

Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN

Projet, Opportunité, Business Model, Equipe



Management
Technology &
Innovation

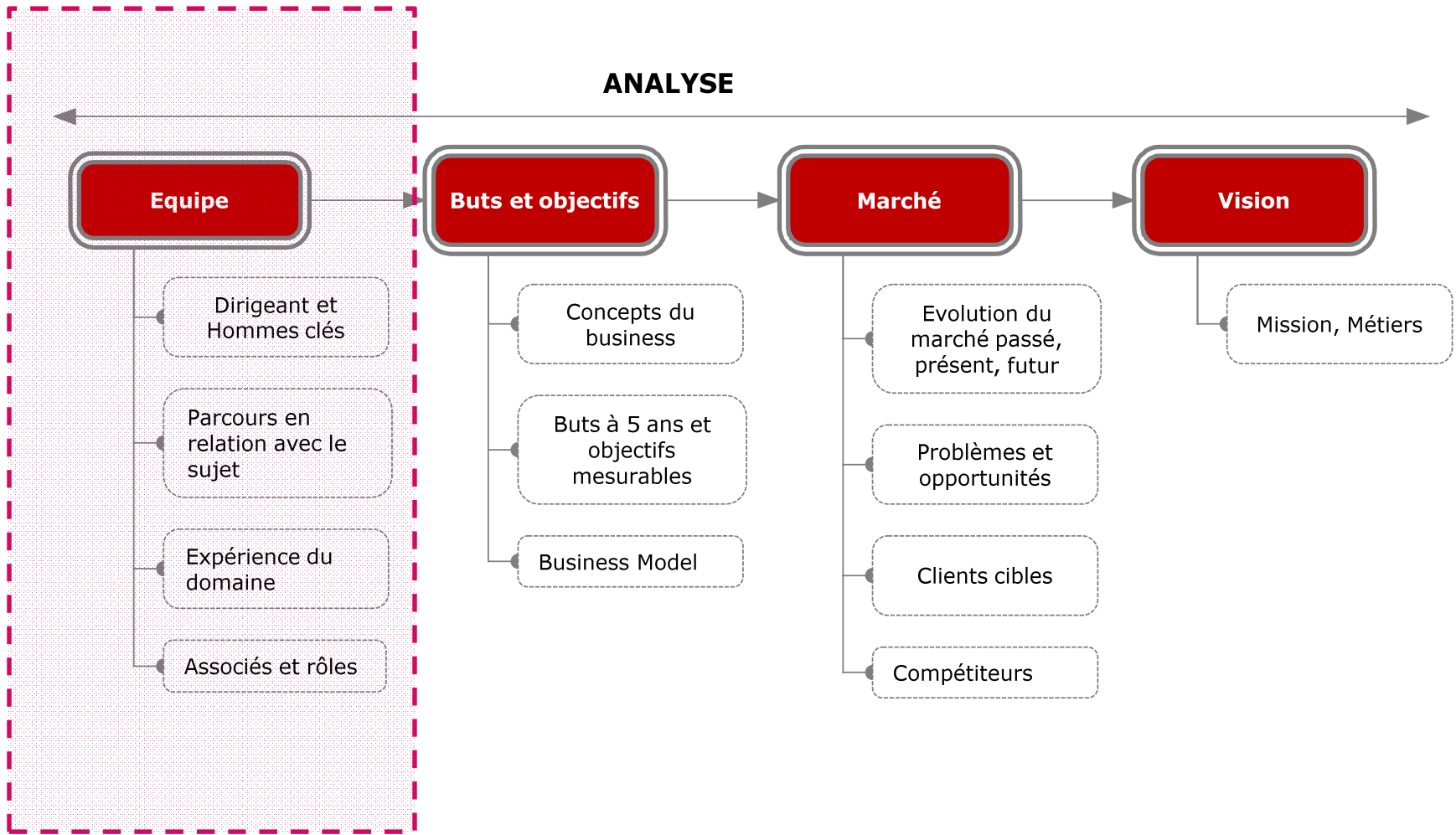


>3 Phases

Analyse

Besoins

Synthèse

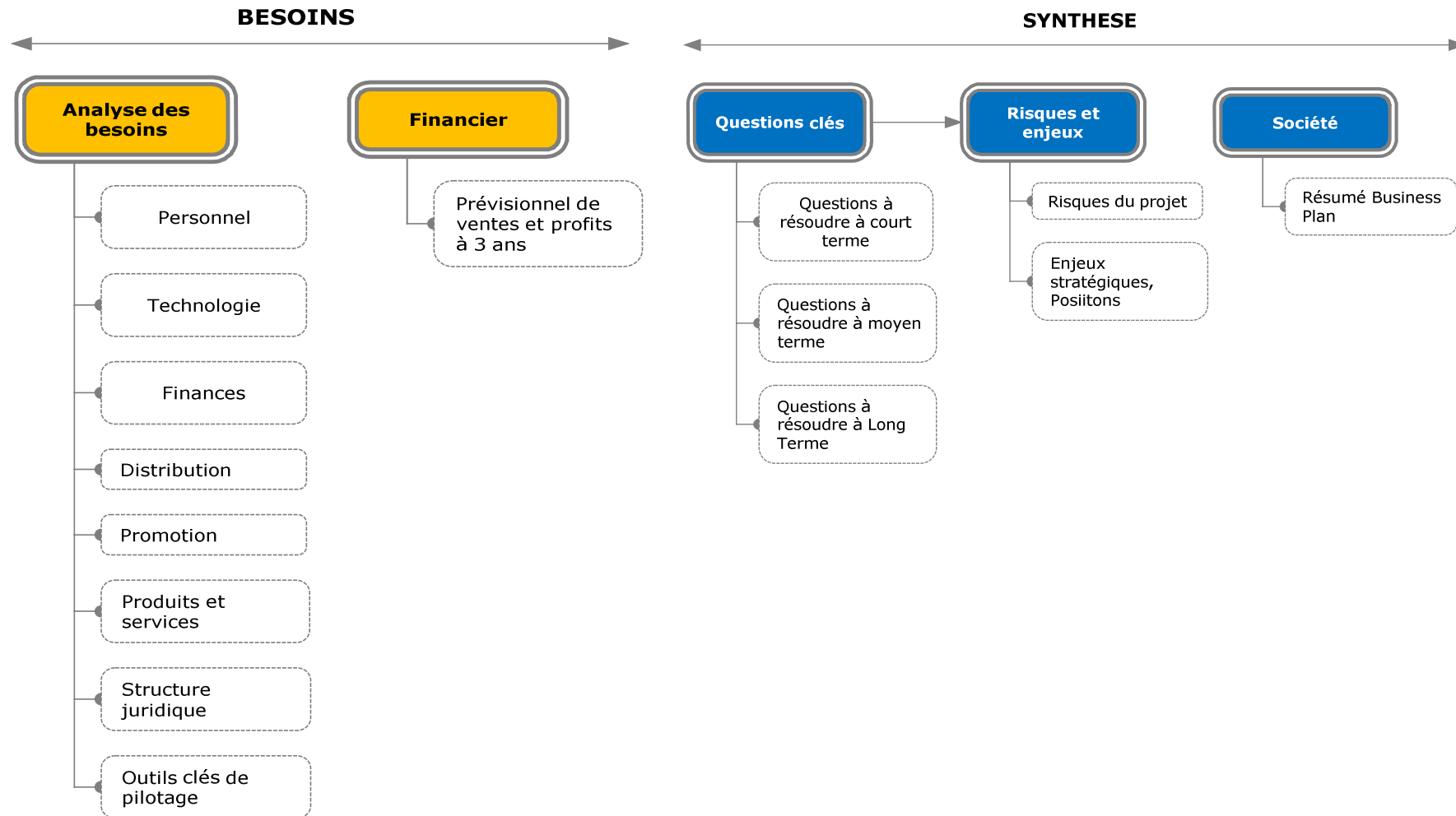


Besoins & synthèse

Analyse

Besoins

Synthèse



Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN –

Projet, Opportunité



Management
Technology &
Innovation



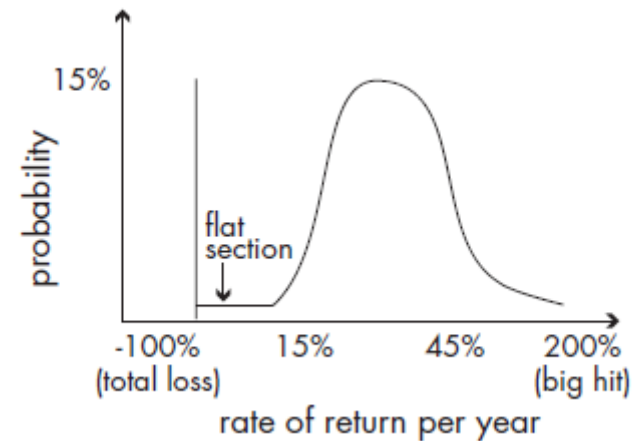
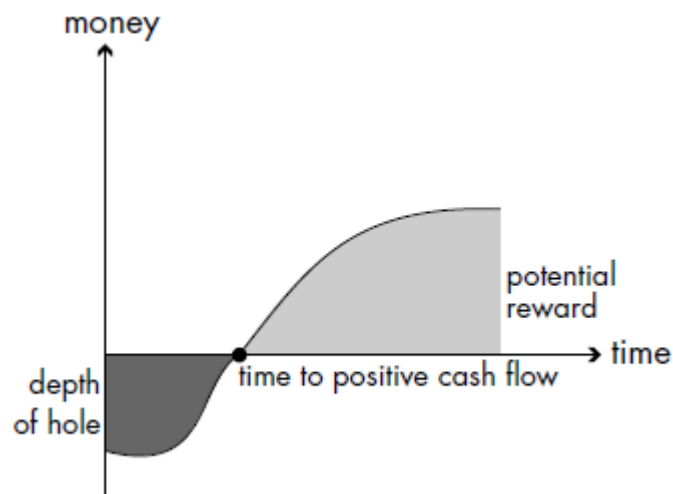
Opportunités



Opportunité

- Dimension du projet
 - **Largeur du marché**
 - **Croissance rapide du marché**
 - Attractivité du métier
 - Les investisseurs vont calculer leur risque sur cette opportunité

*“ One of the greatest myths about entrepreneurs is that they are risk seekers. **All sane people want to avoid risk »***



L'offre : produit /service /concept

- **Quels services ou biens, très précisément, souhaiteriez-vous produire ou exploiter ?**
- **Quel produit ou quel service serait réellement vendu ?**
- **A quel besoin répond précisément le bien ou la prestation ? Quelle est son utilité ?**
 - Ecart important entre ce que l'on croit que les autres ont besoin et ce qu'ils ressentent ou attendent vraiment.
 - Est-ce un besoin déjà largement exprimé ou constaté ou seulement latent ?
- **Lisibilité de l'offre**
 - Dans un projet proposant un ensemble de prestations, il y a souvent un problème de lisibilité pour les acheteurs potentiels

