

Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN

Evaluer les besoins



Management
Technology &
Innovation

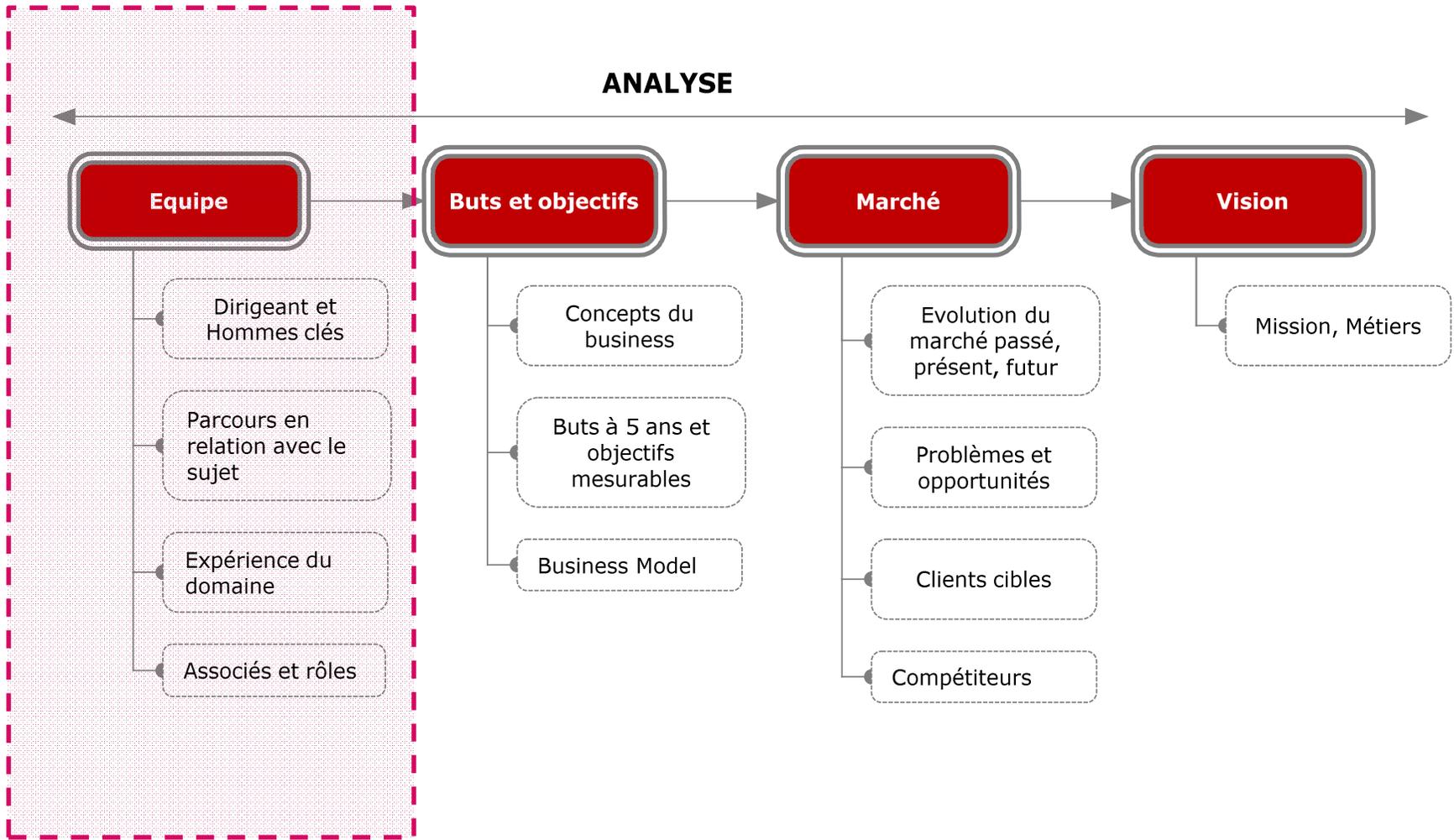


>3 Phases

Analyse

Besoins

Synthèse

