

Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN –

Besoins financiers



Management
Technology &
Innovation



Le niveau de détail requis

- Business Plan
- Executive summary
- Présentation PPT

	Bilan		CR		Trésorerie		CA		Quantité	
	Synthèse	Détail	Synthèse	Détail	Synthèse	Détail	Synthèse	Détail	Synthèse	Détail
Business plan	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Executive summary			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Présentation PPT			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

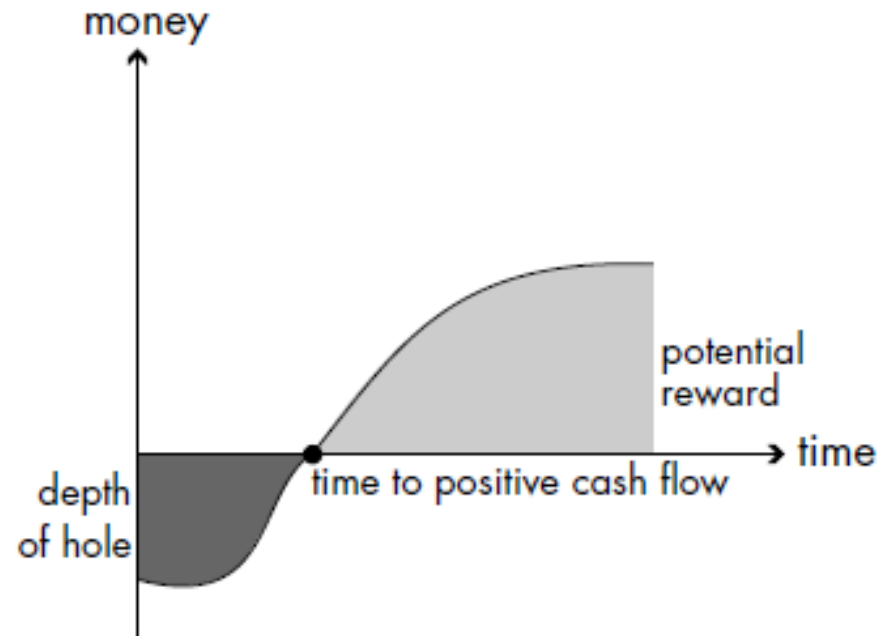
Indicateurs clés

■ Burn rate:

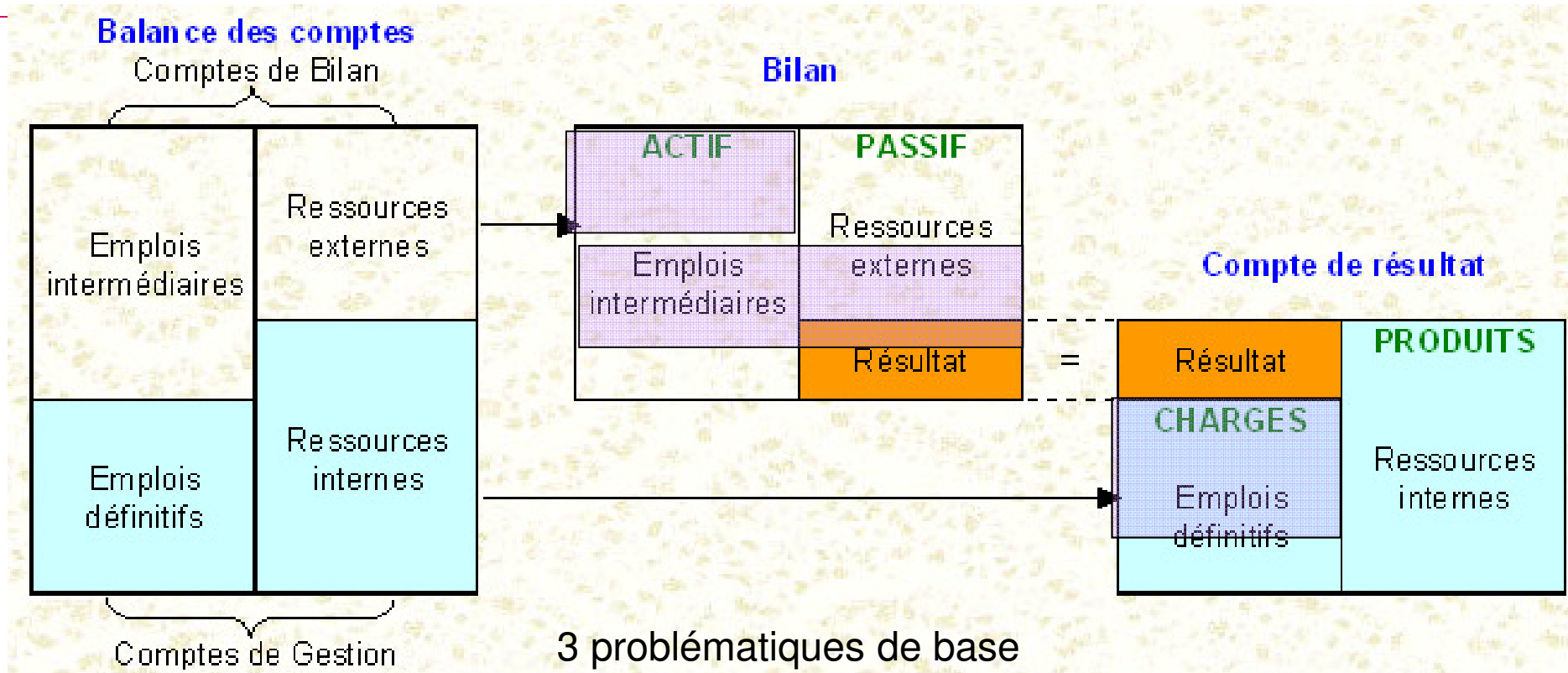
- Combien la société consomme de cash dans les premiers mois
Jusqu'à l'équilibre
= Besoins en cash

