter une partie de ses commandes vers les start-ups françaises.



L'innovation est indispensable à notre compétitivité et l'intelligence artificielle en est un virage technologique majeur. L'adoption des solutions proposées par nos start-ups est essentielle, notamment pour les TPE, PME, ETI et grands groupes, mais aussi pour réduire nos dépendances stratégiques et renforcer notre souveraineté. Pourtant, l'adoption reste encore trop timide, alors même que des solutions concrètes existent déjà. Nous devons lever les freins encore présents, qu'il s'agisse des délais de paiement, des clauses contractuelles inadaptées ou de l'accès aux décideurs.

Le rapport du Médiateur des entreprises montre que la transformation culturelle et structurelle est en marche, mais aussi que beaucoup reste à faire pour rapprocher durablement grands donneurs d'ordre et start-ups. La commande publique, qui pèse à elle seule plus de 170 milliards d'euros par an, doit devenir un véritable accélérateur de croissance pour nos entreprises innovantes.

J'invite donc l'ensemble des acteurs économiques, qu'ils soient publics ou privés, à rejoindre ce mouvement. Choisir la French Tech, ce n'est pas un geste symbolique : c'est investir dans l'avenir de notre indépendance technologique.

Je remercie toutes celles et ceux qui contribuent à cette dynamique et à cette étude. Ensemble, poursuivons et amplifions le réflexe « Je choisis la French Tech » pour qu'il devienne une évidence pour tous.

LE PROGRAMME

« JE CHOISIS LA FRENCH TECH »



Lancé en juin 2023, le programme « Je choisis la French Tech » vise à faciliter l'accès des start-ups et scale-ups aux acheteurs privés et publics.

Il est piloté par la Mission French Tech au sein du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique.

Le programme répond à un double impératif : renforcer notre souveraineté économique et technologique en soutenant la croissance économique des start-ups et scale-ups françaises, et répondre aux besoins de transformation des entreprises et des acteurs publics.

Pour inciter les acteurs privés et publics à avoir le réflexe start-up, le programme « Je choisis la French Tech » active plusieurs leviers :

- Des engagements à accroître les achats auprès des start-ups et scale-ups pour faciliter la collaboration :
- **Engagements de la part des entreprises.** Aujourd'hui, plus de 700 entreprises sont signataires du programme. Un an après une première annonce collective de 685 millions d'euros portée par ADP, AXA, BPCE, CMA CGM, EDF, FDJ United, Orange et SNCF, les grands groupes renouvellent et amplifient leur engagement, rejoints par Capgemini, Sopra Steria et BNP Paribas : ensemble, ils ont franchi le cap du milliard d'euros mobilisé pour acheter auprès des start-ups et les scale-ups françaises.
- **Engagements de la part des acteurs publics.** La direction des achats de l'État (DAE) s'est engagée à doubler la commande publique d'ici 2027 et les acheteurs de plusieurs ministères travaillent avec les équipes du programme pour intégrer plus d'innovation dans leurs stratégies d'achat.

- *Plus de 12 000 mises en relation commerciale entre start-ups et acheteurs publics et privés, grâce à plus de 90 partenaires institutionnels.* Depuis le lancement du programme, plus de 180 événements ont été organisés et labélisés afin de mettre en relation les start-ups et les acteurs privés et publics tels que le French Tech Connect, le salon AGIR ou la REF du Medef.
- *Des actions de formation pour bousculer les pratiques d'achat.* La Mission French Tech a lancé en février 2025 une formation pour sensibiliser et vulgariser la commande publique auprès des start-ups, en partenariat avec OpenClassrooms, et la participation de près de 40 experts du sujet. Plus de 2 000 start-ups ont déjà suivi ou sont en cours de formation. Par ailleurs, Bpifrance a lancé la deuxième édition de son programme « Direction Achat pour l'innovation » (DAPI) pour accompagner des directeurs des achats de grands groupes pendant 12 mois.
- *Des actions de communication pour entraîner un « réflexe » French Tech chez les acheteurs à travers par exemple un événement annuel pour valoriser les bonnes pratiques.* Le programme bénéficie d'une mise en avant importante avec une audience de près de 500 000 abonnés sur la page LinkedIn de la Mission French Tech, lors des événements clés de l'écosystème ou de séquences institutionnelles fortes ainsi que via de nombreuses retombées presse.

L'Observatoire des relations entre grands comptes et start-ups piloté par le Médiateur des entreprises s'inscrit dans le cadre du programme « Je choisis la French Tech ». Pour en savoir plus, consultez le site internet de la mission French Tech.

Accéder au dossier de presse des deux ans du programme « Je choisis la French Tech » : https://lafrenchtech.gouv.fr/app/uploads/2025/06/20250611_DP_JeChoisisLaFrenchTech-1.pdf

SYNTHÈSE DU BAROMÈTRE 2025

1.1 TROIS ANGLES DE VUE POUR ÉCLAIRER LA RELATION ENTRE GRANDS COMPTES ET START-UPS... ET 6 ACTIONS À ENGAGER POUR ACCÉLÉRER

L'édition 2025 du baromètre propose une photographie mise à jour des relations entre les grands comptes – publics et privés – et les start-ups. Cette nouvelle édition repose sur une méthode inédite combinant données économiques et perceptions qualitatives des acteurs.

- D'abord, elle mesure les volumes d'achats réalisés par les grands comptes auprès des start-ups sur les années 2023 et 2024. Cette analyse est effectuée grâce au partage de données transmises par plusieurs entités publiques volontaires (OECP, DAE, UGAP, RESAH) et un panel élargi de grands groupes. En croisant leurs bases de fournisseurs avec une base consolidée de start-ups françaises, ces structures livrent une information précise des montants d'achats réalisés auprès de cet écosystème innovant.
- Ensuite, elle présente les enseignements de deux questionnaires adressés à

l'écosystème : de nombreuses start-ups et grands comptes ont pu répondre à des questions axées sur leurs pratiques, attentes et difficultés. Cette participation témoigne de l'intérêt des organisations pour une relation en pleine structuration.

- Enfin, des contributions d'acteurs de terrain (acheteurs, incubateurs, start-ups, fédérations...) enrichissent le rapport d'éclairages complémentaires et de recommandations concrètes.

Dans le prolongement de cette analyse, un travail collaboratif associant grands comptes et start-ups a été mené pour identifier et valoriser les bonnes pratiques mises en place afin de faciliter la relation commerciale et renforcer la dynamique de collaboration. 6 actions prioritaires à destination des grands comptes et des start-ups ont ainsi été sélectionnées pour ce rapport.

1.2 LES ENSEIGNEMENTS QUI SOULIGNENT LA PROGRESSION ET LE POTENTIEL

Ce baromètre 2025 apporte des enseignements clés qui seront utiles à la poursuite du mouvement.

Une progression très forte des achats publics

Les achats du monde public auprès des start-ups ont progressé très fortement : la croissance atteint en effet **+ 33,4 % en 2023**, pour dépasser **2,3 milliards d'euros**. La part de ces achats

représente 1,43 % du total des achats contre 1 % l'année précédente.

Sans pouvoir être exhaustifs sur les raisons de cette progression, le baromètre apporte quelques éléments de réponses :

- ▶ Impact fort de la politique volontariste depuis plusieurs années des achats des Ministères qui, sous la houlette de la Direction des Achats de l'État, ont surperformé avec une hausse de **près de 50 %** de leurs achats auprès des start-ups. En effet, les ministères se sont mobilisés pour développer les achats innovants dans le cadre des Jeux Olympiques, ce qui a bénéficié aux start-ups qui ont su se positionner sur les achats publics.
- ▶ Utilisation massive des souplesses des marchés publics en dessous de 100 000 € : **91 % des contrats** passés par le public sont d'un montant **inférieur à 100 000 €**.
- ▶ Progression moins homogène mais forte aussi de la part des collectivités, qui peut se voir au travers de la progression des achats passant par l'UGAP de près de 35 %. L'une des hypothèses que nous pourrions tester l'an prochain est que beaucoup de collectivités ont **fait appel à des outils utilisant l'IA**.

Une progression plus modérée mais très hétérogène des grands groupes

Côté privé, la progression est plus modérée (+ 3,6 %), mais les grands groupes consacrent déjà en moyenne **plus de 60 M€ à leurs relations avec les start-ups**, ce qui montre une **maturité croissante** dans les politiques d'achat innovant.

Pour mieux comprendre ces chiffres, certains éléments sont à prendre en compte :

Grande disparité entre les acteurs : certains groupes **dépassent 200 M€** d'achats par an auprès des start-ups alors que les moins matures ont acheté pour **2 M€**. L'une des hypothèses que nous pourrions tester dans le prochain baromètre est que les grands comptes leader pourraient être ceux qui ont embarqué dans le programme « Je Choisis la French Tech »

Des contrats de plus grands montants que dans le public : **75 % des contrats** sont d'un montant supérieur à **300 000 €**

Des signes de professionnalisation

La progression positive de la relation peut se voir tant côté grands comptes que start-up.

Côté grands comptes :

- ▶ **42 %** des grands comptes ont contractualisé avec une start-up **dans les 12 derniers mois**,
- ▶ Près de la moitié ont nommé **une personne dédiée aux achats innovants**.

Côté start-ups, près d'une sur deux réalise plus de 20 % de son chiffre d'affaires avec un grand compte, et cette proportion progresse aussi dans le secteur public.

Un potentiel de collaboration encourageant et des opportunités de développement importantes

- ▶ **65 % des start-ups collaborent déjà avec des grands groupes**, témoignant de leur capacité à répondre aux exigences de partenaires majeurs. À noter que 45 % des start-ups répondantes sont lauréates d'un programme French Tech.
- ▶ En parallèle, près d'une start-up sur deux n'a pas encore initié de relation commerciale avec le secteur public, ce qui révèle un réservoir d'opportunités à explorer.
- ▶ Les données indiquent enfin que le **développement de partenariats avec d'autres segments, comme les ETI, les PME ou d'autres start-ups, est un axe de développement majeur à mettre en avant**.

La RSE facteur d'accélération

- ▶ **58 % des start-ups** considèrent les critères RSE/ESG comme un **atout compétitif**.
- ▶ Ces critères **ne sont pas perçus comme bloquants par 64 %** des start-ups.

1.3 DES FREINS MIEUX IDENTIFIÉS

Le rapport met en lumière plusieurs verrous structurels

Les répondants aux sondages ciblent cette année encore la problématique des délais, toujours jugés excessifs (plus de 8 mois en moyenne), même si la perception s'améliore légèrement. Il faut cependant noter qu'une fois que la décision est prise au sein de la direction des achats, la contractualisation avec la start-up est rapidement réalisée (moins d'un mois).

Le manque de lisibilité des processus internes revient également en tête des réponses.

Malgré les nombreuses actions pour améliorer la relation entre les écosystèmes, la méconnaissance mutuelle reste importante : les start-ups, dans leur ensemble, rencontrent des difficultés à maîtriser les procédures internes des grands comptes, et ces derniers connaissent mal les offres des start-ups.

Ces freins peuvent donc ralentir le développement des relations. **Les actions prioritaires identifiées dans le rapport apportent des solutions pour les surpasser.**

Dans le cadre du baromètre « Je choisis la French Tech », l'Observatoire a donc identifié trois principaux freins aux relations entre start-ups et grands comptes : des cycles de vente trop longs, un manque d'opportunités de rencontre et une faible visibilité des offres.

Parmi les indicateurs positifs, les critères RSE apparaissent désormais comme des opportunités, non des obstacles. Cette tendance déjà visible lors du précédent exercice, continue à se renforcer. En effet, 58 % des start-ups les considèrent comme un avantage. Cette évolution confirme une convergence entre innovation, performance économique et responsabilité sociale.

1.4 DES BONNES PRATIQUES AUX ACTIONS PRIORITAIRES

Le baromètre met en évidence l'écart important entre grands groupes très engagés dans la collaboration avec les start-ups et structures plus en retrait. L'écart est en effet significatif entre ces deux extrêmes (de 2 millions d'euros à 200 millions d'euros). Cette situation démontre un potentiel de croissance important et atteignable par la mise en place d'actions spécifiques comme la diffusion et l'adoption des bonnes pratiques des meilleurs.

Pour y répondre, six bonnes pratiques ont été co-construites à l'issue d'ateliers réunissant start-ups, grands donneurs d'ordres et partenaires institutionnels (voir la liste des participants dans la partie liée aux actions prioritaires)

Trois recommandations pour les grands comptes :

- ▮ **Nommer un facilitateur dédié aux start-ups :** ce référent clairement identifié, rattaché idéalement à la direction innovation, fluidifie les échanges, oriente les start-ups

vers les bons interlocuteurs et accélère la mise en relation.

- ▮ **Clarifier les besoins en innovation :** les directions métiers doivent mieux formaliser leurs demandes en publiant des appels à projets clairs et structurés.
- ▮ **Adapter les conditions contractuelles :** un cadre juridique souple et des modalités de paiement favorables permettent de tenir compte des spécificités économiques des start-ups.

Trois recommandations pour les start-ups :

- ▮ **Attester de leur robustesse :** certifications, labels, recommandations et preuves de conformité permettent de rassurer les grands comptes sur leur fiabilité et leur capacité à livrer.
- ▮ **Renforcer leur visibilité :** être présents sur les plateformes, participer à des salons ciblés et mettre en avant leurs partenariats stratégiques est essentiel.

- **Proposer des modèles de collaboration innovants** : co-développement, gouvernance partagée ou exclusivité sectorielle sont autant de leviers pour impliquer les grands comptes, gagner en crédibilité et structurer leur offre.

Ces pratiques, volontairement opérationnelles, visent à instaurer un dialogue plus efficace et équilibré entre start-ups et grands donneurs d'ordres. Cette première sélection sera enrichie dans les prochaines éditions.

1.5 LES CONTRIBUTIONS DES ACTEURS ENGAGÉS DE L'ÉCOSYSTÈME

Comme pour le précédent, le rapport 2025 comprend une partie éditoriale consacrée aux principaux acteurs institutionnels de l'écosystème. Ces acteurs nous proposent

ainsi des contributions qui ont pour objectif d'éclairer le lecteur sur l'environnement des start-ups et les actions entreprises pour favoriser leur essor.

1.6 CONCLUSION

L'analyse croisée des données économiques et des retours d'expérience confirme la consolidation d'un écosystème partenarial stable entre start-ups et grands comptes. Certains acteurs publics et privés ont démontré qu'il est possible d'intégrer efficacement les start-ups dans leurs politiques d'achat et leurs chaînes de valeur, générant ainsi des relations structurées et à fort impact.

Si près d'une start-up sur deux n'a pas encore engagé de relation commerciale avec le secteur public, cette réalité révèle avant tout un réservoir d'opportunités considérable. Le dynamisme des collaborations existantes avec les grands groupes – engagées par 65 % des start-ups – témoigne de leur capacité à répondre aux attentes de partenaires exigeants. **Le développement de synergies avec d'autres segments économiques, tels que les ETI, les PME ou d'autres start-ups, constitue aussi un axe stratégique à renforcer.**

Les freins limitant les progrès sont bien identifiés : complexité des procédures, manque de lisibilité, difficulté d'accès aux bons interlocuteurs, ou encore structuration inadaptée des appels d'offres. Mais ces obstacles peuvent être levés à travers la diffusion de bonnes pratiques telles que celles identifiées dans ce baromètre.

Enfin, les écarts observés entre les structures les plus avancées et celles encore en retrait – avec des volumes d'achats allant de 2 à 200 millions d'euros – illustrent l'ampleur du potentiel à mobiliser. La généralisation des approches les plus vertueuses peut ainsi contribuer à une montée en puissance collective, au service de la transformation des organisations et de la croissance des jeunes entreprises innovantes.

Ce rapport a vocation à éclairer ces enjeux, à valoriser les démarches les plus inspirantes et à proposer des leviers concrets pour accélérer l'intégration des start-ups dans une économie plus partenariale.

REMERCIEMENTS

LA COLLABORATION RENOUVELÉE ENTRE LES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS

2.1 UNE COMMUNAUTÉ D'ACTEURS TOUJOURS PLUS MOBILISÉE POUR FAIRE ÉMERGER DES BONNES PRATIQUES STRUCTURANTES

Le Médiateur des entreprises adresse ses remerciements les plus sincères à l'ensemble des parties prenantes (dont la liste suit) ayant contribué activement aux travaux de cette deuxième édition du rapport de l'Observatoire.

Ce travail collectif n'aurait pu aboutir sans l'engagement des start-ups, des grands groupes publics et privés, des réseaux professionnels et des acteurs institutionnels mobilisés tout au long des ateliers.

Un **remerciement tout particulier** est adressé à **Julie Huguet, Lucie Finet, Sabrina Hedroug, Charlotte Piana, Jeanne de Kesling, Sophie David, Amandine Grémont et Samy Froidefond** de la **Mission French Tech**, à **Caroline Boucly, Anthony Kuyu, Valentin Lignau** de la **Direction Générale des Entreprises**, pour leur implication constante et leur soutien précieux ainsi qu'à **Julien Carbonnel-Aslanian**

du SIRCOM du Ministère de l'économie pour son travail de conception des questionnaires et de dépouillage des réponses aux sondages. Merci à **Emmeline Stein et Émilie Fontanel de l'Agence des Participations de l'État** pour leur accompagnement sur le périmètre de leur cercle des « Achats » ainsi qu'à Nicolas Guerin et l'équipe de la French Corporate Community pour leur appui à trouver des grands comptes privés participants. Merci enfin à toute l'équipe de la Médiation des entreprises sans qui nous ne pourrions pas créer cet observatoire.

Grâce à leur mobilisation et à celle de l'ensemble des contributeurs, cette nouvelle édition du baromètre permet non seulement de consolider une base d'analyse fiable des relations entre start-ups et grands comptes, mais aussi de **faire émerger des pratiques concrètes**, directement applicables pour renforcer la coopération économique et l'innovation.

Remerciements à tous les acteurs de l'Observatoire

Mission French Tech	Julie Huguet – Lucie Finet – Sabrina Hedroug – Charlotte Piana – Jeanne de Kesling – Samy Froidefond – Sophie David – Amandine Grémont
Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique	Direction générale des entreprises : Caroline Boucly – Anthony Kuyu – Valentin Lignau OECP : Yannick Métayer – Adrien Couléon – Louis Marolleau Direction des achats de l'État : Anne-Sophie Kerninon – Sandrine Jarry Service de la communication (SIRCOM) : Julien Carbonnel-Aslanian
Association des directeurs et des responsables achats (ADRA)	Sylvie Noël – Hilaire Caillault
Agence de l'innovation de défense	Xavier Itard – Ecaterina Roullos
Alliance pour la confiance numérique	Yohann Kassadides
Banque de France	Andrés Lopez Vernaza – Lise Gandrille-Talarico
Bpifrance	Margaux Boullier
CCI Ile de France	Dominique Restino
CIGREF	Henri d'Agrain – Marine de Sury
Club de Paris des directeurs de l'innovation	Sylvie Borzakian
Comité Richelieu	Philippe Bouquet – Jean Delalandre
Conseil National des Achats (CNA)	Jean-Luc Baras – Nathalie Leroy – Dominique Le Bigo – Lyse Piron
CPME	Jérôme Normand
France DeepTech	Romain Roullis
France Digitale	Yann Boulay
France FinTech	Kristen Charvin
French Corporate Community	Nicolas Guérin – Robin Honnart – Pierre-Alain Raphan – Andrés Lopez Vernaza
Inpi	Julie Zerbib
KEDGE	Romarc Servajean-Hilst
MEDEF	Mathilde Briard – Gérald Kenanian
METI	Alexandre Montay
Numeum – Motherbase	Mike Fedida – Guillaume Buffet – Boris Mathieux
Pacte PME	Linda Grandon
Raise Lab	Paul Jeannest
RESAH	Aurélien Sève – Louis Potel
UGAP	Nathalie Vouillon
UniHA	Walid Benbrahim
Village by CA	Emmanuel Papadacci-Stephanopoli – Pierre-Emmanuel Jeudy

REMERCIEMENTS

ACN



ADRA



AID



AGENCE
INNOVATION
DÉFENSE

APE



AGENCE DES
PARTICIPATIONS
DE L'ÉTAT

Banque de France



Bpifrance



CCI Île-de-France



CIGREF



Club de Paris



CNA



Comité Richelieu



CPME



DAE



France DeepTech



France Digitale



France FinTech



FTCC



INPI



KEDGE



MEDEF



METI



Mission French Tech



NUMEUM



Pacte PME



RAISE



Raise Sherpas



RESAH



SG ministère



UGAP



UniHa



Village by CA



2.2 ...ET 39 ACTEURS ÉCONOMIQUES QUI ONT EFFECTUÉ LE CROISEMENT DE DONNÉES PERMETTANT DE DÉTERMINER LEUR VOLUME D'ACHAT AUPRÈS DES START-UPS

Parmi ces organisations (certains groupes ont choisi de garder confidentielle leur participation) :

Aéroports de Paris (ADP)

Air France KLM

AXA

Banque de France

BNP Paribas

Bouygues Construction

Bouygues Telecom

BPCE

Bpifrance

Claranet

Crédit Agricole

Dassault Systèmes

EDF

Engie

Eramet

Expleo Group

FDJ United

Forvia

France Travail

Keolis

La Poste

Matmut

Naval Group

Nestlé

Orange

Orano

OVH Cloud

RTE

Schmidt

SFR

SNCF

Stellantis

TF1

Thalès

TotalEnergies

Veolia

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

3.1 LA GENÈSE ET LES OBJECTIFS

Lancé par le Ministre délégué au numérique à l'occasion de VivaTech 2023, l'**Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes** constitue un pilier du programme gouvernemental « **Je choisis la French Tech** ».

Sous l'impulsion du **Médiateur des entreprises, Pierre Pelouzet**, l'Observatoire poursuit une double mission : **mesurer objectivement la dynamique des achats auprès des start-ups** et

identifier les leviers permettant de renforcer la qualité des relations entre start-ups et grands donneurs d'ordre publics et privés.

Grâce à une approche fondée sur l'évaluation régulière et le retour d'expérience des acteurs du terrain, ce dispositif permet de rendre visibles les efforts et les freins à surmonter pour faciliter l'accès des start-ups à la commande, qu'elle soit publique ou privée.

3.2 MÉTHODOLOGIE DE MESURE DES ACHATS AUPRÈS DES START-UPS

En l'absence de données officielles, une **base de start-ups dédiée** a été constituée à partir des SIREN fournis par les membres de l'écosystème (Bpifrance, Mission French Tech, France Digitale, Numeum., France DeepTech, France FinTech...). Cette base a ensuite été croisée, sur la base du volontariat, avec les fichiers fournisseurs des grands comptes publics et privés.

À NOTER

Sur la base du retour d'expérience de la première édition, la base de start-ups utilisée dans cette édition a été filtrée selon des critères plus restrictifs. Les résultats des croisements de données, notamment côté grands groupes, ne peuvent donc être comparés qu'en tendance et non en valeur absolue par rapport à l'édition précédente.

En 2025, l'Observatoire s'est appuyé sur :

- ▀ la participation de l'**Observatoire Économique de la Commande Publique**

(OEC) pour les entités publiques (État, collectivités, hôpitaux...);

- ▀ nouveauté 2025 : un zoom est effectué sur les achats spécifiques de la Direction des Achats de l'État (DAE), du Réseau des Achats Hospitaliers (RESAH) et de l'Union des Groupements d'Achats Publics (UGAP).
- ▀ Les données communiquées par **39 grands groupes**.

Les indicateurs recueillis comprennent :

- ▀ le montant total des achats auprès des start-ups,
- ▀ le taux de pénétration de ces achats dans la commande globale,
- ▀ le nombre de start-ups partenaires.

Le traitement statistique a été assuré, dans le respect du RGPD et du secret statistique, par la **sous-direction P3E** de la **Direction générale des entreprises** du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

3.3 ENQUÊTES QUALITATIVES AUPRÈS DES ACTEURS

L'ensemble des partenaires a été mobilisé pour élaborer les 2 questionnaires d'enquête :

- ▶ le premier, dédié aux start-ups ;
- ▶ le second, destiné aux grands comptes.

