2020

PLAYBOOK 212 FOUNDERS :

Les 20 bonnes pratiques pour l'entrepreneur Marocain

212 Founders
startup program by CDG Invest

ÉDITO

Depuis sa création en 2019, le programme 212Founders a déjà contribué à l'accompagnement, au financement puis l'accélération de nombreuses startups. Le bilan est positif, et nous encourage à poursuivre notre action. Mieux, à être plus ambitieux, en servant de catalyseur à l'ensemble de l'écosystème Marocain, tout en accompagnant de façon efficace les startups du programme.

Pour mener à bien ces deux missions de front, nous avons conçu le guide de l'entrepreneur Marocain. Il est le fruit des leçons que nous avons collectivement tiré depuis la création du programme. Entrepreneurs, Advisors, Mentors et Investisseurs : tous furent mis à contribution pour recenser les sujets qui pour eux étaient les plus critiques. La liste des thématiques ne se veut ni exhaustive ni exclusive et sera amenée à être enrichie au gré de notre accompagnement au coté des entrepreneurs.

Aujourd'hui nous sommes heureux de partager avec vous ce guide, qui synthétise de façon détaillée et concrète les enjeux auxquels sont confrontés les entrepreneurs Marocains, à chaque étape du cycle de vie de la startup : de l'idéation à la croissance en passant par le MVP. Vous y trouverez un ensemble de bonnes pratiques, des outils et des conseils que vous pourrez directement mettre en application, pour développer votre startup plus vite et mieux. Les différentes thématiques abordées vous permettront également d'avoir un avant goût de la doctrine d'accompagnement du programme 212.

Plus que jamais, nous souhaitons directement contribuer à votre réussite. Ce guide est une nouvelle étape dans notre démarche, et constituera, nous l'espérons, une nouvelle corde à votre arc.

L'équipe 212Founders

SOMMAIRE

IDEATION

1. DEFINIR SON MARCHE ET SON AMBITION ..... 05 — 5 min
2. VALIDER LE BESOIN AUPRES DES UTILISATEURS SUR LE TERRAIN ..... 08 — 5 min
3. TROUVER SON CO-FONDATEUR ET CONSTRUIRE SA CORE TEAM ..... 11 — 5 min
4. ETABLIR SON POSITIONNEMENT VS. L'EXISTANT ..... 14 — 5 min

MVP

5. PRODUIT : IDENTIFIER SON FOCUS ET DEFINIR UNE ROADMAP PRECISE ..... 17 — 5 min
6. TROUVER SON PRODUCT MARKET FIT ..... 20 — 5 min
7. DECIDER ET ACTER SON PIVOT ..... 23 — 5 min
8. ETRE « DATA-DRIVEN » AVEC DES INDICATEURS DE PERFORMANCE PRECIS ..... 26 — 5 min
9. DEFINIR SON BUSINESS MODEL ET VALIDER SA SCALABILITÉ ..... 29 — 5 min
10. DEFINIR ET IMPLEMENTER UNE STRATEGIE D'ACQUISITION CLIENT REUSSIE ..... 32 — 5 min
11. COMPRENDRE LA PLACE STRATEGIQUE DE LA TECH DANS L'ENTREPRISE ..... 35 — 5 min

CROISSANCE

12. ANTICIPER LA PREPARATION D'UNE LEVEE DE FONDS (SEED/SERIES A) ..... 38 — 5 min
13. PREPARER LES LIVRABLES POUR UNE LEVEE DE FONDS (SEED/SERIES A)) ..... 41 — 5 min
14. COMPRENDRE LES ASPECTS REGLEMENTAIRES D'UNE LEVEE DE FONDS ..... 44 — 5 min
15. RECEVOIR SON FINANCEMENT ET GERER SA TRESORERIE ..... 47 — 5 min
16. RECRUTER ET STRUCTURER SON EQUIPE ..... 50 — 5 min

TRANSVERSE

17. DEVELOPPER SON RESEAU ET CHERCHER DU FEEDBACK ..... 53 — 5 min
18. DEFINIR SA STRATEGIE DE FINANCEMENT AU MAROC ..... 56 — 5 min
19. DEVELOPPER UNE CULTURE STARTUP — LES « MUST READ » ..... 59 — 5 min
20. LE GLOSSAIRE DES STARTUPS EN 20 MOTS ..... 62 — 5 min

212
Founders
startup program by CDG Invest

1

DÉFINIR SON MARCHÉ ET SON AMBITION

1. Définir son marché et son ambition

Problématique identifiée

Pour aller loin et développer rapidement son entreprise et convaincre des investisseurs, il est déterminant de partir dans la bonne direction et de valider en amont le potentiel du marché adressé.

Les étapes clés

01 Marché potentiel

Il est fortement conseillé à chaque entrepreneur de rapidement dimensionner le TAM (Total Available Market) et le SAM (Served Available Market).

02 Part de marché

Déterminer le segment de marché et la part de marché implique d'avoir déjà trouvé le market-fit et de bien cerner l'environnement concurrentiel

03 Ambition

A partir du moment où les chiffres de vente sont connus, l'approche bottom-up permet d'aboutir à des chiffres réalistes. Reste à voir où vous placez la barre en terme d'ambition.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

1. Comprendre de quels marchés on parle

Votre ambition ne devrait pas se limiter au marché Marocain, qui de par sa taille, constitue rarement une opportunité assez grande, mais plutôt d'identifier rapidement les géographies cibles à l'international.

Le calcul de la taille de marché est clé pour un investisseur et déterminera votre valorisation future. En effet, si l'on considère que votre startup pourra prendre quelques pourcentages de part de marché dans les années à venir, vous ne pourrez l'intéresser que si vous faites entrevoir un potentiel minimal de 500M€ sur votre marché adressable total.