■ Equilibre:

- Combien de temps il faut à la société pour devenir bénéficiaire



Du bilan au compte de résultat



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

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

Chiffres à indiquer

- CA
- CA par activités
- Quantités vendues
- Quantités significatives du business
 - Achats
 - Ventes
 - Nb salariés
- Résultat net
- Burn Rate
- Autres informations
 - % R&D
 - % Achats
 - Marge brute
 - Investissements
 - Capitaux
 - Trésorerie annuelle
 - Trésorerie mensuelle ou Trimestrielle
 - Tableau de financement

Bilan points clés



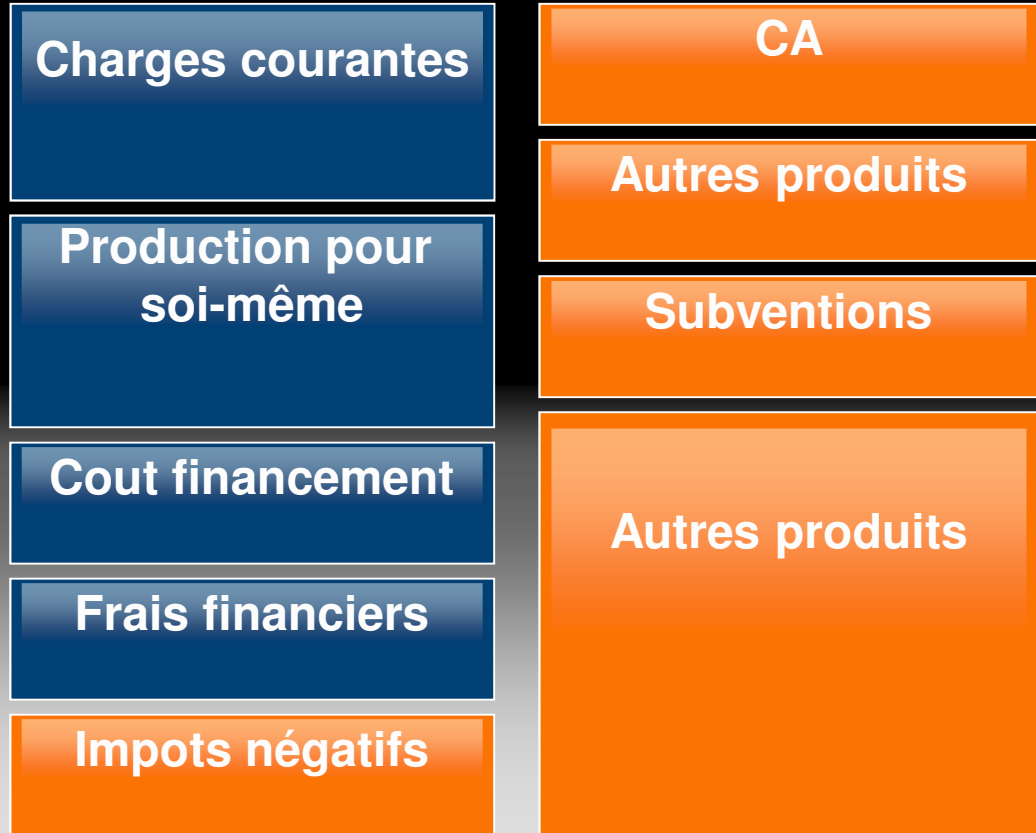
Actifs et passifs

- 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

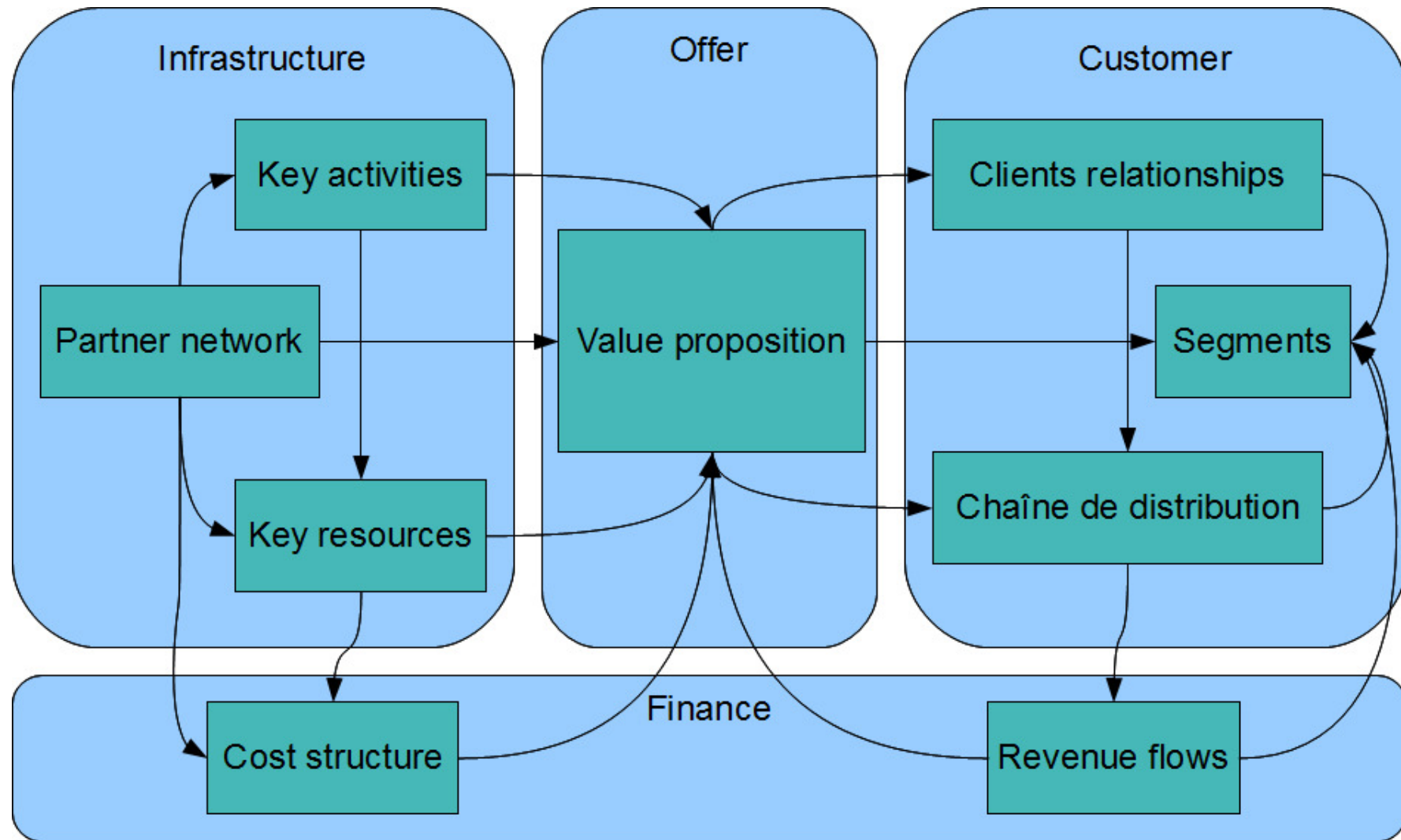
Trésorerie (Leviers)

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

-> **BURN RATE**



Business Model



Business Model

Il doit être clair dans la tête des dirigeants

- Qu'est ce qu'on vend ?
- A qui on le vend ?
- Comment on vend ?
- Quelles quantités ?
- Comment cela génère des revenus ?
- Comment on se différencie ?
- Pourquoi cela va marcher ?