Ces questionnaires ont été diffusés via les principaux relais de l'écosystème, et les données exploitées par le **service communication (SIRCOM)** du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

3.4 CONTRIBUTIONS EXTERNES

Pour enrichir le rapport, l'Observatoire a invité **l'ensemble des partenaires de l'observatoire** à partager leurs analyses et retours d'expérience. Ces contributions externes viennent élargir

les perspectives offertes par les données statistiques, en apportant des éclairages concrets sur les enjeux de la relation start-ups/grands comptes.

MESURE DES ACHATS START-UPS AUPRÈS DES GRANDS COMPTES

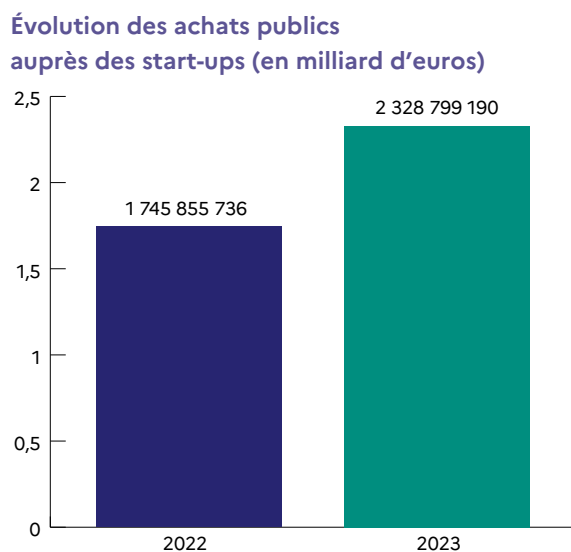
Comme pour l'exercice précédent, les croisements de données effectués début 2025 nous ont permis de mesurer le niveau d'achats réalisés auprès des start-ups pour les années 2023 et 2024. À noter que pour le rapport 2025,

l'Observatoire Économique de la Commande Publique (OECF) a transmis uniquement les données d'achat 2023 (nous les avons donc comparées aux données 2022 du rapport de l'an dernier).

4.1 RÉSULTATS ET ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES ACHATS AUPRÈS DES START-UPS

Secteur public

**Montant de la commande publique
consacrée aux achats auprès des start-ups
entre 2022 et 2023 (en milliards d'euros)**



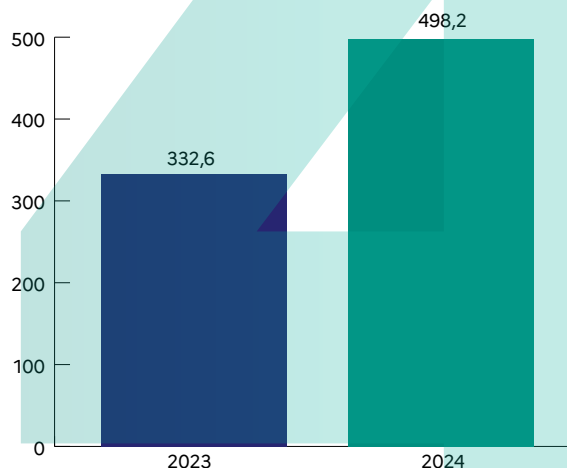
Montant commande publique (État, collectivités, hôpitaux)

Entre 2022 et 2023, le montant des achats publics réalisés auprès des start-ups est passé de 1,74 milliard d'euros à 2,33 milliards d'euros, soit une progression de + 33,4 % en une seule

année. Cela représente en 2023, 1,43 % du total des achats contre 1 % en 2022. **À noter que le montant des achats publics réalisés auprès des start-ups en 2021 était de 1 477 100 489 €.**

**Analyse de l'évolution des achats publics
auprès des start-ups pour trois entités
publiques : la DAE (ministères),
l'UGAP et le RESAH (centrales d'achat
spécialisées), entre 2023 et 2024**

**→ Direction des Achats de l'État (DAE)
Montant des achats des ministères auprès
des start-ups (en millions d'euros)**



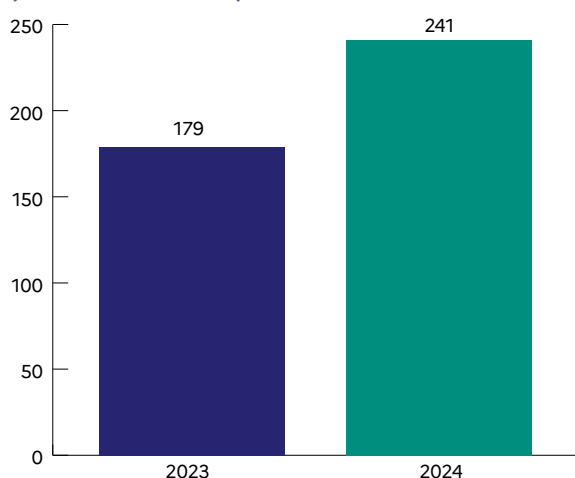
- ▮ **Montant des achats** : progression, de 332,60 M€ en 2023 à 498,20 M€ en 2024 (+ 49,7 %).
- ▮ **Part des achats auprès start-ups dans les achats totaux** : hausse significative, de 1,38 % à 2,01 %.

À NOTER

1 300 start-ups sont sous contrat avec les ministères en 2024.

→ Union des Groupements d'Achats Publics (UGAP)

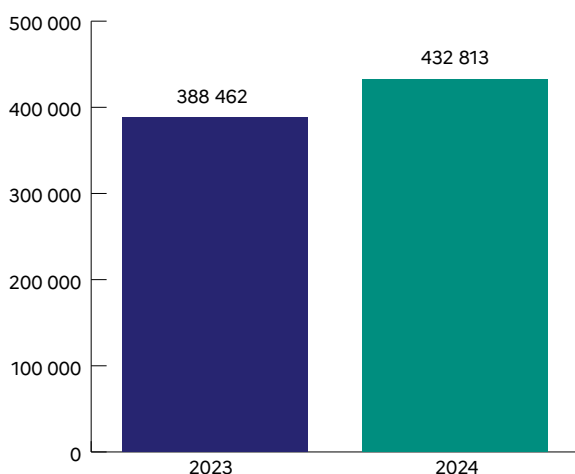
Montant des achats UGAP auprès des start-ups (en millions d'euros)



- ▮ **Montant des achats** : progression, de 179 M€ à 241 M€ (+ 34,6 %).
- ▮ **Part des achats** : progression de 3,3 % à 4,1 %.

Réseau des Achats Hospitaliers (RESAH)

Montant des achats hospitaliers auprès des start-ups (en euros)



- ▮ **Montant des achats** : hausse de 388 462 € à 432 813 € (+ 11,4 %).

- ▮ **Part des achats** : constante à 2 %.

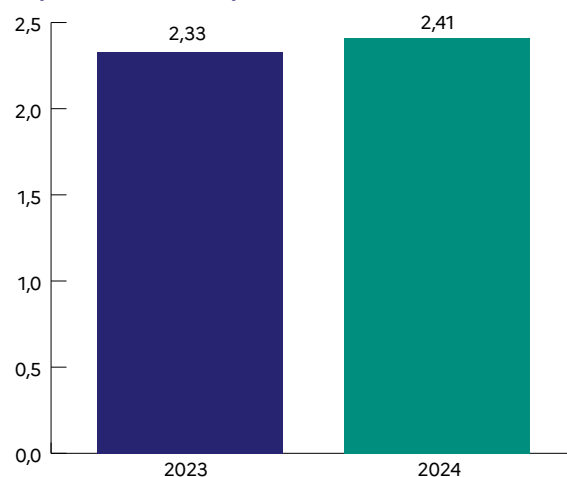
Conclusion

On observe une progression généralisée et continue des achats publics en direction des start-ups au cours des dernières années, tant en valeur absolue qu'en part des achats envers les start-ups dans le montant total des achats.

Secteur privé

Montant de la commande des 39 grands groupes auprès des start-ups entre 2023 et 2024 (en milliards d'euros)

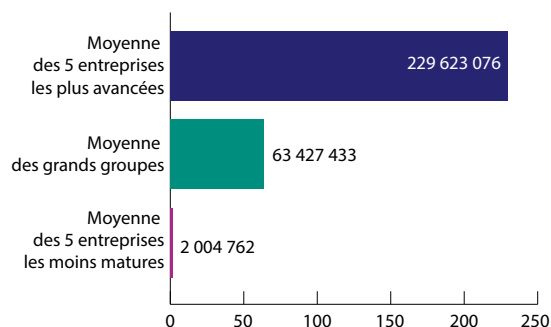
Évolution des achats privés (grands groupes) auprès des start-ups (en milliards d'euros)



Entre 2023 et 2024, les achats réalisés par les grands groupes privés auprès des start-ups passent de 2,33 milliards d'euros à 2,41 milliards, soit une hausse de + 3,6 %. Cela représente en 2024, 1,99 % du total des achats contre 1,92 % en 2023.

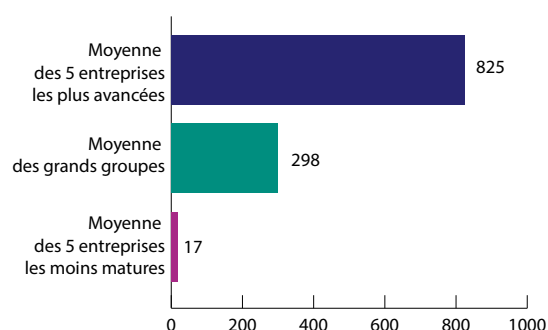
Les chiffres clés de la relation grands groupes – start-ups

Montant moyen d'achats aux start-ups en 2024



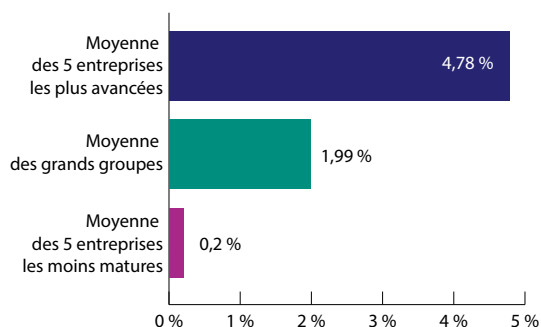
On constate une grande disparité entre les acteurs les plus engagés dans la relation avec les start-ups et ceux qui y recourent peu à ce stade. Cette situation démontre un potentiel de croissance important et atteignable par la mise en place d'actions spécifiques comme la diffusion et l'adoption des bonnes pratiques des acteurs les plus engagés avec les start-ups.

Nombre de start-ups par grands comptes



- ▮ **Les 5 entreprises les plus avancées** ont directement contractualisé en moyenne avec **825 start-ups**.
- ▮ **Moyenne globale** : un grand compte travaille en moyenne avec **298 start-ups**.
- ▮ **Les 5 entreprises les moins matures** en moyenne avec **17 start-ups**.

Les achats des grands groupes auprès des start-ups en pourcentage



Ces chiffres montrent sous un autre angle l'écart important entre les grands comptes les plus et les moins avancés confirmant qu'il reste des marges de progression importantes.

2 SONDAGES POUR MESURER LA MATURITÉ

DES RELATIONS ENTRE GRANDS COMPTES ET START-UPS

L'édition 2025 du Baromètre confirme une dynamique de structuration progressive entre grands comptes – publics et privés – et start-ups, tout en révélant l'ampleur des marges de

progrès encore existantes. À travers l'analyse croisée des données économiques et des retours d'expérience, plusieurs constats s'imposent. En voici les principaux enseignements.

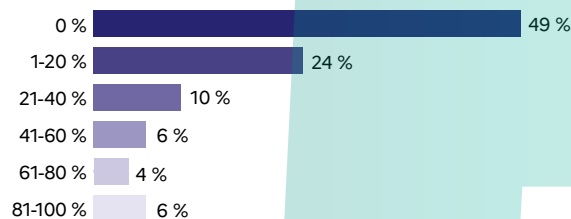
5.1 LE SONDAGE AUPRÈS DES START-UPS

Chiffre d'affaires

- **51 % des start-ups** réalisent un **chiffre d'affaires avec le secteur public**, un chiffre stable par rapport à 2023.
- Côté privé, **65 % des start-ups** travaillent avec des grands groupes, et **près de la moitié** en tirent **plus de 20 % de leur chiffre d'affaires**.
- La relation avec les **ETI, PME, TPE ou autres start-ups** reste à un terrain d'opportunités : **23 % n'ont aucune collaboration avec des ETI**, et **48 % n'en tirent que 1 à 20 % de chiffre d'affaires**. Les chiffres sont encore plus faibles sur les PME, TPE et autres start-ups.

Graphiques secteur public

Quel pourcentage de votre CA provient d'acheteurs publics ?

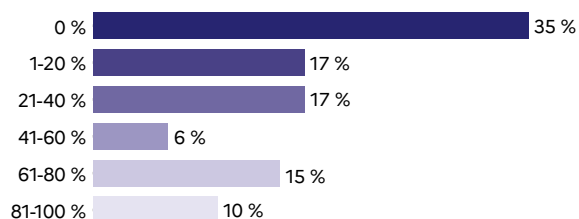


De quel type d'acheteurs publics s'agit-il ? (Réponses multiples)

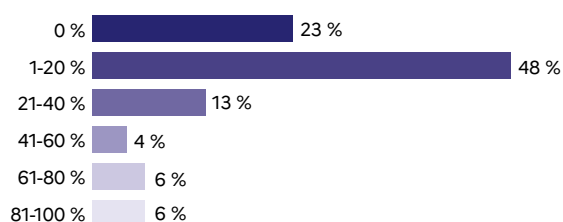
	%
Collectivités territoriales ou démembrements	44
Établissements publics	32
Entreprises assurant des missions de service public	28
Entreprises publiques	24
L'État (Ministères)	20
Secteur hospitalier	20
TOTAL	

Graphiques secteur privé

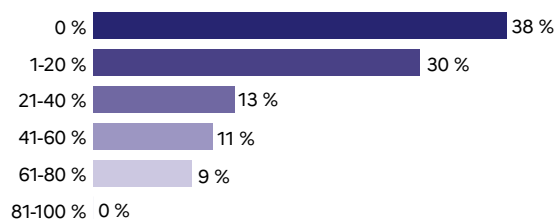
Quel pourcentage de votre CA provient de grands groupes ?



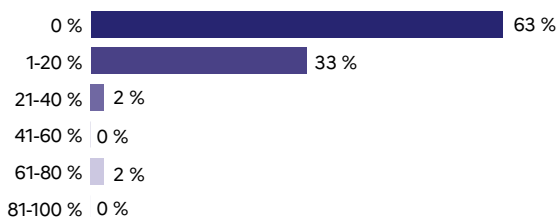
Quel pourcentage de votre CA provient d'ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire ; nombre de collaborateurs compris entre 250 et 4 999) ?



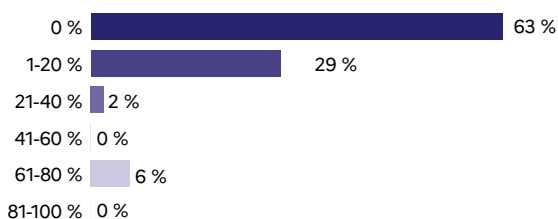
Quel pourcentage de votre CA de PME (nombre de collaborateurs compris entre 11 et 249) ?



Quel pourcentage de votre CA provient d'autres start-ups ?



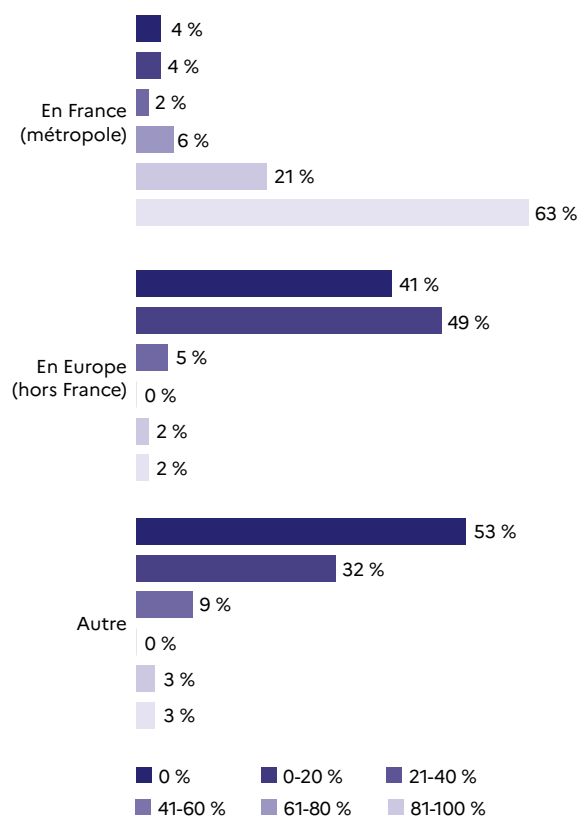
Quel pourcentage de votre CA provient de TPE ?



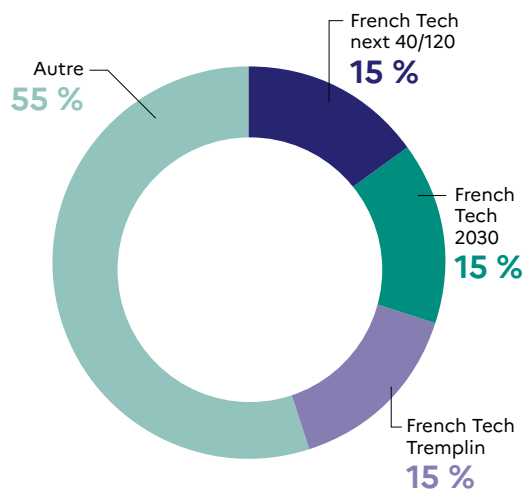
Répartition géographique du chiffre d'affaires et ancrage French Tech

- 63 % des start-ups réalisent entre 81 % et 100 % de leur CA en France métropolitaine
- Près de la moitié des start-ups réalisent entre 1 % et 20 % de leur chiffre d'affaires en Europe (hors France)
- 47 % des start-ups travaillent hors Europe, mais dans la limite de 20 % du chiffre d'affaires

Quel pourcentage de votre CA réalisez-vous ?



Êtes-vous ou avez-vous été lauréat d'un programme de la Mission French Tech ?

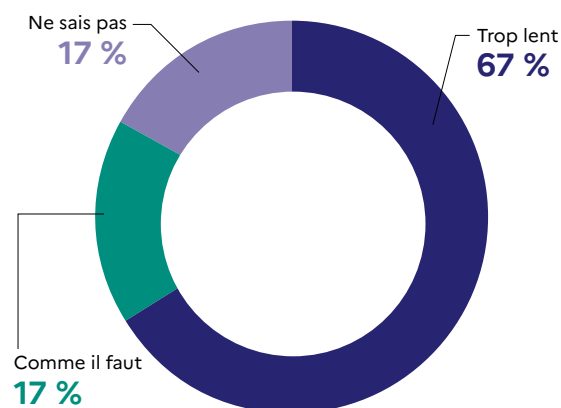


45 % des start-ups répondantes sont lauréates d'un programme de la Mission French Tech à parts égales entre French Tech Next 40/120, French Tech 2030 et French Tech Tremplin.

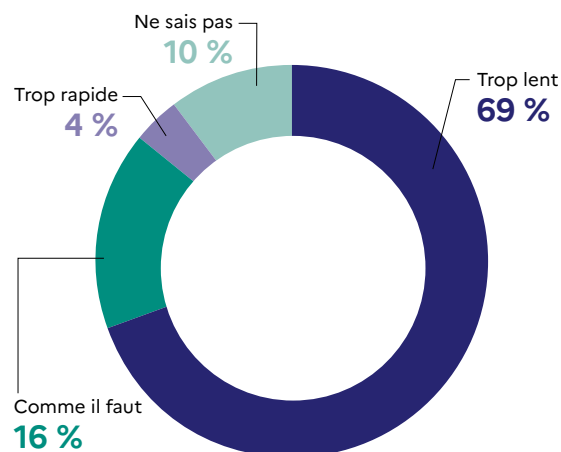
Délais

- Le **délai moyen pour un premier contact** est en hausse : **17,9 semaines (~ 4,5 mois)**.
- Le **délai moyen entre premier contact et contractualisation** reste long : **32,6 semaines (~ 8 mois)**.
- La perception de ces délais comme excessifs baisse légèrement : **67 % des start-ups contractualisant avec le public** et **69 % de celles contractualisant avec le privé** les jugent trop longs (vs 77 % et 71 % en 2023).
- En revanche, une fois la décision prise, la contractualisation est rapide : **environ un mois**.

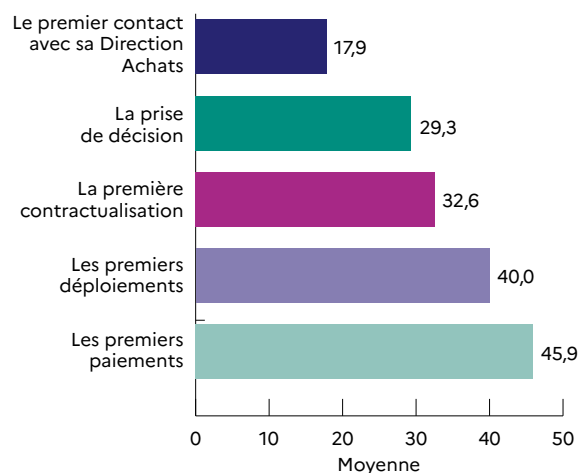
Dans vos relations avec les grands comptes du secteur public, le délai entre la prise de contact et la prise de décision (jusqu'à la contractualisation) est-il ?



Dans vos relations avec les grands comptes du secteur privé, le délai entre la prise de contact et la prise de décision est-il ?

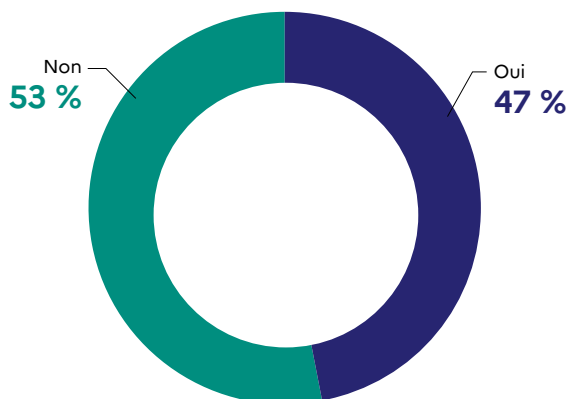


Combien de semaines s'écoulent en moyenne entre votre premier contact au sein du grand comptes et... ?



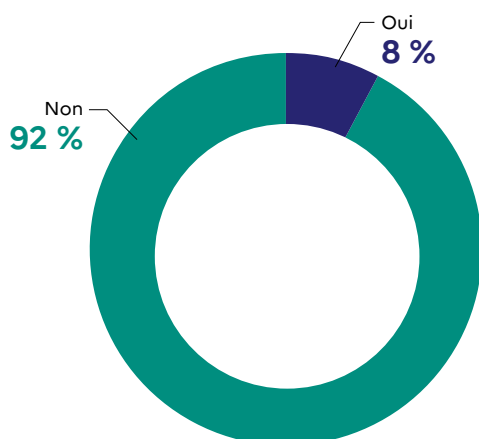
Dispositif « achats publics innovants » (inférieurs à 100 000 € HT)

Connaissez-vous le dispositif « achats publics innovants » (possibilité de conclusion, sans publicité, ni mise en concurrence, préalables, de marchés de travaux, fournitures ou services innovants de moins de 100 000 € HT) ?



47 % des start-ups connaissent le dispositif de possibilité de conclusion d'un marché public sans publicité, ni mise en concurrence préalables et 8 % des start-ups ont déjà contractualisé dans ce cadre.

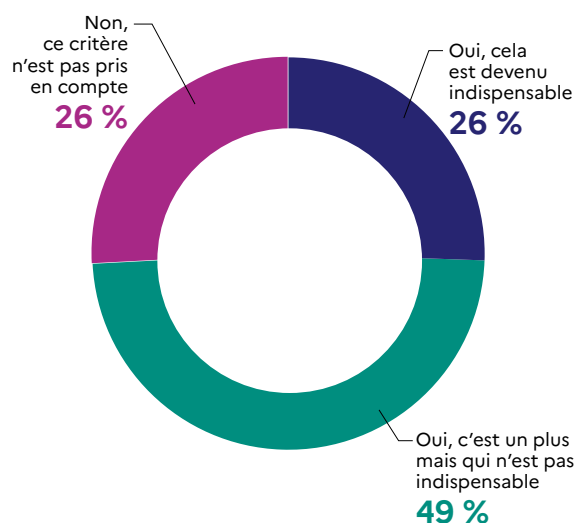
Avez-vous déjà contractualisé avec une entité publique via le dispositif « achat innovant » prévu à l'article R2122-9-1 du Code de la Commande publique ?