L'offre : produit /service /concept

■ Quel serait le mode d'utilisation du bien ou du service ?

- Conforme aux attentes actuelles des consommateurs (gain de temps, simplicité, gain de place, économie, nouveauté, etc...).
- Se mettre mentalement (parfois physiquement) à la place de l'acheteur potentiel
- Faudrait-il éduquer les consommateurs ?

■ Comment serait-il vendu ?

- En boutique : l'élément majeur sera l'emplacement.
- Force de ventes : recruter un ou des commerciaux présente des risques importants + animer une force de ventes.
- Prescripteurs : Savoir-faire particulier nécessaire pour cultiver des relations avec les prescripteurs. Un commissionnement doit être envisagé !
- Correspondance : Coût de réalisation d'un catalogue et une logistique de marketing direct...

L'offre : produit /service /concept

■ Caractère novateur de votre produit/service/concept ?

- L'innovation permet de se différencier des concurrents,
- Certaines innovations perturbent le marché-> exigences spécifiques.
- Une amélioration est plus facilement adoptée par le marché
- Une innovation bouleversant les habitudes de consommation demande de gros moyens financiers
- Une innovation de rupture devant s'intégrer dans d'autres équipements, dans une chaîne de production, rend son adoption encore plus difficile.
- Un "concept commercial" présente un caractère novateur difficilement protégeable.