- Comment on va conquérir les clients ?
- Comment on imagine le développement ?

Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN –

Réalisation des prévisionnels



Management
Technology &
Innovation



Outils de production de Business Plans

- Outils professionnels; **à privilégier**
 - Logiciels RCA : en accès gratuit pendant 15 jours – Professionnels
 - www.rca.fr
 - Autres outils gratuits -> Chercher Business Plan dans Google

- Outils génériques:
 - Tableaux Excel prêts à l'emploi
 - Faire ses tableaux -> Simplifier au maximum

- Validation du Business Model
 - Faire ses simulations sur Excel est largement suffisant

Sources d'information

Adresse du site

www.apce.com

www.bge.asso.fr

www.entrepreneur-social.net

www.pepinieres-elan.org

www.moovjee.fr

Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN –

Dimension juridique

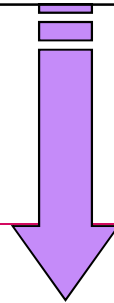


Management
Technology &
Innovation



Juridique

Analyser les engagements

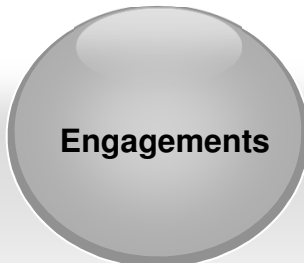


Respect de la législation

- Législation internationale
- Législation nationale
- Protection de l'environnement
- Droit social
- ...