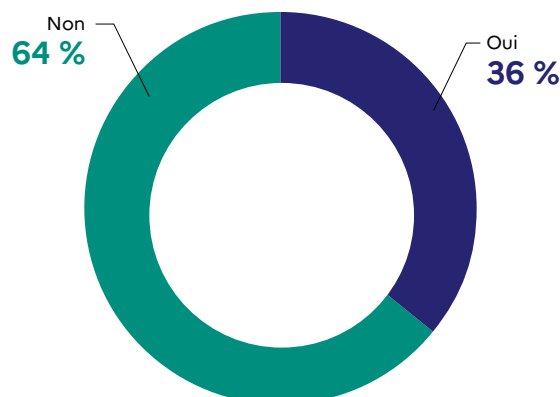
Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- 58 % des start-ups considèrent les critères RSE/ESG comme un atout compétitif (vs 45 % en 2024).
- Ces critères ne sont pas perçus comme bloquants par 64 % des start-ups (vs 72 % en 2024).

Les critères ESG sont-ils désormais nécessaires pour répondre à des appels d'offre ou entrer en contact avec des clients ?



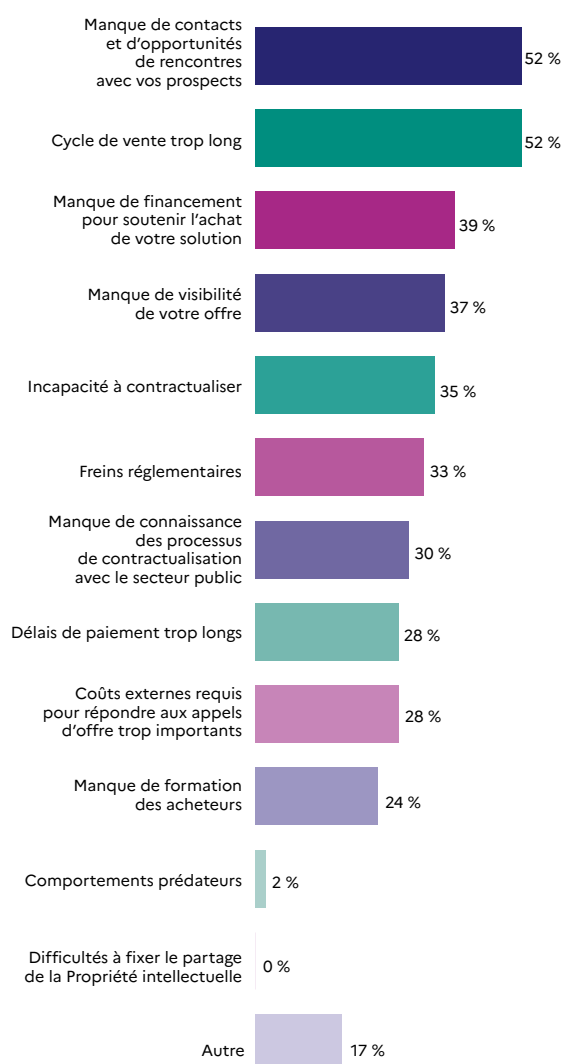
Rencontrez-vous des difficultés pour répondre aux exigences extra-financières de grands groupes et/ou acheteurs publics en matière de RSE ou de souveraineté ?



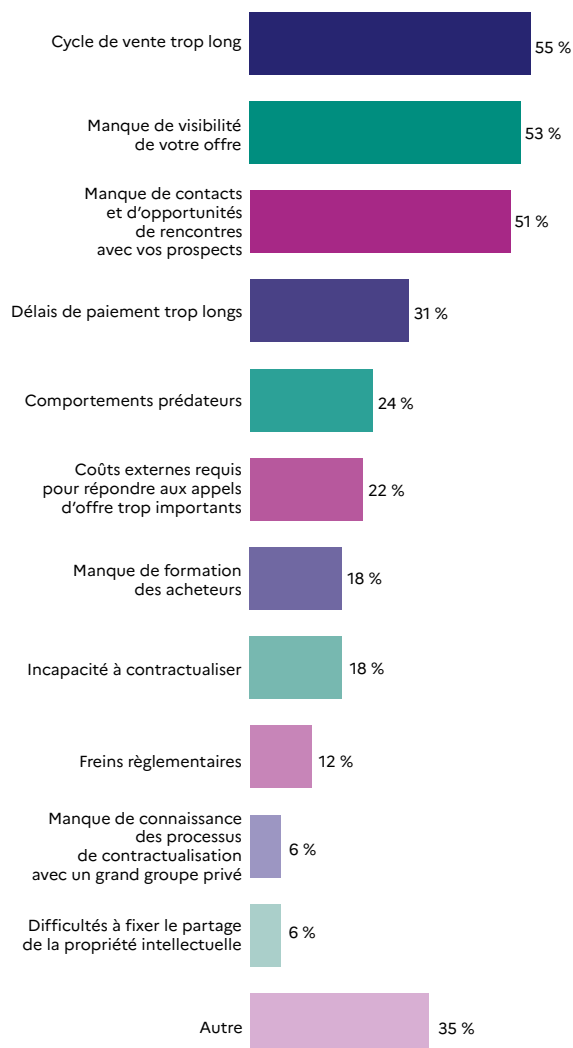
Difficultés rencontrées par les start-ups vis-à-vis des grands comptes publics et privés

- Cycle de vente trop long : 52 % (public), 55 % (privé)
- Le manque de contact et d'opportunité de rencontres : 52 % (public), 51 % (privé)
- Manque de visibilité de l'offre : 37 % (public), 53 % (privé)
- Procédures peu lisibles et rareté des opportunités de rencontre : 50 %
- Difficulté à identifier les bons interlocuteurs : > 60 %

Quelles difficultés rencontrez-vous pour vendre à des acteurs publics ?



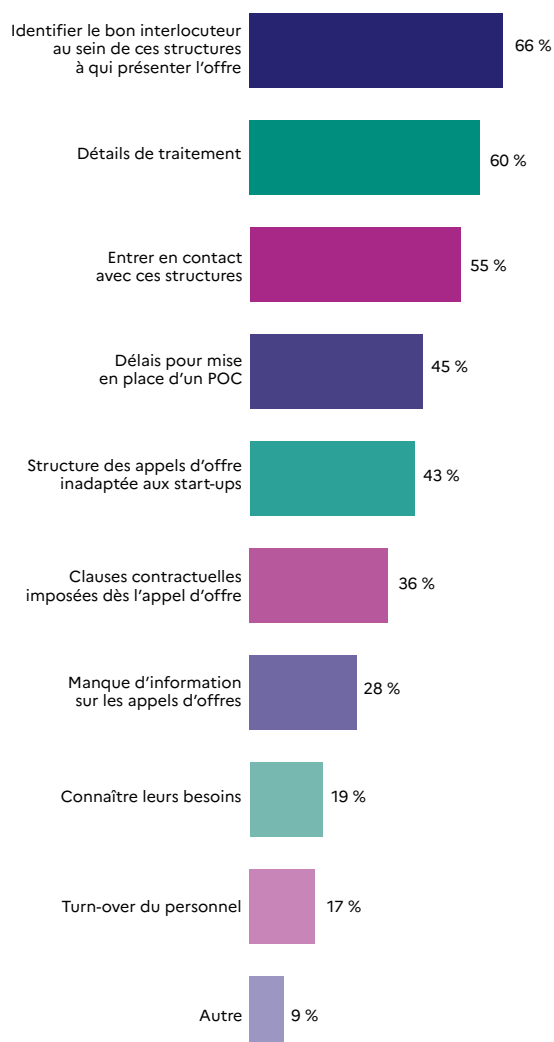
Quelles difficultés rencontrez-vous pour vendre à des grands groupes du secteur privé ?



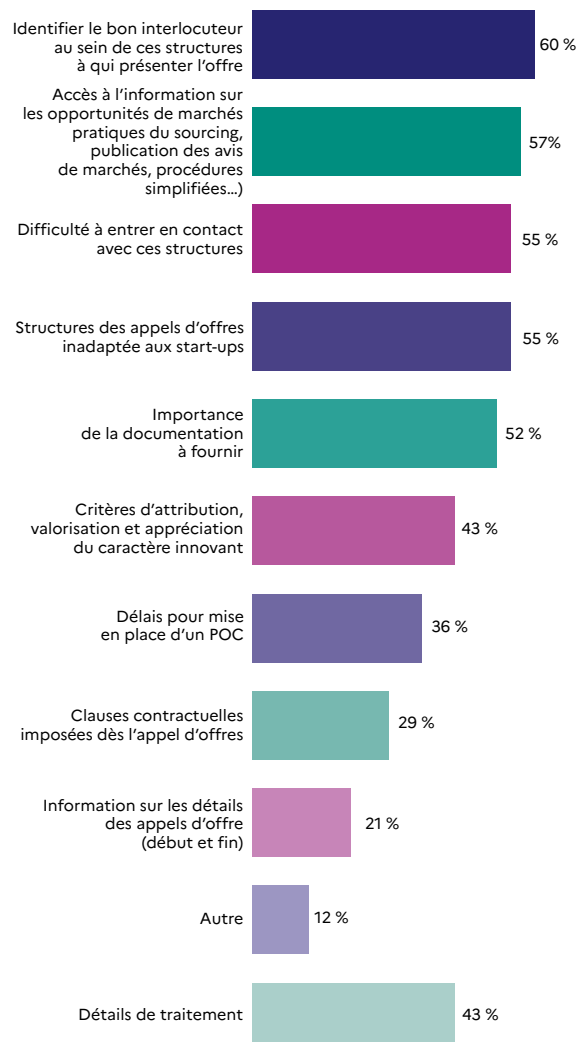
Avant le contrat

- Manque de visibilité et d'accès aux bons interlocuteurs : 66 % (privé), 60 % (public)
- Des délais de traitement trop longs : 60 %
- Difficulté à entrer en contact : 55 % (privé et public)
- Accès difficile à l'information sur les opportunités de marchés : 57 % (public)

Quelles sont les difficultés rencontrées avec les grands comptes privés ?



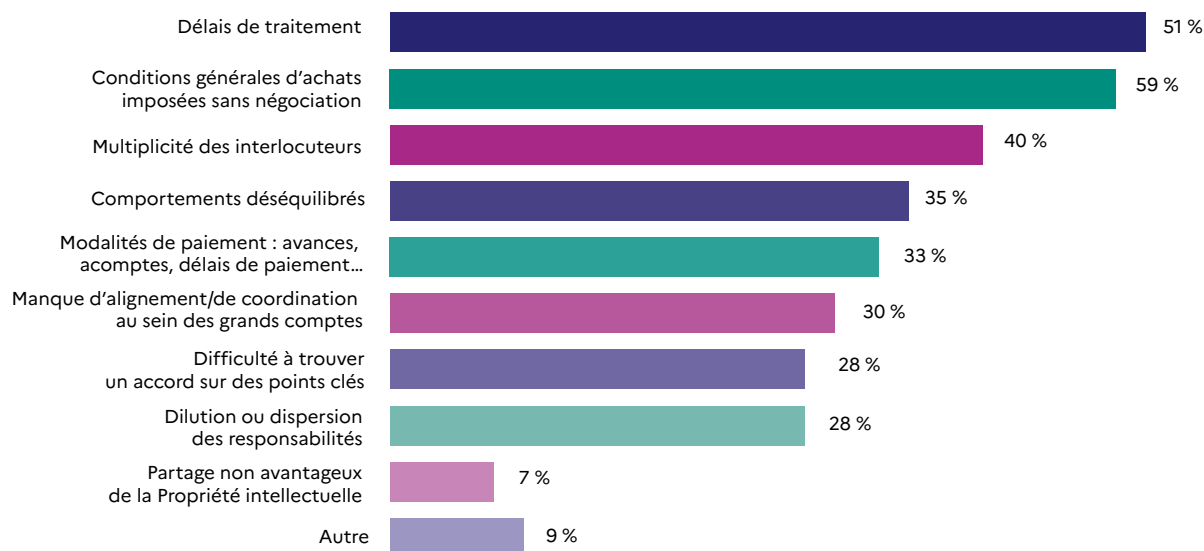
Quelles sont les difficultés rencontrées avec les grands comptes publics ?



Pendant le contrat

- Des délais de traitement trop longs : 51 % (privé)
- Conditions générales d'achat imposées sans négociation : 49 % (privé)

Quelles difficultés liées à la contractualisation rencontrez-vous avec les grands comptes privés ?



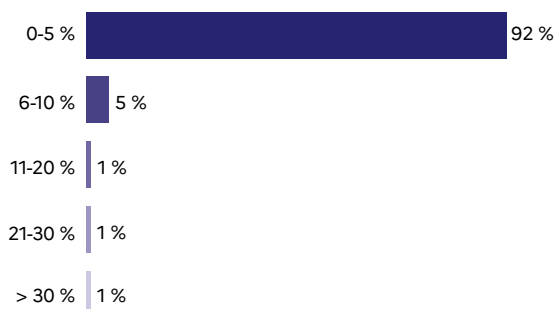
5.2 LE SONDAGE AUPRÈS DES GRANDS COMPTES PUBLICS ET PRIVÉS

Montant des achats

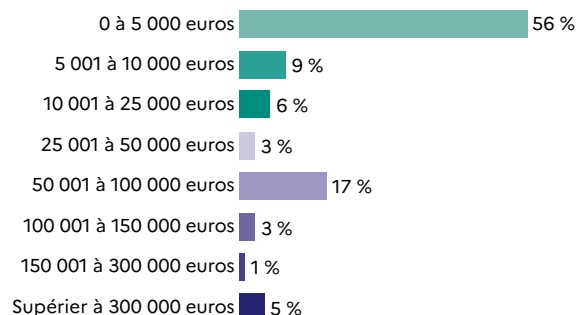
- Secteur public** : pour 92 % des entités publiques, les achats aux start-ups représentent moins de 5 % de leurs achats totaux. La quasi-totalité de ces achats sont en dessous du seuil des 100 000 €.
- Secteur privé** : 81 % des grands groupes restent également sous le seuil des 5 %. Mais la quasi-totalité de ces achats représente plus de 300 000 €.

Secteur public

Quelle part du montant total de vos achats est attribuée à des start-ups ?

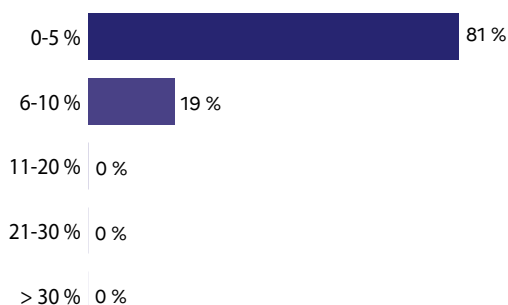


Dans quelle tranche se situe le montant de vos contrats attribués à des start-ups ?

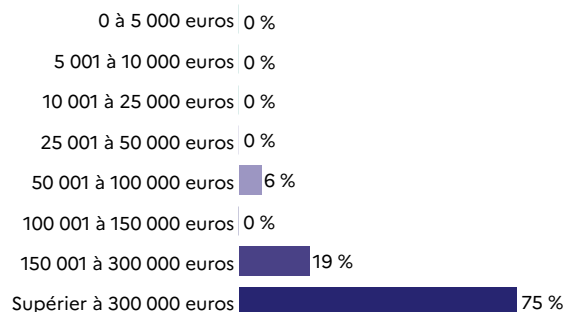


Secteur privé

Quelle part du montant total de vos achats est attribuée à des start-ups ?



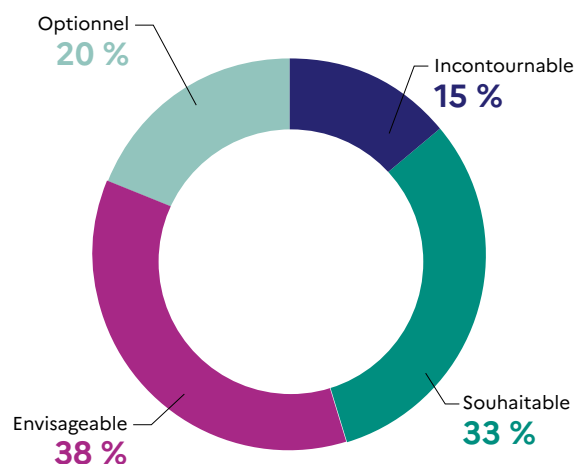
Pouvez-vous indiquer le montant annuel de vos achats auprès des start-ups ?



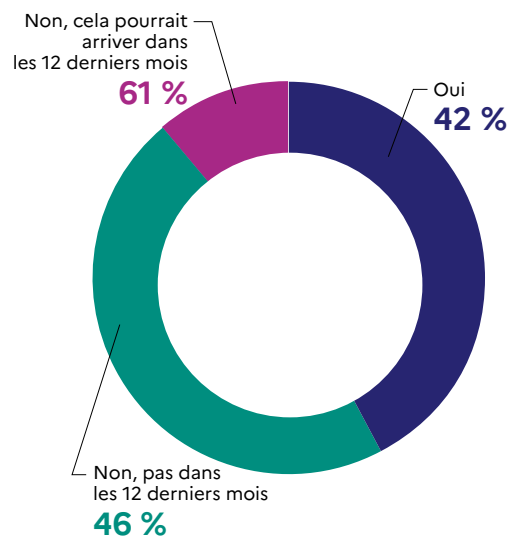
Collaboration avec les start-ups

- 48 % des grands comptes considèrent désormais le **recours aux start-ups comme stratégique**, contre 33 % en 2023.
- 42 % ont contractualisé avec une start-up dans les 12 derniers mois, et 11 % supplémentaires prévoient de le faire prochainement.
- 38 % disposent d'une **fonction dédiée aux achats à l'innovation**.

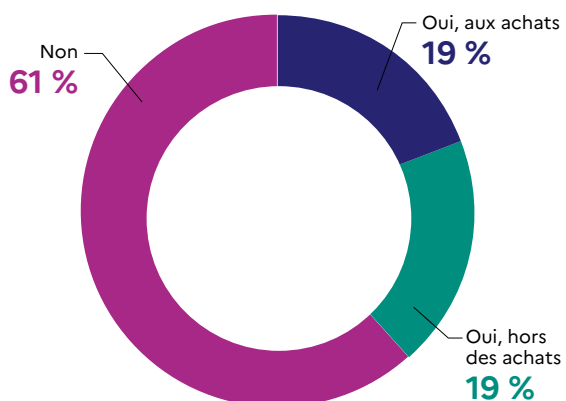
Pour votre organisation, considérez-vous le fait de collaborer avec des start-ups comme...



Dans les 12 derniers mois, votre entreprise/organisation a-t-elle réalisé des achats auprès de start-ups ?



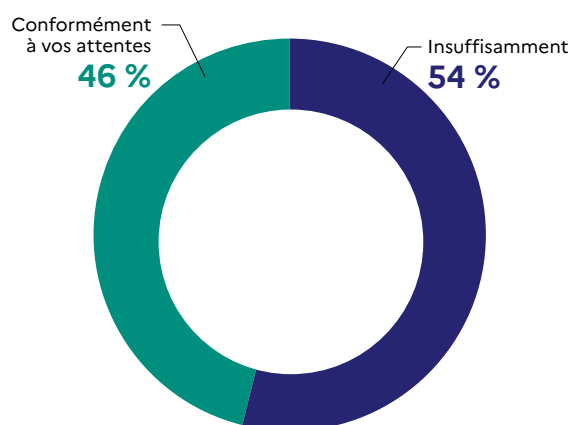
Dans votre organisation, y a-t-il des fonctions dédiées à l'innovation/aux start-ups aux Achats ?



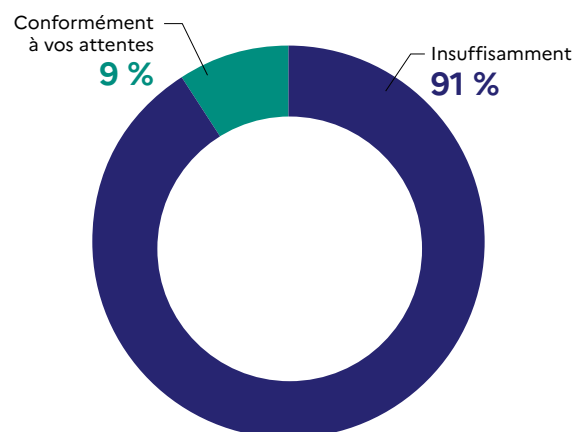
Les freins

Plus de la moitié des grandes entreprises ayant déjà eu recours aux start-ups considèrent encore comme insuffisantes les réponses reçues à leurs appels d'offres mais cela est en nette réduction au regard de l'an passé.

Si l'entreprise a réalisé des achats auprès de start-ups, les start-ups répondent-elles à vos appels d'offres ?



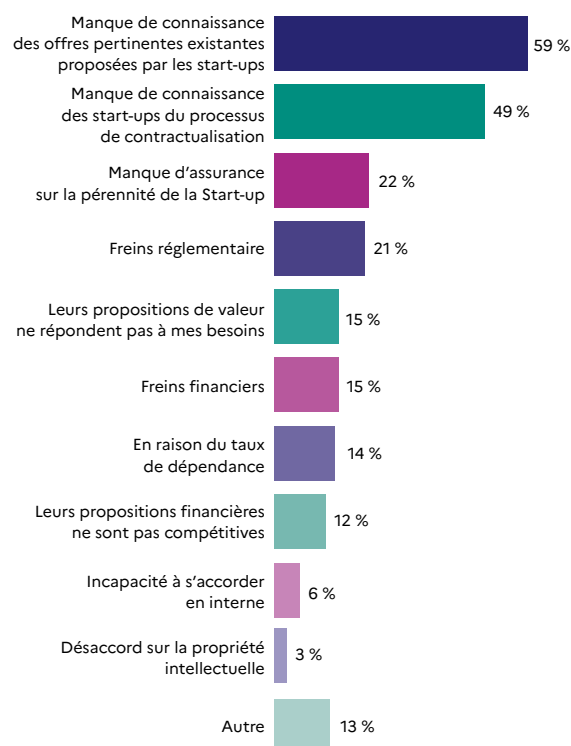
Si l'entreprise n'a pas réalisé d'achat auprès de start-ups, les start-ups répondent-elles à vos appels d'offres ?



Les freins identifiés (notamment pour les entreprises n'ayant pas acheté auprès des start-ups).

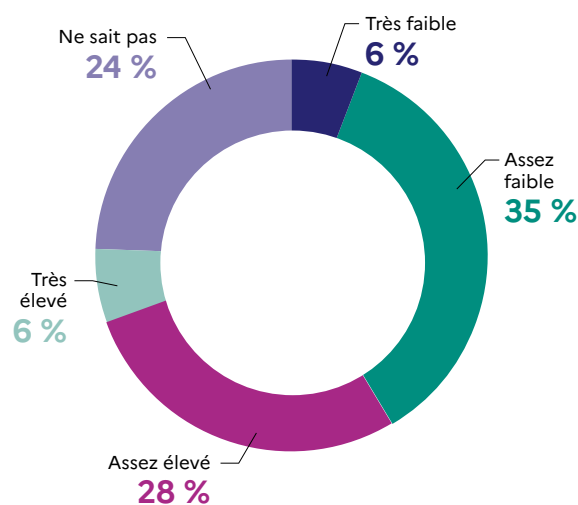
- Manque de connaissance des offres start-ups : 59 %
- Méconnaissance des processus internes de contractualisation par les start-ups : 49 %
- Pérennité de la SU pour 22 %, en hausse par rapport à 2023 (15 %)

Si l'entreprise n'a pas réalisé d'achat auprès de start-ups, quels freins identifiez-vous à la collaboration avec les start-ups ?



On constate une légère augmentation du risque perçu à travailler avec les start-ups : 41 % des répondants le considèrent comme très faible ou faible, contre 57 % l'an dernier.

Comment évaluez-vous le risque de collaborer avec une start-up ?