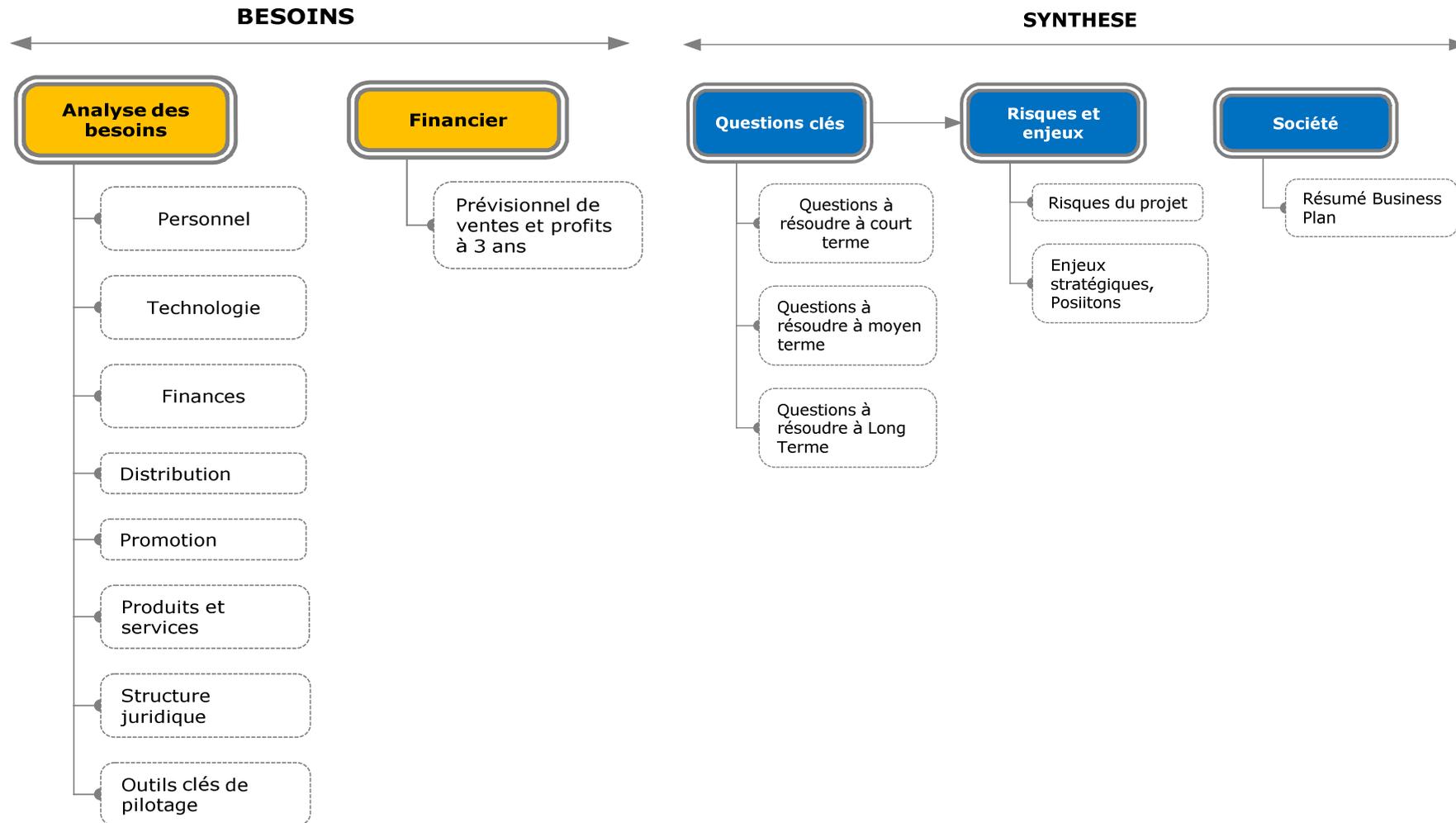


Besoins & synthèse

Analyse

Besoins

Synthèse



Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN

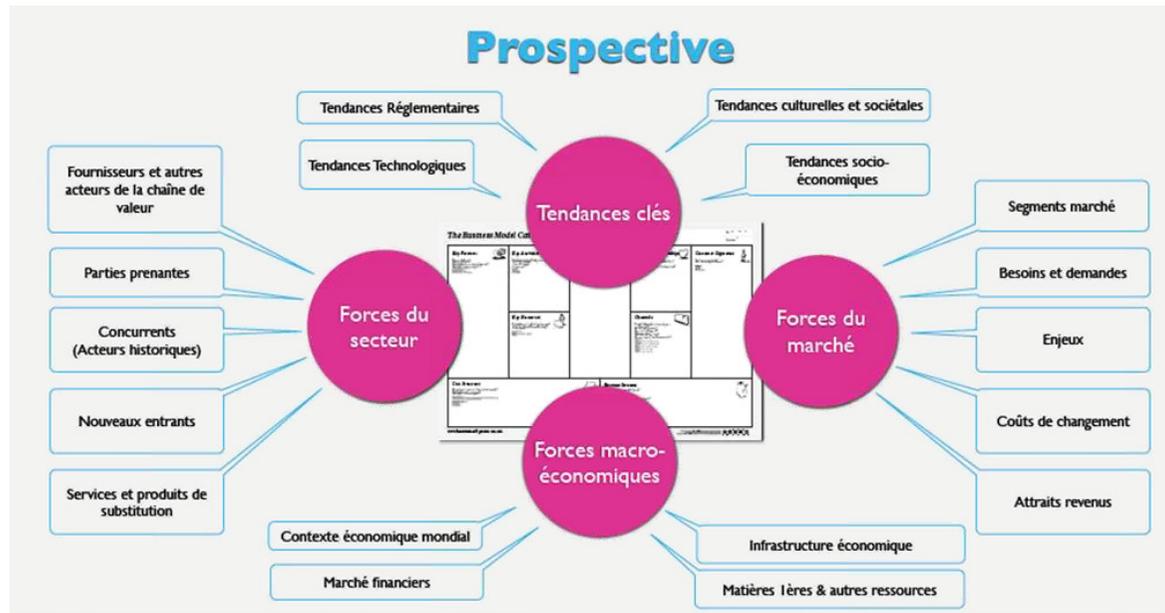