2. Bien dimensionner l'opportunité

A. Identifier les marchés pertinents

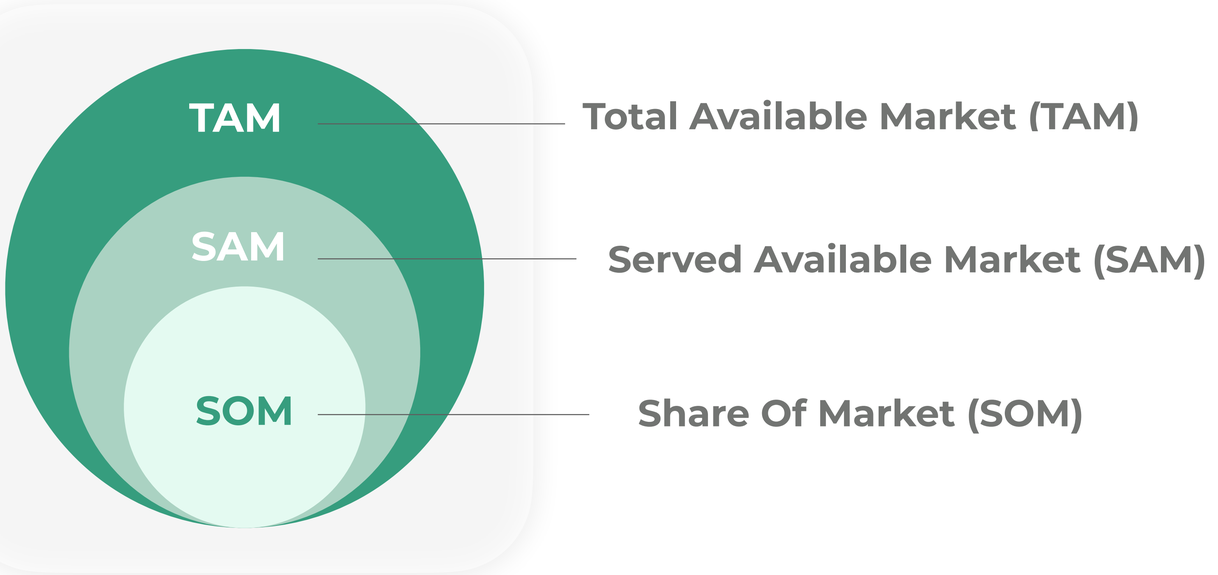
On distingue 3 types de marchés différents :
Total Available Market (TAM) : l'ensemble du marché pour votre offre.
Served Available Market (SAM) : l'ensemble des clients ayant besoin de votre offre – autrement dit un segment du TAM.
Share Of Market (SOM) : le marché que vous êtes en capacité de servir en fonction de vos moyens mais aussi des facteurs externes, comme les concurrents).

B. Bien mesurer vos marchés

La solution la plus simple consiste à aller piocher dans des études les chiffres précis et récents sur votre marché et ses segments. C'est l'approche top-down.
À défaut ou en complément, on pourra analyser la part de marché en faisant des hypothèses sur l'évolution du nombre de clients et du panier moyen par client, ce qui permettra d'aboutir à des chiffres réalistes. C'est l'approche bottom-up.
Comparer les deux permet de voir si vous êtes trop ambitieux ou pas assez.

Ne pas oublier

- Intégrez toujours la tendance : à quel rythme croît votre marché, pourquoi ?
- Soyez pragmatique : faute de données ou d'études, il est possible de réaliser des estimations.
- Ambition vs réalisme : la conversion du segment cible et la complexité d'adoption des outils sont des éléments déterminants (e.g. adoption d'outils SaaS par les TPME, les épiceries...)



1. Définir son marché et son ambition

Illustrations méthodologiques

1. Top-down VS Bottom-up

- Source : **sketch bubble**

- Les deux approches sont valables pour dimensionner un marché, souvent l'une est plus simple que l'autre en fonction des marchés et des données disponibles. Faire les deux permet de bien valider les résultats.
- Retrouvez les templates pour présenter votre market sizing **ici**.

2. Appliquer l'approche bottom-up

	Customer Type 1	Customer Type 2	Customer Type 3	Total
Customers in Segment	40,000	25,000	15,000	80,000
Yearly ACV	$999	$4,999	$20,000	
100% Penetration	**$479,520,000**	**$1,499,700,000**	**$3,600,000,000**	**$5,579,220,000**

Num of Customers	80,000	$749	$999	$1,249	$3,749	$4,999	$6,249	$15,000	$20,000	$25,000
200	0.25%	$149,850	$199,800	$249,750	$749,850	$999,800	$1,249,750	$3,000,000	$4,000,000	$5,000,000
400	0.50%	$299,700	$399,600	$499,500	$1,499,700	$1,999,800	$2,499,500	$6,000,000	$8,000,000	$10,000,000
1,200	1.50%	$899,100	$1,198,800	$1,498,500	$4,499,100	$5,998,800	$7,498,500	$18,000,000	$24,000,000	$30,000,000
1,600	2.00%	$1,198,800	$1,598,400	$1,998,000	$5,998,800	$7,998,400	$9,998,000	$24,000,000	$32,000,000	$40,000,000
2,400	3.00%	$1,798,200	$2,397,600	$2,997,000	$8,998,200	$11,997,600	$14,997,000	$36,000,000	$48,000,000	$60,000,000
3,200	4.00%	$2,397,600	$3,196,800	$3,996,000	$11,997,600	$15,996,800	$19,996,000	$48,000,000	$64,000,000	$80,000,000
4,000	5.00%	$2,997,000	$3,996,000	$4,995,000	$14,997,000	$19,996,000	$24,995,000	$60,000,000	$80,000,000	$100,000,000
4,800	6.00%	$3,596,400	$4,795,200	$5,994,000	$17,996,400	$23,995,200	$29,994,000	$72,000,000	$96,000,000	$120,000,000
5,600	7.00%	$4,195,800	$5,594,400	$6,993,000	$20,995,800	$27,994,400	$34,993,000	$84,000,000	$112,000,000	$140,000,000
6,400	8.00%	$4,795,200	$6,393,600	$7,992,000	$23,995,200	$31,993,600	$39,992,000	$96,000,000	$128,000,000	$160,000,000
7,200	9.00%	$5,394,600	$7,192,800	$8,991,000	$26,994,600	$35,992,800	$44,991,000	$108,000,000	$144,000,000	$180,000,000
8,000	10.00%	$5,994,000	$7,992,000	$9,990,000	$29,994,000	$39,992,000	$49,990,000	$120,000,000	$160,000,000	$200,000,000
8,800	11.00%	$6,593,400	$8,791,200	$10,989,000	$32,993,400	$43,991,200	$54,989,000	$132,000,000	$176,000,000	$220,000,000
9,600	12.00%	$7,192,800	$9,590,400	$11,988,000	$35,992,800	$47,990,400	$59,988,000	$144,000,000	$192,000,000	$240,000,000
10,400	13.00%	$7,792,200	$10,389,600	$12,987,000	$38,992,200	$51,989,800	$64,987,000	$156,000,000	$208,000,000	$260,000,000
11,200	14.00%	$8,391,600	$11,188,800	$13,986,000	$41,991,600	$55,988,800	$69,986,000	$168,000,000	$224,000,000	$280,000,000
12,000	15.00%	$8,991,000	$11,988,000	$14,985,000	$44,991,000	$59,988,000	$74,985,000	$180,000,000	$240,000,000	$300,000,000

- Source : **founders forward**

- Renseignez chaque client type, leur nombre et le revenu annuel associé (Annual Customer Value - ACV).
- Faites ensuite des hypothèses sur le nombre de clients signés, en faisant correspondre à la part de marché.
- Les couleurs font ressortir votre CA : rouge : moins de $10 millions ; jaune : entre $10 et $100 millions ; vert : plus de $100 millions

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- L'exercice du market sizing est à faire le plus tôt possible pour quantifier la poche de valeur adressée, et non pas uniquement à l'approche d'une levée de fonds.
- Soyez rigoureux, ne vous trompez pas de marché ou n'en adressez pas trop / pas assez.