Partenaires du financement

- Levées de fonds
- Actionnaires
- Aides à l'innovation



Tiers

- Contrat clients
- Engagements long terme
- Responsabilité civile professionnelle
- Contrats fournisseurs
- Engagements des Fournisseurs

Immateriels

- Recherche Développement
- Production immobilisée
- Valeur des brevets
- Valorisation de la recherche
- Valorisation du SF
- IP Propriété intellectuelle



Hors bilan

- Valeur des engagements
- Salariés

Principes de l'augmentation de capital

	Capital origine			Capital après augmentation de capital (*)		
	Capital	Nombre actions	% Capital	Capital	Nombre actions	% Capital
Dirigeant	5 000,00 €	500	50%	5 000,00 €	500	26%
Autres associés	5 000,00 €	500	50%	5 000,00 €	500	26%
Nouvel associé			0%	9 000,00 €	900	47%
	10 000,00 €	1000	100%	19 000,00 €	900	100%

Evaluation de la société Pour 100% du capital

Evaluation	95 450,00 €
Nbre parts	1000
Valeur part	95,45 €
Dont nominal	10,00 €
Dont prime	85,45 €



Apport du nouvel associé	
Montant investi	85 905,00 €
Nbre de parts	900,00
Dont nominal	9 000,00 €
Dont prime d'émission	76 905,00 €

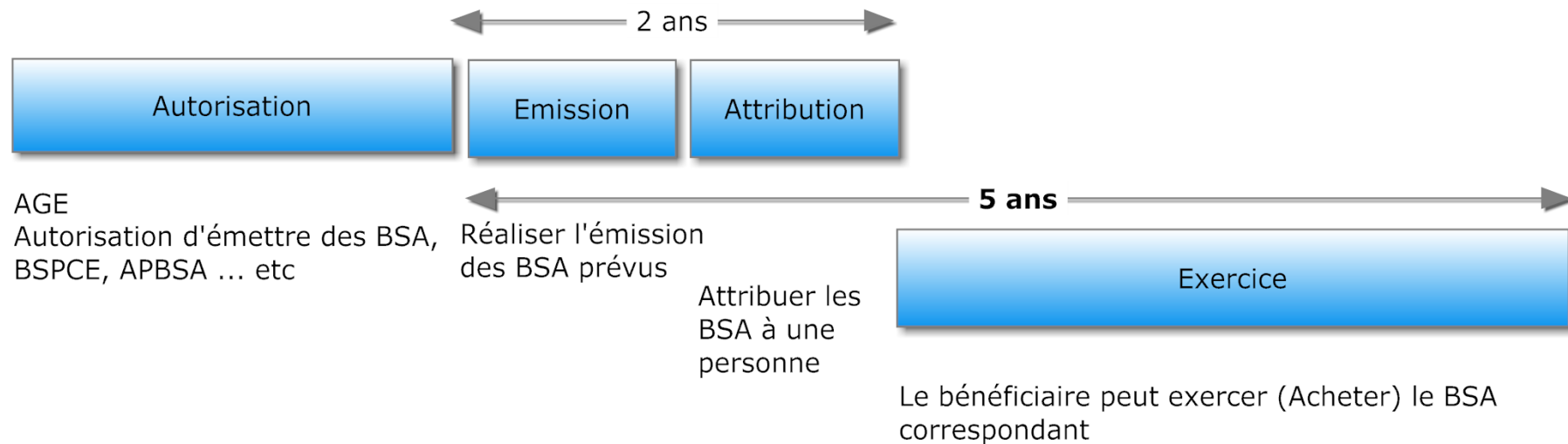


(*) Au final la société dispose une fois l'augmentation de capital réalisée, de :

85 905,00 €

BSA, BSPCE, BS, ABSA, APBSA ...

