

Création financement et developpement de l'entreprise

part. 4 : développement de l'entreprise

Jean-Pierre AUBRY
Professeur ENSMM

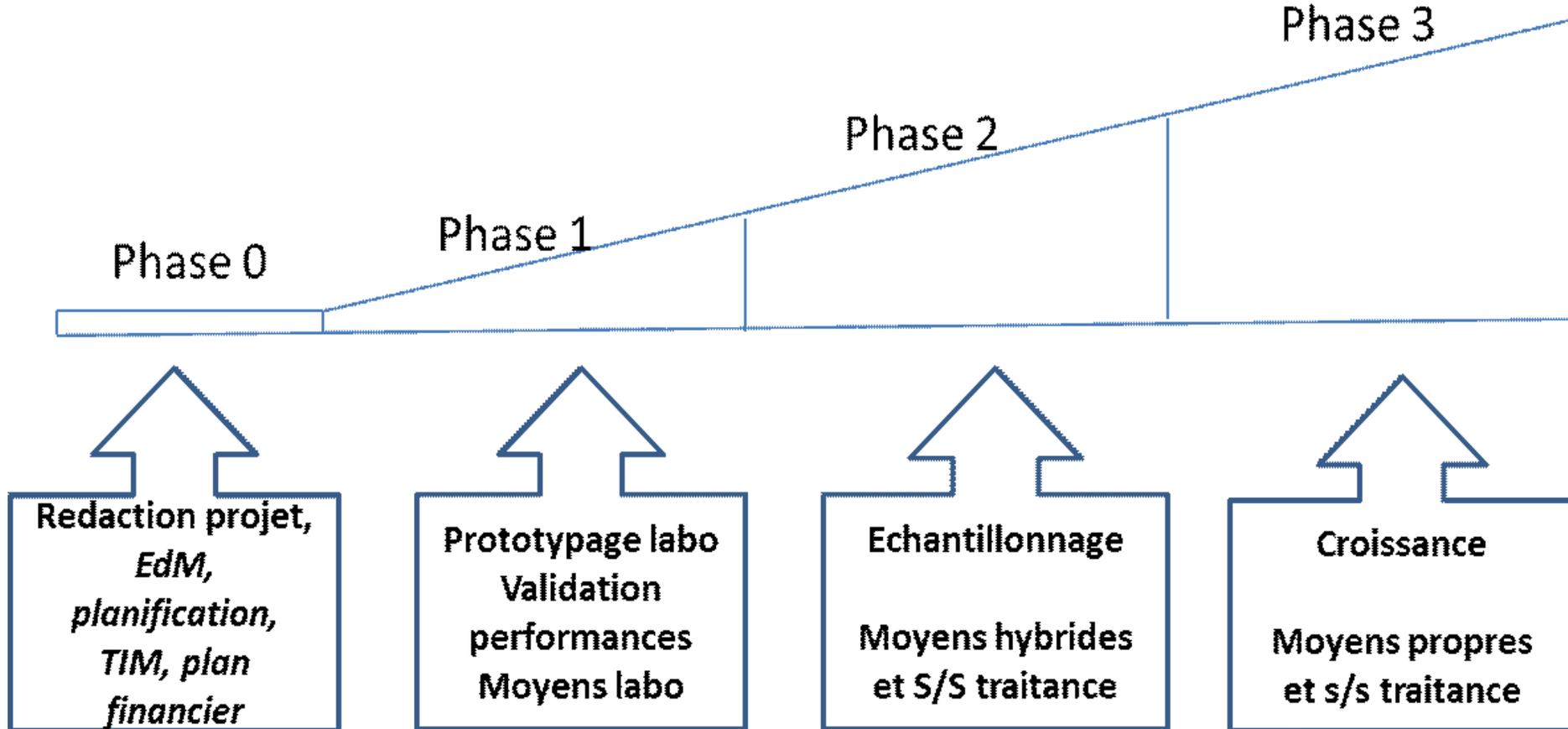


- Introduction
- Les bases de la création d'entreprise : de l'idée à la multinationale
- Financement endogène
- Financement exogène
- ***Développement de l'entreprise***
 - ***Taches dynamiques, intelligence concurrentielle, comité d'accompagnement, management par objectifs, indicateurs,....***
- Etude de cas : quelques exemples de start up: naissance et évolution
- Montage d'un dossier de création de start up
- Synthèse et conclusion