L'offre : produit /service /concept

■ Points forts de votre produit/service/concept :

- la démonstration probante d'un prototype
- la détention d'un droit d'exploitation exclusif
- une technologie protégée
- une réputation acquise favorable à l'activité
- une forte notoriété dans le milieu visé, etc...

■ Quels sont ses points faibles :

- Vulnérabilité actuelle ou prévisible
- Un vide juridique
- un procédé nouveau susceptible d'être copié très facilement
- ne pas être du "sérail " alors que le marché est un milieu très fermé
- un concept imitable

Repérer la technicité

- Vous devez repérer la technicité du projet, son originalité
 - Qu'est ce qui donne de la valeur à ce projet ?

Technique connue
Technique utilisée
Technique maîtrisée
Savoir-faire
Expérience
Connaissance
Réseau
Capacité à ...



Élément différenciant
Déterminant

Ce que l'on vend,
Comment on le vend,
Comment on le produit,
Position dans la chaîne de
valeur,
... etc.

FCS

Élément essentiel à prendre en compte pour s'attaquer à un marché

- Ces FCS sont différents d'un marché à l'autre.
Citons quelques exemples:
 - la communication pour le lancement des nouveaux numéros de renseignements 118
 - la rapidité de livraison pour la vente par correspondance
 - le nombre de références pour des magasins spécialisés dans la vente de livres anciens

Les forces des facteurs clés de succès

- Les FCS sont les piliers des stratégies d'une entreprise.
- Les FCS permettent à une organisation de focaliser ses efforts.
- Les FCS permettent à une organisation de mieux comprendre ses capacités internes.
- Les FCS permettent à une organisation de mieux comprendre les capacités internes de ses concurrents.
- Les FCS permettent à une entreprise d'avoir un point de référence.

Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

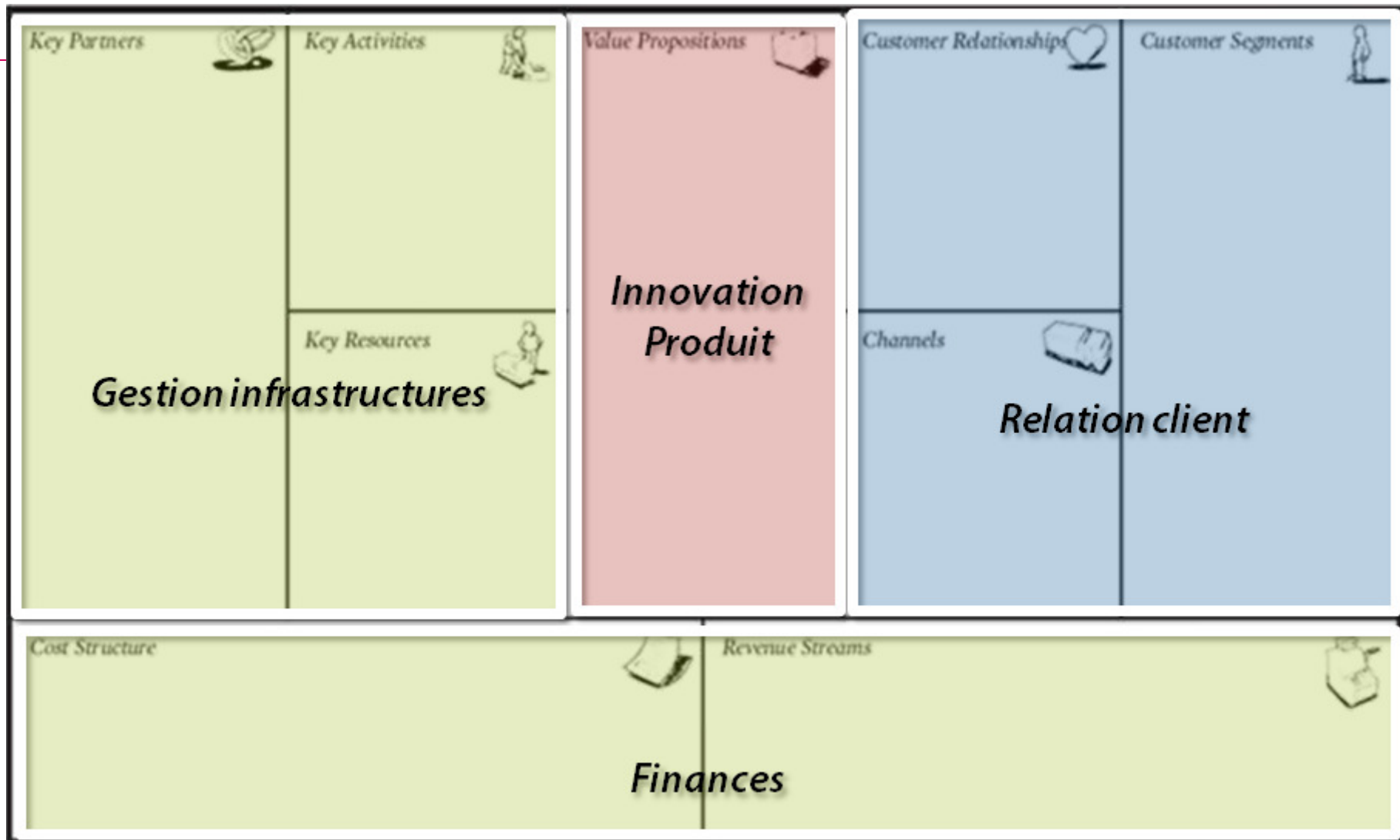
Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN

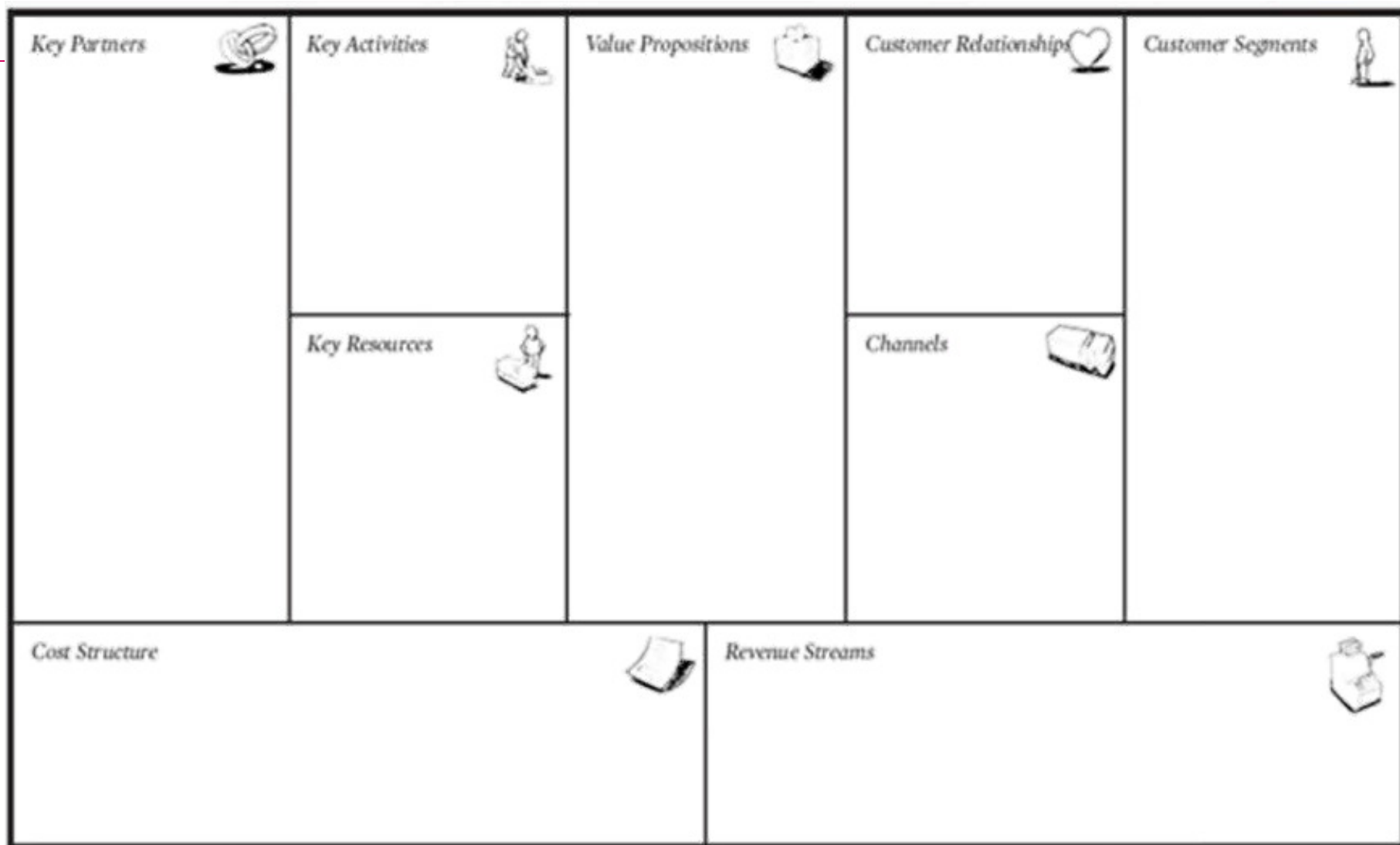
Le Business Model

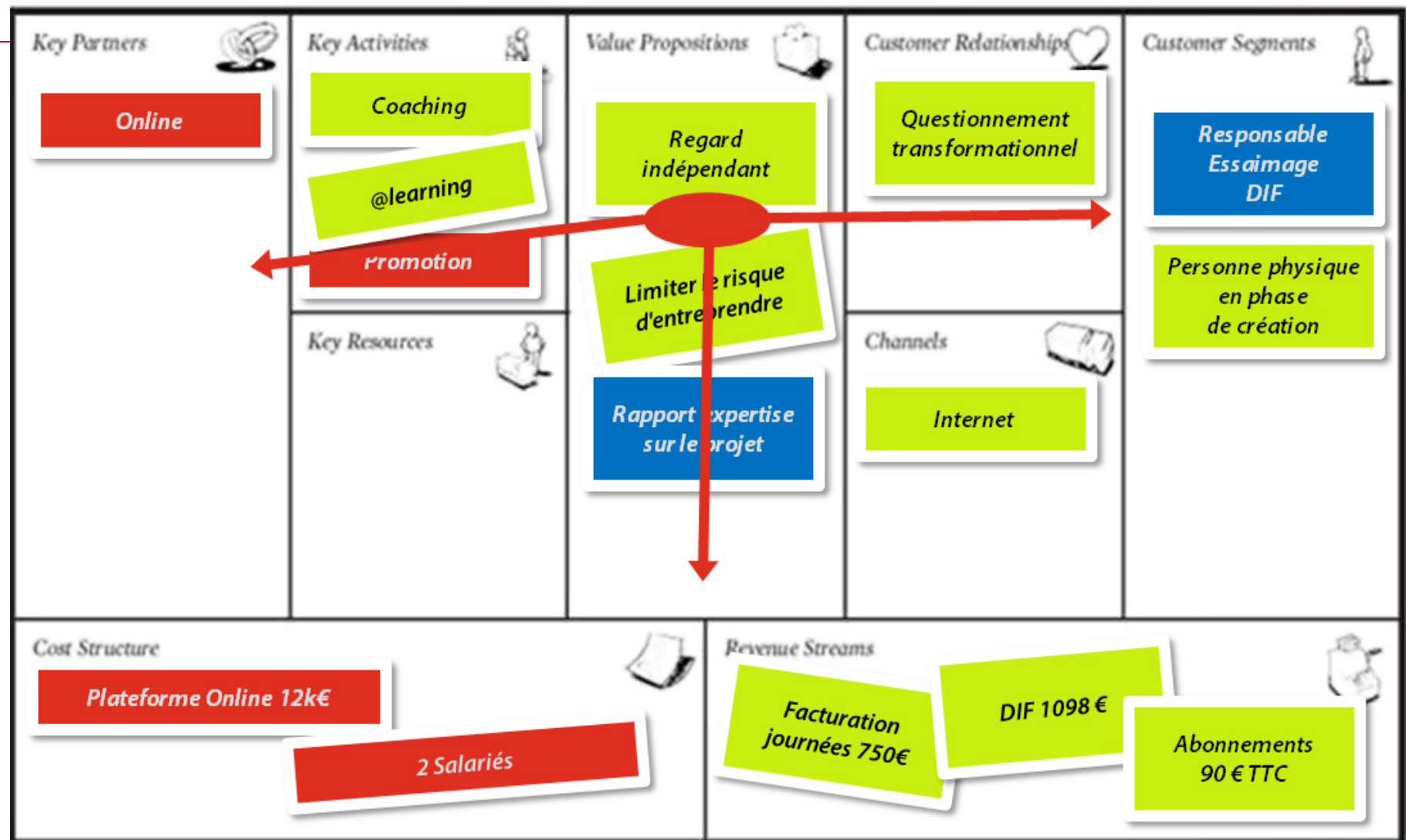


Management
Technology &
Innovation

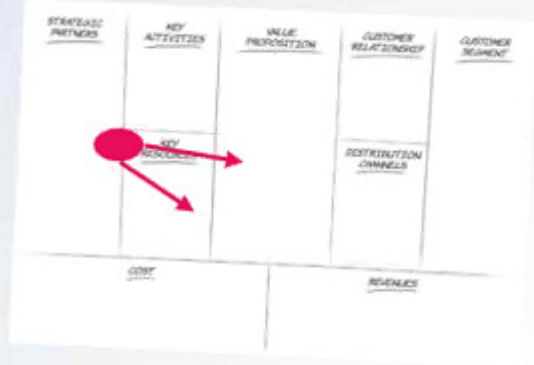








BUSINESS MODEL INNOVATION

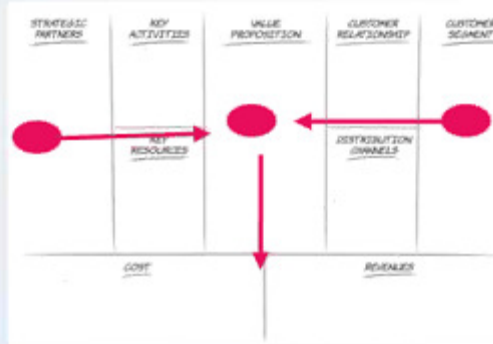


PILOTÉ PAR LES RESSOURCES

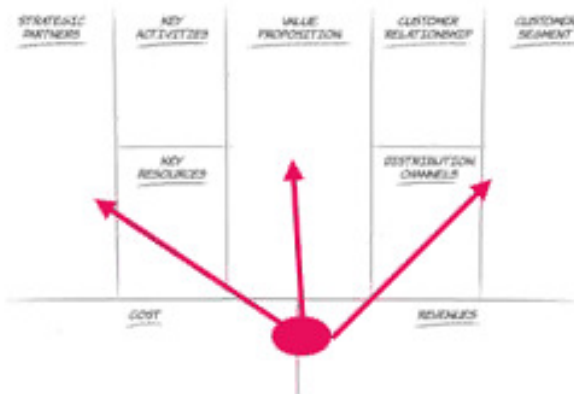


PILOTÉ PAR L'OFFRE

PILOTÉ PAR DE MULTIPLES ÉPICENTRES



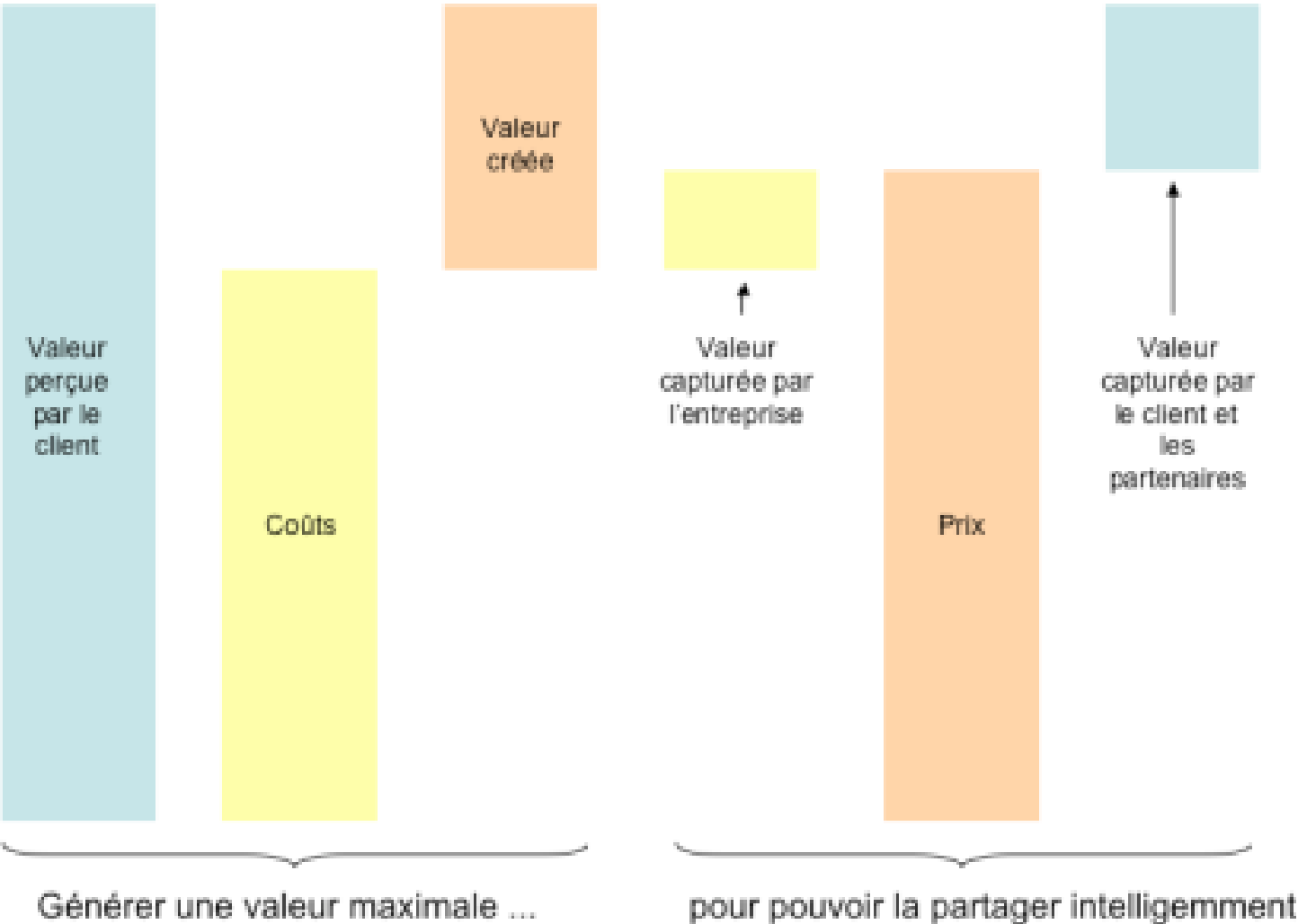
PILOTÉ PAR LA FINANCE



PILOTÉ PAR LE CLIENT

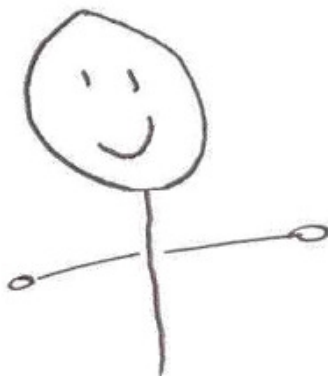


Création de Valeur



Le pouvoir des questions **Et si ?**

ETSI LES COMMUNICATIONS
VOCALES DEVENAIENT
GRATUITES DANS LE MONDE
ENTIER ?



« etsi.com »

ETSI TU ARRÊTAIS DE DIRE
DES BÊTISES ?

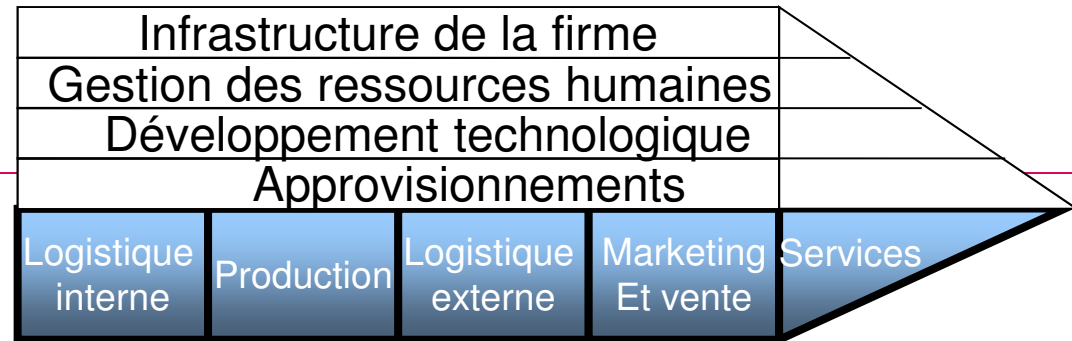


« sceptique.com »

Finalités

- Comprendre le modèle :
 - Economique
 - Comment le business génère du cash !
 - De création de valeur