Accès conditionné au capital



Implication des managers par des BSPCE

	Capital origine			Capital après augmentation de capital (*)		
	Capital	Nombre actions	% Capital	Capital	Nombre actions	% Capital
Dirigeant	5 000,00 €	500	50%	5 000,00 €	500	24%
BSPCE Dirigeant				2 000,00 €	200	10%
Autres associés	5 000,00 €	500	50%	5 000,00 €	500	24%
Nouvel associé			0%	9 000,00 €	900	43%
	10 000,00 €	1000	100%	21 000,00 €	1100	100%



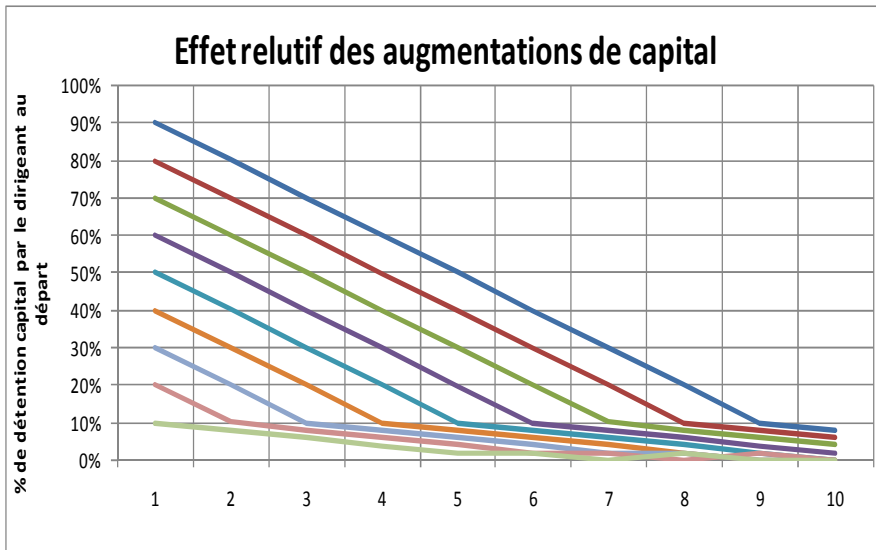
**Evaluation de la société
Pour 100% du capital**

Evaluation	95 450,00 €
Nbre parts	1000
Valeur part	95,45 €
Dont nominal	10,00 €
Dont prime	85,45 €

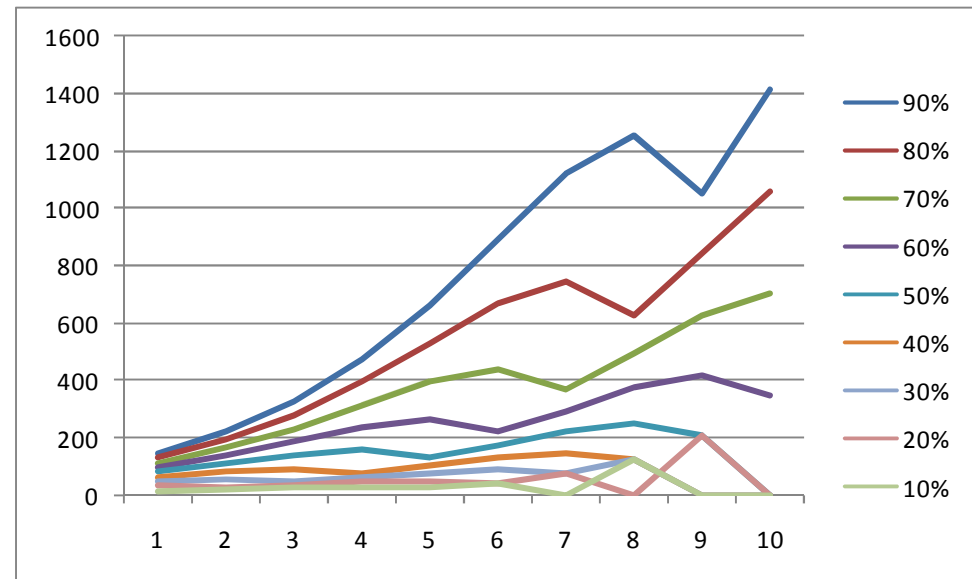
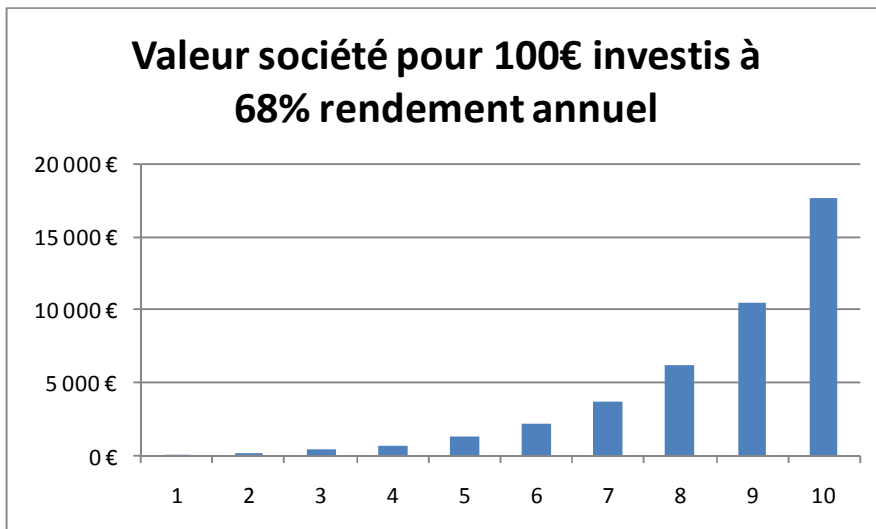


Calcul des BSPCE	
Montant investi	9 545,00 €
Nbre de parts	100,00
Dont nominal	10,00 €
Dont prime d'émission	85,45 €

De l'importance d'impliquer les managers, et d'investir suffisamment au départ ...

