



« Développer sa startup - comment gérer les changements d'échelle ? »

7 décembre 2016 – Caen

kpmg.fr





Emmanuel Chauvin
Directeur de Mission chez KPMG
Diplômé d'Expertise-Comptable



Gabin Maugard
Junior chez KPMG
Sciences Po Paris 15'

Introduction

Déroulé de l'atelier « Startup – Gérer les changements d'échelle »

- 1 Identifier l'arrivée des « changements d'échelle » 3
- 2 Se préparer et gérer les changements d'échelle 6
- 3 Synthèse – Les 5 clés d'un changement d'échelle réussi 13

Identifier l'arrivée des
changements d'échelle

IDENTIFIER L'ARRIVEE DES CHANGEMENTS D'ECHELLE

ou comment se mobiliser pour être impactant au bon moment



Organiser son développement

- S'assurer de disponibilités suffisantes pour faire face aux échéances
- Trouver des ressources pour se développer
- Attaquer de nouveaux marchés
- Partir à l'international

Management Social

- Recruter des collaborateurs
- Organiser la gestion et l'encadrement des salariés
- Suivre les obligations sociales



Organiser la production :

- Développer un nouveau produit suite à l'identification d'une opportunité
- Avoir des fournisseurs en capacité de produire vite et à grande échelle
- Gérer le transport des produits
- Savoir dire « Stop » ou « Non »