Ressources et références externes

Article qui décrit comment l'ambition détermine votre taille et à quel point il est important de s'accorder sur l'opportunité qu'on adresse dès le début

Accessible ici

Les 5 étapes pour réussir son étude de marché, dans un article des Echos

Accessible ici

Une proposition de template au format xls de market sizing

Accessible ici

Le pour et le contre des méthodes de dimmensionnement d'un marché sur excel, par Hackers News du Y Combinator

Accessible ici

Un cours éclair en market-sizing avec des templates xls à la clé, sur Medium

Accessible ici

5 min

212 Founders
startup program by CDG Invest

2

Valider le besoin auprès des utilisateurs sur le terrain

2-Valider le besoin auprès des utilisateurs sur le terrain

Problématique identifiée

Le succès d'une startup dépend directement de sa capacité à répondre de façon efficace à un besoin. Cela implique de l'étudier concrètement et en détail, avant même de formuler l'offre.

Les étapes clés

01 Identifier le marché et les cibles

Auprès de quel(s) interlocuteur(s) explorer le besoin ?

02 Identifier les besoins

Pour mieux les comprendre, mais aussi les hiérarchiser selon leur criticité.

03 Identifier les solutions existantes

Quels besoins peinent-elles à résoudre ?

04 Définir le problème à résoudre et votre proposition de valeur

Elle vous servira de cap et devra être régulièrement revisitée.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Pourquoi il est critique de valider méticuleusement le besoin que vous adressez?

- Le choix de vos personae et la manière dont vous les abordez détermine votre stratégie.
- D'où l'importance de ne pas négliger cette étape, en évitant les biais et les raccourcis.
- Chaque type de persona doit être étudié : comportement d'achat, taille du segment…

Du besoin à la proposition de valeur

1- L'exploration client en 4 étapes

- Déterminez précisément vos personae, sur la base de canevas existants.
- Passez à l'étude du besoin sur le terrain, en contactant vos clients potentiels. Si vous êtes en BtoB visez plusieurs dizaines d'entretiens. En BtoC, complétez avec des questionnaires adressés à plusieurs centaines de personnes.
- Mettez-vous en empathie avec ces personnes, pour identifier et comprendre leurs besoins dans une situation précise.
- Retournez auprès de ces personnes pour tester votre solution et apprécier sa pertinence.

2- Formuler la proposition de valeur

- Au terme de l'exploration, vous avez une idée précise des principaux besoins de vos clients, et de la manière dont votre solution y répond. C'est ce que la proposition de valeur synthétise.
- Elle vous sert aussi à rendre intelligible votre promesse auprès de vos clients.
- En interne, elle vous permet de rester concentré sur votre mission. A cet égard, elle guide vos choix.
- Elle doit néanmoins être régulièrement revue à mesure que les usages et les attentes de vos clients évoluent.

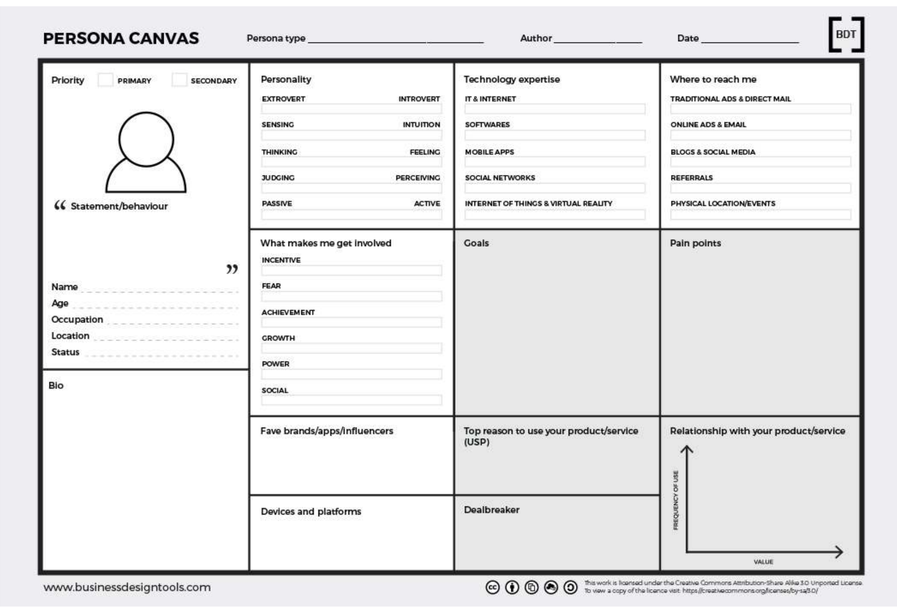
Ne pas oublier

- Allez sur le terrain le plus tôt possible auprès de clients, d'utilisateurs et d'experts métier.
- Pour l'exploration, privilégiez une posture d'écoute, donc des questions ouvertes, sans biais.
- Gardez en tête que l'enjeu est d'être agile, donc d'ajuster votre proposition de valeur.
- Anticipez les contraintes réglementaires.

2-Valider le besoin auprès des utilisateurs sur le terrain

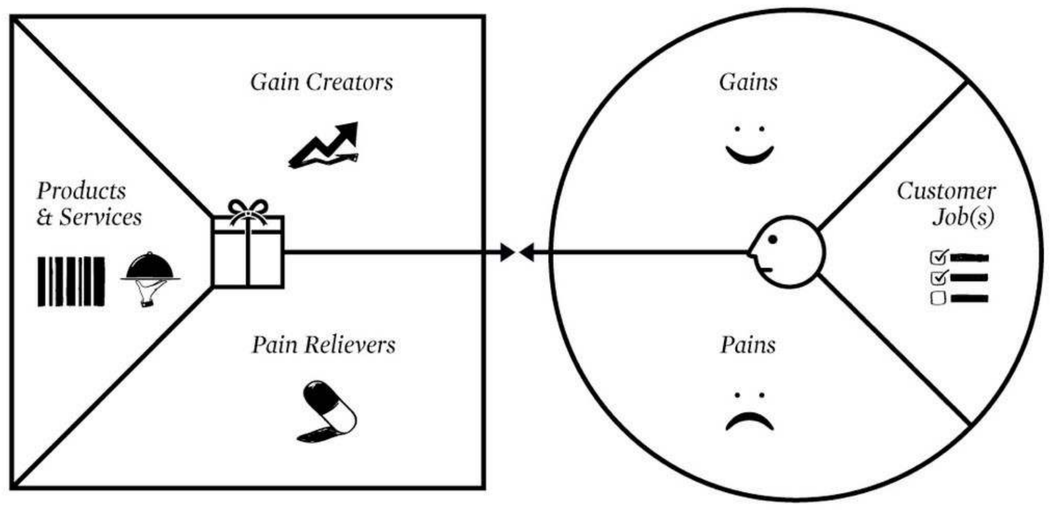
Illustrations méthodologiques

1- Canevas de Persona



- Source : Strategyzer

2- Canevas de Proposition de valeur



- Une vidéo explicative du fonctionnement du canevas est disponible ici

Exemple de questions à poser dans le cadre d'entretiens

- Dites-nous comment vous procédez actuellement pour faire____.
- Qu'est-ce qui vous plaît ou vous déplaît dans cette manière de faire ?
- A quel moment du parcours éprouvez-vous le plus de difficulté ?
- Si vous deviez changer quelque chose, qu'est-ce que cela serait ? Pourquoi ?