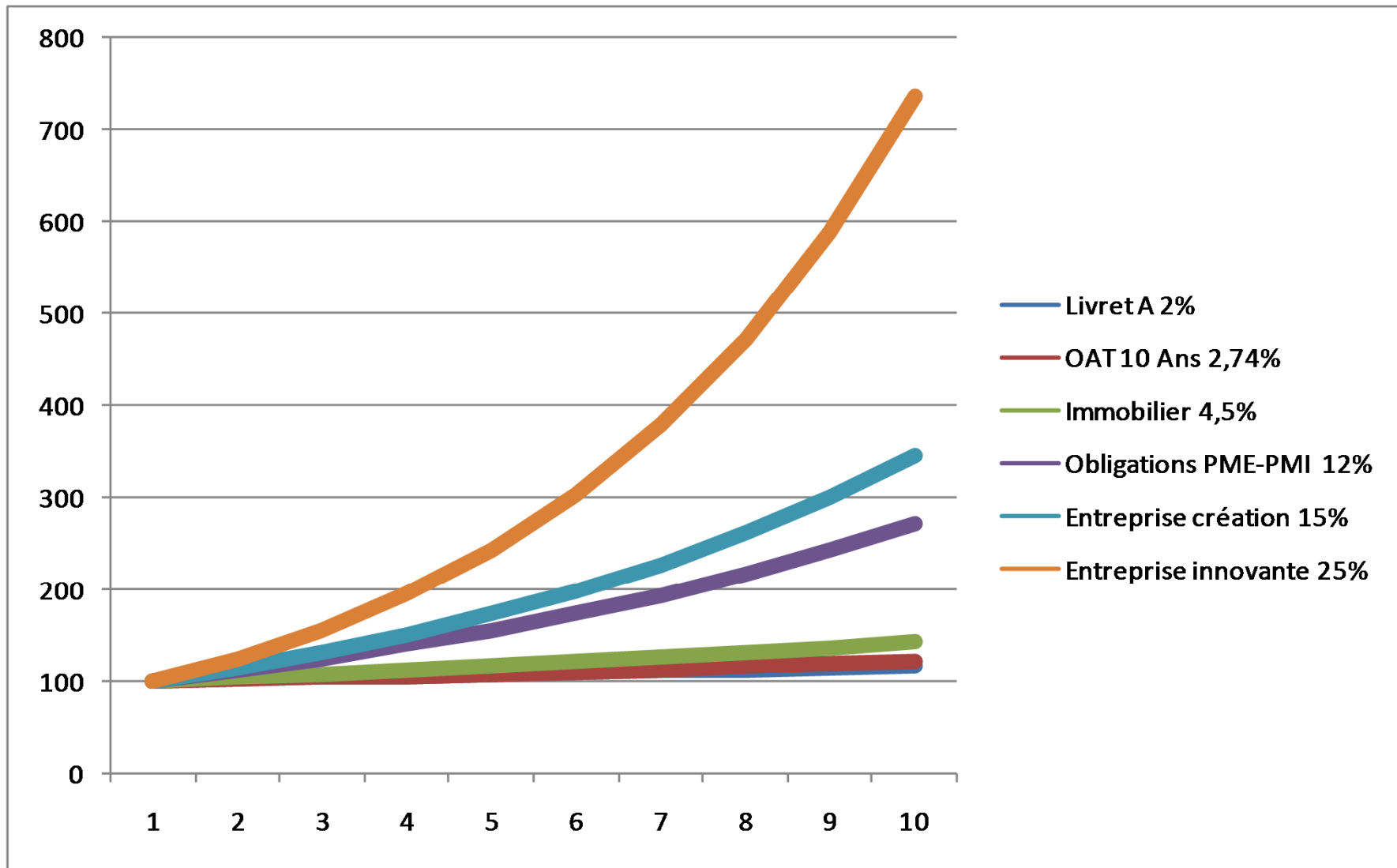


Combien crée de valeur un actionnaire ayant Investi 100 € suivant le % qu'il avait au démarrage ?



Tout cela est très théorique !

Quel rendement exiger ?



TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN –

Exemples ...