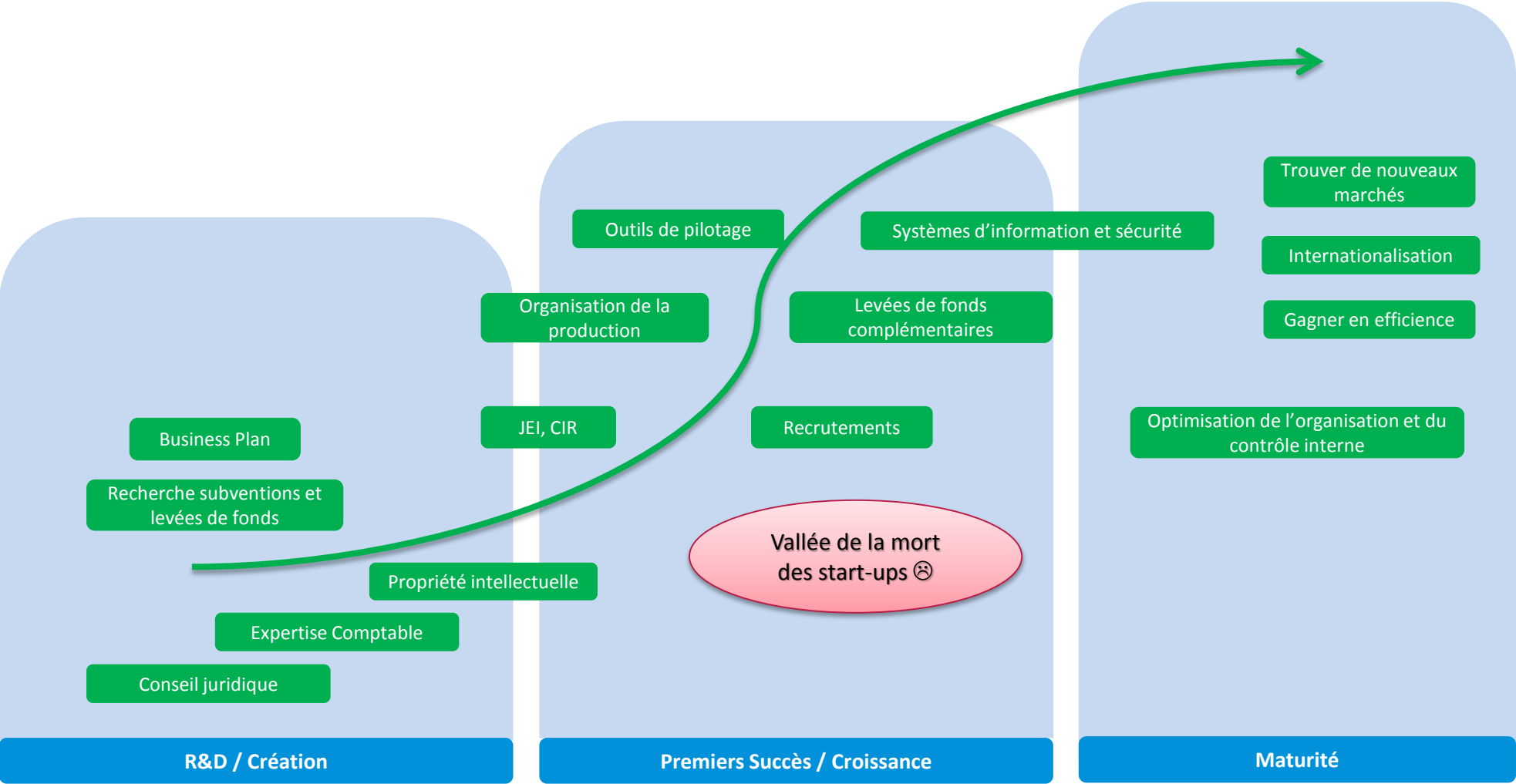
Humain et Stratégie

- S'assurer de la cohérence des actions menées avec la stratégie
- Recueillir des retours d'expériences
- Déléguer / Définir les responsabilités

Organisation administrative

- Définir une road-map
- Suivre et répondre à ses obligations administratives
- Organiser les fonctions support
- Protéger juridiquement son entreprise et ses idées

CYCLE DE VIE DES CHANGEMENTS D'ECHELLE



Se préparer et gérer les
changements d'échelle

LES INDISPENSABLES D'UN DEVELOPPEMENT REUSSI



Une équipe engagée, expérimentée et pragmatique

- La bonne gestion d'un changement d'échelle repose d'abord sur les compétences des porteurs de projets : il faut être motivé, ne pas compter ses heures, ne pas repousser les to-do-listes au lendemain et, surtout, garder en pragmatisme dans le tumulte !



Une stratégie cohérente et réaliste au service des objectifs du projet d'entreprise

- Le « Business Plan » n'est pas un bout de papier pour les investisseurs : il définit aussi la road-map d'un projet organisé
- Le BP n'est pas un outil figé : il est un document vivant qui permet de fédérer une équipe autour d'un projet commun



Me nourrir des expériences de l'écosystème start-up

- Utiliser le temps souple du lancement pour rencontrer d'autres porteurs de projets et identifier les bonnes pratiques
- Exs : avoir un carnet de notes pour se rappeler de ses idées, passer au Google Agenda pour le partager facilement en l'absence d'une suite Office, prendre le temps de se poser pour réfléchir aux prochains défis, organiser un point hebdo...

FAIRE FACE AUX PROBLÉMATIQUES DE FINANCEMENT



Cas Pratique :

Jean pense tenir une bonne idée : il veut monter une éolienne nouvelle génération qui produit deux fois plus d'électricité qu'aujourd'hui.

Il a de bonnes idées d'un point de vue technique et, d'après ses premières recherches, la technologie tient vraiment la route mais il n'a pas d'argent...

Il aime bien les chiffres mais quand il s'agit de mettre des euros derrière, il a quelques difficultés à mettre le tout en musique. Par où Jean devrait-il commencer ?

Problématiques rencontrées

- Trouver des fonds suffisants pour mettre sur pied mon projet (capital amorce) ainsi que les fonds qui me permettront de développer un prototype et démontrer la faisabilité de mon idée (proof of concept)
- Trouver les fonds pour lancer la commercialisation (coûts à engager en termes de marketing, de frais de déplacements et salons, production des premiers produits à mettre sur le marché, BFR...)
- Rassembler les moyens de financer ma croissance afin de développer mon activité (coûts à l'entrée sur un nouveau marché, investissement dans de la R&D pour développer mon offre, rachat d'un sous-traitant pour améliorer mon efficacité...)