 - Pour les actionnaires : Economique
 - Pour les clients: Comment ils font leur création de valeur
 - Intermédiaires ?
 - Pour le consommateur
 - Valeur perçue ...
- Niveau de validité du Business model
 - De : Pressenti ... imaginé
 - A : testé et validé
- Connaissance du Business Model type du secteur pour comparaison !!!

Chaîne de valeur

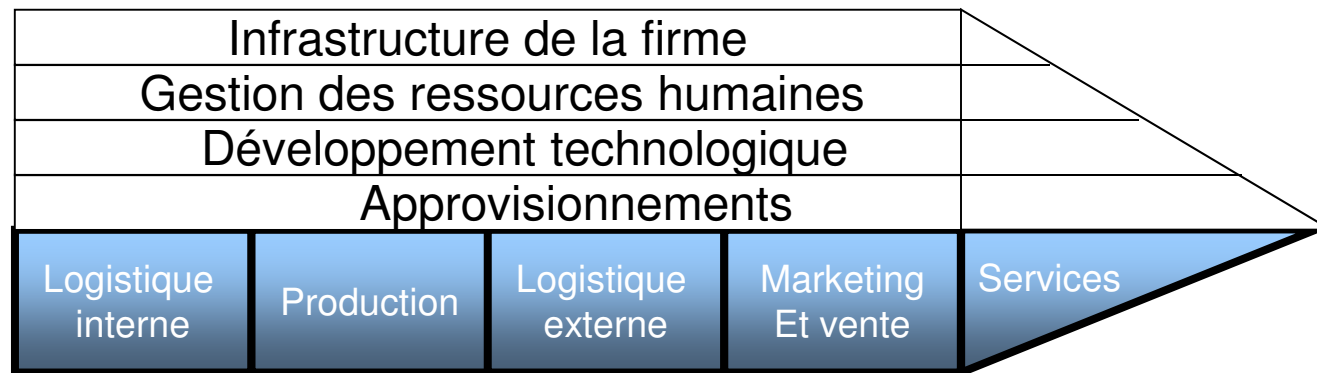


- Le cadre de Chaîne de la Valeur (Value Chain) de Michael Porter est un modèle qui aide à analyser les activités spécifiques par lesquelles les sociétés peuvent créer de la valeur et un Avantage Concurrentiel
- Activités primaires
 - Logistique interne (inbound). réception, stockage, gestion des stocks, transport. (RENAULT)
 - Production : usinage, emballage, assemblage, entretien du matériel, tests et toutes autres activités transforment les produits d'entrée en produit final. (DELL)
 - Logistique externe (outbound). entreposage, commande, transport, distribution. (EAUX)
 - Marketing et ventes (Mkt & sales). choix du canal de distribution, publicité, promotion, ventes, politique de prix, gestion des détaillants (PIZZA HUT)
 - Service. Les activités qui préservent et augmentent la valeur du produit, comprenant : support à la clientèle, services de réparation, installation, formation, gestion des pièces détachées (DEMOS)

Chaine de valeur

■ Activités de soutien

- Approvisionnement. Matières premières, SAV, (AGRO ALIMENT.)
- Développement de technologie. Recherche et développement, automatisation de processus, conception (INTEL)
- Gestion des Ressources Humaines. recrutement, formation (SAFRAN)
- Infrastructure de la société. direction générale, gestion de la planification, financement, la comptabilité, les affaires publiques, la gestion de la qualité.



Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN

Equipe et projet



Management
Technology &
Innovation



Le dirigeant 1/3

- Découvrir le dirigeant
 - Ce qui le caractérise: Age, formation, ...
 - Posture
 - Projet personnel, projet professionnel
 - Ce qui l'intéresse, ne l'intéresse pas

- Faire le lien entre ce qu'il est et son projet.

- Les points clés sont de comprendre son parcours, sa formation, sa vie de famille, ses activités, pourquoi il a créé ...etc. On cherchera à faire le lien entre lui et le projet

Le dirigeant 2/3

Personnalité :

- Cas typiques d'accord ou d'opposition entre la personnalité et le projet économique :
 - Rigoureux / sérieux → Activité dans Milieu scientifique / Milieu industriel : 😊
 - Taciturne / pusillanime → Activité où il faut "aller chercher" les clients : 😞
 - Extraverti/ enjoué → Animations commerciales : 😊
 - Timide / introverti → Secteur publicité / Milieu de la mode : 😞
 - Autoritaire /charismatique → Projet comportant du personnel peu qualifié et mal payé : 😊

Potentiel : Tous les projets n'exigent pas le même potentiel.

- Condition physique et psychique
- une capacité à absorber le stress,
- savoir négocier, être débrouillard,
- créatif et réactif, cultiver des réseaux relationnels,
- animer,

Le dirigeant 3/3

Motivations :

- Désir d'indépendance, goût des responsabilités, concrétiser un rêve, une passion
- Se réaliser, changer de vie, exploiter une opportunité, accéder à un meilleur statut social
- Augmenter ses revenus et son patrimoine
- Travailler avec votre conjoint
- Vivre un partenariat

■ **Vos objectifs :**

- Travailler en solo pour ne pas avoir de problèmes de personnel,
- Etre à la tête d'une entreprise de plusieurs dizaines de salariés au bout de quelques années,
- Se constituer un revenu d'appoint,
- Revendre rapidement l'entreprise en réalisant une forte plus-value,
- Devenir le N°1 de cette activité dans votre région
- Transmettre une situation aux enfants

Compétences clés

■ Vos compétences et votre savoir-faire :

- La qualification idéale (adéquate) pour un nouveau chef d'entreprise touche à la maîtrise de trois disciplines : la technique, le commercial et le management (gestion administrative et conduite des hommes).
- Comprendre les compétences clés
 - La gestion dans une activité à très faible marge (particulièrement sur les achats et la gestion des stocks);
 - Le management dans une activité de services à forte rotation du personnel ou recourant à nombre de saisonniers ou à des « bas salaires » ;
 - Le commercial dans une activité très concurrentielle où il faut avant tout "aller chercher" le client.

