

Questions et réponses exams de création d'entreprise

CENTRALESUPÉLEC — Marc BATAILLOU ALMAGRO — P2018

Question 1 *Comment définir une entreprise solidaire et sociale ?*

Les entreprises solidaires et sociales partagent trois caractéristiques communes, à savoir

1. un projet économiquement viable,
2. une finalité associative,
3. et une gouvernance participative (décisions prises collectivement, participation pas seulement en apport de capital).

Dans ce type de projet, la finalité sociale dépasse la finalité économique. On notera qu'il est donc plus difficile de convaincre les investisseurs.

Question 2 *Qu'est-ce que l'économie collaborative ?*

L'économie collaborative désigne un ensemble d'activités visant à produire de la valeur en commun et reposant sur de nouvelles formes d'organisation du travail (structure plus horizontale que verticale et mutualisation des espaces, des outils et des biens). L'économie collaborative se caractérise ainsi par l'accent mis sur l'*usage* plutôt que la possession, par l'organisation de citoyens en réseaux ou en *communautés*, et par l'intermédiation via des plates-formes internet qui jouent souvent un rôle décisif. On parle aussi d'*économie du partage* (sharing economy en anglais) ou d'économie pair à pair.

Question 3 *Qu'est-ce que l'économie circulaire ?*

L'économie circulaire est un concept économique qui s'inscrit dans le cadre du *développement durable* et qui s'inspire notamment des notions d'économie verte, d'économie de l'usage ou de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie de la performance et de l'écologie industrielle. Une économie de ce type fonctionne en *boucle*, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de déchet car le déchet d'une industrie soit recyclé en matière première d'une autre industrie ou de la même

Question 4 *En quoi le build-up est-il créateur de valeur ?*

Le *build-up* est défini comme une “suite d’acquisitions financées essentiellement par endettement, menées par une entreprise reprise en LBO (Leveraged Buy Out) destinée à constituer un groupe plus important, plus rentable grâce aux synergies mises en oeuvre et donc avec une meilleure valorisation pour ses actionnaires lors de sa cession ultérieure.” Cela permet une création de valeur par l’*effet de taille*. En effet, la PME de départ se retrouve structurée pour mieux *résister à la concurrence* et entamer une nouvelle phase de croissance. (On notera également les avantages suivants : structuration des équipes et capacité à attirer de nouveaux talents, capacités d’investissement et de développement accrues, facilitation de l’accès à l’exportation, accès à de nouveaux clients/marchés jusque-là inaccessibles, partage des meilleures pratiques entre les différentes entités du groupe, synergies des coûts liés aux achats, accès plus facile aux crédits.)

Question 5 *Quels sont les différents stades de financement d’une entreprise, du point de vue du capital risque? Quels types de risques un investisseur peut-il être prêt à prendre ou au contraire à rejeter?*

Phase	Montant sollicité	Cycle de vie
Pré-amorçage	<50K	< début activité commerciale
Capital amorçage	[50K,250K]	[début acti commerciale, 1.5ans]
Capital création	[250K,500K]	[1.5 ans,seuil rentabilité (≈4ans)]
Capital développement	[500K, 1000K[>seuil rentabilité

Pré-amorçage : prêts familiaux ; Prêts d’honneur

Capital amorçage : capital de proximité (love money, cigales..); Business Angels ; Incubateurs

Capital création : Business Angels ; Venture Corporate ; Venture Capital

Capital développement : Fonds de développement (Capital développement private equity)

On peut aussi caractériser les entreprises avec d’autres indicateurs :

Stade	Risque
Concept défini : stade de l’idée	
Il existe un prototype : stade de produit	Risque produit
Produit industrialisé : stade industriel	Risque industriel
Premières ventes : première preuve de marché	Risque de marché
Nombreux clients ont acheté : repeat business	Risque d’exécution
Expansion internationale : stade de déploiement international	

Question 6 *Peut-on parler de relation client / fournisseur entre entrepreneurs et investisseurs en capital ? Si oui, ou si non, pourquoi ?*

Non. Les investisseurs apportent de l'argent à l'entreprise (et non pas à l'entrepreneur) en participant à une *augmentation de capital*. De ce fait, ils deviennent **actionnaires** de l'entreprise, au même titre que l'entrepreneur. Ils prennent par ailleurs une *position capitalistique importante* (plusieurs dizaines de pourcents du capital, voire plus de 50%, au gré des refinancements). Ils négocient très souvent des droits particuliers au niveau de la gouvernance de l'entreprise et ont en quelque sorte un '*statut*' d'**associé**. Ils participent, avec l'entrepreneur, au devenir de l'entreprise, pour le meilleur et pour le pire.

Question 7 *Qu'est-ce qu'une clause de buy or sell ? En quoi cette clause est-elle importante pour un investisseur ?*

La clause de buy or sell est une clause *quasi systématiquement présente* dans les pactes d'actionnaires. Elle assure aux investisseurs que les entrepreneurs financés feront leurs meilleurs efforts pour trouver une **liquidité** à leur investissement, dans un *horizon de temps déterminé à l'avance*. Soit les entrepreneurs trouvent une *liquidité* (sortie) pour les investisseurs, soit ces derniers sont *autorisés à vendre la totalité* (des actions) de l'entreprise.