- Premiers pas et développement
 - Ça y est
 - La start up est créée, vous êtes « dirigeant créateur »
 - Vous avez bachoté pour défendre et défendre le projet, et comme lors de tout examen, vous avez « tout oublié »
 - Il faut se mettre (~~vraiment, sérieusement~~) au travail





EdM : étude de Marché - T I M : Technique, Industriel, Marketing



- Exécuter les premières tâches annoncées par le BP
- Vérifier toutes les formalités admin (enregistrement, immatriculation, compte TVA, RC,...), logistique opérationnelle, locaux,...
- CFE , centre de formalité des entreprises peut vous aider a transmettre toutes les informations nécessaires aux organismes concernés, (**vérifiez..**)
- Une tonne de formulaires a remplir....
- libération des premiers financements
- Premiers recrutements, premières dépenses
- Tenir le cap annoncé, respecter la « road map »
- Soigner la communication
 - Vous aurez encore besoin de soutien financier
 - Vos associés,
 - Vos partenaires
 - Vos premiers employés



Les premiers documents

- Le Kbis (greffe du TC) : officialise la création de l'entreprise (info légales, coordonnées, lieu d'établissement, date immatriculation, SIREN, SIRET (K simple pour les entreprise individuelle))
- Code APE (Activité Principale Exercée), n° attribué par INSEE, 1234 AB, selon nomenclature des métiers et activités (NAF)
 - Le code APE définit la convention collective à appliquer et la réglementation à respecter
- SIREN (Systèmes Identification du Repertoire des **Entreprises**, 123456789,
- SIRET 123456789 **12345**, SIRET identifie le code **établissement**



Les tâches urgentes

- Organiser
 - Structurer
 - Suivre les sous traitants
 - Renforcer les équipes directes
 - Balance sous traitance / moyens propres
 - Renforcer les équipes indirectes
-
- Déléguer, contrôler, corriger



- Le plan de trésorerie
 - anticipation des encaissements / décaissements (frais, invest, Fin,...), identification du BFR
- (re)validez en permanence de business plan
 - Etude de marché (évolutions besoins et habitudes)
 - Evolution / surveillance continue des concurrents
 - Anticiper vos évolutions possibles
 - Anticiper le rattrapage des aides (impôts différés,...)
 - ...
- MANAGEMENT au quotidien
 - L'activité
 - Les hommes
 - Les partenaires
 - La communication



- Recrutements

- Immatriculation au régime général sec soc au premier recrutement (> compte employeur URSAFF déclenché par **DPAE**)
- Formalités à exécuter : déclaration embauche, visite médicale, inscription registre unique du personnel, affiliation caisse de retraite, cas spéciaux (!), déclaration URSAFF (**DPAE**)
- Immatriculation du salarié à la CPAM
- Affiliation à un régime assurance chômage
- Affiliation aux régimes de retraite complémentaire, prévoyances complémentaires, mutuelles (ARRCO AGIRC)
- Recensement des salariés embauchés (DADS Déclaration Annuelle Données Sociales)
- Période d'essai

- Le passage au delà de 50 salariés (DDMO Mouvements MO, DSN par Internet)

Faites vous aider....