6 ACTIONS PRIORITAIRES AU SERVICE DE LA COLLABORATION

ENTRE START-UPS ET GRANDS DONNEURS D'ORDRE

6.1 VERS DES COLLABORATIONS PLUS FLUIDES ENTRE START-UPS ET GRANDS COMPTES : CONTEXTE DE L'ÉMERGENCE DES BONNES PRATIQUES

Dans le cadre du baromètre « **Je choisis la French Tech** », l'**Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes** s'attache à évaluer la qualité des collaborations entre jeunes pousses et grands donneurs d'ordres, publics comme privés.

Les enquêtes menées en 2024 auprès des start-ups et des grands comptes ont mis en lumière trois principales difficultés freinant le développement de relations commerciales durables et susceptibles d'amélioration :

- ▶ **Durée excessive des cycles de vente,**
- ▶ **Manque de contacts** et d'opportunités de rencontres avec les prospects,
- ▶ **Visibilité insuffisante** des offres, tant du côté des start-ups que des grands comptes.

Pour répondre à ces enjeux, l'Observatoire a proposé, dès le lancement de la deuxième édition du baromètre, de mettre en place des **ateliers d'analyse de pratiques de collaborations**.

Objectif : Sur la base des principaux freins identifiés, faire émerger des recommandations concrètes et des préconisations afin d'améliorer,

simplifier et renforcer les relations entre start-ups et grands comptes. Le comité de pilotage a également souhaité intégrer une réflexion spécifique sur les enseignements à tirer des échecs de certaines collaborations.

Deux groupes de travail ont ainsi été constitués autour des thématiques suivantes :

- ▶ **Visibilité des offres, identification des contacts clés et opportunités de rencontres professionnelles**
- ▶ **Négociation, contractualisation et déploiement des solutions**

Ces travaux sont venus confirmer, à travers les retours terrain 2025, la persistance des mêmes obstacles que ceux identifiés un an plus tôt. Les difficultés liées à la lenteur des cycles de vente, au manque de contacts et d'opportunités de rencontre ainsi que la faible visibilité des offres respectives restent au cœur des préoccupations.

L'ensemble des parties prenantes – grands comptes publics et privés volontaires, start-ups issues de divers écosystèmes, partenaires

institutionnels – ont été invités à contribuer activement à ces ateliers. Réunis à quatre reprises entre décembre 2024 et mars 2025, les groupes de travail ont débouché sur une **sélection collégiale de six bonnes pratiques** : trois destinées aux grands comptes, trois aux start-ups.

Ces bonnes pratiques, simples, concrètes et opérationnelles, ont été retenues pour leur caractère indispensable et adapté aux acteurs les plus **matures**, leur **impact immédiat** et leur **potentiel de diffusion** au sein de l'écosystème. Elles visent à établir un **langage commun** et des **références partagées** pour favoriser des relations plus équilibrées et efficaces.

Les participants ont exprimé le souhait que ces groupes de travail se poursuivent au-delà de la publication du rapport 2025, afin de suivre la **mise en œuvre effective** des recommandations et d'en formuler de nouvelles en complément.

Ce travail collectif s'inscrit pleinement dans la mission de la **Médiation des entreprises**, tiers de confiance au service du dialogue économique. En rapprochant les pratiques et les visions parfois opposées des start-ups et des grands comptes, la médiation permet de faire émerger des solutions coconstruites.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des contributeurs pour leur engagement et leur implication dans cette démarche, qui marque une nouvelle étape dans la consolidation des liens entre start-ups et grands donneurs d'ordre.

Participants aux groupes de travail en vue de dégager des bonnes pratiques communes

Au titre des acteurs institutionnels ont participé :

- ▮ ADRA ;
- ▮ Alliance pour la confiance numérique
- ▮ Banque de France
- ▮ Bpifrance
- ▮ Club de Paris des Directeurs de l'Innovation
- ▮ Chambre de commerce et d'industrie de Paris
- ▮ Conseil national des Achats
- ▮ CPME
- ▮ France Deeptech
- ▮ France Digitale

- ▮ France Fintech
- ▮ Medef
- ▮ Mission French Tech
- ▮ Numeum / Motherbase
- ▮ Raise Lab
- ▮ Village by CA (Crédit Agricole)

Du côté des start-ups :

- ▮ Altaroad
- ▮ Consulting Quest
- ▮ Cleyrop
- ▮ Dealikoo
- ▮ Dealt
- ▮ Forinnov
- ▮ Geneister
- ▮ Imelavi
- ▮ Isupplier
- ▮ Leihia
- ▮ Machinery (The)
- ▮ Malt
- ▮ Pleiadeventure
- ▮ Verdikt

Du côté des grands comptes :

- ▮ Aéroports de Paris (ADP)
- ▮ Agence de l'Innovation de Défense
- ▮ Agence des Participations de l'État
- ▮ Airbus
- ▮ AXA
- ▮ Bouygues Construction
- ▮ BPCE
- ▮ BNP-Paribas
- ▮ Crédit Agricole
- ▮ Crédit Mutuel
- ▮ Cybica
- ▮ Dassault Systèmes
- ▮ Direction des Achats de l'État
- ▮ EDF
- ▮ Equans
- ▮ FDJ United
- ▮ Fnac-Darty
- ▮ JC Decaux
- ▮ KNDS
- ▮ Maif
- ▮ Mutuelle GSMC
- ▮ Observatoire Économique de la Commande Publique
- ▮ Orange
- ▮ RATP
- ▮ Resah
- ▮ SCC France
- ▮ TF1
- ▮ UGAP
- ▮ Veolia
- ▮ Wavestone

3 bonnes pratiques à mettre en œuvre par les grands comptes

BONNE PRATIQUE N° 1

Favoriser la mise en place d'un **facilitateur/ accompagnateur** dédié aux start-ups au sein du grand compte, clairement identifiable et reconnu

Pour fluidifier les échanges entre start-ups et grands comptes, il est recommandé de désigner un **référént start-up**, ou **facilitateur**, au sein des grandes organisations. Rattaché idéalement à la direction chargée de l'innovation, ce référent doit incarner un **guichet d'entrée clair et accessible**, capable de faire le lien entre l'écosystème des start-ups et les besoins internes du groupe.

Ce rôle clé repose sur plusieurs principes :

- ▶ Être **visible** à la fois **en interne et en externe**,
- ▶ Être **reconnu et soutenu** par la **direction générale** de son organisation,
- ▶ **S'appuyer sur un réseau de correspondants internes** – référents innovation/start-ups – dans les principales directions opérationnelles du groupe.

Le facilitateur agit comme un **intermédiaire actif**, non comme un filtre :

- ▶ Il identifie et oriente les start-ups vers les bons interlocuteurs métiers,
- ▶ Il reçoit les propositions innovantes (solutions technologiques notamment) émanant des start-ups et les fait circuler efficacement en interne,
- ▶ Il facilite le « **matching** » entre les solutions technologiques et les problématiques internes,
- ▶ Il encourage une **prise de décision collective** et rapide autour des innovations proposées.

→ Exemple opérationnel d'Orange

Orange facilite la vie des startups lors de l'entrée en collaboration avec le corporate

Orange a mis en place un programme **Fast-track**, articulé autour d'un réseau de points d'entrée « start-ups » implantés dans les directions « innovation » et « achats » de ses entités. Ce dispositif permet :

- ▶ Une **intégration facilitée** des solutions proposées par les start-ups,
- ▶ Un **démarrage rapide de la relation commerciale**, parfois même **avant la négociation d'un contrat-cadre**,

- ▶ Une application de **délais de paiement spécifiques** à 30 jours.

Orange dispose d'une **capacité de réponse rapide et argumentée**, grâce à un réseau « innovation/ start-ups » de plus de 200 collaborateurs mobilisés pour l'innovation, en lien avec les fonds d'investissement, directions achats et métiers, et directement connectés à la stratégie du groupe et à ses instances de gouvernance.

BONNE PRATIQUE N° 2

Mieux qualifier les besoins exprimés en innovation des grands comptes et renforcer leur visibilité

Sous-action 1 : Mieux qualifier l'expression des besoins au sein des directions métiers

Il est apparu que les besoins d'innovation émanent majoritairement des **directions métiers**, souvent sans formalisation claire, ni arbitrage stratégique préalable. Cela génère des incertitudes pour les start-ups sur la légitimité et la maturité de la demande.

Une meilleure qualification de ces besoins suppose :

- ▶ Un **travail en amont** pour définir les cas d'usage concrets et choisir entre développement interne (« make ») ou sourcing externe (« buy »),
- ▶ Une **traçabilité des propositions de valeur ajoutée** reçues,

→ Exemple – Groupe ADP

L'innovation fait **partie intégrante de la stratégie du groupe** dans le contexte de sa transformation durable et responsable. **Les acteurs de l'innovation** travaillent en réseau avec plus de **cinquante personnes** représentant toutes les activités du groupe, animé par une direction dédiée et rattachée à la direction générale « Opérations & Innovation » représentée au comité exécutif. Il existe également des relais métiers et des laboratoires dans de nombreuses directions (ingénierie, aéroports, immobilier, informatique...). En appui à la direction générale « Opérations & Innovation » et à l'ensemble des directions prescriptrices au sein du groupe ADP, la Direction des Achats constitue un acteur clé lors de la phase de lancement puis de validation des dossiers d'innovation externe,

en qualité de « *business partner* » des directions prescriptrices. »

Sous-action 2 : Renforcer la visibilité des demandes en recherche d'innovation

Les start-ups ont régulièrement souligné leur difficulté à accéder aux besoins exprimés par les grands donneurs d'ordres. Trop souvent, les thématiques de recherche ou les opportunités de collaboration restent **peu visibles** sur les canaux accessibles.

Il est recommandé de :

- ▮ **publier régulièrement** les thématiques d'innovation sur les sites web des grands comptes ou des plateformes dédiées,
- ▮ mettre en place des **appels à projets ou candidatures spécifiques**,
- ▮ déployer des outils de communication clairs et régulièrement actualisés.

→ Exemple – Agence Innovation Défense

L'AID a défini et publié sur sa plateforme officielle **huit grandes thématiques prioritaires d'innovation** pour le ministère des Armées (État-major, directions et services). Cette lisibilité permet aux start-ups de mieux se positionner et d'orienter leurs propositions. Ces thématiques sont :

- ▮ Les vecteurs autonomes et leurs flottes,
- ▮ La supériorité informationnelle,
- ▮ L'humain augmenté,
- ▮ La santé,
- ▮ Le nouvel espace,
- ▮ L'énergie,
- ▮ La cybersécurité,
- ▮ Le maintien en condition opérationnelle.

Ce dispositif favorise une mise en relation plus directe et plus ciblée entre les start-ups et les services de l'État en recherche de solutions concrètes.

BONNE PRATIQUE N° 3

Adapter les conditions contractuelles classiques des grands comptes aux modèles économiques spécifiques des start-ups

Pour favoriser des partenariats durables entre start-ups et grands donneurs d'ordres, il est indispensable d'**adapter le cadre contractuel traditionnel des grands comptes** à la réalité

économique des start-ups. Souvent confrontées à une **trésorerie limitée**, un **nombre restreint de clients** et un **besoin de réactivité**, les start-ups ne peuvent supporter des processus contractuels lourds, rigides ou déséquilibrés.

Il est donc recommandé de mettre en place un cadre :

- ▮ **Simplifié**, proportionné aux risques (taille de l'entreprise, enjeux financiers, technologiques, sectoriels),
- ▮ **Souple**, évitant par exemple l'imposition systématique des **conditions générales d'achat** des grands comptes, souvent inadaptées,
- ▮ **Équitable**, incluant des **conditions de paiement avantageuses** : avances, acomptes, règlements rapides ou immédiats, systématisés autant que possible.

→ Exemple – EDF : un cadre juridique simplifié

Le Groupe EDF a mis en place un processus intégré pour encadrer ses collaborations avec les start-ups, reposant sur trois leviers : (une vingtaine d'articles) et conformément au cas dérogatoire art. R2122-9-1 du Code de la Commande Publique, sans mise en concurrence préalables portant sur des travaux, fournitures ou services innovants au sens du second alinéa de l'article L. 2172-3 et répondant à un besoin dont la valeur estimée est inférieure à 100 000 € hors taxes.

- ▮ Un **cadre juridique simplifié**, adapté aux enjeux des projets d'innovation,
- ▮ Des **comités de pilotage mixtes** pour assurer un suivi individualisé des collaborations et s'adapter à leur évolution potentielle, animés par la Direction de l'innovation d'EDF,
- ▮ Des **délais de paiement raccourcis**, compatibles avec les contraintes de trésorerie des start-ups.

Concrètement :

- ▮ Pour tout **achat innovant inférieur à 100 000 €**, les **entités métier** pilotent directement la négociation et la contractualisation (signature du contrat dans l'entité opérationnelle, par la personne ayant le pouvoir de signature correspondant au montant du contrat).
- ▮ Entre **40 000 € et 100 000 €**, elle remplit un **questionnaire « caractère innovant » de qualification de l'innovation**, élaboré par la direction de l'innovation, avant d'engager le processus d'« achat innovant »,

- ▮ Un **modèle de contrat spécifique pour les start-ups** est utilisé (« marché pour un achat innovant < 100 k€ »),
- ▮ La **signature du contrat** est effectuée directement par la direction métier compétente, avec l'appui possible de la **direction des achats** via les référents innovation.
- ▮ En dessous de **40 000 €**, la direction métier **négoce en direct avec la start-up**.

3 bonnes pratiques à mettre en œuvre par les start-ups

BONNE PRATIQUE N° 4

Attester auprès des grands comptes de la robustesse et de la solidité de leurs capacités et compétences

Renforcer la **confiance entre start-ups et grands donneurs d'ordres** est une condition essentielle à la réussite des collaborations, en particulier lors des phases de **négociation, contractualisation et déploiement** d'une solution innovante.

Les grands comptes doivent souvent faire valider une proposition émanant d'une start-up par plusieurs directions internes : métiers concernés + directions transversales innovation, achats, juridique, financière, cybersécurité, transformation numérique... Pour franchir ces étapes, la start-up doit pouvoir **attester de sa fiabilité, de son professionnalisme et de sa maturité**.

Cette bonne pratique vise donc à **outiller les start-ups** pour qu'elles puissent démontrer leur **crédibilité** dès les premiers échanges, en s'appuyant sur :

- ▮ des **certifications reconnues** (principales certifications ISO),
- ▮ des **labels sectoriels ou innovation** (labels achats/relations clients-fournisseurs, cybersécurité, qualité, RSE...),
- ▮ des **attestations de conformité** à des standards professionnels,
- ▮ et, si possible, des **lettres de recommandation et de soutien** émanant de partenaires, clients ou institutions de référence et/ou agréés.

L'objectif est de permettre aux start-ups de prouver qu'elles disposent :

- ▮ d'un **modèle économique robuste**,
- ▮ d'une **proposition de valeur technologique pertinente et aboutie**,

- ▮ d'une **capacité organisationnelle** compatible avec les exigences des grands comptes.

→ Exemple – Le Label FrenchTech

Le **Label FrenchTech** (FT120 & FT2030) a aidé **CLEYROP**. Exigeant par ses critères, il permet d'accéder aux grands groupes dès lors qu'il est associé à des noms de sociétés et clients qui acceptent d'être contactés pour témoigner. La meilleure référence possible est un nom de **client-témoin champion** qui accepte d'être sollicité et faire – comme l'Agence de l'Innovation en Défense – des témoignages réguliers (Vivatech, Webinar, call clients et VC) et détaille en transparence pour ses pairs grands comptes les opportunités/risques (points de vigilance) de collaboration avec une start-up « partenaire ». Selon Cleyrop, il est essentiel de partager, avec les directions Achats et Sécurité, une matrice des prérequis que les start-ups peuvent mitiger avec les grands groupes.

BONNE PRATIQUE N° 5

Adopter une démarche proactive pour accroître la visibilité de l'offre des start-ups

Pour maximiser leurs opportunités de collaboration avec les grands comptes, les start-ups doivent adopter une **stratégie de visibilité active et structurée**. Cette démarche repose sur une meilleure présence dans les **écosystèmes d'innovation**, une mise en valeur de leurs atouts commerciaux, et un **référencement stratégique** auprès des acteurs-clés.

Les participants aux groupes de travail ont souligné l'importance pour les start-ups de :

- ▮ se référencer sur des **plateformes spécialisées** (La French Tech, CB Insights, PitchBook, KleinBlue, etc.),
- ▮ participer régulièrement à des **salons professionnels** à forte valeur ajoutée (Slush, 4YFN, VivaTech, Tech Innov...), en adaptant le format de leur présence à leur taille et à leurs priorités,
- ▮ maintenir à jour leur **positionnement thématique et territorial** (mappings, offres sectorielles, zones géographiques ciblées),
- ▮ mettre en avant, dans leur communication commerciale, leurs **partenariats significatifs, certifications obtenues, labels professionnels** et **recommandations** reçues de grands comptes ou d'institutions.

→ Exemple – Malt : une stratégie de visibilité orientée grands comptes

La plateforme **Malt** a développé une approche ciblée pour renforcer sa visibilité auprès des grands donneurs d'ordres :

- ▮ En amont, l'équipe **commerciale et marketing** collabore pour **identifier les salons prioritaires** et définir les **formats de présence les plus adaptés** (stand, badges personnalisés, pitches, démonstrations...),
- ▮ Chaque année, un **arbitrage stratégique** est réalisé en fonction des **contraintes budgétaires** et des objectifs commerciaux,
- ▮ Une **offre spécifique grands comptes** a été conçue, avec une gamme de services élargie pour répondre aux attentes particulières de ces acteurs,
- ▮ Enfin, une **équipe commerciale dédiée** aux grands comptes a été progressivement constituée, avec une montée en compétence et une révision des processus de vente adaptés à ces cibles.

BONNE PRATIQUE N° 6

Proposer aux grands comptes des dynamiques de collaborations innovantes

Il appartient aux start-ups de démontrer que la valeur ajoutée de leurs solutions innovantes correspond aux intérêts des directions métiers des grands comptes. En cas d'un éventuel arbitrage en faveur d'un « Make » en interne de la proposition innovante, les start-ups peuvent préconiser une co-construction de la solution/produit adaptée aux spécifications techniques particulières du grand groupe.

→ Exemple – Dealikoo

Dealikoo adopte une stratégie de co-développement produit fondée sur une logique d'alliance avec les grands comptes et les cabinets de conseil stratégiques. Plutôt que d'imaginer seul les fonctionnalités d'un outil SaaS complexe, cette start-up ancre sa roadmap dans **les enjeux réels des utilisateurs terrain** : directions achats, sales, customer success, juridiques ou encore supply chain.

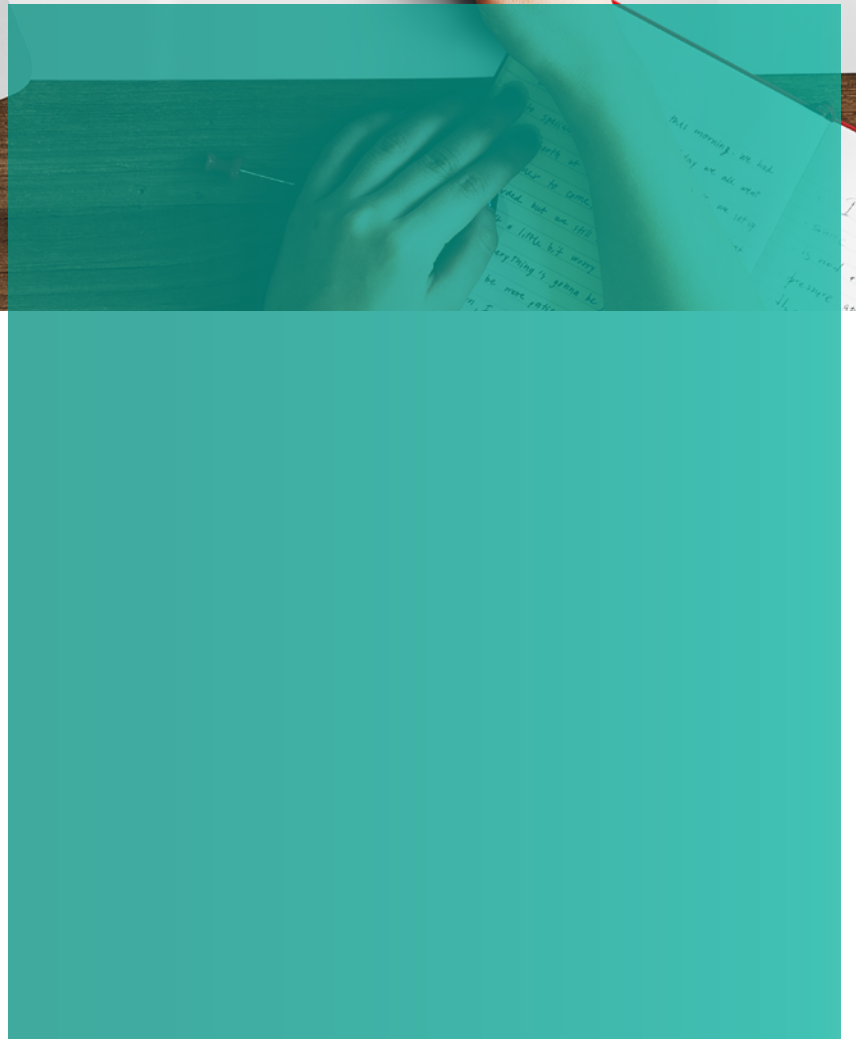
Pour Dealikoo, les déclencheurs du co-développement efficace passent par :

- ▮ **un enjeu stratégique partagé** : identification d'un **point de douleur business important** pour le grand groupe (ex. : améliorer les conditions contractuelles, accélérer les

cycles de vente, fiabiliser les négociations fournisseurs...) qui rencontre un angle technologique pour lequel Dealikoo est présente ;

- ▮ **une maturité digitale ou frustration outil** : les grands groupes engagés dans des démarches d'innovation ou confrontés à la **rigidité de leurs solutions internes** sont souvent plus ouverts à la collaboration avec une start-up agile ;
- ▮ **une volonté de différenciation** : certains acteurs cherchent à **renforcer leur avantage compétitif** ou à innover dans leurs process internes (« procurement », négociation commerciale...) avec un partenaire capable de développer une solution sur mesure ;
- ▮ **des sponsors internes identifiés** : le succès d'un co-développement passe par un ou plusieurs **champions internes** (DSI, Direction Achat, Direction Commerciale ou Innovation) capables de piloter les échanges, tester et prioriser les fonctionnalités ;
- ▮ **un calendrier et des quick wins** : construction avec le client d'un **cadre clair de collaboration**, incluant des livrables progressifs, une feuille de route partagée et des **retours d'expérience toutes les 2 à 4 semaines** (via un comité projet ou un canal Slack dédié).

La plateforme **Forinov**, pour sa part, a développé un partenariat avec une des plus grandes banques françaises alors même que leur solution n'était encore qu'un produit minimum viable avec la signature d'un POC incluant de nombreuses exigences en matière de sécurité et de conformité. Cela a permis de comprendre les attentes réelles de ses futurs clients et d'adapter sa « roadmap produit » en conséquence. Ce premier succès s'est transformé en contrat de long terme avec la banque privée, et cette collaboration a aussi été l'occasion de coconstruire avec ce client des fonctionnalités clés de sa plateforme. Avoir une grande banque comme référence a ouvert les portes à Forinov d'autres établissements financiers, plus facilement et avec davantage de crédibilité.



LES CONTRIBUTIONS DES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME START-UPS

L'ENVIRONNEMENT DES START-UPS ET LES ACTIONS ENTREPRISES POUR FAVORISER LEUR ESSOR

Comme en 2024, le rapport de l'observatoire des relations entre start-ups et grands comptes privés et public fait appel à l'écosystème pour start-ups pour partager leur point de vue sur le contexte économique, l'évolution de leurs relations avec leur partenaires publics et privés et nous proposer les actions qu'ils mettent en place pour toujours progresser.