Question 8 *A quoi et à qui peut servir un Business Model ? Quels sont les éléments nécessaires à sa construction ?*

Le Business Model modélise le fonctionnement de l'entreprise. Il doit donc comporter les éléments suivants :

- ❖ la manière dont l'entreprise produit de la valeur (schéma de production)
- ❖ la manière dont l'entreprise accède à ses clients (Go to market)
- ❖ la manière dont l'entreprise monétise son offre (Revenue model)

en ayant précisé implicitement :

- ❖ qui sont les **clients de l'entreprise** (segmentation)
- ❖ quel est le **positionnement de l'entreprise dans la chaîne de la valeur**

Le Business Model permet à l'entrepreneur formaliser puis d'anticiper le comportement économique de son entreprise, de *tester des hypothèses*, de *détecter les 'sensibilités' ou zones de risque* de son entreprise. Le Business Model permet aux investisseurs de mieux appréhender le fonctionnement de l'entreprise.

Question 9 *Sur quoi le créateur, et plus largement le dirigeant d'une entreprise, doit-il garder l'œil rivé «en permanence»? (réponse en 1 mot)*

La trésorerie.

Question 10 *Quel est le plan type d'un Business Plan?*

Le **Business plan** décrit le projet de création d'entreprise. Il présente notamment :

- ❖ L'historique du projet,
- ❖ Une analyse de marché,
- ❖ L'offre de l'entreprise et son positionnement par rapports aux offres concurrentes,
- ❖ Le Business Model de l'entreprise projetée,
- ❖ L'équipe en place et/ou à construire,
- ❖ Les chiffres clés passés et à venir,
- ❖ Le plan de financement.

Le BP est structuré généralement en trois parties : Executive Summary (1 à 2 pages max), Corps du document (8-10 pages) Annexes.

Question 11 *Quelles sont, selon Christophe Crémer, les quatre bases sur lesquelles toute action marketing doit s'appuyer?*

- ❖ Bénéfices clients
- ❖ Arguments d'autorité
- ❖ Incitation à passer à l'acte
- ❖ Nouveauté

Question 12 *Citez au moins quatre dispositifs publics ou associatifs d'aide à la création d'entreprises :*

- ❖ PM'Up, par la Région Île-de-France
- ❖ Le PCE (Prêt à la Création d'Entreprise) de OSEO-Financement
- ❖ Le CDC (Contrat Développement Création) de OSEO-Financement
- ❖ Prêt d'honneur, du réseau Entreprendre

Question 13 *Quels sont les différents segments (ou métiers) du private equity?*

- ❖ Capital risque (amorçage et création)
- ❖ Capital-développement (renfort et d'expansion d'activité)
- ❖ Capital-transmission (entrées en bourse, leveraged buy-out, etc)
- ❖ Capital-retournement : entreprises en difficultés

Question 14 *Selon Audrey Steward, quel est le prérequis le plus important avant de se lancer dans un projet d'entrepreneuriat?*

Faire un exit plan, c'est à dire, prévoir la démarche à suivre si quelqu'un des créateurs décide de quitter l'entreprise.

Question 15 *Faut-il toujours innover?*

Non. Copier peut être une bonne idée (par exemple copier une entreprise aux USA).

Question 16 *Selon Alain Crémier quel est l'élément clé de la réussite?*

Le **marketing**, est la clé de la différenciation. De plus pour lui il faut toujours croire au succès, et alors on ne peut rater.









Question 17 *Que sont la chaîne de valeur externe, et la chaîne de valeur interne? (2 phrases ou exemple)*

- ❖ Point de vue interne à l'entreprise : ensemble des activités (principales ou de soutien) qui concourent à la création de la valeur
- ❖ Point de vue externe à l'entreprise : ensemble des segments d'une filière qui concourent à la création de la valeur
- ❖ Exemple : fabrication du pain
 - + Achats des ingrédients, assemblage, pétrissage, cuisson, mise en magasin
 - + Agriculteur, coopérative, meunier, transporteurs, boulangers

Question 18 *Quels sont les clients d'un investisseur en capital? Quel est le service rendu par un investisseur à ses clients?*

Les services d'un investisseur sont les souscripteurs au fond d'investissement. Il est important donc de comprendre que dans l'exemple des Venture Capital Funds, les clients ne sont pas les startups financées. La prestation de l'investisseur est de gérer l'argent de ses clients, et de trouver des bonnes investissements avec un risque et un horizon de retour précédemment établis.

Business model selon Alexander Osterwalder

<h3>Key Partners</h3>  <p>Who are our Key Partners? Who are we not partnered? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? Channels: Suppliers: Partners:</p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Proposition require? Which Activities do our Customer Relationships require? Customer Relationships? Channels: Suppliers: Partners:</p>	<h3>Value Propositions</h3>  <p>What value do we deliver to the customer? Which value do our customers consider we are offering to them? Which features of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? Channels: Suppliers: Partners:</p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect we will establish with them and how? Which value from our relationship? How do they measure and evaluate our relationship? How are we managing them? Channels: Suppliers: Partners:</p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value? Which customer have important customers? Channels: Suppliers: Partners:</p>
<h3>Cost Structure</h3> <p>What are the most important costs inherent to our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Channels: Suppliers: Partners:</p>	<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Proposition require? Which Resources do our Customer Relationships require? Channels: Suppliers: Partners:</p>	<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay? Do we sell in the secondary market? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How can we create business from our platform? Channels: Suppliers: Partners:</p>	<h3>Channels</h3>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How can we reach them better? Which costs are involved? Which value are we creating for our customer? How are we managing them with our customer relations? Channels: Suppliers: Partners:</p>	