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Privilégiez un échantillon assez large et représentatif et ne vous contentez pas de quelques entretiens pour passer à l'étape suivante, car cela pourrait porter préjudice à votre analyse.
- Ne testez pas d'emblée la solution auprès des utilisateurs, sans avoir cerné leur besoin initial.

Ressources et références externes

Un manuel très complet détaillant les étapes de la customer discovery

Accessible ici

Comment identifier et recruter ses utilisateurs, un article disponible sur Medium

Accessible ici

Proposition de valeur : outils méthodologiques et explication par Strategyzer

Accessible ici

16 conseils pour mener des entretiens exploratoires (BtoB)

Accessible ici

The Mom test explique comment interagir avec ses clients, notamment en BtoC

Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

3

Trouver son co-fondateur et construire sa core team

3- Trouver son co-fondateur et construire sa core team

Problématique identifiée

Dans un projet, l'équipe compte autant si ce n'est plus que l'idée (65% des causes d'échec de projets*). D'où l'importance de consacrer beaucoup de temps et d'attention au choix de ses associés et de son équipe.

Les actions pour constituer sa team

01 Bien communiquer

Soyez transparent sur les attentes, et sur le feedback à chaque étape.

02 Bien s'organiser

Bien collaborer implique de s'organiser et d'opter d'emblée pour les bonnes méthodes et les bons outils partagés.

03 Bien tester

Partez de cas concrets pour concevoir des tests, et définissez les conditions d'acceptation.

04 Bien sentir

Prenez en compte votre intuition et celle de votre co-fondateur quand il s'agit de choisir votre core team.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Identifier ce qui compte

- Le choix des co-fondateurs est crucial pour le projet, autant que son financement et sa croissance.
- Quelles sont les principales qualités attendues chez vos co-équipiers ?
- Comment allez-vous valider ces qualités ?

Définir ses objectifs et son process

1- Les bons profils

- On distingue 3 profils clés : l'expert marché / industrie qui connaît les besoins et peut spécifier le produit, et l'expert technique qui crée le produit et pense la tech sous-jacente. Le 3ème profil peut être le catalyseur business qui permet d'ajuster l'offre à la demande et de la vendre.
- Lequel de ces profils vous complète le plus ? Quelles compétences a-t-il (tech, vente, marketing, finance) que vous n'avez pas ?
- La même réflexion s'applique aux membres rapprochés de la core-team.

2- Le bon processus de sélection

- Il doit inclure à minima :
  - **Pour les co-fondateurs :**
- Une période de plusieurs mois destinée à affiner le produit, à produire des MVP, à ajuster la vision et par ce biais-là à valider le fit.
- Un travail d'alignement sur les valeurs et l'ambition.
- Votre décision doit être éclairée par des avis externes de partenaires.
  - **Pour la core-team :**
- Des tests réalistes pour mettre chaque candidat en situation.
- Un background check approfondi (3 personnes minimum).

Ne pas négliger les détails

- Les valeurs : votre core team incarne les valeurs de votre entreprise. Elle conditionnera votre image et votre marque employeur. Ainsi, définissez et accordez-vous rapidement sur vos valeurs.
- Les incitations financières : soyez justes sur le partage du capital avec vos associés (partage équitable vesté sur x années) et votre core team (grille d'options selon le grade vesté sur x années).

*Noam WASSERMAN, « The Founder's Dilemmas »

3- Trouver son co-fondateur et construire sa core team

Illustrations méthodologiques

1- La check-list des compétences d'une core team

212 Founders

CORE TEAM
Compétences clés

HARD SKILLS

- ❑ Savoir-faire technique (developer, chercheur, maker)
- ❑ Savoir-faire de product manager
- ❑ Savoir-faire de marketing (must-have en BtoC)
- ❑ Savoir-faire de vente (must-have en BtoB)
- ❑ Savoir-faire de designer (optionnel)

EXPERTISE

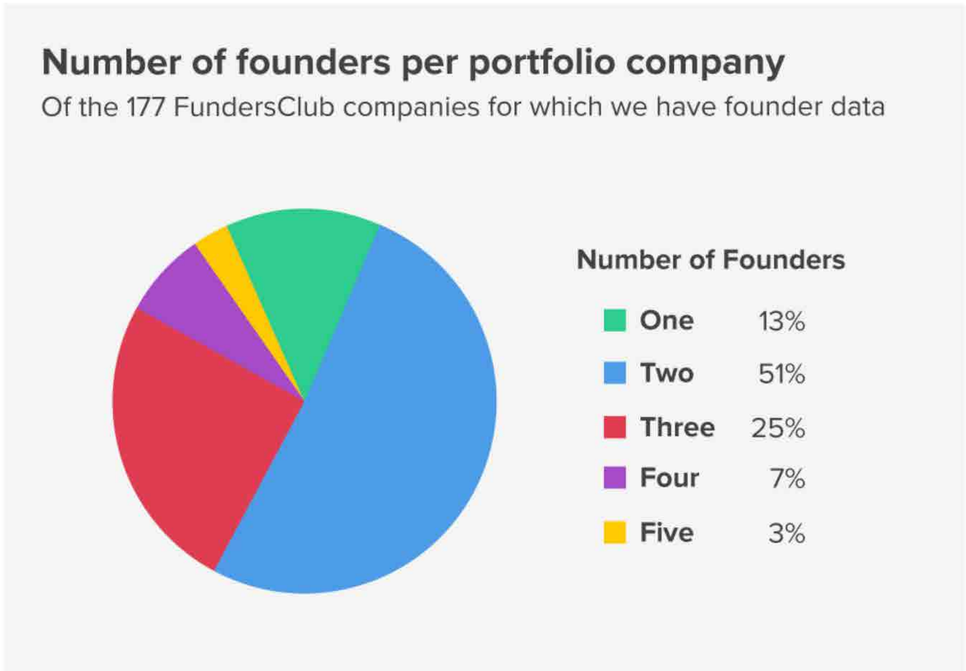
- ❑ Expertise sur le marché adressé (must-have)

SOFT SKILLS

- ❑ Savoir bien communiquer (must-have)
- ❑ Savoir bien collaborer (must-have)
- ❑ Savoir gérer les problèmes
- ❑ Savoir leader
- ❑ Savoir être empathique

2- Core team : combien de membres ?

- D'après une étude menée par Funders Club, le plus grands VC online américain, au sein de ses 177 participations, plus de 75% de leurs équipes fondatrices sont composées de 2 ou 3 co-fondateurs.



- Source : Fundersclub

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Ne vous fiez pas uniquement au CV ou à la réputation d'un profil – faites des reference calls auprès de ses anciens collègues / employeurs.
- Prenez le temps de vous aligner sur les valeurs, les critères et le processus de recrutement.