Les organisations suivantes ont contribué à cette nouvelle édition :

- ▶ ADRA
- ▶ Agence de l'Innovation de Défense
- ▶ Agence des Participations de l'État
- ▶ Alliance pour la confiance numérique
- ▶ Banque de France
- ▶ BpiFrance
- ▶ CCI Île-de-France
- ▶ Club de Paris des Directeurs de l'Innovation
- ▶ Conseil national des Achats
- ▶ Comité Richelieu
- ▶ Direction des achats de l'État
- ▶ France Deeptech
- ▶ France Digitale
- ▶ France FinTech
- ▶ French Tech Corporate Community
- ▶ Groupe Raise
- ▶ MEDEF
- ▶ NUMEUM
- ▶ Kedge
- ▶ UGAP
- ▶ Village by CA

Acteur de référence dans les achats

Dans un monde où l'innovation n'est plus un luxe mais une condition de survie, l'ADRA (Association des Directeurs et Responsables Achats) s'impose comme un acteur incontournable de la transformation des achats. Depuis sa création, elle fédère une communauté de professionnels engagés, portés par une même conviction : c'est en partageant, en anticipant et en explorant que les achats deviennent un levier stratégique majeur.

Forte de la diversité de ses membres – issus d'une quarantaine de secteurs d'activité – l'ADRA capte des sujets d'innovation. Ce qui naît dans un secteur peut essaimer dans un autre, et c'est cette transversalité qui nourrit l'intelligence collective de l'ADRA.

Adra'Up : les achats rencontrent l'innovation

Avec Adra'Up, son événement phare dédié aux start-up depuis 10 ans, l'ADRA a créé un véritable pont entre les achats et l'innovation. Près de 100 start-up ont déjà eu l'opportunité d'y présenter leurs solutions. Certaines « jeunes pousses » sont depuis devenues de grandes maisons comme Malt ou SpendHQ (ex Per Augusta). Ce *pitch elevator* facilite la mise en relation, accélère l'intégration de solutions disruptives et crée des partenariats porteurs de transformation. Adra'up, c'est un révélateur de tendances, un terrain d'expérimentation, et un accélérateur de la digitalisation à travers le prisme des achats.

Une communauté ancrée dans la réalité et tournée vers l'avenir

Consciente de l'impact réglementaire sur l'innovation, l'ADRA s'inscrit dans une logique



de veille stratégique et d'adaptation. Chaque évolution réglementaire, bien que source d'instabilité, recèle aussi des opportunités pour transformer nos organisations. Mais cette transformation doit être mesurée : ce qui peut être digéré par un grand groupe peut représenter un véritable choc pour une start-up. L'ADRA joue ici un rôle d'interface, facilitant l'équilibre entre stabilité, agilité et innovation.

Une ambition collective : faire des achats un moteur d'innovation

À travers ses rencontres, ses mensuelles thématiques (« Les Jeudis de l'ADRA ») et ses nombreux partenariats (DFCG, Supply Chain Canada, PME-ETI.fr...) l'ADRA se positionne comme un laboratoire d'idées. C'est un lieu où le partage, la veille technologique et les retours d'expérience permettent de détecter, tester et déployer les solutions les plus performantes.

Hilaire Caillault

Membre du Conseil de l'ADRA, co-animateur d'Adra'up et Coordinateur ADRA au sein de la Médiation des entreprises

AGENCE DE L'INNOVATION DE DÉFENSE (AID)



Imaginer au-delà, innover toujours : telle est la devise de l'Agence de l'innovation de défense (AID).

Préparer l'avenir implique de maîtriser plusieurs échelles de temps : l'AID travaille à la fois sur le temps long, pour accompagner la montée en maturité des technologies nécessaires aux futurs grands équipements, et sur des boucles plus courtes, pour rester agile et intégrer les solutions qui émergent en dehors du champ de la défense, afin de les déployer le plus rapidement possible.

Cette stratégie ne fonctionne qu'en s'appuyant sur tous les acteurs qui innovent, de la start-up au grand groupe, en recherchant un alignement entre la maturité de la technologie, celle du marché et de l'utilisateur qui sera prêt à l'utiliser.

Pour collaborer avec l'écosystème d'innovation civil, l'AID met en place plusieurs modes d'action. La première étape consiste à partager les cas d'usage en provenance des armées, directions et services et les thématiques prioritaires en matière d'innovation ouverte. Chaque année, un document de référence de l'orientation de l'innovation de défense est ainsi publié.

Afin de permettre à chaque société de proposer spontanément ses solutions sans frein à l'entrée, l'AID dispose d'un Guichet Unique, accessible via le site internet. Il permet à l'entreprise d'avoir un premier échange avec des experts du ministère afin d'évaluer le potentiel des projets présentés. L'agence dispose aussi d'un réseau de partenaires qui agissent comme relais et peuvent accompagner les sociétés dans leur montage de projet.



En parallèle, l'agence stimule l'innovation, en créant des challenges, des appels à projets, qu'elle rend les moins contraignants possibles en les focalisant sur les effets à produire, afin que tout type d'innovateur puisse candidater. Lorsque les projets présentés revêtent un intérêt pour le ministère des Armées, l'AID dispose ensuite d'un portefeuille de dispositifs qui lui permet de répondre aux différents besoins d'accompagnement.

Consciente de la force mais aussi des fragilités potentielles des start-ups vis-à-vis des grandes structures, l'AID est heureuse de s'impliquer auprès de l'Observatoire des relations entre les start-ups et les grands comptes. Notre action vis-à-vis des entreprises s'inscrit dans le « Plan en faveur des ETI, PME et Start-ups » mis en place avec la DGA pour le ministère des Armées.

Pour anticiper et oser ensemble, rendez-vous du 27 au 29 novembre 2025 à Paris pour le Forum innovation défense, vitrine des projets accompagnés par le ministère et lieu de rendez-vous de l'écosystème, de la start-up au grand compte !

Patrick Aufort

Directeur de l'Agence de l'innovation de défense (AID)

AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT (APE)



AGENCE DES
PARTICIPATIONS
DE L'ÉTAT

Pour l'Agence des participations de l'État (APE), les relations entre *start-ups* et grands groupes constituent un levier stratégique pour renforcer la compétitivité et la souveraineté économique des entreprises. Dans cette logique, l'initiative Je choisis la French Tech est un programme primordial, car il permet de mobiliser l'ensemble des acheteurs publics et privés en faveur de l'innovation portée par les *start-ups* françaises. C'est pourquoi nous soutenons activement cette initiative, qui facilite concrètement l'adoption de solutions innovantes au sein de nos entreprises.

L'APE s'est engagée depuis plusieurs années dans cette démarche. En gouvernance, et dans l'accompagnement des entreprises de son portefeuille, l'APE soutien avec conviction l'innovation, notamment de rupture, dans des secteurs stratégiques (industrie navale et aéronautique, défense, énergie, télécommunications). L'APE a eu également à cœur de renforcer le dialogue actionnarial sur les politiques d'achats, et en particulier d'achats innovants. En favorisant la collaboration entre les entreprises publiques et à participation publique avec des *start-ups*, PME et ETI innovantes sur tout le territoire, l'APE affirme ses objectifs d'actionnaire de long terme : assurer leur performance, renforcer leur résilience et promouvoir leur responsabilité sociale et environnementale.

Je salue la forte mobilisation des entreprises de l'APE et leur contribution dans les travaux de l'Observatoire des relations entre *start-ups* et grands comptes. Cet outil de suivi précieux accompagne la mise en œuvre de l'ambition fixée par *Je choisis la French Tech* : doubler les achats publics et privés auprès des *start-ups* d'ici à 2027.

Cette dynamique s'est concrétisée lors de VivaTech en juin dernier : parmi les dix grands



groupes s'étant engagés à consacrer un milliard d'euros d'achats en direction des *start-ups* et des *scale-ups*, cinq appartiennent au portefeuille de l'APE – ADP, EDF, FDJ United, Orange et SNCF¹. Cet engagement illustre le rôle moteur que peuvent jouer les entreprises à participation publique dans le soutien à l'innovation, l'ancrage de la valeur sur le territoire et la transformation des filières industrielles.

Par ailleurs, depuis sa création en janvier 2024, le Cercle des directeurs et directrices Achats de l'APE – instance qui réunit régulièrement les directions achats des entreprises du portefeuille APE – a consacré plusieurs de ses sessions à la question de l'intégration de l'innovation dans les stratégies d'achats. Cela dans le but de renforcer les collaborations avec les *start-ups* et de favoriser leur accès aux grands donneurs d'ordre du portefeuille.

En tant qu'actionnaire de long terme, l'APE continuera à encourager les initiatives qui favorisent l'émergence de solutions de rupture, le développement de notre écosystème technologique et la construction d'une économie plus souveraine, plus durable et plus innovante.

Alexis ZAJDENWEBER

Commissaire aux participations de l'Etat
Directeur général de l'Agence des participations de l'Etat

¹ « Je choisis la French Tech » : 1 milliard d'euros mobilisés par 10 grands groupes à destination des *start-up* françaises ! - La Mission French Tech.

ALLIANCE POUR LA CONFIANCE NUMÉRIQUE (ACN)

Au cœur des relations entre start-ups et grands groupes intégrateurs



L'Alliance pour la Confiance Numérique (ACN) est le syndicat professionnel qui représente les entreprises du secteur de la confiance numérique et notamment celles de l'identité numérique, de la cybersécurité, de l'IA de confiance de la blockchain et des infrastructures numériques de confiance. Nous avons la chance en France de disposer dans ce domaine d'un tissu industriel performant et d'une excellence internationalement reconnue grâce à des leaders mondiaux, des PME, des ETI et aux différents acteurs dynamiques du secteur.

En tant que Président de ce syndicat depuis trois ans, j'ai à cœur de renforcer les synergies et les communications entre les start-ups et grands groupes qui sont membres de notre syndicat.

En effet, notre filière présente une forte hétérogénéité dans la taille des acteurs, avec un très grand nombre de petites entreprises, start-ups et PME qui concentrent la majeure partie de l'innovation et du dynamisme et des acteurs de taille mondiale capable d'intégrer et de déployer des solutions sur plusieurs continents. Par ailleurs, notre secteur se caractérise également par le fait que de nombreux acteurs développent des briques technologiques spécifiques qui concourent ensemble au résultat final qu'est la confiance numérique. C'est pourquoi, la consolidation des relations entre ces grands groupes et les start-ups est un impératif stratégique pour notre filière et constitue donc un axe fort de l'action de l'ACN au quotidien. Cela se traduit par exemple, dans nos instances décisionnelles par un pilotage conjoint systématique de nos groupes de travail par des grands groupes et des PME/TPE/start-ups. Ainsi, nous permettons la création d'une dynamique de filière en ayant comme objectif d'accélérer la croissance des PME, TPE et start-ups de la filière.



Afin de couvrir l'ensemble des sujets de la confiance numérique, nous avons réparti nos travaux en quatre groupes de travail, à savoir : l'identité numérique, la cybersécurité, l'IA de confiance et récemment, la blockchain. Nos entreprises membres contribuent de ce fait, activement à la structuration de la filière en France et en Europe. L'ACN est également l'interlocutrice des pouvoirs publics, ce qui nous permet de nourrir les débats politiques sur les sujets de confiance numérique en y apportant une valeur ajoutée et un esprit d'innovation. Nos contributions et nos nombreux travaux nous permettent d'être force de proposition pour la filière.

Enfin, l'ACN est aussi membre de la FIEEC (Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication), membre associé du Campus cyber et participe activement aux travaux du CSF (Comité Stratégique de Filière) des Industries de Sécurité. Par ailleurs, l'ACN est également membre fondateur de l'association représentant l'écosystème européen de la cybersécurité : ECSO (European CyberSecurity Organisation).

Daniel Le Coguc

Président de l'Alliance pour la confiance numérique (ACN)

BANQUE DE FRANCE

Start-up : un allié stratégique au service de l'innovation responsable



Dans un contexte marqué par les incertitudes économiques, la diminution des levées de fonds et les mutations technologiques accélérées, les start-up françaises font preuve d'une résilience remarquable. L'édition 2025 du rapport de l'Observatoire des start-up, piloté par la Médiation des entreprises, en apporte une nouvelle démonstration. Elle témoigne aussi d'un engagement collectif sans faille de l'écosystème public, dans lequel la Banque de France joue un rôle central et souvent méconnu.

Depuis plusieurs années, la Banque de France a profondément renouvelé ses modalités d'intervention auprès des start-up. D'abord, par la création en 2020 d'un **réseau de correspondants start-up**, présent sur tout le territoire, qui accompagne les jeunes pousses dans leur structuration financière, leur recherche de financement et leur compréhension de la cotation Banque de France qui tient d'ailleurs compte de leurs spécificités. Ce service public de proximité, ancré dans les 16 capitales *French Tech*, permet de répondre concrètement aux besoins de terrain de l'écosystème innovant.

Chaque année, 350 start-up sont ainsi accompagnées par les correspondants spécialisés de la Banque de France, plus de 2000 start-up sont cotées suivant une méthodologie adaptée qui tient compte du modèle de croissance propre à ces entreprises, et de nombreux évènements sont organisés par la Banque de France, dont le « Printemps des start-up. Près de 150 personnes (acteurs de l'écosystème Tech, start-up, correspondants start-up de la Banque de France) étaient présentes pour échanger sur des thèmes d'actualité : l'état de la Tech en 2025, le rôle de l'IA dans la transformation des entreprises, les leviers de financement pour le développement des start-up en France et en Europe.

L'action de la Banque de France ne se limite pas à accompagner les start-ups. En effet, elle est elle-même un acteur de l'innovation portée notamment par son **Lab**, qui explore et expérimente les technologies d'avenir : l'IA, la blockchain, les enjeux



de cybersécurité, etc. Par ailleurs, l'ACPR, autorité de supervision prudentielle, propose un interlocuteur dédié aux enjeux réglementaires pour les acteurs innovants dans les services financiers : le *Pôle Fintech-Innovation* qui accompagne depuis 2016 les acteurs émergents du secteur. En 2024, ce Pôle a engagé des travaux pour simplifier les démarches réglementaires, réduire les obligations de reporting et favoriser une adoption proportionnée de la régulation sur l'IA. L'ACPR joue ainsi un rôle moteur dans la mise en œuvre pragmatique du règlement européen sur l'IA, tout en préparant le secteur à l'arrivée d'une finance tokenisée, plus efficiente et plus souveraine.

Enfin, la Banque de France est un **acteur structurant de la politique publique de l'innovation**. En 2025, elle participe activement aux travaux sur l'euro numérique, au déploiement de la nouvelle stratégie nationale des moyens de paiement, et au pilotage de la transition climatique dans le système financier via le NGFS. Son engagement en faveur d'une innovation responsable, conjuguant robustesse, inclusion, durabilité et performance, trace une voie claire pour un écosystème start-up plus résilient et plus souverain.

Alors que les défis économiques, technologiques et géopolitiques s'intensifient, la Banque de France s'affirme comme un **allié stratégique de long terme** pour les start-up françaises. Elle le fait avec une conviction simple : la capacité d'innovation est l'un des leviers les plus puissants pour restaurer notre souveraineté économique et préparer l'avenir.

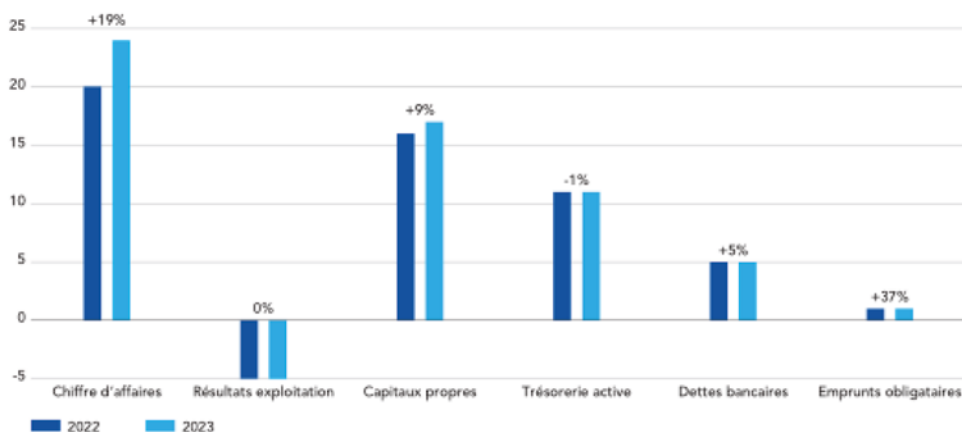
Denis Beau
Premier Sous-Gouverneur

SITUATION FINANCIÈRE DES START-UP en 2023

L'année 2023 marque une rupture après une décennie de croissance ininterrompue des financements. Malgré une contraction des levées de fonds de 38 % en valeur, le chiffre d'affaires des start-up a progressé de près de 19 % en moyenne et leurs effectifs se

sont accrus de 8 %. Dans ce contexte, l'analyse de 2295 bilans de start-up montre que la trésorerie est préservée, les pertes se stabilisent, les fonds propres résistent et la dette bancaire ou obligataire reste un levier de financement additionnel.

G1 Principaux agrégats financiers des start-up en 2023
(Variation : bilan 2023 vs 2022, en milliards d'euros)



Lecture : Le chiffre d'affaires cumulé des 2295 start-up s'élève à 24,6 Md€ en 2023, en progression de 19% par rapport à 2022.
Source : Banque de France, base Fiben, juin 2024 – principaux agrégats financiers de 2295 start-up.

Exploitation de 2 295 bilans de start-up clos en 2022 et 2023

Le terme « start-up » ne recouvre en France ni une catégorie juridique ni une catégorie statistique. L'[Insee](#) souligne que ce concept recouvre différentes réalités.

Toutefois, pour la Banque de France une start-up se distingue d'une entreprise traditionnelle lorsqu'elle possède au moins trois grandes caractéristiques :

- Un fort potentiel de croissance,
- L'usage ou la création d'une technologie nouvelle,
- Un besoin de financement souvent assuré par des levées de fonds.

Lien vers l'étude complète : [Situation financière des start-up en 2023 | Banque de France](#)



Liens vers les replays You tube du dernier Printemps des start-up qui s'est tenu à la Banque de France le 16 mai 2025

- ▶ [Printemps des start-up – La Tech aujourd'hui. Où en est-on ?](#)
- ▶ [Printemps des start-up – La transformation des entreprises passe-t-elle par le développement de l'IA ?](#)
- ▶ [Printemps des start-up – Quels leviers de financement aujourd'hui et quels soutiens ?](#)

L'écosystème des start-ups françaises offre un vivier exceptionnel de solutions innovantes pour les grands groupes français.

Ces collaborations permettent d'adresser les enjeux stratégiques des entreprises, de renforcer leur compétitivité, d'accélérer leur croissance et de les accompagner dans leur transition énergétique.

Bien que la collaboration entre start-ups et grands groupes présente de nombreux avantages, plusieurs obstacles persistent.

Les différences de culture d'entreprise, le manque de compréhension mutuelle et les processus décisionnels complexes des grands groupes peuvent freiner ces relations.

Il est du rôle de l'ensemble des acteurs privés et publics d'œuvrer collectivement pour accélérer cette dynamique de collaboration.

Dans ce cadre, Bpifrance Le Hub s'engage activement à rapprocher ces deux écosystèmes à travers une série d'initiatives.

Cela inclut :

- La réalisation de plus de 1,000 mises en relation entre entreprises et start-ups françaises, ainsi que la signature de 30 contrats entre ces deux types d'acteurs en 2024.



- Le lancement en 2025 de la deuxième promotion du programme DAPI, un dispositif unique d'accompagnement, de conseil, de formation et d'échanges entre pairs, adressé aux Directions Achats des grands groupes.
Ce programme vise à redéfinir le rôle des Directions Achats en les positionnant au cœur de la stratégie d'innovation des grandes entreprises françaises.
- Le lancement en 2025 du Radar de l'Innovation, permettant aux grands groupes de repérer des start-ups prometteuses et des tendances émergentes, renforçant ainsi les synergies et accélérant l'innovation.

Benoît Roblin

Directeur BPIFrance Le Hub

Le Radar de l'Innovation : une cartographie dynamique de l'écosystème tech français



Bpifrance, en collaboration avec Dealroom, a lancé une plateforme publique de veille stratégique sur les start-ups françaises : <https://ecosystem-innovation-bpi.dealroom.co/>

L'objectif : proposer aux grands groupes un accès fluide, actualisé et structuré à l'innovation technologique issue du tissu entrepreneurial français.

Le Radar de l'Innovation centralise des données sectorielles sur les start-ups les plus actives et les tendances émergentes. Il permet aux directions innovation, achats ou stratégie d'explorer l'écosystème selon des critères opérationnels : secteur d'activité, niveau de maturité, technologie embarquée, etc.

Fonctionnalités clés :

- ▶ Moteur de recherche intelligent,
- ▶ Suivi personnalisé de start-ups,
- ▶ Notifications sur les évolutions du marché,
- ▶ Création de listes et partage d'insights.

L'outil est structuré autour de quatre observatoires spécialisés :

- ▶ Deeptech : Start-ups issues de la recherche scientifique à fort potentiel disruptif,
- ▶ Tech for Business : Solutions B2B destinées aux PME, ETI et grands comptes,
- ▶ Start-ups industrielles : Innovation R&D appliquée à la production de biens,
- ▶ Greentech : Technologies liées à la transition énergétique et environnementale.

Avec plus de 7 500 start-ups accompagnées depuis 2019, Bpifrance renforce ici son rôle de catalyseur de l'innovation, en apportant une solution d'intelligence économique accessible à tous les acteurs de l'innovation.



« Le Radar de l'Innovation nous permet de mesurer nos progrès collectifs et d'anticiper les défis à venir. C'est un outil stratégique pour accélérer les synergies entre grands groupes et start-ups. »

Paul-François Fournier

Directeur exécutif Innovation, Bpifrance

Programme DAPI : structurer les Achats autour de l'innovation

Face aux enjeux de transformation – décarbonation, digitalisation, compétitivité – les Directions Achats jouent un rôle central dans la stratégie d'innovation des grandes entreprises. C'est dans cette optique que Bpifrance a lancé le programme DAPI (Direction Achats Pour l'Innovation), désormais entré dans sa deuxième promotion.



La deuxième promo DAPI – Direction Achats Pour l'Innovation, un programme proposé par Bpifrance Le Hub / © Clara Lamoure.

Ce programme cible les acheteurs des grands groupes et acteurs publics, avec un double objectif :

- ▶ Acculturer les directions achats à l'innovation via des ateliers, formations et partages d'expérience,
- ▶ Mettre en relation ces acheteurs avec des start-ups françaises innovantes, pour accélérer leur intégration dans les panels fournisseurs.



Membres de la promotion 2024 : Schneider Electric, L'Oréal, La Poste, Natran, Société Générale, Groupe ADP, SPIE, Airbus.

Membres de la promotion 2025 : RATP, Renault, FDJ United, CMA-CGM, Banque de France, Crédit Agricole, France Médias Monde, CH de Chalon.

Nouveautés de la deuxième promotion :

- ▶ Renforcement des échanges directs avec les fondateurs de start-ups,
- ▶ Intégration de cas concrets sur l'impact de l'innovation dans les chaînes de valeur,
- ▶ Mise à disposition d'outils de pilotage pour faciliter l'achat d'innovation : gouvernance, gestion des risques, indicateurs de performance, etc.

L'initiative s'inscrit dans les objectifs du programme national « Je Choisis la French Tech », qui vise à doubler les achats publics et privés auprès des start-ups françaises d'ici 2027.

Une troisième promotion est prévue pour 2026. Les organisations souhaitant y participer peuvent contacter Margaux Boullier : margaux.boullier@bpifrance.fr

La CCI Paris Île-de-France joue un rôle clé dans l'accompagnement de l'écosystème entrepreneurial et de l'ensemble des entreprises, y compris les start-ups. Grâce à ses nombreuses initiatives, elle favorise la création de synergies entre les différents acteurs économiques de la région.

La CCI accompagne les entreprises à chaque étape de leur développement, en leur offrant des conseils, des formations et des outils adaptés à leurs besoins spécifiques.

Elle représente également les intérêts des entreprises auprès des pouvoirs publics, en défendant leurs droits et en proposant des mesures pour améliorer leur compétitivité.

Par ailleurs, la CCI Paris Île-de-France dispose d'un réseau d'écoles renommées qui forment les futurs talents et les préparent à intégrer le

monde professionnel. Ces écoles jouent un rôle crucial dans la transmission des compétences et la promotion de l'innovation. En somme, la CCI Paris Île-de-France est un pilier incontournable du développement économique régional, soutenant les entreprises dans leur croissance et leur succès.