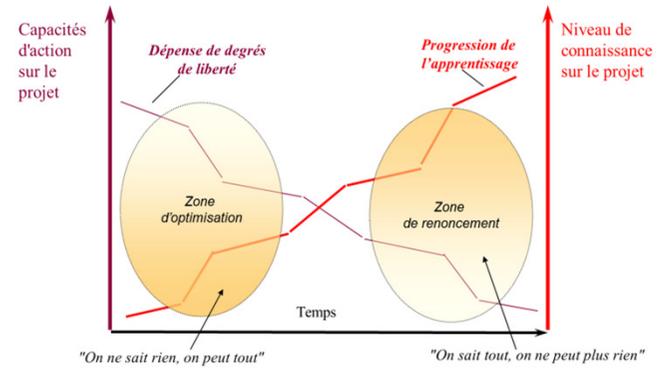
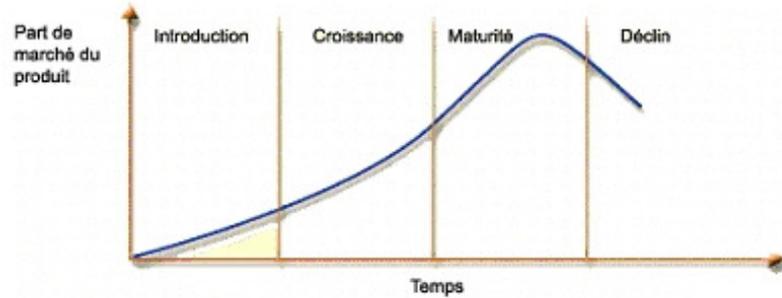
Méthodes



Management
Technology &
Innovation

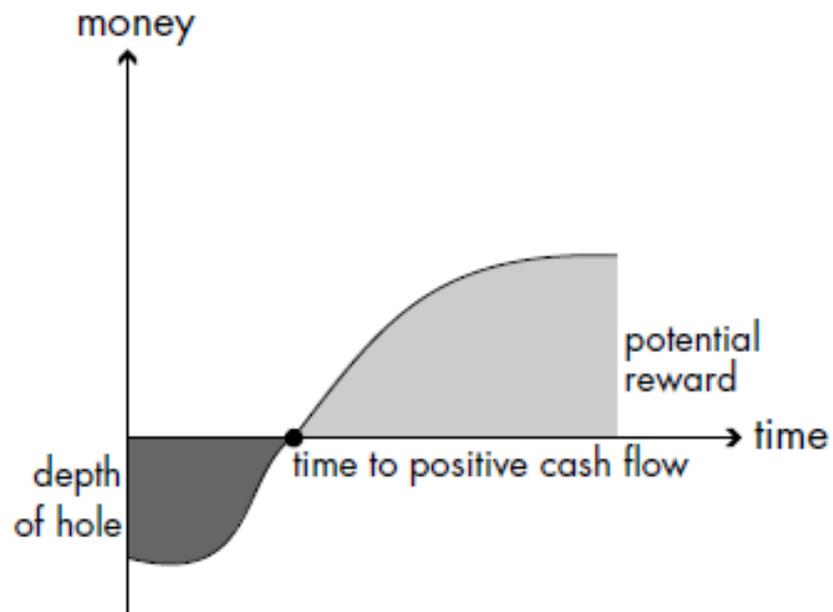


Cerner évaluer les inconnues ...