Ressources et références externes

Sam Altman de Y Combinator explique dans « a great team » l'importance de la core team et ce qu'est un bon co-fondateur

Accessible ici

La checklist du co-fondateur en 7 points par Entrepreneur First

Accessible ici

Définissez les profils d'associés dont vous avez besoin avec la grille d'analyse d'Entrepreneur First

Accessible ici

Les conseils de Mark Suster, de Upfront ventures sur les Dos & Don't du choix de son co fondateur

Accessible ici

212 Founders
startup program by CDG Invest

4

Etablir son positionnement vs. l'existant

4- Etablir son positionnement vs. l'existant

Problématique identifiée

La définition de votre positionnement est essentielle pour rendre votre offre claire et attractive, et vous garantir un marché suffisamment important pour permettre à votre entreprise de se développer.

Les étapes clés du positionnement

01 Segmentation

- Identifiez le ou les segments de marché que vous adressez.

02 Targeting

- Évaluez la taille de chaque segment pour mesurer l'opportunité qu'il représente.

03 Établir son positionnement

- Sous la forme d'une phrase simple.

04 Implémenter son positionnement

- En suivant le 4P (product, place, promotion, placement).

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Concevoir son positionnement

Prenez le temps d'étudier la concurrence et les substituts pour nourrir votre positionnement.

1- Segmenter

- Selon des critères de cible, de prix, de géographie.
- Utilisez les études et mappings investisseurs, les listes de concurrents, les études ou cadrants publiés par Gartner, Forrester, G2 pour comprendre les offres et acteurs en place.
- Retenez les segments qui paraissent le plus pertinents par rapport à votre ambition (et pas seulement votre offre).

2- Cibler

- Pour mesurer le potentiel de chaque segment retenu, évaluez leur taille (soit en évaluant le nombre de clients potentiels et en leur assignant un panier moyen, soit en évaluant le CA des cinq plus grands concurrents).
- Complétez par l'étude terrain auprès de clients et de concurrents, pour affiner votre compréhension du segment et au passage glaner des informations sur les produits et les prix pratiqués.

3- Définir

- La définition du positionnement se fait au moyen d'une phrase simple.
- « Pour (votre cible), qui a (tel besoin), (votre produit) est (votre catégorie de produit), qui (fournit tel bénéfice clé), contrairement à (tel concurrent), (votre principal élément de différenciation) ».

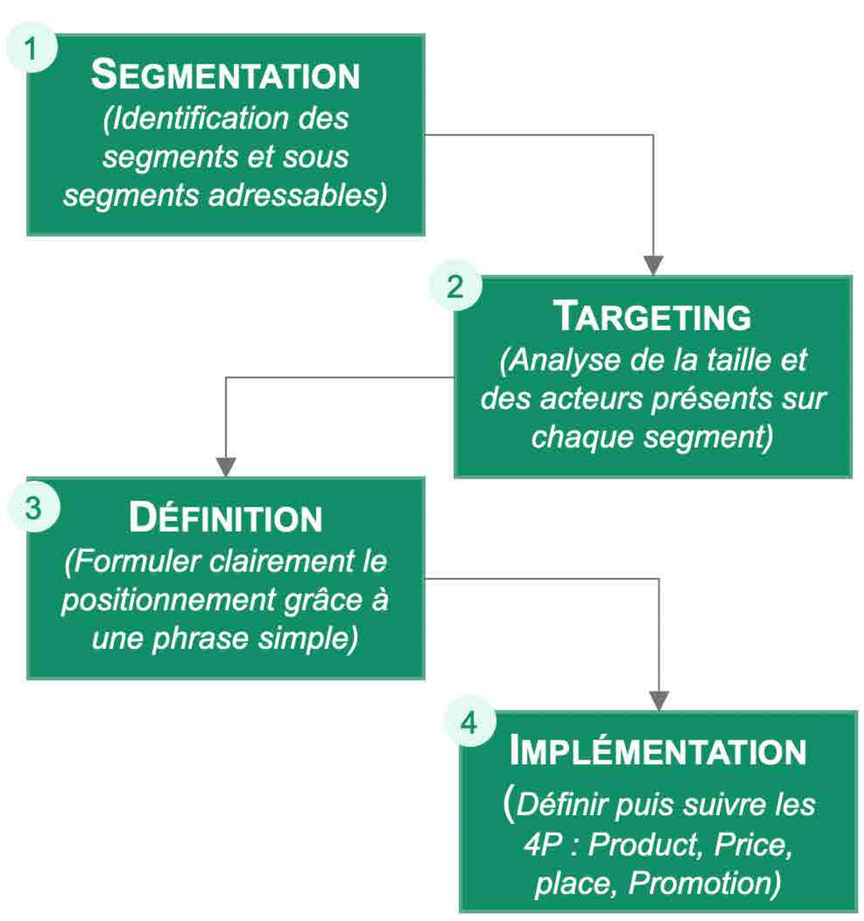
Implémenter son positionnement et valider auprès de l'utilisateur

- Une fois ce travail effectué, il faut transposer cela à votre produit (tant sur le fond que sur la forme), vos prix, votre communication et votre distribution.
- N'oubliez pas d'itérer sur ce positionnement selon l'évolution du marché, des retours clients et des concurrents.

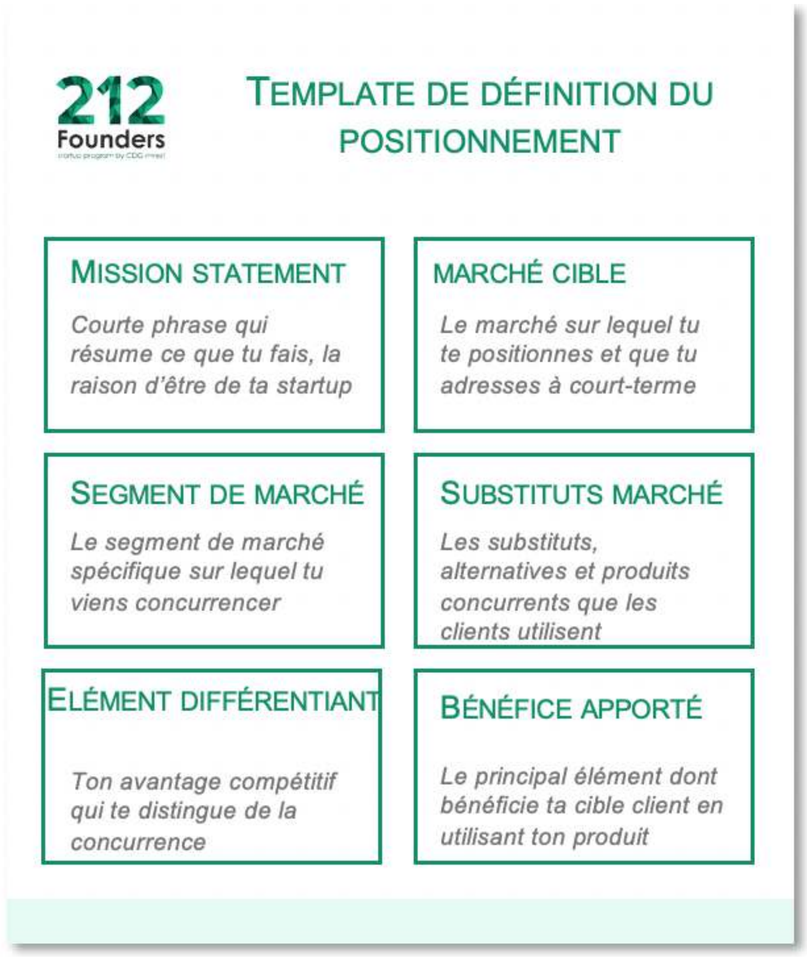
4- Etablir son positionnement vs. l'existant