Au cours des deux dernières années, la CCI Paris Île-de-France a publié plusieurs travaux sur les start-ups innovantes. Ces deux rapports mettent en lumière l'importance des start-ups dans la région Île-de-France et les défis auxquels elles sont confrontées. Ils proposent également des recommandations pour faciliter leur développement et leur accès à la commande publique. Ces initiatives visent à renforcer l'écosystème entrepreneurial et à soutenir l'innovation en Île-de-France.

CCI Île-de-France

Contribution à la commission d'enquête sénatoriale sur la commande publique

Le rapport adopté le 24 avril 2025 met en lumière l'importance de la commande publique comme vecteur d'attractivité pour l'économie, représentant plus de 15 % du PIB de l'Union européenne et presque 8 % du PIB de la France. Les PME incluant les start-ups, bien qu'elles obtiennent près de la moitié de la commande publique grâce aux marchés à procédure adaptée (MAPA), sont souvent cantonnées au rang de sous-traitant dans les grands marchés.

La CCIR plaide pour des mesures de facilitation législatives, réglementaires ou pratiques, comme des mécanismes incitatifs pour les grandes entreprises à se grouper avec des plus petites.

Principales recommandations :

- ▶ Mettre en place des mesures incitatives nationales pour faciliter l'accès des PME à la commande publique, accompagnées de recommandations pratiques,
- ▶ Promouvoir des marchés publics innovants portant sur des travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés, qui bénéficient d'une dispense de publicité et de mise en concurrence préalables en dessous d'un certain seuil. La CCIR demande que le seuil de 300 000 € HT, applicable au secteur de la défense et de la sécurité, soit étendu aux marchés de travaux innovants, notamment pour favoriser la transition énergétique,
- ▶ Soutenir les PME dans la procédure de passation : la CCIR appelle à une

sensibilisation des PME et des acheteurs publics aux opportunités offertes par les procédures formalisées négociées. Elle recommande également de développer le sourcing tout en le sécurisant,

- ▶ Encourager l'allotissement : la CCIR met en avant l'intérêt de la procédure des petits lots, autorisant le recours aux MAPA pour passer un lot d'un marché dont le montant total dépasse les seuils des procédures formalisées,
- ▶ Développer les mécanismes financiers favorables aux PME comme les avances ou les acomptes.

Ces recommandations visent à renforcer les liens entre start-ups et grands comptes publics, en facilitant l'accès des entreprises innovantes à la commande publique et en valorisant leur savoir-faire.

Lien vers le rapport : [Commission d'enquête sénatoriale sur la commande publique |...](#)

Start-ups industrielles en Île-de-France (rapport publié en janvier 2024)

Les start-ups industrielles en Île-de-France jouent un rôle crucial dans la réindustrialisation de la région. Elles se distinguent par leur capacité à développer des innovations matérielles nécessitant une production en usine ou en atelier. En 2024, la région compte 522 start-ups industrielles, soit plus de 30 % des start-ups industrielles françaises, grâce à une forte concentration d'activités de R&D, d'écoles d'ingénieurs, d'universités et de structures d'accompagnement.



Source : Données Trendeo 2023 – Fond de plan IGN BD Topo 2021 / IDFM 2022
Réalisation cartographique : CCI Paris IDF – Juin 2023

Dynamiques et innovantes, ces start-ups sont incontestablement un atout pour la réindustrialisation de notre pays. Malheureusement leur développement est entravé par des freins qui leur sont spécifiques, bien plus forts que ceux rencontrés par les autres start-ups. Financement, immobilier, recrutement : autant de domaines où ces entreprises rencontrent des obstacles. Autant de domaines pour lesquels la CCI Paris Île-de-France propose des pistes qui contribueront à l'essor des start-ups industrielles et à leur ancrage sur le territoire francilien.

L'innovation requiert un processus long et complexe, a fortiori en matière de création matérielle. On distingue plusieurs grandes phases. Schématiquement : la phase de R&D, la pré-industrialisation et enfin l'industrialisation visant la production à grande

échelle. À chaque phase ses besoins spécifiques : process d'industrialisation, besoin de capitaux propres, problématiques de recrutements mais aussi de foncier.

Sur ce dernier point, on estime que la production à grande échelle requiert une surface de plus de 5 000 m² avec des constructions sur un foncier de 10 à 20 ha. Clairement la recherche d'un site adapté (à plus forte raison en région parisienne) consomme du temps et des ressources que les « startuppeurs » ne peuvent pas concentrer sur leur innovation et leur future mise sur le marché. La CCI Paris Île-de-France souhaite ainsi la mise en place d'une politique d'aménagement facilitant le développement des start-ups franciliennes.

Lien vers le rapport : [Start-ups industrielles en Île-de-France | CCI Paris Île-de-France](#)

CLUB DE PARIS DES DIRECTEURS DE L'INNOVATION

Optimiser la relation grands groupes – start-ups



L'intérêt de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes est de fournir des données fiables sur les transformations d'un secteur par nature très évolutif. Elles sont en effet nécessaires à la mise en place de relations d'affaires stables entre start-ups pérennes et grands groupes.

Dans leur ensemble, les membres du Club de Paris (grands groupes et ETI internationales, Instituts de recherches, administrations) incubent plusieurs centaines de start-ups et contribuent à leur professionnalisation et à leur émancipation.

La dynamique de renouvellement du tissu économique par la création d'entreprises nouvelles est importante pour la croissance à long terme, et les synergies entre nouveaux arrivants et acteurs en place – également très innovants – est fondamentale pour l'efficacité d'ensemble du système.

La coopération et la co-conception entre partenaires de l'ensemble de l'écosystème d'innovation, grandes entreprises, ETI, PME, Start-ups, administrations, instituts de recherche et associations sont les garantes d'innovations riches, économiquement et écologiquement responsables répondant aux attentes de la société.

Le Club de Paris des Directeurs de l'Innovation poursuivra sa coopération avec l'équipe du



Médiateur des entreprises pour une meilleure connaissance de la dynamique des start-ups françaises, partenaires naturelles de leurs stratégies d'innovation.

Sylvie Borzakian

Directrice Générale du Club de Paris
des Directeurs de l'Innovation

Marc Giget

Président fondateur du Club de Paris
des Directeurs de l'Innovation

La dynamique est enclenchée et témoigne d'un véritable tournant : travailler avec une start-up n'est plus perçu comme un pari risqué, mais comme une opportunité stratégique. Les Achats ne se contentent plus d'optimiser les coûts : ils ont aussi la volonté de stimuler l'innovation, accélérer la transformation et renforcer la compétitivité des organisations. Pourtant, les freins restent nombreux – manque de visibilité des offres, complexité des processus, cycles d'achats interminables – et limitent encore la concrétisation des collaborations malgré une volonté partagée. Il est temps d'inverser la logique. La fonction Achats endosse une responsabilité majeure pour laquelle le CNA se mobilise.

Partenaire de la French Tech, le Conseil National des Achats (CNA), association professionnelle de référence avec plus de 20 000 adhérents, se positionne activement pour favoriser le partenariat entre start-ups et grands comptes.

Doubler les achats auprès des start-ups d'ici 2027, ce n'est pas une simple injonction politique, mais c'est aussi un enjeu de souveraineté, de compétitivité et d'agilité pour nos entreprises.

Il nous a semblé important de convier Julie Huguet lors de nos dernières Universités des Achats le 17 juin 2025 devant plusieurs centaines d'acheteurs sur le rôle et l'importance de l'innovation pour les Achats, acteur clé de la Souveraineté. À son issue, nous avons convenu d'intensifier nos rencontres dans les prochains mois, notamment au niveau régional sur l'aspect JCLFT.



Ainsi, de nombreuses interventions et échanges avec des acteurs majeurs comme La French Tech ou BPI France permettent à chaque fois de promouvoir et accélérer les collaborations entre grands groupes et start-ups. Ces rencontres visent à chaque fois à positionner les directions Achats comme parties prenantes stratégiques en amont du processus d'innovation, à présenter des collaborations réussies et à partager des bonnes pratiques pour des partenariats créateurs de valeur. Ces start-ups que nous soutenons et invitons sur nos événements leur permettent de rentrer en contact direct avec les décideurs achats.

La volonté du CNA est d'avoir un positionnement actif afin de favoriser ces partenariats, en mobilisant un ensemble d'actions et d'initiatives structurantes. Nous animons une communauté importante d'acheteurs. Notre ensemble d'actions et initiatives structurantes visent l'objectif de sensibiliser aux enjeux de l'innovation, en facilitant la veille sur les nouvelles solutions et en encourageant la prise de risque mesurée pour intégrer les start-ups dans les stratégies d'achat.

Jean-Luc Baras

Président du Conseil National des Achats

COMITÉ RICHELIEU

« Des actions concrètes pour soutenir le business, c'est le choix clair du Comité Richelieu »



Le monde des start-ups est vaste. Elles ont toutes vocation à connaître une croissance, très souvent un développement à l'international mais également une relation business avec les grands groupes et la commande publique. Par ailleurs, qui dit « start-up » dit questions sur sa maturité, celle de son offre, celle de sa structuration, de sa rentabilité ou encore de son financement. Autrement dit, la start-up est généralement exposée à une série d'aléas qui d'un côté la rend agile mais, de l'autre, peut la fragiliser. C'est alors qu'entrent en ligne de compte des sujets d'attention dans une période de troubles géopolitiques, d'évolution des positionnements des investisseurs ou encore d'instabilité fiscale potentielle.

Le Comité Richelieu poursuit son action visant à prendre le pouls des entreprises innovantes avec, pour la douzième année, son observatoire de l'innovation à travers lequel les entreprises innovantes françaises, parmi lesquelles des start-ups, partagent un retour d'expérience sur les dispositifs publics en faveur de l'innovation. (Lien page internet : <https://www.comite-richelieu.org/innovation2024-lenquete-aupres-des-startups-pme-et-eti/> lien vers le document Observatoire de l'innovation 2024 : chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.comite-richelieu.org/wp-content/uploads/2024/12/241206_ObservInnov.pdf).

À cela s'ajoute le programme booster start dédié aux start-ups et qui aborde de nombreux sujets. Nous notons à ce titre l'importance des ressources humaines, de la conclusion des contrats ou encore du financement. (Lien vers <https://www.comite-richelieu.org/booster-start/>).



Enfin et de la manière la plus concrète, le Comité Richelieu est convaincu de l'importance de créer du lien business pour les start-ups avec les grands groupes et les acheteurs publics, ce qu'il fait grâce à un réseau bien établi sur ces sujets de longue date.

Ne cessons jamais d'avoir une approche concrète au plus près des attentes des entrepreneurs. C'est ce qui anime et fait la force du réseau de dirigeants de start-ups, PME et ETI innovantes que nous sommes.

Jean Delalandre

Président du Comité Richelieu

Philippe Bouquet

Délégué Général du Comité Richelieu

DIRECTION DES ACHATS DE L'ÉTAT

La direction des achats (DAE) poursuit ses efforts en faveur du développement des achats de solutions innovantes dans le cadre du programme « Je choisis la French Tech ». Celui-ci vise à accroître les dépenses publiques en faveur des PME innovantes, avec pour objectif d'atteindre 4 % des achats de l'État d'ici 2027.

Le soutien à l'innovation et le renforcement de l'accès des PME à la commande publique s'inscrivent dans les axes de performance des achats de l'État depuis 2016. Dans le cadre des 60 politiques prioritaires du gouvernement (PPG), la DAE est également pilote de la mesure : « orienter la politique des achats de l'État vers l'innovation et les filières françaises et européennes ».

L'intégration de solutions innovantes dans les achats de l'État assure la modernisation des services publics tout en stimulant la croissance économique. Ainsi 9 % des dépenses d'achat de l'État ont été réalisées auprès des PME et ETI innovantes en 2024, dont 2,6 % sont réalisées auprès de PME innovantes² (chiffre en légère hausse par rapport à 2023). Concernant plus spécifiquement les achats auprès des 20 379 start-ups identifiées par le Médiateur des entreprises dans le cadre de l'Observatoire, la part des dépenses réalisées auprès de ces start-ups est en progression constante, passant de 0,98 % en 2021 à 2,01 % en 2024, soit près de 500 M€.

La DAE poursuit cette démarche au travers de plusieurs actions en faveur du développement des achats innovants, en collaboration avec l'ensemble des ministères et les préfetures de région. Elles s'articulent ainsi autour de trois axes.



Développement des échanges entre les start-ups et les acheteurs publics

Le portail APProch lancé en 2022 par la DAE, donne de la visibilité aux entreprises sur les projets d'achat de l'État, de nombreux établissements publics de l'État et certains autres acheteurs publics, en amont du lancement des consultations. Les entreprises peuvent ainsi anticiper leur plan de charge, indiquer leur intérêt pour un projet d'achat, échanger avec les acheteurs et rechercher des entreprises partenaires pour répondre à un futur marché. Au 15 mai 2025, 8 261 entreprises sont inscrites sur APProch, dont 80 % sont des PME.

En 2024, la DAE a organisé des « Rendez-vous de l'innovation » dont l'objectif était de permettre aux acheteurs/prescripteurs de rencontrer des entreprises pour découvrir des solutions innovantes susceptibles de répondre à leurs besoins en matière d'immobilier, d'intelligence artificielle et de cybersécurité. Plus de 800 entreprises et acheteurs / prescripteurs ont participé à cette première édition.

² Les PME dites « innovantes » sont celles qui bénéficient d'un crédit impôt recherche, d'un crédit impôt innovation ou qui sont des jeunes entreprises innovantes.

Sensibilisation des entreprises aux opportunités offertes par la commande publique

La DAE organise des webinaires trimestriels coanimés avec l'UGAP intitulés « Mieux comprendre la commande publique et le processus de référencement auprès de l'UGAP », à destination des entreprises. Près de 400 entreprises y ont participé en 2024.

La DAE a participé en 2024 au MOOC « Je choisis la French Tech Académie », afin de former les start-ups à la commande publique et encourager leur collaboration avec des acteurs publics.

Au niveau régional, les plateformes régionales des achats (PFRA) organisent localement des événements dédiés à l'innovation, notamment en lien avec les capitales et les communautés French Tech : la PFRA Pays de la Loire a ainsi organisé un forum des achats publics innovants et responsables, et la French Tech Pays-Basque a proposé un événement de présentation des start-ups du territoire auquel la PFRA Nouvelle-Aquitaine a participé.

Formation des acheteurs publics et acculturation de tous les acteurs de la chaîne achat

La formation et la sensibilisation des agents publics représentent un levier fondamental pour faciliter la caractérisation de l'innovation, l'acquisition de « réflexes » dès la programmation des achats et pour permettre l'appropriation des techniques associées à l'achat public innovant. Depuis 2022, la formation dédiée à « L'innovation dans les achats de l'État » à destination des acheteurs publics et des prescripteurs a été suivie par 259 agents.

Enfin, l'animation d'un réseau ministériel des référents « achats innovants et accès des PME » constitue pour la DAE un vecteur de partage et de capitalisation des bonnes pratiques. Dans ce cadre, elle met à l'honneur des projets d'achats de ministères et établissements publics chaque année à travers ses « Trophées de l'achat d'innovation » (remis en janvier 2025 pour les lauréats de 2023 et 2024).

François Adam

Directeur des Achats de l'État

Contexte et enjeux

La France est aujourd'hui confrontée à un défi majeur : tirer le meilleur parti de son écosystème d'innovation pour consolider sa souveraineté technologique et sa compétitivité industrielle. La collaboration entre les start-ups innovantes, en particulier celles issues de la deeptech, et les grands groupes industriels revêt une importance stratégique pour relever ce défi.

Schématiquement, l'écosystème d'innovation en France repose sur deux piliers complémentaires : d'une part, un écosystème de start-ups et de capital-risque, et d'autre part, des grands groupes de taille mondiale.

La gestion du risque : une complémentarité structurante

La gestion du risque constitue un point fondamental de différenciation entre ces deux ensembles. L'écosystème de start-ups est, par nature, exposé à des échecs fréquents, compensés par des réussites spectaculaires qui assurent la pérennité de l'écosystème dans son ensemble. L'échec ou la faillite d'un grand groupe, en revanche, est un drame national et peut même être un risque stratégique ou systémique. Une gestion du risque adaptée est donc nécessaire, imposée par la structure nécessaire pour gérer une organisation de grande taille, la régulation ou les attentes des marchés. Ces deux terreaux de risque favorisent des innovations de nature différentes, et créent une complémentarité. En effet, si les start-ups apportent agilité et innovations disruptives, les grands groupes, par leur capacité d'industrialisation et leur expertise en gestion de projets complexes, jouent un rôle crucial dans l'implémentation à grande échelle des innovations de rupture.

Cette complémentarité est d'autant plus évidente dans le domaine de la deeptech, où le passage à l'échelle constitue souvent le plus grand défi. L'association entre l'agilité des start-ups et la robustesse organisationnelle des grands



groupes permet d'accélérer le déploiement industriel des nouvelles technologies.

Une compétition ouverte source d'innovation pour la société

Pour que cette collaboration soit fructueuse, il est essentiel de donner à l'écosystème de start-up les opportunités de croître, de faire émerger ces réussites spectaculaires qui sont la clef de voûte de l'écosystème. Cette croissance passe par la commande publique ou privée, et par une compétition ouverte et saine entre tous les acteurs économiques, favorisant l'incorporation continue d'innovation.

Nous constatons que les barrières artificielles à l'entrée se réduisent, année après année, grâce aux efforts des acheteurs privés comme publics, mais qu'elles restent présentes. Trop de nos innovations de rupture ne trouvent leur décollage qu'à l'étranger, en particulier aux USA, alors même que la mondialisation homogénéise les besoins.

En tant que Vice-Président de France Deeptech et rapporteurs du groupe travail de l'association, nous plaçons pour une intensification des efforts de mise en relation entre start-ups et grands groupes. Renforcer cette dynamique est crucial pour transformer les innovations de rupture en succès industriels et consolider la position de la France comme leader européen de la deeptech.

Jean-François Morizur
Vice-Président de France Deeptech
Rapporteur du groupe travail France Deeptech « Commande Publique »
Founder & CEO @ CAILabs

François Alter
Rapporteur du groupe travail France Deeptech « Commande Publique »
Advisor to the Chairman & CEO @ CNES

Recommandations « Commande Publique » France Deeptech

1

FAVORISER ET SIMPLIFIER L'ACCÈS DES STARTUPS DEEPTech AUX MARCHÉS PUBLICS GRÂCE AUX ACHATS INNOVANTS

OBJECTIF

Stimuler l'innovation en facilitant l'accès des startups et PME innovantes aux marchés publics, tout en renforçant la transparence et la visibilité des opportunités.

ACTIONS

1 **Augmenter le seuil des achats innovants sans mise en concurrence :** À l'instar du récent décret relevant le seuil de dépense de publicité et de mise en concurrence pour les marchés innovants de défense ou de sécurité, relever le plafond de 100 000 € à 200 000 € pour tous les achats innovants, afin de simplifier l'accès des startups et PME à des contrats publics stratégiques.

2 **Fixer un objectif minimum d'achats innovants :** Instaurer une obligation pour les acheteurs publics d'allouer au moins 1 % de leurs budgets aux achats innovants, en s'appuyant sur des critères d'innovation clairs.

3 **Rendre visibles les appels d'offres innovants en préparation :** Systématiser la publication anticipée des appels d'offres innovants via un RFI (Request for Information) ou équivalent, pour permettre aux entreprises innovantes de mieux se préparer. Chaque agence publique devra afficher ses appels d'offres en cours de préparation, renforçant ainsi la transparence et l'accessibilité.

2

CLARIFIER LA VISION STRATÉGIQUE DE L'ÉTAT POUR STRUCTURER UNE ORGANISATION INDUSTRIELLE INNOVANTE ET SOUVERAINE

OBJECTIF

Définir et rendre publique une feuille de route stratégique pour orienter les activités industrielles vers des domaines prioritaires, tout en favorisant une compétitivité saine et une approche collaborative.

ACTIONS

1 **Différencier les activités en monopole et en compétition dans les secteurs stratégiques :** Identifier et publier, dans chaque secteur clé, les activités devant rester en monopole pour des raisons de souveraineté. Préciser les domaines où une concurrence dynamique est encouragée, avec des mécanismes adaptés pour soutenir les entreprises innovantes.

2 **Encourager des modèles collaboratifs inspirés des meilleures pratiques internationales :** Expérimenter des approches de développement spirale, comme celles mises en œuvre avec succès par la Space Development Agency (SDA), pour créer des écosystèmes où l'innovation se construit en continu à travers des itérations rapides et collaboratives.

3 **Créer un Crédit d'impôt Acquisition (CIA) pour encourager les investissements stratégiques :** Mettre en place un dispositif fiscal incitatif destiné aux grands groupes français, facilitant l'acquisition de technologies innovantes et stratégiques pour renforcer leur compétitivité face à des offres internationales agressives. Ce mécanisme pourrait inclure des critères d'innovation et de souveraineté pour cibler les investissements dans des secteurs prioritaires définis par l'État.

3

INSTAURER UNE PART DE FLEXIBILITÉ BUDGÉTAIRE POUR DYNAMISER LES INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES DES ENTITÉS PUBLIQUES

OBJECTIF

Créer des marges de manœuvre budgétaires pour les entités publiques afin de faciliter des initiatives innovantes et répondre rapidement à des opportunités stratégiques émergentes.

ACTIONS

1 **Sanctuariser une part flexible de 5 % dans les budgets des entités publiques :** Définir une réserve budgétaire non allouée en début d'année, représentant 5 % du budget total, destinée à financer des contrats à court terme. Cette flexibilité permet de répondre rapidement à des besoins ou opportunités stratégiques sans passer par des engagements budgétaires longs et rigides.

2 **Orienter ce budget principalement vers les projets deeptech au sein des agences de programme :** Prioriser les investissements dans des projets portés par des startups deeptech pour stimuler l'innovation dans des secteurs stratégiques. Définir des critères clairs pour l'allocation de ces fonds afin de maximiser leur impact et leur alignement avec les priorités nationales.

3 **Suivre l'impact et l'utilisation de ces budgets flexibles :** Mettre en place des indicateurs de performance pour évaluer l'impact de ces budgets flexibles. Prévoir un suivi annuel afin d'adapter les mécanismes en fonction des retours d'expérience et des besoins émergents.

La commande publique et privée joue un rôle majeur dans l'émergence et la croissance d'innovations. Commander auprès de start-ups, c'est leur offrir la capacité d'investir un marché, de construire un parcours industriel fort et de renforcer leur position vis-à-vis des investisseurs et banques. Cela soutient également la création d'emplois et de recettes fiscales, et envoie le signal que nous faisons confiance à nos propres technologies.

Cette vision est au cœur du travail de [France Digitale](#). Depuis 2012, nous créons des opportunités pour les start-ups de notre communauté en les mettant régulièrement en relation avec des grands groupes. En parallèle, nous luttons contre les freins à l'accès à la commande publique et aux achats des grands groupes, et portons des propositions auprès des pouvoirs publics pour changer la donne. Car si les belles histoires existent, à l'instar de OpenClassrooms, qui accompagne l'État, France Travail et les collectivités dans la formation des demandeurs d'emploi et de leurs propres agents, l'accès à la commande publique et aux achats des grands groupes relève trop souvent du parcours du combattant. D'après notre dernier baromètre, il s'agit du premier défi rencontré par les start-ups³, en particulier lorsqu'il s'agit de contractualiser avec des acteurs publics : ces derniers ne représentent que 17 % des revenus des start-ups⁴ et seulement 1,43 % des achats publics français sont réalisés auprès de start-ups⁵.

Si nous voulons faire émerger des champions européens de l'innovation, nous avons besoin



que les acteurs publics et les grands groupes ouvrent davantage leurs portes aux start-ups. Ces derniers ont tout à gagner à adopter des solutions innovantes européennes qui encouragent la remise en question des modèles opérationnels existants, modernisent nos services publics, notamment grâce à l'intelligence artificielle, et apportent un impact significativement positif pour l'environnement et la société, comme en témoignent les 1 261 start-ups à impact que compte la France⁶.