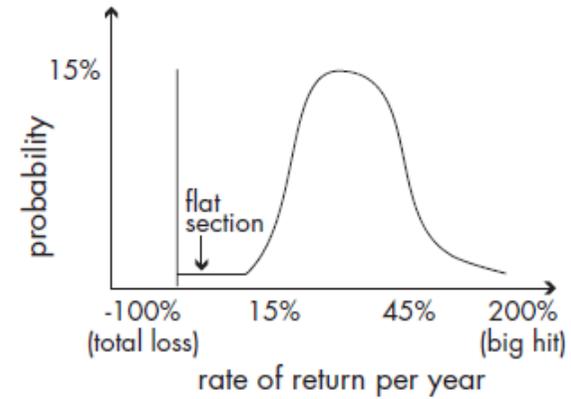


Cerner évaluer les inconnues ...

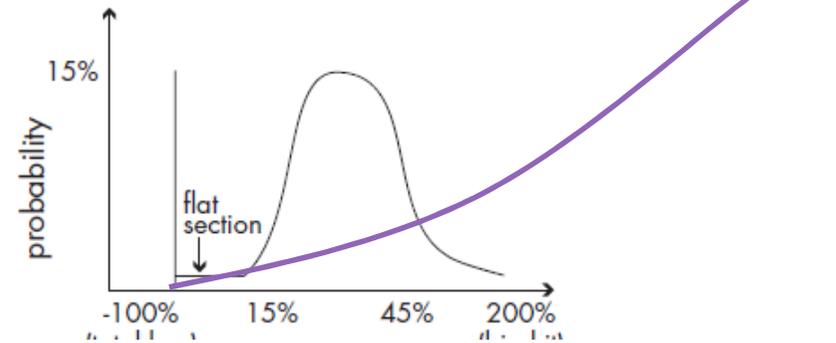
Rentabilité, quand ?



Profitabilité // concurrents



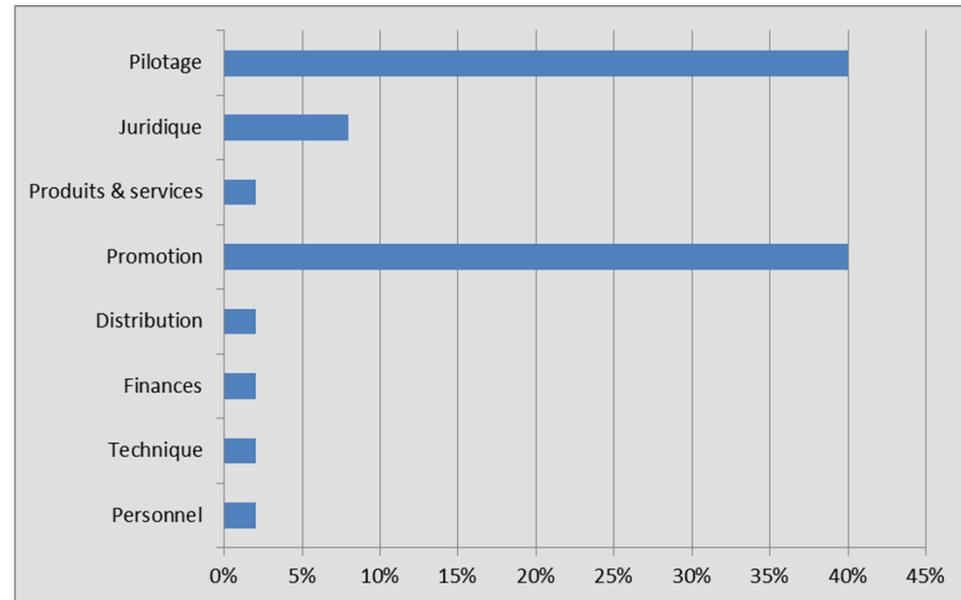
Courbe de R&D



Domaines

- On cerne les domaines de l'entreprise qui vont générer des besoins significatifs ...

- Personnel
- Technique
- Finances
- Distribution
- Promotion
- Produits & services
- Juridique
- Pilotage



- Cette liste est construite au fur et à mesure

Les difficultés de l'évaluation

- Aller à **l'essentiel** dans l'évaluation
- Trouver le **juste niveau** de précision
- Mieux vaut peu de données fiables que trop de datas non vérifiées
- ⚠ ■ Attention ... Pour obtenir 10% de **finesse** on va passer 80% de temps en +, le temps est toujours compté !
- On **ose** faire des hypothèses, on les **confronte**, on les **valide** par une méthode que l'on choisit
- Le réalisme de ces hypothèses est lié à la capacité des dirigeants de connaître le marché et de ... **convaincre**.
- Quand on ne dispose pas de données on travaille par **analogie**

Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN

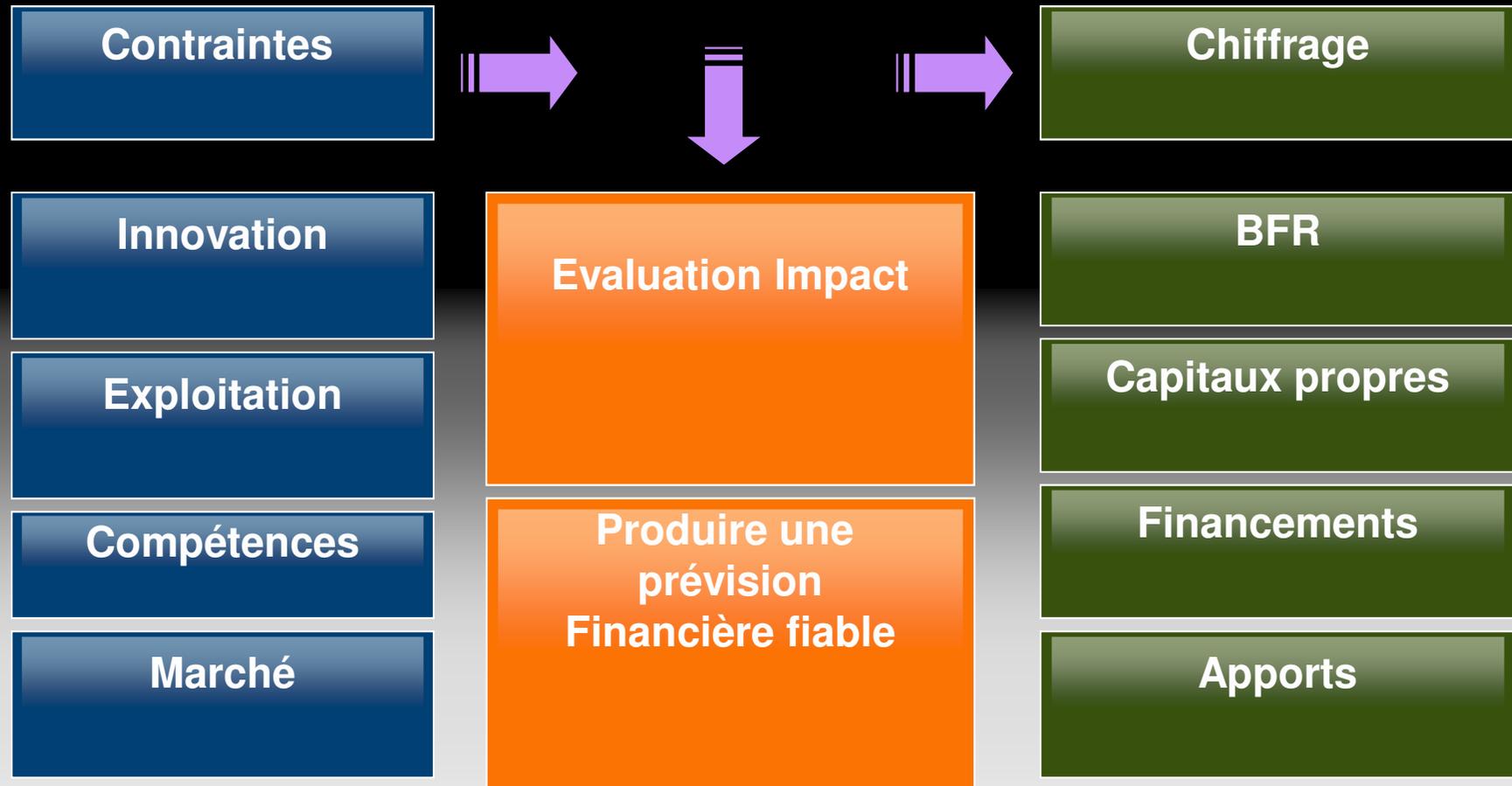
Besoins



Management
Technology &
Innovation



Problématiques de financement



Contraintes du projet

- Recenser l'ensemble des exigences du projet et vérifier qu'elles pourront bien être satisfaites.
 - **Estimer les moyens à réunir** (compétences, équipements, partenariats, financements...),
 - **les risques** pouvant peser sur le projet,
 - **la faisabilité** de celui-ci et sa **probabilité d'être rentable**.
- **Les contraintes propres à la nature du produit ou du service**
 - Produit **difficile à réaliser**
 - Un produit **difficile à distribuer**
 - Un produit **difficile à comprendre** spontanément par l'acheteur potentiel.