Illustrations méthodologiques

Segmentation, *targeting*, positionnement, 4P



Exemple de Tableau de positionnement



Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Prenez le temps de bien connaître les acteurs de votre marché, concurrents et substituts – en local ou sur d'autres géographies – ce n'est jamais bon signe de ne trouver aucun concurrent.
- N'investissez pas trop d'argent et ne recrutez pas trop avant d'avoir réellement validé votre offre.

Ressources et références externes

Comment bien segmenter son marché ? Quelques outils méthodologiques
Accessible ici

Comment analyser sa concurrence et se positionner en fonction de celle-ci
Accessible ici

Comment bien positionner sa startup - les tips pour réussir à tous les coups
Accessible ici

Les différents modèles de revenus qui peuvent composer votre modèle d'affaire.
Accessible ici

Les 3 horizons de croissance : votre modèle évoluera selon des critères différents selon la durée sur laquelle vous vous projetez
Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

5

Produit : Identifier son focus et définir une roadmap précise

5- Produit : Identifier son focus et définir une roadmap précise

Problématique identifiée

Beaucoup de startups tombent dans l'écueil de proposer des solutions trop larges, « one-stop-shop » en matière de fonctionnalités. Il faut savoir identifier la fonctionnalité produit clé pour les utilisateurs.

Les étapes clés

01

Approche utilisateur

La compréhension des besoins et des usages de vos utilisateurs est au cœur de votre méthodologie de développement produit.

02

Construire une roadmap produit

En identifiant et priorisant les fonctionnalités qui apportent le plus de valeur.

03

Piloter sa roadmap produit

Tirer les enseignements des usages du produit et apprendre à bien apprécier la vélocité des équipes.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Le focus UX

- L'expérience utilisateur (ou UX) est l'alpha et l'oméga du développement de produit, accordez-y une attention particulière.
- Elle permet de définir des fonctionnalités, et de les faire évoluer sur la base des retours terrain.

Créer et piloter sa roadmap produit

1- Créer sa roadmap

- Combinez toutes les informations pertinentes à partir de l'exploitation de votre MVP : les tests utilisateurs, les données d'usage, les retours des premiers clients gratuits ou payants et leur volonté d'acheter ou non leur produit. Vous parviendrez à une liste de fonctionnalités.
- Sur votre tableau Kanban, consignez ces fonctionnalités, et choisissez celles qui seront traités dans le prochain sprint.
- Le « product owner » est le seul garant de la roadmap. Ceci dit elle peut être privée, ou parfois publique, comme le font certaines startups SaaS.

2- Piloter sa roadmap

- Pour préparer chaque sprint, utilisez une matrice pour prioriser les fonctionnalités les plus importantes (avec le template RICE par exemple).
- Une fois les fonctionnalités mises en production ou sur le marché, mesurez leur adoption et leur impact potentiel sur vos usages et votre taux de conversion. Ces données sont un autre critère à intégrer dans votre matrice de priorisation : elles peuvent vous amener à modifier ou même supprimer certaines fonctionnalités.
- Ne pas oublier de mesurer également la satisfaction à la fois des prospects (taux de conversion) et des clients existants (NPS).

Concrètement : Mettre en œuvre sa roadmap de façon agile

Les sprints : les fonctionnalités validées sont rentrées dans un planning de 15 jours en accord avec le CTO, qui est garant du respect du planning. Ce sont les sprints.

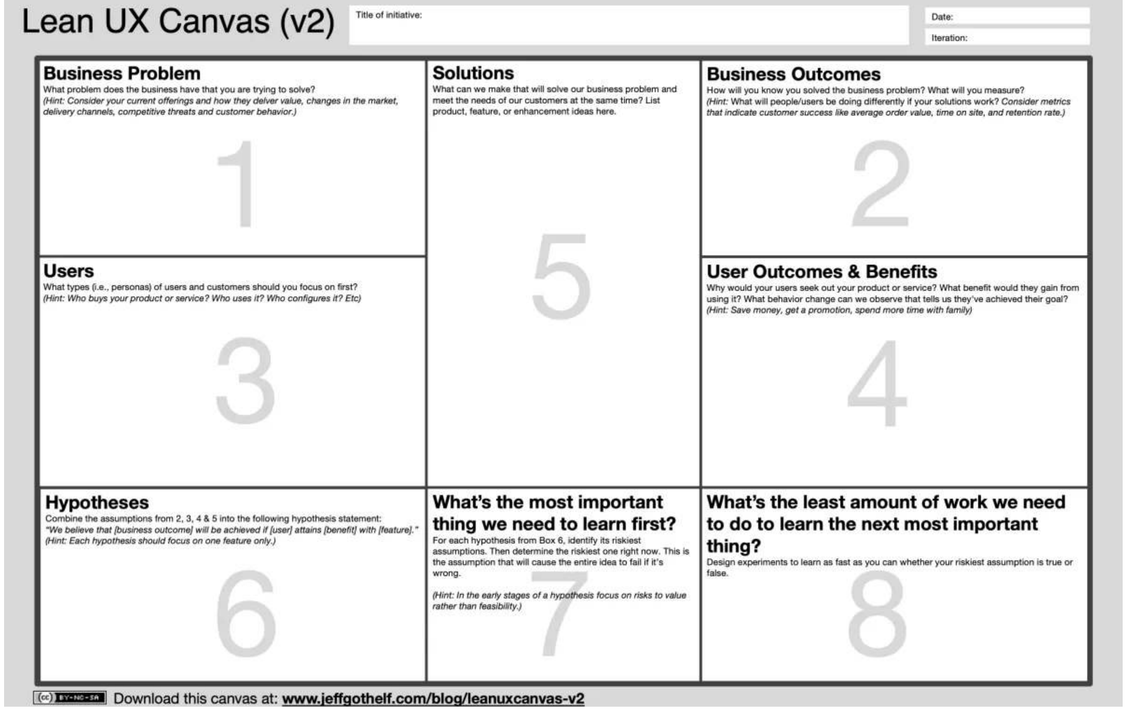
Les reviews: en fin de sprint, on évalue la valeur de ce qui a été produit, la vélocité avec laquelle cela a été produit et si l'ensemble des fonctionnalités a bien été couvert.