Le programme « Je choisis la French Tech », qui célèbre ses deux ans cette année, a engagé un élan majeur et mis en lumière la solidité et la pertinence des solutions des start-ups auprès de nombreux donneurs d'ordres. Dans le contexte géopolitique et économique actuel, l'heure n'est plus seulement à leur reconnaissance, mais à leur adoption massive. J'invite donc tous les acteurs publics et privés à ouvrir leurs portes à l'innovation et à faire confiance aux start-ups. C'est dans cette collaboration que réside la clé de notre compétitivité et de notre souveraineté.

Maya NOËL

Directrice générale de France Digitale

³ [Baromètre sur la performance économique et sociale des start-ups et fonds de capital-risque français, France Digitale et EY, édition 2024.](#)

⁴ [Baromètre sur la performance économique et sociale des start-ups françaises, France Digitale et EY, édition 2023.](#)

⁵ [Amendement n° CS1359 du Gouvernement, Projet de loi de simplification de la vie économique.](#)

⁶ [Mapping 2025 des start-ups à impact, France Digitale, Bpifrance Le Hub et Mouvement Impact France.](#)

Baromètre sur la performance économique et sociale des start-ups et des fonds de capital-risque français

Édition 2024



Objectifs du baromètre

Chaque année, France Digitale s'associe à EY pour publier un baromètre annuel sur la performance économique et sociale des start-ups et des fonds de capital-risque français. Réalisé en interrogeant 500 start-ups et 50 fonds de capital-risque français, ce baromètre offre une perspective sur les obstacles à leur développement dans les 12 prochains mois.

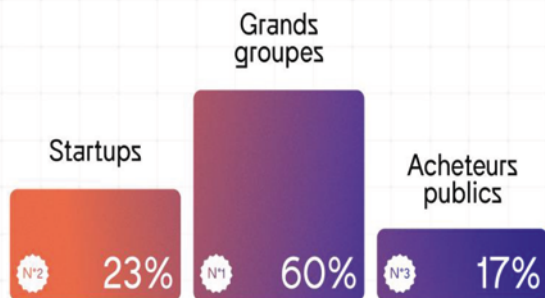
Découvrir les résultats du baromètre

→ Enseignements

- En 2024, contractualiser avec des clients publics et privés constituait le premier défi pour 30 % des start-ups, soit au quasi-même niveau que le besoin de lever des fonds (32 %),
- Les grands groupes sont les plus grands contributeurs au chiffre d'affaires des start-ups. Ils représentent 60 % des acheteurs avec lesquels les start-ups réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires. Les deuxième contributeurs sont les start-ups (23 %), devant les acheteurs publics (17 %),
- Pour 75 % des start-ups, la longueur du cycle de vente est la première difficulté rencontrée, devant la difficulté à entrer en contact avec les différentes structures (60 %) et l'inadaptation de la structure des appels d'offres (53 %).

Les plus gros clients des startups sont...

Les grands groupes sont les plus grands contributeurs au chiffre d'affaires des startups. Ils représentent 60% des acheteurs avec lesquels les startups réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires. Les deuxièmes contributeurs sont les startups (23%), devant les acheteurs publics (7%).



BAROMÈTRE SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES STARTUPS (ÉDITION 2023)

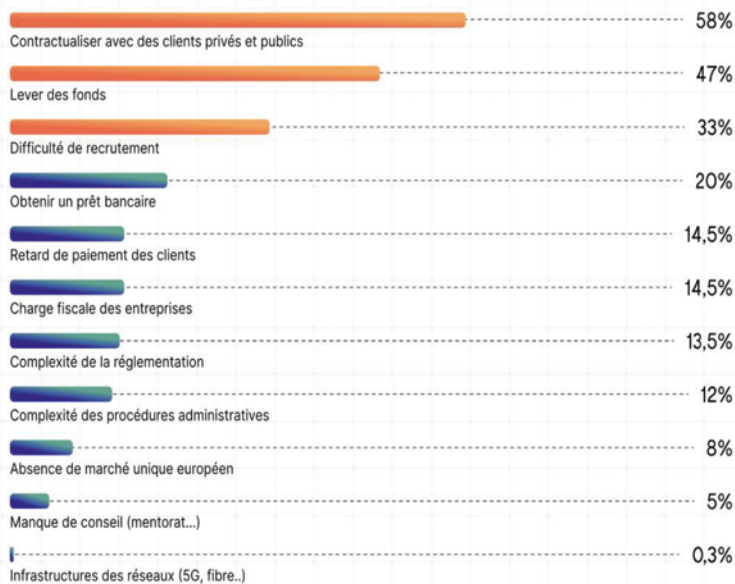
P11

FDÉCODEUR

Quelles sont les plus grandes difficultés des startups pour contractualiser avec les grands groupes et les acheteurs publics ?



Les 3 plus gros obstacles au développement des startups dans les 12 prochains mois



BAROMÈTRE SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES STARTUPS (ÉDITION 2023)

P15

FDÉCODEUR

Les temps changent

Il y a un an, les difficultés de recrutement étaient le frein n°1 identifié par 60% des startups, suivies des levées de fonds (38%) et du besoin d'un marché européen plus unifié (35%). La nécessité de contractualiser avec des clients (grands groupes) n'était citée qu'en 6ème position par 30% des startups.

Accélérons, ensemble !

Les premières années de collaboration entre les grands groupes (dans notre cas les grands établissements financiers) et les start-up (fintech) ont été marquées par une certaine prudence, pour ne pas dire méfiance... et avec souvent un choc culturel.

Du côté des grandes maisons, une inquiétude – bien compréhensible – liée à la jeunesse de leurs contreparties, leur pérennité, la solidité de leur technologie, la traçabilité de leurs process, la pertinence de leurs offres et parfois la concurrence induite.

Du côté des start-up, une perplexité devant la complexité de l'organigramme des grands établissements, une lenteur perçue des circuits de décision et une crainte de duplication « sauvage » de leurs innovations. De fait, le mouvement a été très progressif, avec la prise du temps nécessaire à la découverte réciproque et les coopérations limitées, dans un premier temps à des thèmes non ou peu stratégiques.

France FinTech, l'association représentative des fintech françaises a activement soutenu tous ces efforts. On peut aujourd'hui dire que cette phase d'acclimatation est révolue.

Dans le monde de la fintech (1 100 entreprises, 13 licornes, 2 introductions en bourse, 50 000 emplois), cela s'est traduit par trois tendances marquées :

- De nombreuses prises de participations des plus grandes dans les plus petites, minoritaires ou majoritaires (un peu moins d'une centaine d'acquisitions),
- La conclusion de plusieurs milliers de partenariats de production (fabrication



d'une « brique » commune) ou de distribution (en marque blanche ou non),

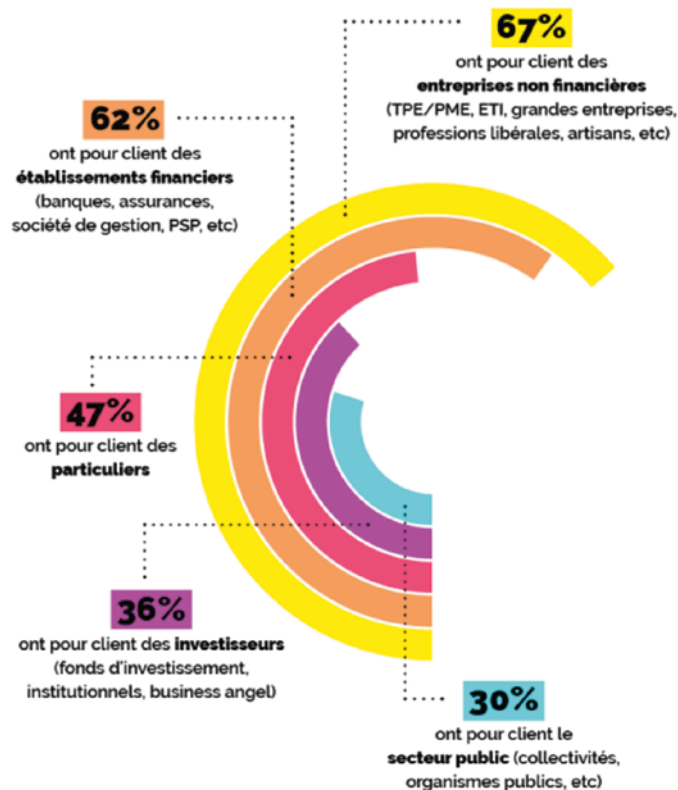
- La prise en compte de plus en plus marquée de thématiques stratégiques, voire régaliennes : connaissance client, analyse du risque, réglementation, etc.,
- L'acceptation, réciproque d'une situation de « coopétition », c'est-à-dire de zones de coopération et de concurrence concomitantes.

Tout n'est pas réglé bien sûr (comme en attestent les réglages délicats assureurs-assurtech autour du règlement FIDA), mais nous sommes incontestablement entrés dans l'âge de la maturité de ces relations, marqué par le respect et la créativité.

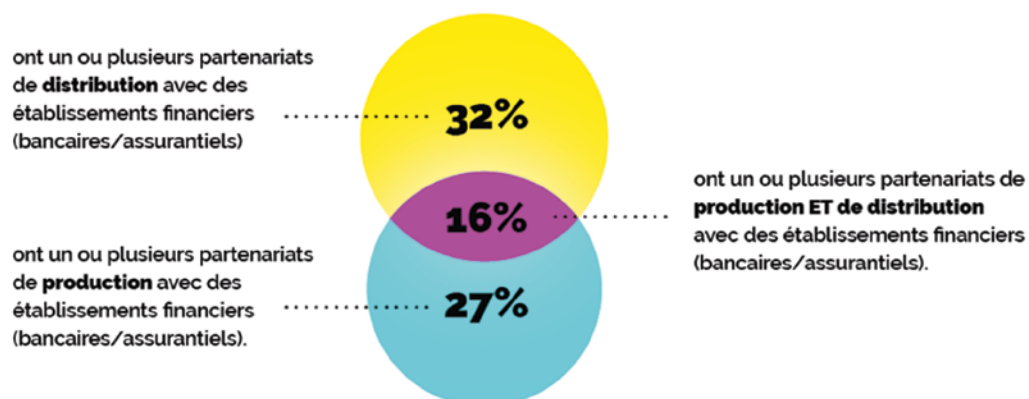
On doit s'en féliciter car ce mouvement bénéficie à l'une et l'autre partie, aux consommateurs, à notre place financière et donc à notre souveraineté. Il est pour tous les acteurs un formidable accélérateur de compétitivité et d'innovation à l'aube d'une ère de pression croissante des bigtech sur les services financiers. Il nous font donc accélérer ; Ensemble.

Alain Clot
Président de France FinTech

Types de clientèle des fintech françaises



Répartition des partenariats des fintech françaises avec les établissements financiers



Lien vers le [Kit Média](#) (photos, a propos, logos, HD etc.)

Autres illustrations :

- [Site internet](#)
- [Graphique Type de clientèles des fintech françaises HD](#)
- [Graphique répartition des partenariats des fintech françaises HD](#)
- [Panorama des fintech françaises 2025 \(article\)](#)
- [Panorama des fintech françaises \(PDF\)](#)

FRENCH TECH CORPORATE COMMUNITY

Construire ensemble une souveraineté technologique française et européenne



L'IA bouleverse nos organisations, la cybersécurité redéfinit nos priorités, et la transition écologique exige des modèles radicalement nouveaux. Dans ce contexte, le lien entre start-ups et grands groupes n'est plus un simple levier d'innovation : c'est un impératif stratégique pour rester souverains, résilients, et compétitifs – en France comme en Europe.



C'est dans cette perspective qu'est née, en 2020, la French Tech Corporate Community (FTCC). Elle rassemble aujourd'hui plus de 130 grands groupes et 450 membres issus de tous les secteurs clés – énergie, finance, santé, transport, industrie, numérique, secteur public, défense...

La FTCC est à la fois un réseau, un outil de transformation collective, et un levier d'action.

Sa mission – à travers des chantiers interentreprises – est d'élaborer des solutions concrètes, pragmatiques et directement actionnables face aux grands enjeux de transformation digitale. Elle mobilise les fonctions clés des grands groupes pour structurer durablement leur stratégie de transformation, en s'appuyant sur les innovations issues de la French Tech.

Dans cette logique, la FTCC s'est naturellement engagée dans le programme gouvernemental « Je choisis la French Tech », lancé en juin 2023 par la Mission French Tech. Ce programme vise à doubler, d'ici 2027, les achats publics et privés réalisés auprès des start-ups françaises.

En tant que communauté fédérant les grands groupes les plus engagés, la FTCC joue un rôle d'accélérateur : elle structure les engagements de ses membres, facilite les mises en relation avec l'écosystème start-up, et propose des outils concrets pour fluidifier les échanges et les contractualisations.

Plus largement, elle se positionne comme un espace de coopération stratégique entre grandes entreprises, en lien avec l'État et la French Tech, pour faire émerger un véritable « réflexe start-up » dans les décisions d'achat, d'investissement, de transformation et de formation.

Par son travail collectif et ancré dans le réel, la FTCC identifie les freins, remonte les besoins du terrain et alimente ainsi l'action publique. Cette articulation entre la dynamique de terrain et les politiques nationales renforce la confiance entre les acteurs économiques et donne de l'impact à nos engagements.

Aujourd'hui, ses travaux se concentrent notamment sur les technologies critiques et souveraines : intelligence artificielle, cybersécurité, cloud, technologies vertes... Autant de chantiers où se joue l'avenir industriel et technologique de notre pays.

La French Tech Corporate Community est donc bien plus qu'un lieu d'échange : c'est un hub d'action, de transformation et d'engagement collectif. Elle démontre qu'en France, il est possible de rapprocher innovation agile et puissance industrielle. Et qu'une souveraineté technologique ne se décrète pas : elle se construit – projet après projet, contrat après contrat, rencontre après rencontre.

Enfin, la FTCC incarne une conviction partagée : que l'avenir de la French Tech ne repose pas

uniquement sur les levées de fonds ou les classements internationaux, mais sur sa capacité à s'insérer durablement dans les grandes chaînes de valeur économiques, industrielles et numériques du pays. C'est ainsi que naîtront les champions technologiques français de demain, au service d'une économie plus indépendante, plus responsable, et plus innovante.

Nicolas Guérin
Président de la FTCC

QRCode vers les livrables de la FTCC permettant les échanges entre grand groupes et les startups :

- Propositions de clauses types
- Guide de rencontres à destination des Start-ups & Grands Groupes



RAISE LAB

En 2025, les start-ups françaises ont plus que jamais besoin de s'adosser aux grandes organisations, il en va de leur pérennité.

Et plus que jamais, les Corporates ont besoin de ces start-ups pour atteindre leurs enjeux d'innovation. Il en va de leur transformation.

« Je Choisis la French Tech » est une formidable initiative qui contribue pleinement à l'atteinte de ces objectifs, et l'observatoire porté par le Médiateur des entreprises donne des clés pour y parvenir. Il ne faut pas lâcher.

RAISE·LAB



Paul JEANNEST
Co-Founder & CEO, RaiseLab

L'initiative « Je choisis la French Tech » : un enjeu de compétitivité, de souveraineté et de croissance responsable dans les territoires

Nos entreprises évoluent dans un environnement aussi exigeant que stimulant : concurrence internationale exacerbée, émergence de nouvelles technologies aux champs d'application infinis, accélération des transitions, écologique en premier lieu...

Dans cette course effrénée, il est de notre responsabilité d'encourager l'émergence de champions nationaux, des start-up prometteuses participant aussi bien de notre réindustrialisation, de notre souveraineté, que de notre capacité à relever les défis de demain, dès aujourd'hui.

C'est pourquoi le Mouvement des entreprises de France et ses 200 000 entreprises adhérentes soutiennent l'initiative « Je Choisis la French Tech ». L'objectif : doubler la commande publique et les achats des grands groupes auprès des start-up françaises, encourager leur développement sur le territoire national (créations de sites, d'emplois et plus largement de valeur), et à terme accroître notre autonomie stratégique en disposant de solutions technologiques souveraines.

J'ai l'intime conviction que les entreprises ont la solution aux défis qui traversent notre pays au travers d'un levier majeur : l'innovation.

En investissant dans la recherche, le développement et l'adoption de technologies de pointe, la France peut et doit se positionner comme un acteur central dans des domaines critiques telles que l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la biotechnologie, les énergies renouvelables ou encore les technologies permettant la décarbonation de nos activités. Il en va de notre capacité à faire rimer réindustrialisation, poursuite du plein emploi, et transition écologique mais également affirmer la place de la France et de ses entreprises dans un environnement international ultra concurrentiel.



Pour innover, nos entreprises ont également besoin de stabilité et de visibilité, conditions sine qua non de leur capacité à investir et se projeter dans l'avenir. C'est tout le sens de la politique de l'offre que défend le MEDEF et dont les effets positifs se sont déjà matérialisés : une hausse des créations d'emplois et un recours accru à l'apprentissage dans les entreprises, un niveau d'investissement des entreprises en France supérieur à la moyenne européenne et une réindustrialisation qui amorce son retour. Le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) joue à ce titre un rôle central dans le soutien de la R&D en France.

Enfin, la promotion de l'innovation doit nécessairement être pensée par le prisme du défi des compétences. Il s'agit là aussi bien d'un enjeu de performance économique que de cohésion sociale. Et c'est la raison pour laquelle nous sommes pleinement engagés en faveur de l'association des entreprises à l'élaboration de l'offre de formation pour que cette dernière soit le reflet des enjeux de demain et profite à toutes et tous.

Les entreprises de la French Tech sont un atout pour la France et elles pourront compter sur le MEDEF à leurs côtés pour les accompagner dans leur croissance. Une croissance responsable.

Patrick Martin
Président du MEDEF

Les interactions entre les entreprises du CAC 40 et les start-ups françaises ont fortement progressé depuis le lancement du programme Je Choisis La French Tech

Depuis plusieurs années, Numeum démontre l'intérêt des collaborations entre grands groupes et start-ups du numérique. Pour les jeunes entreprises, ces partenariats constituent un levier de développement. Pour les grandes entreprises, ils peuvent apporter des solutions agiles et innovantes, parfois plus rapide qu'un cycle classique de R&D.



Ces coopérations dessinent un écosystème plus connecté, capable de répondre aux grands défis technologiques et environnementaux. Elles participent à structurer un tissu économique solide, qui s'appuie sur la complémentarité des acteurs, petits comme grands, publics comme privés, qui maillent nos régions.

Pour cette édition du *Rapport de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes*, Numeum s'appuie sur la solution Motherbase^{7*}, qui analyse les interactions entre les entreprises du CAC 40 et 12 870 start-ups référencées, dont 6 273 sont **françaises (49 %)**. **Ces interactions sont qualifiées selon plusieurs catégories** – capitalistique, business ou encore événementielle – et détectées via des échanges sur les réseaux sociaux professionnels.

Ce dispositif couvre ainsi l'ensemble des connexions établies depuis le lancement du programme Je Choisis La French Tech. Nous observons que cette dynamique bénéficie largement aux start-ups françaises. Leur part dans ces interactions est passée de la moitié (48 %) en 2023, à deux tiers (65 %) en 2024, approchant même les trois quarts (72 %) en mars 2025.

Si le contexte international actuel semble accélérer un recentrage des grands groupes sur l'écosystème français, une chose est certaine, le programme Je choisis la French Tech a contribué à ce renforcement.

Numeum est fier de soutenir ce programme depuis son lancement, aux côtés du Médiateur des Entreprises et des partenaires engagés.

La dynamique collective de l'Équipe de France du Numérique, qui fédère déjà plus de 65 associations du numérique aux niveaux national et régional, sera un relais d'accélération pour ce programme. Valorisant l'écosystème numérique français, l'Équipe de France du Numérique se fixe parmi ses missions de contribuer au déploiement d'initiatives répondant aux grands enjeux économiques et sociétaux actuels.

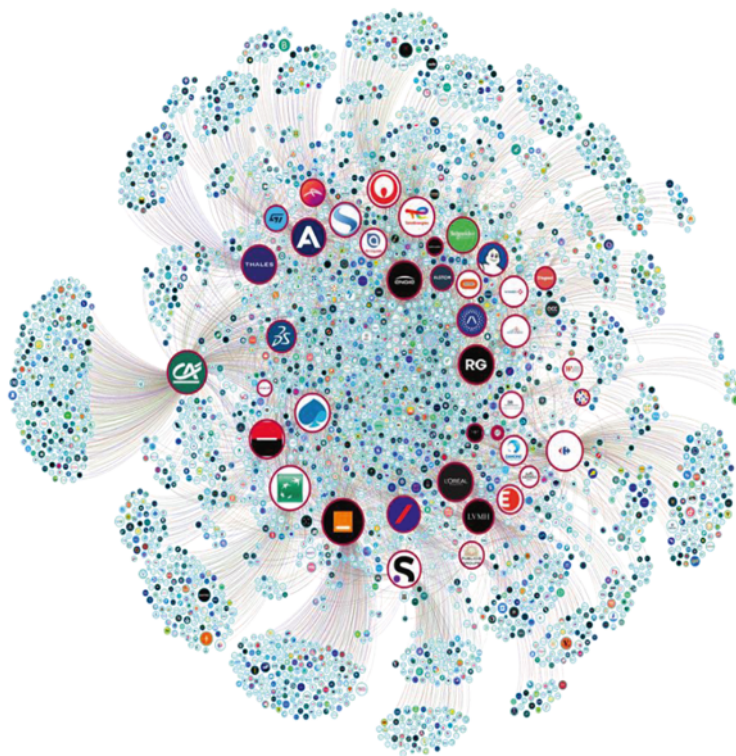
Ensemble, faisons progresser un écosystème d'innovation au service de la transformation de notre économie.

Véronique Torner
Présidente de Numeum

7 Motherbase identifie, évalue et qualifie par l'IA les interactions entre 200 000 start-ups ou PME innovantes et 2 500 « catalyseurs d'innovation » dans le monde. Cette start-up française permet d'accéder à une méga base, unique au monde, mise à jour en continu, permettant de « sourcer » les start-ups par métier, technologie ou mots clefs libres, d'analyser des écosystèmes d'innovation ou encore d'effectuer une veille thématique en quasi temps réel. Numeum et Motherbase produisent, entre autres, [le baromètre de l'emploi dans les start-ups en France](#) depuis 2022.

Interactions entre les start-ups et les entreprises du CAC 40

Figure 1 – Cartographie des interactions entre start-ups et entreprises du CAC 40. La taille des logos des grands comptes est proportionnelle au nombre de liens détectés. La taille des logos des start-ups est proportionnelle au nombre d'employés en avril 2025



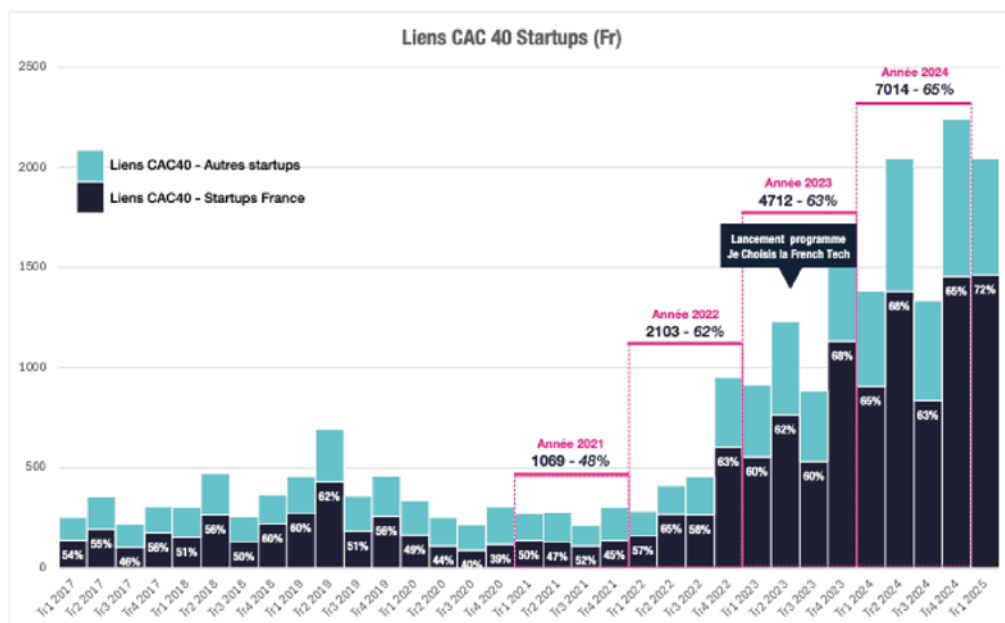
Dans la cartographie ci-dessus, nous remarquons que les grandes entreprises se concentrent en premier lieu sur les collaborations « core business ». Nous constatons clairement des regroupements de start-ups par métier (Banque, Luxe, Retail, Mobilité, Industrie, etc.). À chaque métier, ses start-ups, qui accompagnent la transformation des acteurs de leur secteur. En d'autres termes, les entreprises du CAC 40 semblent chercher principalement à nouer des liens avec les start-ups qui leur permettent d'étoffer leur offre. Même si les start-ups au service des fonctions transverses (RH, Legal, IT, etc.) sont elles aussi bien présentes, mais plutôt mutualisées entre grands comptes). Chaque entreprise du CAC 40 s'est donc créé son écosystème de partenaires « exclusifs » (les grappes externes dans la cartographie), mais nombreuses sont aussi les start-ups à collaborer avec plusieurs entreprises du CAC 40. Dans ce graphique, plus un logo de start-up est au centre, plus la start-up est liée à un nombre important d'entreprises du CAC 40.