contraintes du projet

Caractéristiques du produit ou service	
Complexe	<ul style="list-style-type: none">- temps de mise au point de l'industrialisation (FP, Banques)- normes à respecter (Invest sur FP)- niveau de fiabilité à atteindre (Coefficient de risque *2, Augmentation des charges dans le prévisionnel)- dépendance de partenariats technologiques externes, besoin ultérieur de R et D, etc. (Contrats de collaboration, Licences, Mesure fiscale financement R&D)- lisibilité difficile par le marché, par les prescripteurs, par les relais d'opinion (Etude de marché, Coût de l'expérience, Financements région Etudes de marché ou incubateurs)
Innovant	<ul style="list-style-type: none">- nécessité de modifier le processus de fabrication ou les équipements (Production immobilisée, Charges)- Modifier les habitudes chez l'utilisateur (Charges)- communication à adapter en conséquence (Charges)

contraintes du projet

Périssable	<ul style="list-style-type: none">- infrastructure lourde en conséquence (FP, Emprunts, Immobilisations)- pertes régulières possibles sur stock (Prévoir indicateur Taux de perte sur stock, Charges courantes)
Dangereux	<ul style="list-style-type: none">- normes de fabrication (Charges)- assurances (Charges)- autorisations (Charges)
Fragile	<ul style="list-style-type: none">- surcoût de processus de fabrication (Charges)- création spécifique d'un emballage adapté (Immobilisations, Production immobilisée)
Polluant	<ul style="list-style-type: none">- autorisations (Temps investi + Coûts des autorisations)- réaction possible des riverains (Délais, Retard, Charges exceptionnelles)

contraintes du projet

Copiable	<ul style="list-style-type: none">- risque d'arrivée rapide de "gros concurrents" sur le marché (Cout de la conquête Ou partenariats ?)- nécessité d'occuper le marché très vite (Cout de la conquête rapide de nouveaux clients, Investissement sur FP + Banques ou Autofinancement ...)
A faible valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none">- nécessité de forts volumes (Investissements lourds, FP + Banques)- cohérence entre charges fixes probables et marge commerciale
Nécessitant d'accorder une garantie	<ul style="list-style-type: none">- coût d'un service après-vente (Augmentation des Coûts fixes, analyse des profits potentiels)- assurance à souscrire (RCP en charges)
Très coûteux	<ul style="list-style-type: none">- niveau élevé de Besoin en Fonds de Roulement (FP + Banques + Garanties bancaires)- hésitation longue chez l'acheteur potentiel, Cycle longs (Idem)

contraintes du projet

Sujet aux aléas climatiques	<ul style="list-style-type: none">- réserve financière de sécurité (Qui finance ?, Associés, banques, Assurances)- assurance à souscrire, si possible (Calcul du coût assurance à comparer au coût des capitaux)
Susceptible d'être rapidement obsolète	<ul style="list-style-type: none">- disponibilité de gamme suivante (%CA investis en renouvellement)- cadence dans la recherche-développement (%CA investis en R&D, Usages de la profession)
Nécessitant un emplacement particulier	<ul style="list-style-type: none">- dans une rue très commerçante (Achats murs projet patrimonial, ou locations élevées en charges)
Non rentable par lui-même	<ul style="list-style-type: none">- aléas des recettes provenant des tierces parties (Financement jusqu'à l'équilibre, Investisseurs + Banques)

Exemples d'approfondissements

■ Approvisionnement :

- Acheter des quantités importantes à chaque fois
Immobilisation de cash
- Avoir en permanence des stocks importants de précaution
Immobilisation de cash
- Se prémunir contre les variations de cours
Couverture de change en %

■ Processus de fabrication

- Intégrer les renchérissements, les retards et autres ratés possibles par rapport aux moyens financiers mobilisables
Dans un business plan mettre un K de risque sur tout !
- La production de prestations peut dépendre de recrutements difficiles à réaliser (enquête préalable auprès d'un expert : ANPE, cabinet de recrutement...)
Ne pas sous-évaluer le coût de constitution de l'équipe (recrutement, rv ...)

Exemples de contraintes liées à la distribution du produit

- Un bon produit qui n'arrive pas à rencontrer son marché devient un échec.

- Exemples :
 - Sera-t-il nécessaire de créer une marque ?
 - Faudra-t-il utiliser un réseau sélectif ?
 - Faudra-t-il mettre en place un service après-vente ?
 - temps et les moyens nécessaires pour approcher la grande distribution, s'il y a lieu ?
 - mettre en place des moyens de publicité particuliers ?