Solutions à mettre en place

- ✓ Je construis des perspectives financières en estimant le temps et les coûts à engager pour approcher au mieux les besoins qui seront les miens: une road-map est nécessaire pour prioriser et ne pas me retrouver sans trésorerie
- ✓ Je me renseigne sur les aides au lancement disponibles en Région (subventions, prêts d'honneur, avances remboursables..)
- ✓ Je peux utilement intégrer mon projet dans une filière stratégique où les aides publiques sont fléchées (développement durable, innovation générale...)
- ✓ Je réfléchis à l'organisation d'une levée de fonds et me fais accompagner par un cabinet pour sécuriser la démarche

GERER L'AUGMENTATION DES EFFECTIFS



Cas Pratique :

La société « Les cosmétiques français » qui propose des produits de beauté d'antan vendus à domicile vient de recruter son 42^e VDI.

Mélanie, qui a développé ce projet qui fonctionne plutôt bien depuis plusieurs mois, passe bientôt 60% de son temps à gérer ses équipes. Elle n'arrive plus à se concentrer sur le développement du business mais ne réussit pas à déléguer auprès de ses collaborateurs.

Comment Mélanie devrait-elle s'y prendre pour réussir à se réorganiser ?

Problématiques rencontrées

- Identifier un partenaire capable d'établir les contrats de travail et les bulletins de salaire, de répondre à mes obligations sociales et fiscales
- Trouver des collaborateurs compétents pour se développer
- Organiser mon temps pour manager une équipe de plus en plus nombreuse tout en restant concentré sur le développement de mon projet
- Identifier des opportunités : ouverture d'une nouvelle aide publique à l'embauche, bénéficier d'un crédit d'impôt, rencontre avec une personne susceptible d'apporter de la valeur-ajoutée...

Solutions à mettre en place

- ✓ J'identifie en priorité un cabinet d'expertise comptable en mesure de m'accompagner sur la gestion sociale : rédaction des contrats de travail, déclarations auprès de l'administration, bulletins de salaire..
- ✓ J'identifie au cours du projet des personnes susceptibles d'être intégrées à l'équipe dans le futur
- ✓ Je me rapproche d'écoles où trouver des jeunes dynamiques
- ✓ J'identifie les seuils où la gestion de la fonction RH pourrait devenir problématique : représentation syndicale, mise en place de chefs d'équipe, de managers ou d'une direction RH (éviter le « syndrome du fondateur » en déléguant)

ORGANISER LES FONCTIONS ADMINISTRATIVES



Cas Pratique :

Jérémy est conscient que la gestion administrative oblige à de la rigueur mais cela n'a pas suffi : il a eu quelques problèmes de trésorerie et a oublié de prévenir son comptable à la fin de l'exercice qu'il avait négocié quelques échéanciers avec ses fournisseurs et gardait les factures dans un tiroir en attendant de recevoir le produit des ventes de Noël.

Patrick ne devrait-il pas revoir l'organisation de sa gestion administrative, surtout qu'une importante hausse d'activité est attendue à la fin du printemps ?

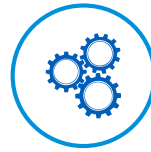
Problématiques rencontrées

- Les contrats, les factures, les feuilles de salaire et tout plein de documents s'accumulent sur le bureau...
- La gestion des factures me prend plus d'une journée par semaine et m'empêche d'avancer sur mes projets de développement en cours
- Suite à un contrôle fiscal, l'administration identifie des erreurs dans mes déclarations de TVA, cela fait plusieurs mois que je reverse trop à l'Etat et que je creuse ma trésorerie

Solutions à mettre en place

- ✓ J'organise mes documents selon une classification intelligente et efficace
- ✓ J'assure un suivi mensuel des règlements clients et fournisseurs
- ✓ Je délègue progressivement la gestion des documents administratifs à une personne identifiée au sein de ma structure
- ✓ J'externalise ma fonction comptable selon une méthode simple et efficace, ou je la délègue à un collaborateur
- ✓ Je différencie des temps de gestion administrative et des temps de développement business pour identifier un manque de cohérence dans la gestion de mon agenda

ORGANISER LA PRODUCTION



Cas Pratique :

Le sous-traitant avec lequel Sarah travaille pour produire ses carnets de notes n'est pas en mesure de répondre à l'augmentation de la production attendue sur le prochain exercice.