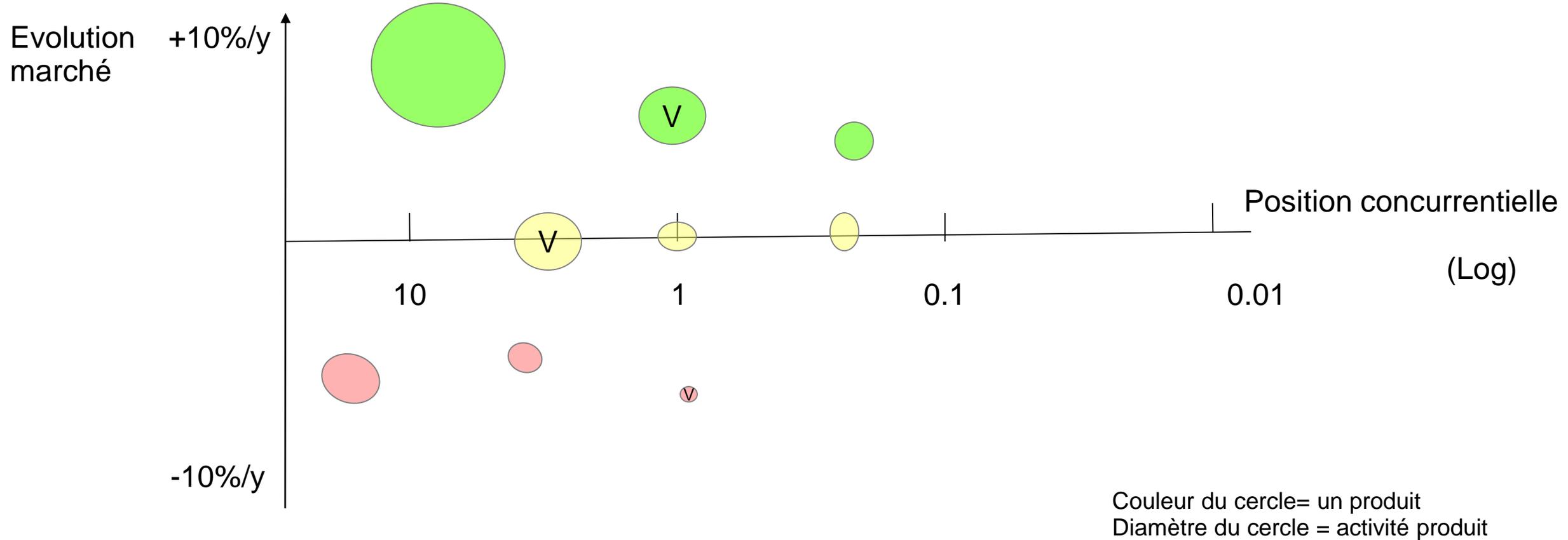
- Étude de marché « documentaire »
 - Collecte, concaténation et assemblage d'informations documentaires (publications sectorielles, retour d'entretiens, publications organismes économiques ou bancaires,
 - Vision macroscopique d'un domaine « général » (IoT,...) # TAM
- Etude de marché qualitative
 - Collecte et analyse l'opinion d'un groupe d'utilisateurs ou de clients potentiels sur une famille de produit (groupes, entretiens individuels, vous êtes en position de présenter produit/service
 - Vision produit ou service nouveau / client générique , ex. , # SAM, repositionnement entreprise
 - Proche étude marketing, ressources spécialisée pour ordonner, collecter puis analyser
- Etude de marché quantitative dynamique
 - Exploite données existantes, SAM/SOM : recherche, analyse, synthèse, estimations chiffrées
 - Produit défini (échantillon), concurrence identifiée, disponibilité connue,....
 - Analyse des premières réactions produits
 - Analyse premières réactions concurrents
 - Préparation des variantes,



- Identifier les évolutions du marché couvert par votre activité
 - Par ligne de produits, applications, etc
- Surveiller le positionnement concurrentiel
 - Croissance des concurrents, nouveaux produits, nouvelles fonctions, PdM,
 - Activité concurrentielle sur le terrain (actions prix, annonces obsolescence, opérations spéciales,...
 - Obtenez les présentations « corporate » de vos concurrents (ex via distributeur et un de ses clients)
- Pilotage dynamique
 - Être à l'écoute des clients (via vos distributeurs...!)
- Satisfaction client
 - Relative a la prestation de vos concurrents, à votre prestation (indicateurs clients)



- Un outil : méthode BCG (*Boston Consulting Group*)



1: vous si vous n'etes pas le leader
 1: le n°2 si vous etes leader



- Adapter en permanence la stratégie
- Adapter régulièrement les objectifs
- Planifier la croissance

Maitriser son devenir \forall les conditions d'environnement

- Des actions et décisions stratégiques, moyen et long terme
- Des actions et décisions « au quotidien »