Besoins

■ Moyens humains :

- constituer une équipe dirigeante.
- Partage de la même vision du projet
- Compétences particulières.
- force de vente

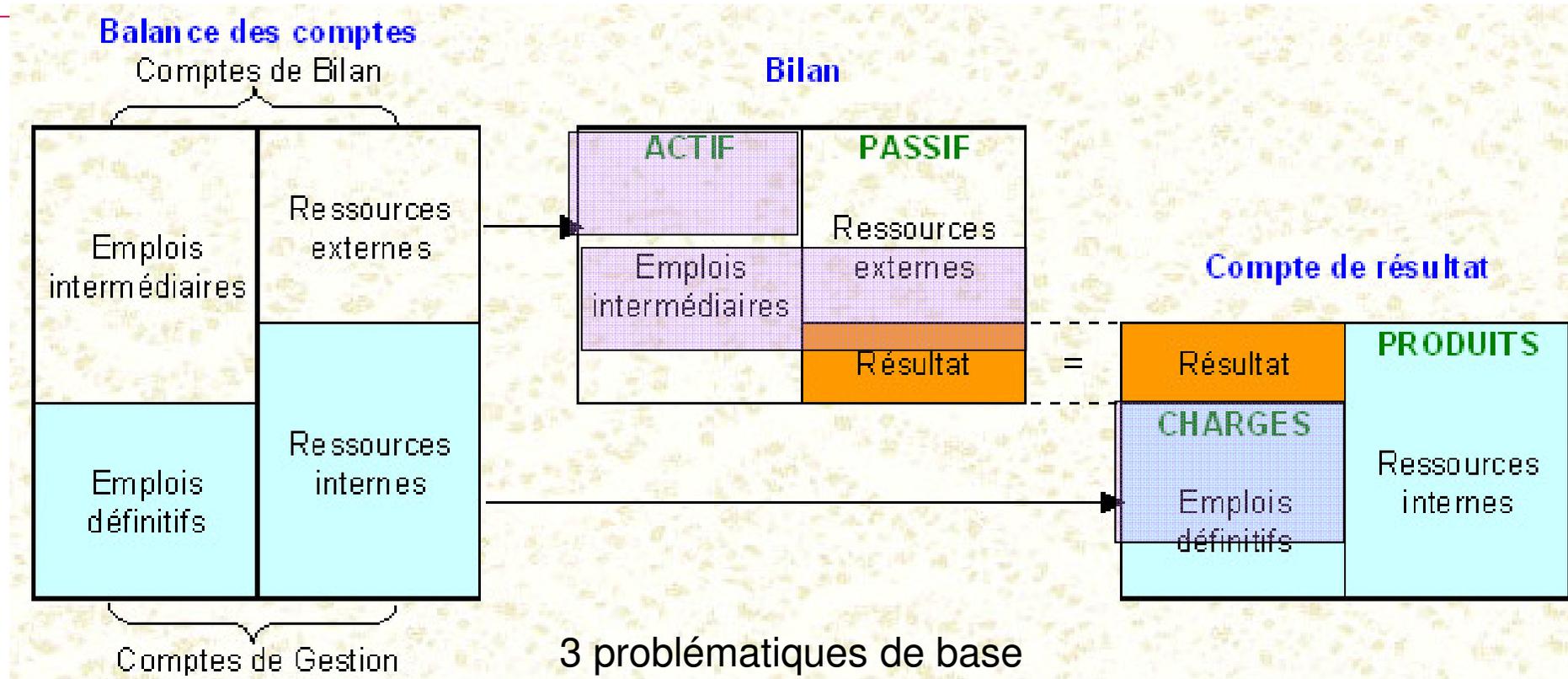
■ Moyens techniques :

- investissements lourds
- équipements nécessaires à votre activité
- machines spéciales
- partenariats technologiques ou commerciaux
- sous-traitance
- logistique
- anticiper sur des normes

■ Moyens financiers :

- le coût de vos investissements de départ
- le coût des "dépôts et cautionnements«
- Besoin en Fonds de Roulement
- les pertes certaines pour les premiers exercices
- Votre capacité financière
- Emprunts
- Capacité d'emprunt

Du bilan au compte de résultat



3 problématiques de base

- Financement des investissements (Moyens)
- Financement du BFR
- Rentabilité de l'activité (financement)