De fait, Sarah se retrouve dans une impasse à court-terme : elle doit à la fois renégocier ses coûts de production avec des incidences sur sa marge, tout en trouvant un nouveau sous-traitant en mesure de répondre à ses exigences en termes de qualité.

Sarah n'aurait-elle pas dû mieux sécuriser la gestion de ses fournisseurs ?

Problématiques rencontrées

- Organiser une relation stable et de confiance avec un panel de fournisseurs
- Négocier des coûts de production intéressants pour assurer une marge sur matière première suffisante à la pérennité de l'activité
- Faire face à une augmentation soudaine de la production suite à la commercialisation d'un produit
- Trouver des solutions aux problématiques de transport à moyen et longue distance

Solutions à mettre en place

- ✓ Identifier en amont un panel de fournisseurs susceptible de répondre à mes besoins de production (prendre contact, établir des premiers devis...)
- ✓ Renégocier régulièrement mes devis en fonction de l'évolution de mes besoins, notamment en cas d'augmentation des volumes
- ✓ Être prêt à réagir en cas de défaillance afin de ne pas rompre ma chaîne de production
- ✓ Apprendre à dire « Stop » ou « Non » quand la qualité ou les conditions attendues ne sont pas au rendez-vous
- ✓ Identifier les différents moyens de transports de ventes afin de ne pas impacter mes prix de vente

DEVELOPPER MON ACTIVITE



Cas Pratique :

L'entreprise « Le cerf qui brille » qui réalise des lampes design à partir de l'analyse des flux d'images les plus regardées sur le net, vient de réussir son pari en 2016 en réalisant un bénéfice net de +148k€

L'année prochaine, elle envisage de développer un marketing impactant pour développer ses ventes en France tout en internationalisant son algorithme afin de conquérir des marchés étrangers.

Quelles étapes devra-t-elle franchir intelligemment pour éviter les déconvenues ?