Evaluation

- Combien vaut une société ?
- Vaut elle la même chose pour un industriel, un grand groupe, un fonds d'investissement ?
- Création de valeur :
 - Sur ces 2 exemples quelle est la valeur créée par la société qui représente une valeur marchande
 - Cette valeur est elle perçue de la même façon par tous les acquéreurs ?
 - Clientèle, CA, Produit, Positionnement stratégique, Investissements techniques sur un secteur clé ...

Exemple 1

■ Société à vocation industrielle

- CA = 50 000 €
- Budget fonctionnement : 1 500 000 €
- Dépenses R&D depuis 5 ans = 5 000 000 €
- Produit finalisé à 90 %
- Début de production prévue dans 12 mois
- Vente de pièces de rechange sur des scanners médicaux (Très forte VA)
- *Besoins actuels : 1 500 000 €*
- Perspectives de revenus :

	N+1	N+2	N+3
CA	1 M€	2 M€	3 M€
Résultat	, -4 M€	0,1 M€	0,5 M€

Exemple 2

■ Société de Services

- Organisme de formation professionnelle
- Existe depuis 10 ans
- Rentabilité nette moyenne de 3 % (30 000 €)
- Jamais été en pertes
- + de 1 M€ de CA
- 15 Personnes

- Veut se lancer dans la formation en Ligne
- Recherche 1 M€ pour développer son offre de formation en ligne qui représente aujourd'hui 15% de son CA (activité en forte croissance)

- Quelle valorisation ?

1**2****3****4**

Valorisation		800 000 €	2 000 000 €	4 000 000 €
Nbre de parts		21 000	34 125	59 719
Valeur 1 part		38 €	59 €	67 €
	Dont Capital	10 €	10 €	10 €
	Dont Prime émission	28 €	49 €	57 €

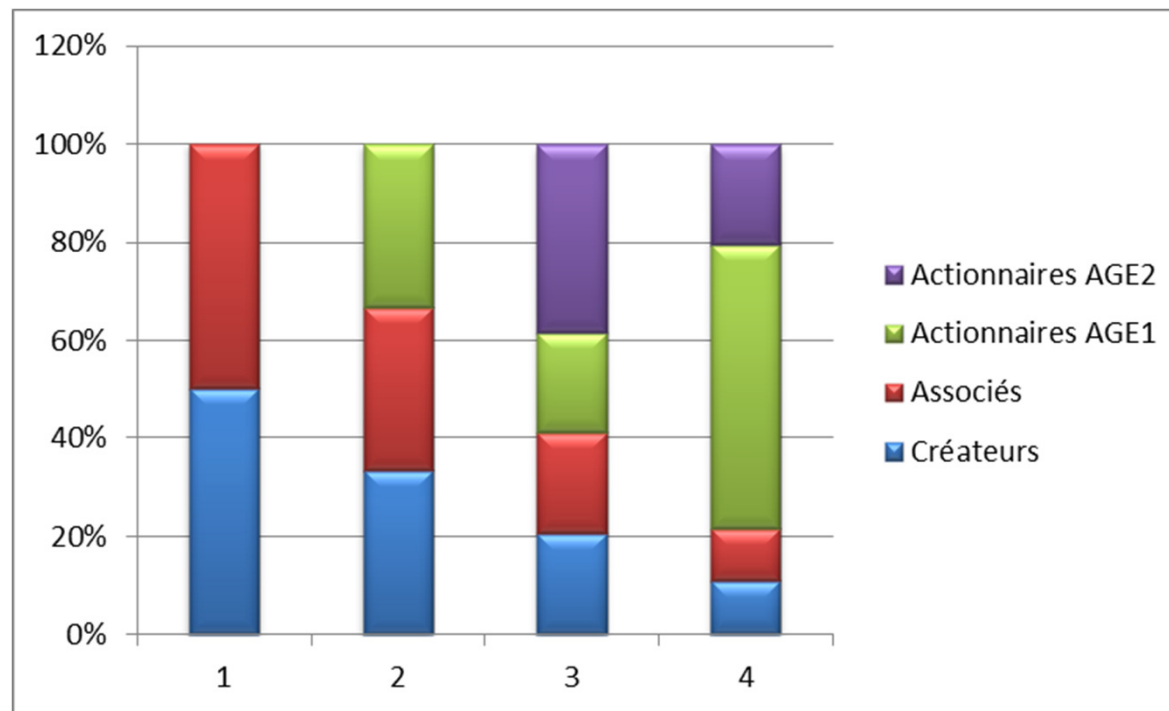
Augmentation de capital		500 000 €	1 500 000 €	1 500 000 €
Nbre de parts nouvelles		13 125	25 594	22 395
	Dont Capital	131 250 €	255 938 €	223 945 €
	Dont Prime émission	368 750 €	1 244 063 €	1 276 055 €

		Création	AGE 1	AGE 2	AGE 3
Capital		210 000 €	341 250 €	597 188 €	821 133 €
	Nbre de parts	21 000	34 125	59 719	82 113
	Valeur 1 part	10 €	10 €	10 €	10 €

		Création	AGE 1	AGE 2	AGE 3
Cash récupéré					
	Créateurs	105 000 €			
	Associés	105 000 €			
	Actionnaires AGE1		500 000 €		
	Actionnaires AGE2			1 500 000 €	
	Actionnaires AGE3				1 500 000 €

Principe relation

- D'où l'importance d'être bien conseillé;
- Et d'avoir une marge de manœuvre à l'entrée des actionnaires



Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN –

Présentation convaincante



Management
Technology &
Innovation



Importance du fonds !