La part des entreprises de la French Tech progresse au sein du CAC 40

Afin de poursuivre et renforcer son engagement, Numeum partagera prochainement l'ensemble des enseignements que nous avons pu collecter dans le cadre de ses actions, et notamment son initiative [BizKitchen](#), la websérie sur les meilleures nos actions sur le sujet. Un guide évolutif des bonnes pratiques sera ainsi lancé dans les prochaines semaines. Il permettra à chacun de retrouver des conseils opérationnels issus de collaborations réussies. Tous ceux qui le souhaitent seront appelés à enrichir en continu ce guide

Ce travail sera mis à la disposition des 2 500 entreprises adhérentes, dont une majorité de start-ups que Numeum accompagne grâce son programme d'actions autour de l'internationalisation, de la fluidification des collaborations avec les grands comptes, et de la structuration de leur stratégie partenaires. Ces enseignements seront également partagés à l'ensemble de la communauté des acteurs de Je Choisis la French Tech.

Figure 2 - Évolution du nombre de liens entre entreprises du CAC 40 et start-ups par trimestre.
Comparaison entre start-ups françaises (bleu foncé) et internationales (bleu clair).
Le pourcentage indique la part des start-ups françaises



« Le numérique transforme l'économie. Les entreprises du secteur facilitent l'adaptation de leurs clients (PME, ETI, Grands comptes) à un monde en forte mutation. L'incroyable diversité des 2 500 entreprises adhérentes à Numeum, associée à leur solidité démontrée depuis 50 ans, font de notre organisation le tiers de confiance de la transformation des grands groupes. Si les start-ups explorent au quotidien une multitude de nouveaux « champs des possibles », leurs partenaires éditeurs ou ESN sont un gage de confiance dans leur collaboration avec les grands acteurs économiques publics et privés de notre pays.

Parce que la transformation se construit à plusieurs, Numeum déploie un écosystème unique qui associe toutes les composantes des acteurs de l'innovation et du numérique.

Parce que les résultats et enseignements se partagent entre tous, Numeum met à disposition de l'écosystème des cas pratiques sous forme de témoignages : BizKitchen et synthétise ces enseignements dans un guide de bonnes pratiques collaboratif qui sera publié dans les prochaines semaines.

Numeum et ses adhérents sont mobilisés derrière la French Tech pour faire du numérique et de l'innovation des moteurs de la dynamique économique française et européenne. »

Guillaume Buffet

Administrateur de Numeum,
 en charge du programme Start-Ups

Pour les grands groupes, les start-ups sont des sources potentielles d'innovation pour leurs clients, leurs produits et services, comme pour leurs employés. Acheter des prestations ou des produits auprès des start-ups, monter avec elles des preuves de concept ou des partenariats d'innovation demande aux grands groupes de sortir de leur zone de confort. En effet, la force des grands groupes réside dans leur capacité à organiser leurs ressources pour en tirer un avantage compétitif durable et à minimiser les risques de perdre cet avantage. Cela passe par des processus achats, le plus souvent rigides, pour gérer leurs relations avec leurs fournisseurs. Or, les start-ups sont des fournisseurs particuliers, sans modèle d'affaire établi, sans assise financière solide. Elles sont par essence et définition « hors processus ». Elles ne rentrent pas dans les cases.

En France, il y a un effort réalisé sur la facilitation de ces relations, sous l'impulsion du gouvernement, par effet de mode mais aussi par nécessité et par opportunité : sans innovation, il n'est pas de survie. L'Observatoire Achats & Innovation Kedge Executive Education vient participer à cet effort, à la hauteur des acheteurs. Après un sursaut en 2023, en 2024, nous avons observé un recul de la priorité des services Achats à se focaliser sur l'innovation. Cette priorité a retrouvé son niveau de 2020. Sur les 388 services Achats que nous avons analysés, seuls 17 % comptent l'innovation comme un de leurs cinq premières priorités. Cette baisse se traduit par une diminution du taux de couverture complet par les achats des projets innovants (une implication dans tous les projets) impliquant aussi bien des fournisseurs « au panel » (traditionnels) que des start-ups, respectivement -7 % et -14 %. Comme l'an dernier, les services Achats ont été bien moins souvent impliqués quand il s'agit de travailler avec les start-ups (table 1).

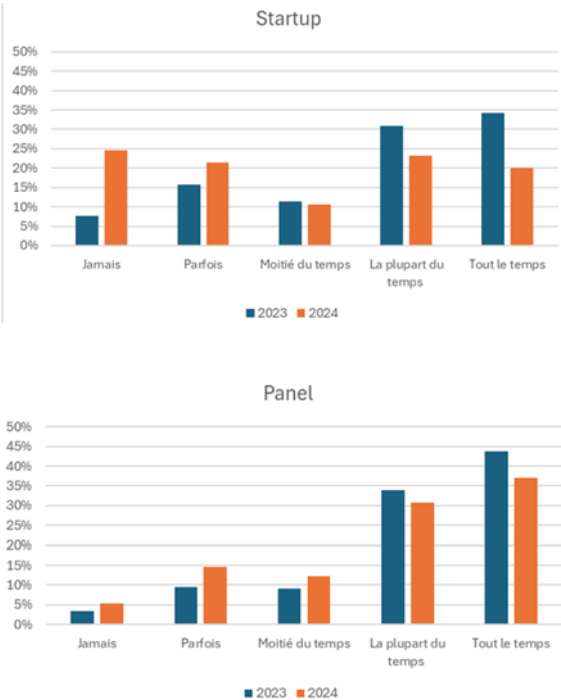


Plus précisément, département par département, 30 % des départements Achats présentent un différentiel de 2 niveaux ou plus de fréquence d'implication quand il s'agit de fournisseur au panel ou de start-ups. Pour certains cela peut s'expliquer par l'existence d'une entité Achats dédiées à l'innovation, comme c'est le cas dans 20 % des grands groupes. Pour les autres, les acheteurs expliquent ces différences par le fait que les start-ups sont prises en charge par le département R&D ou Marketing, d'autres que les start-ups ne se positionnent pas sur leur catégorie d'achats de par sa technicité, sa dangerosité ou ses volumes. D'autres encore insistent sur la longueur et la difficulté à qualifier et faire rentrer les start-ups dans les processus Achats, voire le code de la commande publique. Les risques de dépendances économiques sont aussi régulièrement soulevés. Et quand nous demandons à ces acheteurs leurs recommandations en la matière, nombreux sont ceux qui sollicitent des processus de qualification et de contractualisation spécifiques pour les start-ups – solutions qui existent déjà dans certains grands groupes pour les PME et start-ups innovantes, mais qui ne sont alors pas toujours connus de tous.

Dr HDR Romaric Servajean-Hilst

Professeur à Kedge Business, Directeur
académique du MAI executive education
Chercheur-associé i3-CRG
École polytechnique

Table 1 : fréquence d’implication des départements Achats dans les projets d’innovation sur leur périmètre avec les start-ups vs. les fournisseurs références (au panel) en 2023 et 2024



L’Observatoire des Achats et de l’Innovation de Kedge Business School a pour vocation d’évaluer et d’analyser les profils des départements Achats comme leurs évolutions face à l’innovation, et d’identifier les axes de progrès possibles. Le parti pris de cet Observatoire est de s’appuyer sur les remontées du terrain, de ceux qui appliquent les stratégies et sont en contact direct avec les fournisseurs externes et les clients internes : les acheteurs.

Ces acheteurs sont les alternants présents dans les entreprises et organismes publics français qui suivent les programmes Achats de Kedge : le MAI (management des achats internationaux) en formation initiale et en executive education. Avec leur professeur en management des Achats et de l’Innovation collaborative, Romaric Servajean-Hilst, ils conduisent une enquête annuelle qui se fait sous la forme d’un audit de leur organisation Achats, suivie par l’identification de pistes d’améliorations pour faire progresser l’innovation dans cette organisation et par l’élaboration d’un plan d’actions opérationnel. La particularité de cette étude est donc qu’elle se fonde sur des informations concrètes au plus près du terrain.

L’Observatoire 2024 fonde cette analyse sur 358 départements Achats en France, dont 78 % dans des grands groupes et 4 % dans le secteur public. Les principaux secteurs d’activités sont :

Secteurs d’activités les plus représentés	
Automobiles, équipements automobiles	11 %
Pharmacie, cosmétique	10 %
Banques & Assurances	9 %
Énergie	9 %
Construction aéronautique	8 %
Distribution	8 %
Agriculture, Agroalimentaire	8 %
Sport, Jeux, luxe, Habillement	7 %
BTP, Matériaux de construction, Infrastructures, Bois	6 %
Technologies de l’information (Services)	4 %

Les détails de l’étude peuvent être retrouvée sur le site de Kedge Executive Education : <https://formation.kedge.edu/actualites-professionnelles-de-kedge/observatoire-des-achats-2024-les-achats-au-caeur-de-l-innovation>

Baromètre des relations start-ups/ grands comptes privés et publics

En 2024, l'UGAP était partenaire de plus de 860 start-ups. Leurs solutions étaient en conséquence aisément disponibles pour les 21 000 clients de l'UGAP, tous soumis au Code de la Commande Publique.

Ainsi en 2024, 241 M€ de commandes leur ont été adressées à travers l'UGAP ; représentant une augmentation significative de 35 % entre 2023 et 2024.

Ces résultats sont le fruit de notre politique de soutien aux PME et à l'innovation, se traduisant par la mise en place d'allotissement de nos appels d'offres d'une part et d'activation de modalités de sous-traitances dans nos marchés d'autre part.

Plus précisément, la démarche de l'UGAP, consiste en premier lieu à sensibiliser les plus petites entreprises aux préceptes de la commande publique, comme nous l'avons fait par exemple en participant au Mooc de la French Tech Academie ([Start-up : décrochez des marchés publics – OpenClassrooms](#)). Elle se poursuit en créant des temps d'échanges entre acheteurs et Start-ups lors de nos événements qui donnent lieu à des tables rondes et des ateliers sur tous les territoires. Elle se finalise pour certaines start-ups par l'intégration de notre catalogue selon les modalités décrites précédemment.



Toutes ces actions nous permettent in fine de proposer au secteur public les offres les plus innovantes, notamment en matière numérique. Notre site marchand Ugap.fr est un réel avantage pour ces start-ups ; il leur procure une visibilité et augmente ainsi leurs opportunités d'affaires avec les clients publics.

L'ensemble de notre démarche est reconduit en 2025 afin d'améliorer le taux de transformation des start-ups et d'intégrer de nouvelles solutions innovantes. Notre nouvelle offre « Territoire de demain », marché proposant des solutions connectées pour de nouveaux usages dans les territoires, vient en 2025 augmenter les possibilités pour les start-ups d'intégrer notre catalogue.

Lionel Ferraris
Directeur Politique Publique
et Pilotage de l'Offre

Les Start-ups sur les marchés UGAP

Contexte & Méthodologie

Dans le cadre du programme « Je choisis la French Tech » (JCLFT), porté par la Mission French Tech et lancé en juin 2023, le ministre délégué au numérique M. Jean-Noël BARROT a confié au Médiateur des entreprises la mission de mettre en place et de piloter un Observatoire pour évaluer la commande publique et privée à destination des start-ups et mieux comprendre les leviers pour la développer.

L'Observatoire publie chaque année un bilan ayant pour objectif de présenter un baromètre montrant l'évolution du recours par les grands comptes aux solutions innovantes proposées par les start-ups d'une part, accompagné de propositions pour faciliter l'accès des start-ups à la commande publique et privée d'autre part.

Dans ce contexte, il a été demandé aux grands comptes dont l'UGAP de confronter les SIREN de leurs bases fournisseurs à une liste de start-ups (environ 20 000 start-ups) consolidée par le Pôle P3E de la DGE et alimentée par la Mission French Tech ainsi que des contributeurs de l'écosystème start-ups.

Les informations demandées sur deux années consécutives sont les suivantes :

- ▶ Le nombre de start-ups recensées à l'issue du croisement de données,
- ▶ Le montant des achats réalisés auprès des start-ups (en euros),
- ▶ Le montant des achats globaux des grands comptes (en euros),

- ▶ Le taux d'achat réalisé auprès des start-ups (montant des achats réalisés auprès des start-ups (en euros) / montant total des achats du donneur d'ordres).

Ces données publiées dans le rapport des travaux de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes présidé par le Médiateur des Entreprises ont été agrégées et anonymisées de telle sorte qu'aucune entreprise ou entité participant au croisement de nos données commerciales ne puisse être identifiée.

Nous vous proposons dans cette restitution de détailler les chiffres relatifs à l'UGAP.

Résultats obtenus

Dans le cadre de la réalisation de ce rapport, l'UGAP a confronté sa base de données fournisseur à une liste de start-ups fournie par l'observatoire.

Ceci nous a permis d'identifier les start-ups (raison sociale) intégrées aux marchés UGAP selon 3 catégorisations :

- ▶ Entreprise titulaire d'un marché,
- ▶ Entreprise sous-traitante d'un marché,
- ▶ Entreprise intégrée au marché multi-éditeurs (modalités de sous-traitance).

Ce croisement de données nous a également permis d'y rattacher les montants d'achats globaux pour chacune des catégorisations et pour l'ensemble des montants d'achats réalisés auprès des start-ups pour les années 2023 et 2024.

Résultats globaux obtenus en 2023 et 2024

	Nombre de start-ups recensées à l'issue du croisement de données	Montant des achats réalisés auprès des start-ups (en €)	Montant des achats globaux des grands comptes (en €)	Taux d'achat réalisé auprès des start-ups (montant des achats réalisés auprès des start-ups (en €)/montant total des achats du donneur d'ordres)
2023	860	179 M€	5,4 Mds €	3,30 %
2024	864	241 M€	5,9 Mds €	4,10 %

Bien que le nombre de start-ups recensées n'ait que très peu évolué entre 2023 et 2024, le montant global des commandes qui leurs a été adressé a augmenté de **35 %** sur cette même période pour atteindre **241 M€ en 2024**.

La part des commandes enregistrées auprès des start-ups à l'UGAP a quant à elle augmenté de **24,2 %** en une année.

Répartition pour l'année 2024

	Marché multi-éditeurs	Titulaires de marché	Sous-Traitant d'un marché
Nombre de start-ups recensées	807	29	35
Montant d'achat (€)	185 M€	8 M€	48 M€

NB : Il est à noter que certaines start-ups sont positionnées sur plusieurs catégorisations de marché.

En 2024, les start-ups sont présentes à **92,7 % sur le marché multi-éditeurs**, **3,3 % sur les titulaires de marché** et **4 % sur les entreprises sous-traitantes**.

Les montants d'achats associés suivent les mêmes tendances :

- ▶ 76,7 % apporté par le marché multi-éditeurs,
- ▶ 3,3 % apporté par les titulaires de marché,
- ▶ 20 % apporté par les sous-traitants.

Cette forte représentation des start-ups sur le marché multi-éditeurs peut à la fois s'expliquer par le secteur d'activité qui est largement représentatif de l'écosystème français innovants mais également par le process d'intégration mis en place par l'UGAP, qui par des modalités de sous-traitances, permet l'intégration plus rapide d'éditeurs de logiciels sur le marché.

Focus sur les start-ups lauréates des programmes FT et Greentech

Les montants d'achats réalisés auprès des start-ups labellisés FT120/Next 40, FT2030 et Greentech sont les suivants

	Nombre de start-ups au catalogue UGAP	Montant d'achats 2024
FT120/Next 40	21	18,8 M€
FT2030	15	5,3 M€
GreenTech	29	2,9 M€

Le montant d'achats des start-ups a évolué de 17,8 % entre 2023 et 2024. On observe donc une augmentation de la part des start-ups à utiliser le vecteur UGAP comme mode de contractualisation. Toutefois, plus de 30 % des start-ups qui référencent leur solution à l'UGAP ne réalisent pas de vente.

LE VILLAGE BY CA

Vers un modèle économique hybride :
bâtir une coopération tactique et durable
entre start-ups et entreprises établies



Nous sommes entrés dans une nouvelle ère économique, caractérisée non plus par l'opposition entre grands groupes et start-ups, mais par leur coexistence structurelle. Ce phénomène n'est pas conjoncturel : il dessine une nouvelle organisation du tissu productif français, où se croisent des modèles économiques, des temporalités et des cultures de gestion historiquement disjoints.

Les start-ups ne sont plus des anomalies temporaires ou des entités périphériques. Elles sont devenues un vecteur central d'innovation, un acteur stratégique de la transformation des marchés et des chaînes de valeur. Leur nature est désormais plurielle : TPE technologiques, PME agiles, scale-ups matures, licornes mondiales. Et cette diversité de formes ne gomme pas leur ADN commun : rapidité d'itération, test permanent du marché, prise de risque assumée.

À l'inverse, les entreprises dites « établies » (grands groupes, ETI ou PME traditionnelles) restent les piliers structurels de l'économie,



porteurs de robustesse, d'excellence opérationnelle, de profondeur de marché et de capacité d'exécution à grande échelle. Longtemps, ces deux univers se sont ignorés ou instrumentalisés. Aujourd'hui, nous considérons au Village by CA que leur cohabitation est irréversible et que leur coopération doit être réinventée dans des formats hybrides et mutuellement bénéfiques.

Emmanuel Papadacci-Stephanopoli
Directeur général Délégué,
Le Village by CA Paris
Managing Director CorpoLab

Un nouveau paradigme : la collaboration n'est plus une option

Cette convergence ne signifie pas l'effacement des différences. Au contraire : start-ups et groupes établis sont porteurs de logiques organisationnelles distinctes mais complémentaires, qui peuvent produire des synergies puissantes si elles sont orchestrées finement. Le modèle à construire repose sur trois principes :

L'alliance tactique plutôt que la collaboration généralisée

Toutes les coopérations ne se valent pas. Il ne s'agit pas de multiplier les "PoC" ou les partenariats par réflexe, mais bien de construire des alliances fondées sur un alignement stratégique explicite. La question clé n'est pas "avec quelle start-up travailler ?" mais "dans quel cadre cette collaboration présente-t-elle un intérêt décisif pour mon modèle d'affaires ?".

Cela implique d'adopter une lecture rigoureuse des opportunités, selon une logique de "make, rent or buy". Un groupe établi doit ainsi évaluer, à chaque fois, si la solution peut être développée en interne (make), si une coopération temporaire permet de tester ou d'accélérer (rent), ou si la valeur stratégique est telle qu'un investissement ou une acquisition s'impose (buy). Cette démarche doit être symétrique : une start-up, elle aussi, doit se prémunir contre les captations de valeur par des partenaires plus puissants. En somme, l'alliance durable ne se décrète pas ; elle se construit, sur la base d'intérêts bien compris, de tactiques concertées et d'une vigilance partagée sur les équilibres de la relation.

L'invention d'un écosystème élargi et ouvert

Il ne s'agit plus uniquement d'associer des start-ups aux grands groupes, mais d'intégrer l'ensemble du tissu économique : indépendants, professions libérales, TPE, PME industrielles ou commerciales. De même, des dispositifs spécifiques doivent émerger pour accompagner les scale-ups, afin de garantir la création des champions de demain, ainsi que pour les licornes, pour bâtir à l'échelle européenne des leaders mondiaux capables de rivaliser avec les géants américains et asiatiques.

C'est justement le rôle du Village by CA que d'agir comme un orchestrateur d'alliances multiples, où la logique d'hybridation l'emporte sur celle de la simple différenciation, et ce, à tous les stades de maturité des entreprises. Ce sont ces interconnexions fines, construites de manière ciblée et réfléchie, qui redessineront les filières économiques et permettront de créer les pôles d'excellence de demain.

→ Rendre l'innovation accessible, scalable et réciproque

Au sein du CorpLab, entité dédiée à l'accompagnement de l'innovation corporate, nous observons quotidiennement les points de friction – mais aussi les points d'ancrage – entre ces deux univers. Un constat émerge : la collaboration est un outil, pas une finalité. Ce qui compte, c'est le bénéfice mutuel clair, mesurable et durable.

C'est pourquoi nous militons pour une approche sélective et intelligente de la coopération :

- ▶ Former les collaborateurs des groupes aux logiques start-up (agilité, rapidité, culture produit),
- ▶ Permettre aux fondateurs de start-up de comprendre les logiques internes, les cycles budgétaires, les arbitrages politiques et réglementaires des grands groupes,
- ▶ Outiller les alliances via des formats juridiques et financiers adaptés : co-développement, spin-in, spin-out, « venture client » rationalisé, etc.

Cette hybridation repose sur une condition essentielle : la compréhension mutuelle. C'est le sens des formations, séminaires d'acculturation, diagnostics de coopération que nous développons au CorpLab.

→ Sortir du mythe de la start-up comme gadget, et du grand groupe comme forteresse

Dans cette perspective, le critère de taille devient secondaire. Certaines start-ups (licornes, scale-ups) dépassent déjà des ETI ou des groupes régionaux en chiffre d'affaires. À l'inverse, certaines entreprises établies restent agiles et innovantes sans afficher une hypercroissance. Ce qu'il faut privilégier, c'est le niveau de maturité stratégique, la capacité à coopérer intelligemment et la volonté de transformation. Le reste est affaire de structure.

→ Conclusion : construire le futur par hybridation, pas par juxtaposition

Le Village by CA Paris, plus grand accélérateur de start-ups en Europe, observe que les écosystèmes les plus résilients et les plus fertiles sont ceux qui ont su créer des ponts durables et sélectifs entre les mondes. C'est notre mission que d'accompagner cette transformation :

- en structurant des programmes d'innovation pour les groupes,
- en renforçant l'autonomie stratégique des start-ups,
- et en favorisant une montée en compétence croisée des acteurs.

Ce nouveau modèle économique hybride ne relève plus de l'expérimentation : il est devenu une nécessité opérationnelle pour relever les défis contemporains technologiques, climatiques, géopolitiques. Il nous appartient collectivement d'en faire une stratégie nationale de coopération économique.

Le Village by CA

Avec 48 Villages en Europe et plus de 1 000 start-ups accélérées, le Village by CA est le plus grand réseau d'accélérateurs de start-ups en

Europe. Sa vocation est de **dérisker les projets entrepreneuriaux**, avec **une expertise reconnue dans les collaborations stratégiques** entre start-ups et grandes organisations. Initiative lancée en 2014, le réseau des villages se positionne comme un acteur historique de l'innovation en France. Cet ancrage fait de chaque village un point de contact intournable pour les acteurs innovants de chaque territoire. La densité **des innovations** présentes dans le réseau permet de créer de forts liens avec les tissus économiques locaux, ETI, PME et grands groupes venant chercher de nouvelles idées dans nos murs.

Le Corpolab

Au Village by CA Paris, forts de notre expérience de plus de 10 ans, nous avons créé **le Corpolab, un véritable accélérateur de réflexion et d'innovation**. Sa vocation est d'aider les organisations à naviguer dans l'écosystème tech et start-up, transformer les défis en opportunités stratégiques et faire émerger l'innovation avec l'esprit et les méthodes entrepreneuriales. Grâce à une approche hybride, créative et pragmatique, allant de la stratégie à l'opérationnel, nous créons des passerelles stratégiques pour accélérer l'essor de solutions impactantes.