Le comité d'accompagnement

- Comité de soutien « ami » « objectif »
- **Conseil / consultatif** au **dirigeant**
- Lien ni financier ni hiérarchique ni contractuel
- Décision de mise en place d'un MAB par le dirigeant/créateur, qui permet de disposer d'un **garde-fou vigilant**,
- Comité d'expert dans des domaines **complémentaires**
- L'avis rendu par le conseil permet au dirigeant créateur de **progresser**
- Aide à faire mieux, moteur pour « **se dépasser** »
- Ne pas se laisser dépasser par les événements, prioriser, rationaliser
- **Séréniser** les décisions clés

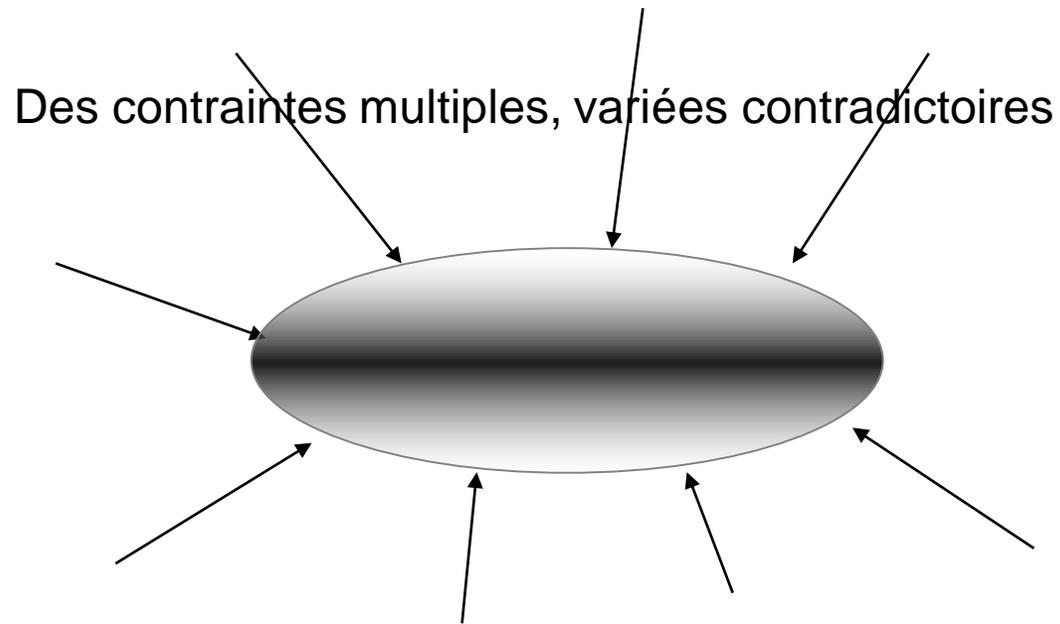


Fonctionnement :

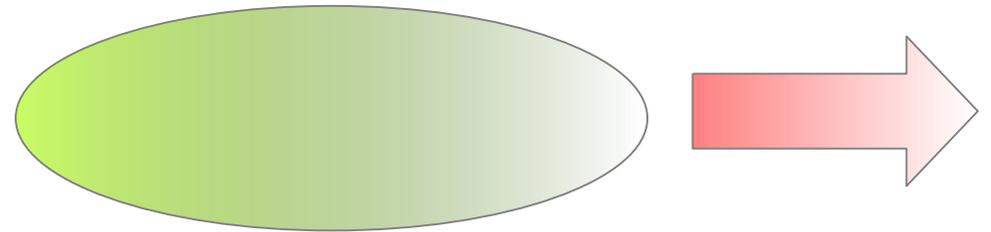
- Séance mensuelle
- **Présentation** par le **créateur dirigeant** :
 - situation, actions prises depuis le dernier conseil et de leur impact, des questions en suspens (tous domaines, état des finances, état des contacts, problèmes résolus, problèmes nouveaux,...)
- **Questions / réponses** conseil <> dirigeant
- **Discussion** débat du conseil SANS le créateur dirigeant
- **Retour** du conseil vers le dirigeant : propositions / suggestions d'actions / recommandations
- Définition et mise en place d'indicateurs



Le comité d'accompagnement



Une dynamique positive coordonnée



La présentation au conseil oblige à synthétiser, relativiser et prioriser les problèmes
Parler des problèmes permet de mieux les appréhender
Le feed back du conseil donnera un poids expérience et statistiques aux décisions