- Vous travaillez sur des dossiers concrets
- Le résultat de votre travail a vocation à être
 - Utilisé par les dirigeants dans leur réflexion
 - Montré aux tiers : banquiers, investisseurs ...
- Attachez vous au fonds
- Un professionnel n'est pas dupe de la forme !!!
- Un dossier ayant du corps passera même s'il est mal présenté !
- Pas la peine d'être pris en défaut
 - Seul apparaissent les éléments sur lesquels on a la capacité de répondre aux questions !
- *Tout ce qui n'est pas écrit sera traité oralement !*

Règles

- Moins on en dit mieux c'est !
 - Moins d'interrogations
- Le moins possible de mots pour exprimer un sujet
 - Quelques mots choisis, sans contresens ni interprétation,
 - Sans ambiguïtés et percutants
- Un message clair – Baseline du projet
 - Parfaitement intelligible sur le métier de la société et son positionnement
- On doit comprendre chaque Slide à partir de quelques mots parfaitement choisis :
- Concrètement faites une première version très textuelle et épurez le contenu jusqu'à ne conserver que l'essentiel.
 - Au moins 50% de contenu en moins !

Grenoble Ecole de Management Productions Present

TIME to ANTICIPATE*

*Prêts à anticiper!

Management des startup

Agnès CADOUX DUBUS – Dominique PERRODIN –

Faire un business plan convaincant pour les investisseurs



Management
Technology &
Innovation



Business Plan convaincant

- Sous peine d'être disqualifié prématurément, le business plan doit absolument répondre à ces points :
 - Equipe : points forts, expériences et réalisations passées. Insérer les CV détaillés des personnes clefs du projet.
 - Projet : l'expliquer le plus clairement possible le lecteur doit pouvoir comprendre facilement et savoir qui fait quoi, comment et où ?
 - Analyse du marché : France, Europe, Monde.
 - Concurrents : taille (employés et chiffre d'affaires), résultats, cotation en bourse éventuelle, spécificités.
 - Prix des produits : tarifs de votre produit, tarifs des concurrents
 - Photos, illustrations, cartes, maquette pour un site internet

- Hypothèses d'exploitation : pas plus de 5 variables.
- Tableaux financiers prévisionnels : compte de résultat, bilan et plan de financement accompagnés des notes explicatives nécessaires à leur lecture.
- Que proposez-vous au capital-investisseur : quel financement demandez-vous et pour quel pourcentage du capital ?
- Qui faut-il contacter ?

Erreurs les plus fréquentes

- Le marché est surestimé.
- La part de marché qui sera prise est surestimée (éviter des raisonnements du type : "je dois pouvoir prendre 5% de part de marché").
- La réaction de la concurrence est sous-estimée.
- Le temps de mise au point du produit ou du concept est sous-estimé.
- La rentabilité ne correspond pas aux comparables du secteur.
- Faire un seul scénario (en général trop optimiste).

La lecture d'un investisseur

Ce que l'entrepreneur dit :	Ce qu'il pense vraiment :
Les hypothèses de chiffre d'affaires retenues sont très conservatrices.	Si je ne dis pas que je réalise 15 millions d'euros de chiffre d'affaires (ou si c'est un projet Internet, 7 millions d'euros de pertes) dans 5 ans, il ne me prendra pas au sérieux.
Le résultat d'exploitation ressort à 10 % en année 3 dans l'hypothèse basse.	On a augmenté la marge brute de 10 points sinon on continuait à perdre de l'argent en année 3.
Notre produit est totalement au point.	Il reste plusieurs mois avant qu'il ne soit vraiment commercialisable.
Notre technologie a 6 mois d'avance sur les concurrents.	Mais on est tellement concentré sur notre projet que cela fait un moment qu'on ne sait plus ce qui se passe dans le marché.
Notre team est très complémentaire et dispose de toute l'expertise et expérience voulues.	Il y a des jours où l'équipe est au bord de l'explosion.
Il faut nous donner une réponse assez rapidement parce que plusieurs groupes sont très intéressés.	Vous êtes le premier que l'on rencontre.
Nous prévoyons un TRI de 45% dans l'hypothèse basse.	Si j'avais su que ce serait aussi difficile...

- Source APCE