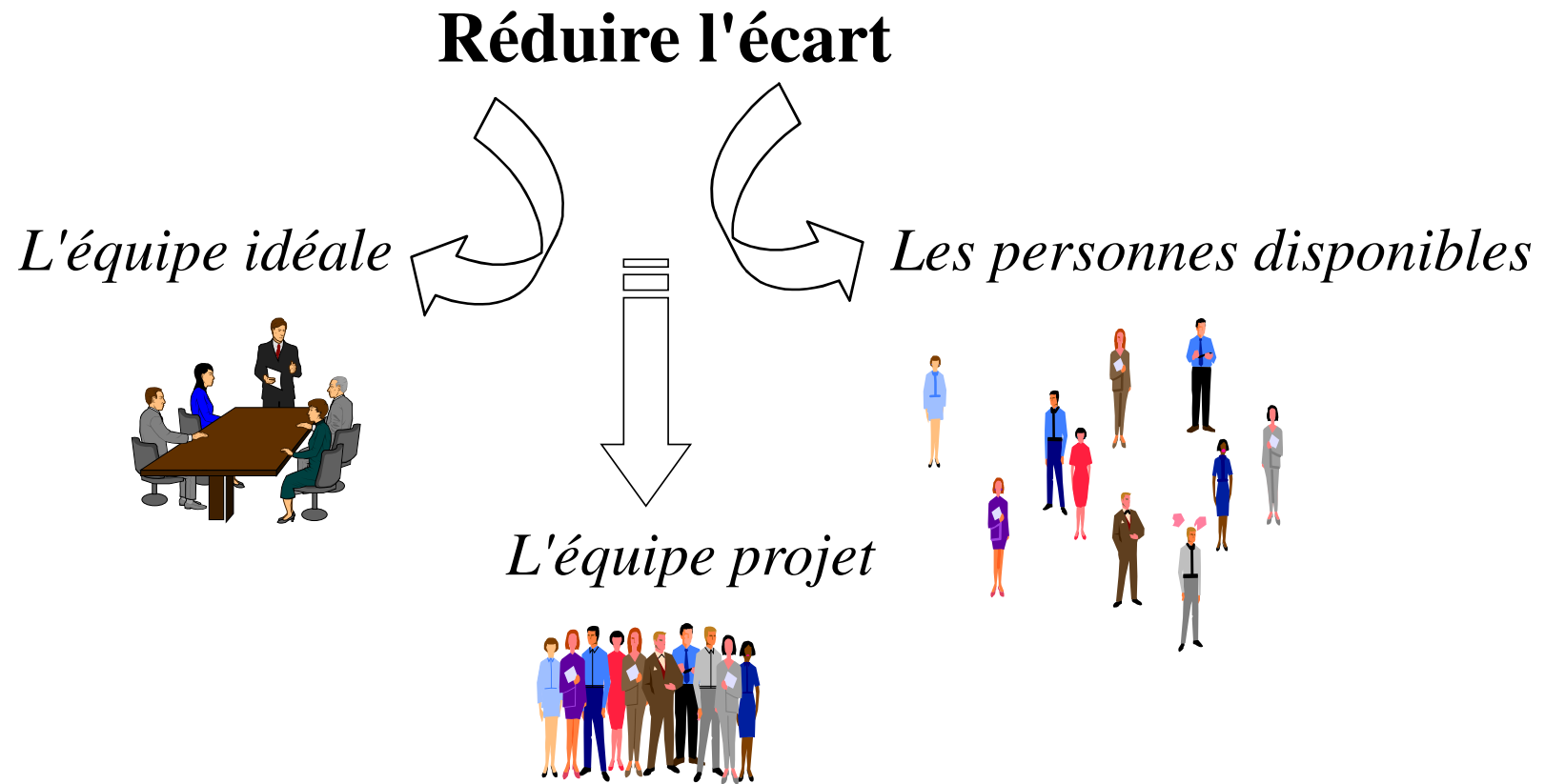
Expérience du sujet

- Notion de connaissance de l'environnement. L'expérience permet en général de bien comprendre l'environnement du projet on veillera à vérifier que le porteur a cette expérience et s'en préoccupe s'il ne l'a pas
 - Travail avec des grands comptes
 - Réseau professionnel adapté
 - Expérience technique du métier
 - Expérience des enjeux (travailler à l'international par exemple)
 - Expérience des usages de la profession

Coût de l'expérience

- Tout manque d'expérience met en péril le projet et doit être prévu, comptabilisé
 - Expérience manquante → Coût pour l'obtenir
 - Personnes clés
 - associés clés expérimentés
 - Board
 - Conseils de surveillance
 - Embauches
 - Temps nécessaire pour acquérir l'expérience suffisante
- Sur des marchés nouveaux sans expérience c'est plus compliqué et plus simple ...
 - Manque de référentiel business
 - Grande liberté pour imaginer un positionnement concurrentiel !

constitution d'une équipe



Profil dirigeant manager

- Questionnement sur la cohésion de l'équipe existante ou prévue, la répartition des rôles.
- On cherche les fonctions clés entre managers, financiers, gestionnaire, Business Developer.
- La position actuelle du dirigeant est définie et imaginée avec l'évolution de la société
- Un dirigeant manage et développe !
 - Difficile de faire diriger une société à qq qui n'a pas ces capacités
 - Clairvoyance des dirigeants sur leurs capacités
 - Réalisme des ambitions des dirigeants
 - K à travailler seul ou en équipe (pas la peine de s'entourer si on n'est pas capable de travailler à plusieurs)
- Désir du dirigeant: Ce qu'il désire réellement !

Associés et rôles

- la constitution de l'équipe (compétences + apport de réseau) ainsi que sur la reconnaissance des rôles entraîne la motivation
 - Comité de direction
 - Comité scientifique
 - CA , Conseil de surveillance, Board
 - Associés actifs, dormants
- Veiller à ce que
 - l'environnement affectif : **Aller bien psychiquement**
 - L'environnement professionnel : **Travailler bien, être bien installé**
 - *soient respectés et favorables*

Formes de sociétés

- Disposer de la structure juridique permettant :
 - De porter les contrats
 - De protéger les créateurs
 - D'être dans la légalité
- Sociétés commerciales
 - EURL (1 Associé)
 - SARL (2)
 - SA (7)
 - SAS (2 ou SASU pour 1)
 - AUTO ENTREPRENEUR
- Différencier
 - Personnes physiques
 - Personnes morales
- Sociétés civiles (par opposition à des sociétés commerciales)
 - SC
 - SCI
 - SCP
 - SCM
 - GIE
- Nombre d'associés
- Capitaux nécessaires
- Responsabilité des actionnaires

CA

- Le **conseil d'administration** est un groupe de personnes, morales ou physiques, chargé de diriger une institution.
- Il comprend plusieurs membres, dont un président désigné ou élu, et un secrétaire. Si une personne morale est membre d'un conseil d'administration, elle désigne une personne physique pour la représenter.
- **Sociétés anonymes**
- Les sociétés anonymes sont administrées soit par un conseil d'administration, soit par un duo directoire - Conseil de surveillance.
- Un CA de société anonyme est constitué de trois membres minimum à dix-huit membres au maximum, qui sont appelés « administrateurs ». Ils sont nommés par l'assemblée des actionnaires.
- Le CA nomme le directeur général de la société. Si celui-ci est aussi président du conseil d'administration, on parle de Président-directeur général.

Conseil de surveillance

- Le **conseil de surveillance** est un organe non-exécutif ayant pour mission de veiller au bon fonctionnement d'une entreprise et d'en rendre compte aux actionnaires.
- **Fonctionnement**
 - Le conseil de surveillance est composé d'un nombre allant de trois à dix-huit membres, dont la moitié au moins doit être présente lors des séances.
 - Les membres du conseil de surveillance sont désignés par les actionnaires pour une durée précisée dans les statuts, de six ans au maximum.
 - Un membre du conseil de surveillance est nécessairement actionnaire de la société
 - Le conseil de surveillance se réunit au minimum de façon trimestrielle.
- **Rôle**
 - Nominations : Il nomme le président et les membres du directoire dont il contrôle la gestion.
 - Contrôle : A toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et se fait communiquer les documents qu'il estime utiles pour l'accomplissement de sa mission. Il délibère sur la stratégie générale de la société qui est soumise à son approbation.

Formes d'accès au capital

- Actions
- BSA
- BSPCE
- OC
- ABSA
- STOCK OPTIONS
- Actions gratuites

- Fonctionnement
 - Autorisation émission
 - Période d'attribution
 - Attribution
 - Période exercice
 - Exercice -> Fiscalité

- Exemple de conditions
 - Atteinte d'objectifs BSA
 - Rémunération sans sortie de CASH, BSA
 - Implication des salariés (BSPCE)
 - Complément de rémunération (STOCK OPTIONS)
 - Baisse de prix en cas de non atteinte des objectifs : ABSA avec effet relatif sur les BSA

- Il est devenu complexe de rémunérer les salariés avec des actions, puisque :
 - Les cessions doivent être inscrites
 - On a le problème de la valorisation