5- Produit : Identifier son focus et définir une roadmap précise

Illustrations méthodologiques

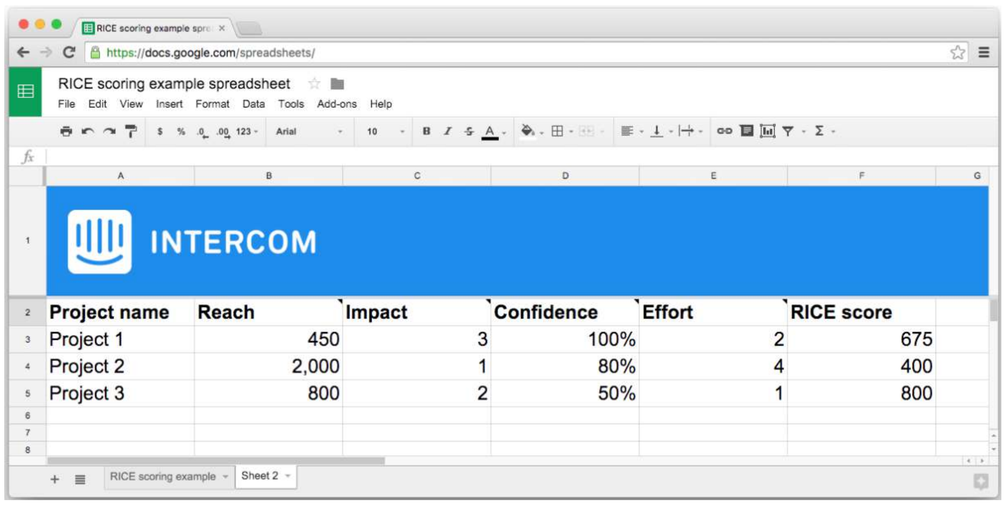
Lean UX canvas

- Ce canevas permet de faire directement correspondre le produit au problème. C'est donc la première étape pour définir le produit et lister les premières fonctionnalités.



Prioriser les fonctionnalités

- Pour construire vos sprints, il va falloir faire des choix parfois difficiles. Pour rationaliser ce choix, prenez en compte la portée, l'impact possible, le niveau d'effort requis, et votre confiance dans le fait de pouvoir concevoir cette fonctionnalité. Vous parviendrez à un score qui vous permettra de prioriser les fonctionnalités.



- Source : intercom

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Ne chamboulez pas le planning de votre roadmap produit à chaque demande spécifique d'un client, même s'il s'agit d'un grand compte. Il en va de la cohérence et de l'efficacité de votre gestion produit. Prenez le temps d'intégrer les retours de manière structurée dans votre produit.

Ressources et références externes

Product Management 101 : un très grand nombre de ressources, exhaustives et précieuses

Accessible ici

Le guide Scrum pour piloter votre roadmap de façon agile et concertée

Accessible ici

Utiliser Kanban pour planifier toutes les tâches liées au développement produit

Accessible ici

Gérer et intégrer les demandes des autres (clients, partenaires, etc.) dans sa roadmap

Accessible ici

Comment choisir les fonctionnalités pour votre prochain sprint, le tout en 15 minutes

Accessible ici

212 Founders
startup program by CDG Invest

6

Trouver son « Product-Market fit »

6- Trouver son« Product-Market fit »

Problématique identifiée

Une fois la proposition de valeur définie, vient le moment de spécifier le produit, toujours en lien avec ses utilisateurs. Ce process, itératif, vise à aboutir au bon « market fit ».

Les étapes pour valider son offre

01 Prototype

Créez une interface grossière et sans réels moyens pour tester la solution auprès de vos beta-utilisateurs.

02 MVP

Le Minimum Viable Product comprend le nombre d'attributs minimum pour engager vos clients.

03 Itération continue

Dès lors que vos utilisateurs utilisent votre produit, vous devez suivre cet usage, pour tendre vers le marketfit.

04 Product Market Fit

En suivant le 4P (product, place, promotion, placement).

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Bien s'organiser dès le départ

- Définissez les bons KPIs à mesurer pour vos tests utilisateurs et pilotes.
- Selon votre offre et ces KPIs, dotez-vous des bons outils de mesure et de suivi de ces indicateurs (e.g. Excel, Mix Panel, Amplitude, Google Analytics…)

Collecter et analyser des données d'usage qualitatives et quantitatives

1- Données qualitatives

- L'UX de votre produit est-elle ressentie comme facile ou au contraire difficile ? En quelques **Single Ease Questions**, vous évaluez comment votre offre est perçue.
- Ces questions peuvent être complétées par le **System Usability Scale** (illustration en page suivante), qui consiste en 10 questions simples, pour apprécier rapidement à quel point votre offre est jugée pertinente.
- Communément utilisé pour tous les produits, même post Market Fit, le Net Promoter Score permet de suivre vos progrès.

2- Données quantitatives

- **Conversion :** votre promesse et votre prix font partie de votre offre. Dès le départ, le taux de conversion indique leur pertinence.
- **Complétion :** quelle part de vos utilisateurs va au bout du parcours qui leur est proposé ? Si non, où s'arrêtent-ils et pourquoi ?
- **Durée :** l'expérience de votre produit est-elle courte ou prolongée ?
- **Rétention :** quelle est la récurrence d'usage de votre produit ?
- **Erreurs :** où les utilisateurs s'arrêtent-ils dans le parcours de façon prématurée ?

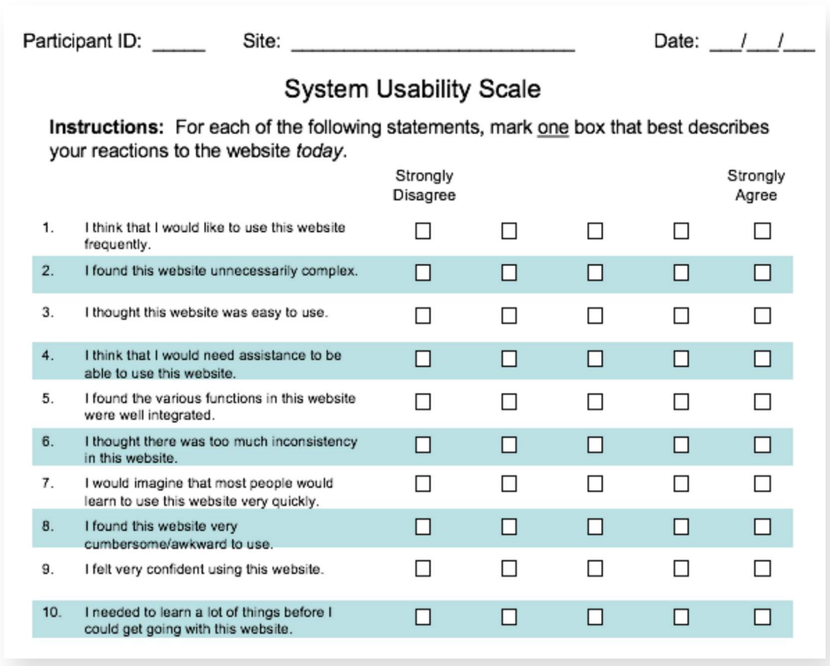
Une approche structurante pour votre business

- **Adaptez l'approche selon votre offre :** logiciel ou hardware ? BtoB ou BtoC ? Les KPIs et les outils varieront grandement.
- **Un suivi continu :** ces KPIs et ces outils permettront le cas échéant de créer un tableau de bord de pilotage.