Transformer un état de **chaos potentiel** en **situation maîtrisée**



- Utiles pour faire **progresser** l'entreprise
- **Pertinents** (représentatifs, sensibilisants,..., non dialectiques)
- Simples et clairs, **compréhensibles** par tous
- **Mesurables**
- Reconnus comme **jalons** de progrès
- Synthèse (**tableau de bord**) , vision globale pondérée, ne cède pas aux derniers événements, mais trace la pente objective d'évolution
- Utilisé et reconnu par les **employés**, **associés**, **partenaires financiers**



- Définir des objectifs pour et avec tous vos collaborateurs
 - Par **strate hiérarchique** ($N > N-1$) ($N-1 > N-2$), si N-1 a été formé à cet exercice
 - **Objectifs expliqués** (# négociés), avec exposés des moyens, techniques et méthodes, simples, mesurables, quantifiables, représentatifs de la fonction, de ce que le management attend de cette fonction, de l'état actuel et des progrès attendus
 - Partie objectifs **communs** (CA, RE,..)
 - Partie objectifs **individuels** (temps de traitement, délais, nombre d'anomalies, ...)
 - Liste réduite (4-8) pondérés. Total 100% - intégrer les options d'environnement
 - Associés à une évaluation de fin d'année (prime, bonus)
 - Revue **périodique** (6 mois) de l'atteinte des objectifs, éventuellement intégrer l'évolution de l'environnement, modifier la tendance, amender l'objectif
 - Revue de tenue des objectifs en fin d'année, et évaluation des **performances individuelles**



- Exemple objectifs et évaluation

CA	OC	20%
RE	OC	10%
Certification ISO	OC	20%
Reduire temps de réponse devis 8s > 4s	OI	30%
Réduire temps de réponse achat/methode	OI	10 %
Proposer amélioration processus	OI	10 %

Environnement	>	=	<
Tenue objectif	>	=	<
>	==	+	++
=	-	==	+
<	--	-	==

Attribuer des objectifs sur des thèmes pour lesquels l'activité de l'individu a un impact

Quantifier des valeurs réalisables et ayant un impact

Tenir compte du contexte de marche des affaires



- Mesurer la performance (bon fonctionnement) de tous les rouages de l'entreprise
- Démarche d'amélioration continue : identifier **ce qu'il faut mesurer pour faire progresser l'entreprise**
- Ni trop ni trop peu, mesurables, expressifs,
- Prise de mesure « automatique » direct/indirecte, périodicité,...
- Génériques ; BFR, profitabilité, absentéisme,
- Ateliers : écart réalisé/objectif, retours qualité,
- Établir un indicateur global entreprise sur la base des indicateurs disponibles (<pond>, ...
 - >> **Tableau de bord**



- **Indicateurs performance clients**

- **Satisfaction** (enquête)
- **Retours qualité** (mesure)
 - >> coûts de non qualité :
 - *Faire bien du premier coup*
 - *Coûts directs (réparation, remplacement), coûts indirects (impact efficacité vendeur sur le terrain, temps passé pour « expliquer », temps passé pour « restaurer l'image »*
 - Indicateurs, objectifs de progrès

- **Indicateurs Sectoriels**

- Commerciaux : **CA > facture > commande > offres** : Indicateurs **différenciés** par secteur, région, vendeur, distributeur....
 - Objectifs individuels canaux de vente
- Techniques, Fabrication, approvisionnement, admin



- Marche des affaires
- Indicateurs financiers et commerciaux
- indicateurs par secteurs
- Indicateur global

- Indicateurs marché
- Indicateurs concurrence



Le développement de l'entreprise passe part :

- Une **road map**, scénarios min/nom/max
- Des **objectifs** clairement établis, régulièrement ajustés
- Une **surveillance de marché** permanente dynamique (retours clients, domaine, marchés, concurrence...)
- Un mode de fonctionnement « **managérial** »
- La mise en place de moyens adéquats (organisation, comité d'accompagnement)
- Des **jalons**
- Des **indicateurs** opérationnels (retours produits, efficacité process internes)
- Une communication vers les acteurs intérieurs et extérieurs
- **Les yeux rivés sur le cash flow, le BFR**