Indicateurs clés : RE, EBE, FR, BFR, FP,
DETTES FI / FP

Bilan points clés



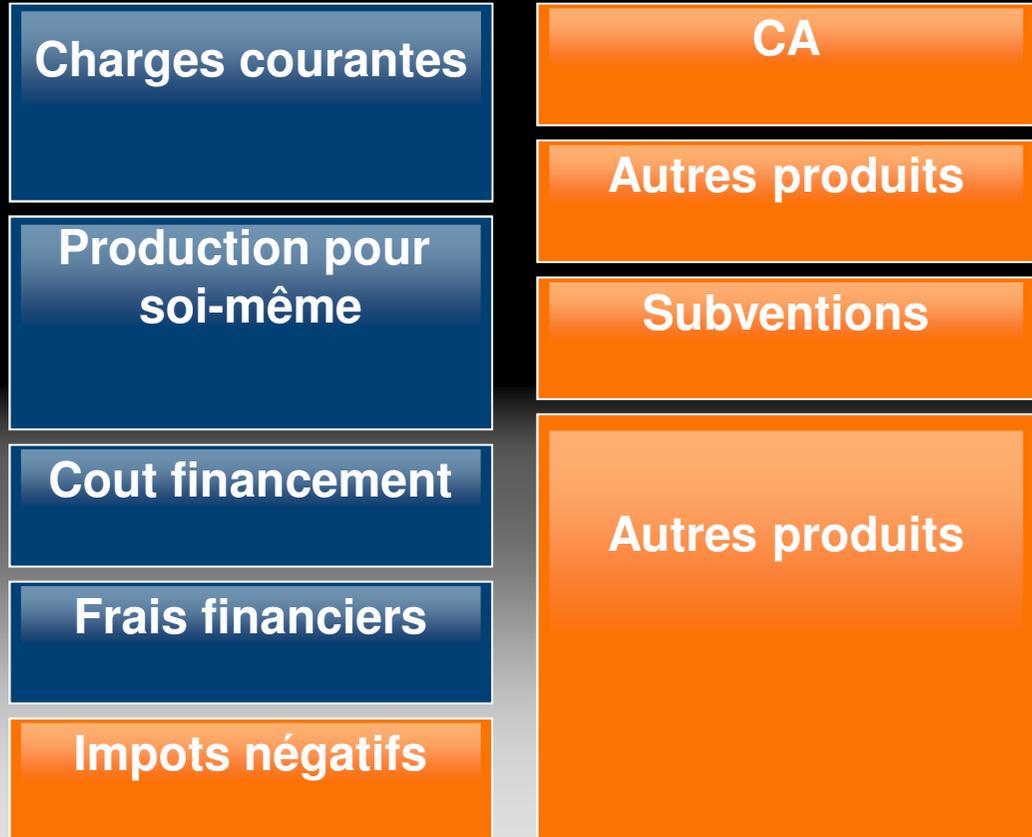
Actifs et passifs

- Actif immobilisé
 - Recherche & Développement
 - Production immobilisée
 - Matériels techniques
- Actif circulant
 - Créances TVA
 - Créances CIR
 - Créances ETAT Autres
 - Clients
 - Clients Export (change)
- Disponibilités
 - Devises
- Fonds propres
 - Capital
 - Augmentations de capital
 - Primes d'émission
 - Réserves
 - RAN
 - Résultat
- Quasi fonds propres
 - Avances remboursables
 - Avances conditionnées
- Emprunts
- Fournisseurs stratégiques
- Salariés stratégiques

- Dettes courantes

Compte de résultat points clés

Essentiel de comprendre l'organisation du CR de l'entreprise (sa structure de coûts et de profits les premières années et après)



Compte de résultat

■ Charges

- Charges variables de production CPPV ou CPPF
- Amortissement des Immobilisations
- Neutralisation de charges : Production immobilisée
- Impôts négatifs CIR

■ Indicateurs

- Cout du financement
- Impact du financement sur le RN
- EBE prévu par activité
- Somme des charges fixes mensuelles

■ Produits

- Chiffre d'affaires prévu 2 ans
- Chiffre d'affaires prévu + 2 ans
- Subventions de fonctionnement
- Subventions d'investissements
- Avances remboursables
- Licence exploitation
- Franchise
- Refacturation de frais généraux

Trésorerie (Leviers)

L'entreprise en croissance n'ayant pas la rentabilité intrinsèque suffisante pour financer sa croissance, les besoins prévisionnels de trésorerie doivent impérativement être pourvus.



Acteurs du financement et du conseil

- Chambres de Commerce (CCI),
- Chambres de Métiers (CM),
- Chambre d 'agriculture,
- Plateformes d 'initiative locale (FIR),
- NACRE
- Réseau Entreprendre,
- ADIE,
- BGE
- Sociétés spécialisées
- Experts-comptables,
- Avocats,
- juristes,
- Consultants,
- Centres de gestion agréés