Problématiques rencontrées

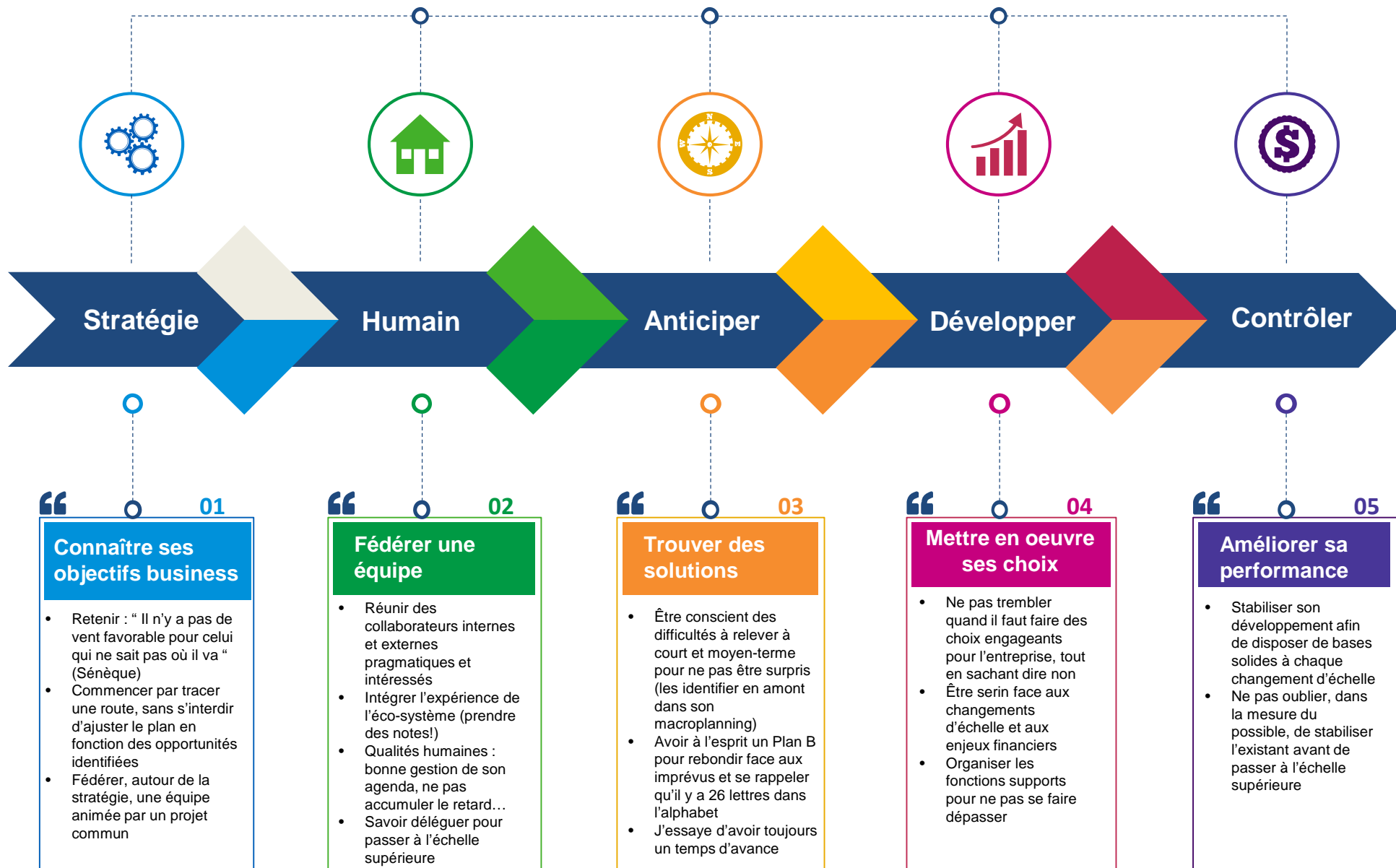
- Développer mon activité à partir d'un socle existant jusqu'à internationaliser mon entreprise en conquérant des marchés étrangers
- Développer mon activité avec différentes structures (exemple : mettre en place un réseau de franchises)
- Faire mieux que ce que l'entreprise fait déjà, faire quelque chose de nouveau, faire faire à d'autres ce que l'on ne fait pas de manière suffisamment efficiente (notions d'approfondissement et de diversification)

Solutions à mettre en place

- ✓ Organiser en amont de ma commercialisation des réunions de développement afin d'identifier l'ensemble des canaux business et d'établir une stratégie (méthodes de marketing, ventes en ligne... un référentiel est à redescendre pour envisager toutes les perspectives)
- ✓ Me faire accompagner par des spécialistes sur les questions techniques de développement : mise en place d'une franchise, contrats de rémunération des activités, mise en place de contrats avec des distributeurs étrangers...
- ✓ Définir en amont une roadmap au lancement d'un nouveau projet : quelles sont les difficultés ? Les interlocuteurs à contacter ? Le calendrier à respecter auprès de mes partenaires ou de l'administration ?

Synthèse de l'atelier

SYNTHESE - LES CINQ CLES D'UN CHANGEMENT D'ECHELLE REUSSI



Contacts

Emmanuel Chauvin

Directeur de Mission, Caen

Tel : +33 2 14 37 55 00

Mob : +33 6 27 06 11 53
emchauvin@kpmg.fr

Gabin Maugard

Equipe Innovation, Caen

Tel : +33 2 14 37 55 00

Mob : +33 6 16 61 21 33
gmaugard@kpmg.fr

kpmg.fr