6- Trouver son« Product-Market fit »

Illustrations méthodologiques

La grille « System usability scale »



Participant ID: _____ Site: _____ Date: ___/___/___

System Usability Scale

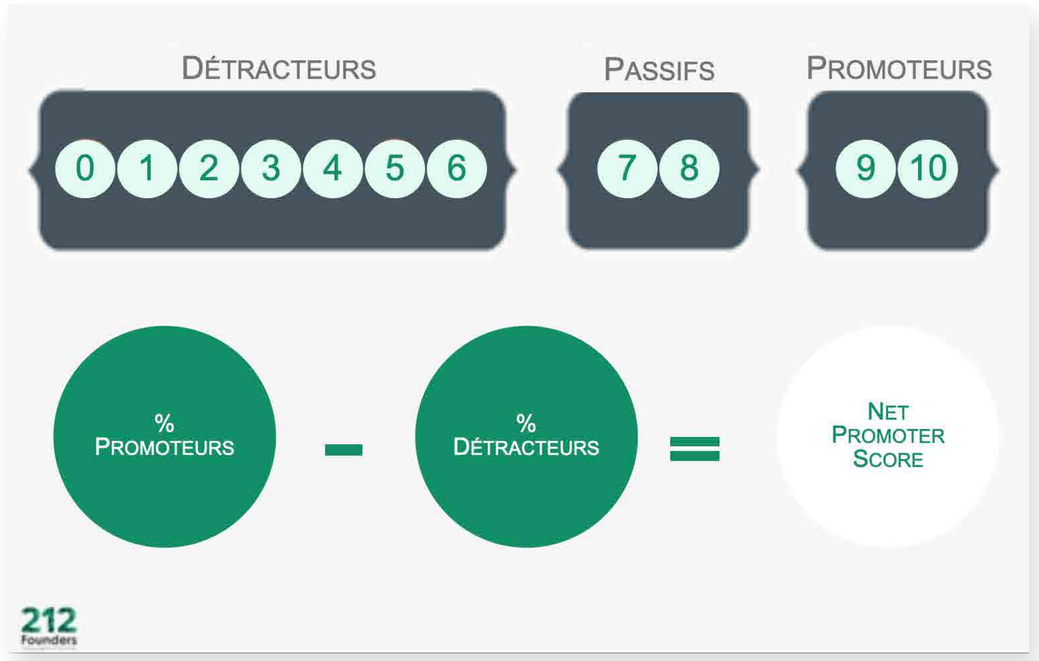
Instructions: For each of the following statements, mark one box that best describes your reactions to the website *today*.

		Strongly Disagree				Strongly Agree
1.	I think that I would like to use this website frequently.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	I found this website unnecessarily complex.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	I thought this website was easy to use.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	I think that I would need assistance to be able to use this website.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	I found the various functions in this website were well integrated.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	I thought there was too much inconsistency in this website.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	I would imagine that most people would learn to use this website very quickly.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	I found this website very cumbersome/awkward to use.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	I felt very confident using this website.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	I needed to learn a lot of things before I could get going with this website.	☐	☐	☐	☐	☐

- Source : Hubspot

- Cette **grille de 10 questions** vous permet de mesurer l’adéquation de votre solution au besoin de vos utilisateurs – testeurs au travers d’un formulaire standardisé et succinct.
- Vous trouverez ici une méthode de calcul du score SUS.

Prioriser les fonctionnalités



- Le **NPS** est un outil indispensable de mesure de la fidélité et de la satisfaction client. Il détermine s'ils seraient prêts à recommander l'entreprise à d’autres :
  - 0–6 : détracteur
  - 7–8 : passif
  - 9–10 : promoteur

Retour d’expérience et erreurs à éviter

- Déployez des pilotes et tests sans aucune mesure d’indicateurs de performance peut vous faire perdre du temps plus que vous en faire gagner.
- Prenez le temps de mesurer chaque élément terrain, même si les clients ne le demandent pas.

Ressources et références externes

L’illusion du Product Market Fit pour les startups SaaS

Accessible ici

Toutes les approches pour aller plus loin dans l’évaluation de l’expérience de vos utilisateurs

Accessible ici

Tout savoir sur le NPS, par l’ex VP Growth de Uber

Accessible ici

Quand une startup BtoC a-t-elle trouvé son Market Fit ?

Accessible ici

Comment Superhuman a trouvé son Market Fit ?

Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

7

Décider et acter son pivot

7- Décider et acter son pivot

Problématique identifiée

Il est parfois nécessaire de changer radicalement de stratégie et d'offre. Autrement dit de pivoter. Reste à savoir quand et comment le faire pour que le pivot en question soit efficace.

Les étapes clés

01 Accumuler les informations

Les signaux doivent être multiples et variés pour vous permettre de dresser un constat objectif. Utilisateurs, clients, partenaires, concurrents, investisseurs, tout le monde doit être consulté.

02 Critères déclencheurs

Ces critères permettront de savoir quand il faudra passer à l'action.

03 Checklist

Il est crucial d'agir vite et dans le bon ordre, la manière dont le pivot est exécuté déterminant directement le succès ou la faillite de l'entreprise.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Un art difficile

- Le pivot résulte d'une réflexion stratégique, qui sera d'autant plus efficace qu'elle sera rapide.
- Restez concentré sur les points ci-dessous, pour agir vite et bien, de façon concertée.

Quand et comment pivoter ?

1- Les critères à analyser

- **Avez-vous le bon market-fit ?** Pour répondre, les indicateurs habituels sont de mise : conversion, rétention et perte de clientèle.
- **Le paysage concurrentiel change-t-il ?** Comment cela impacte-t'il votre marché et votre capacité à l'adresser ? Révisez vos parts de marchés accessibles en conséquence. Etes-vous en accord avec les nouvelles perspectives financières ?
- **L'usage ou les attentes de vos clients changent ?** Variez les études quantitatives (usage, durée) et les études qualitatives (questionnaires, focus groups).

2- Mettez en œuvre un pivot

- **Mesurez l'impact financier :** modélisez le pivot pour identifier le manque à gagner et faire les arbitrages qui s'imposent.
- **Remaniez l'équipe :** ré-allouez les ressources et séparez-vous au besoin de collaborateurs.
- **Geler les dépenses marketing** jusqu'à ce que votre pivot puisse être clair et communicable.
- **Réviser la stratégie commerciale** selon que vous changez ou non de cible. Gardez en tête que vous avez besoin de nourrir votre pipe.
- **Communiquer clairement le pivot à tous.**

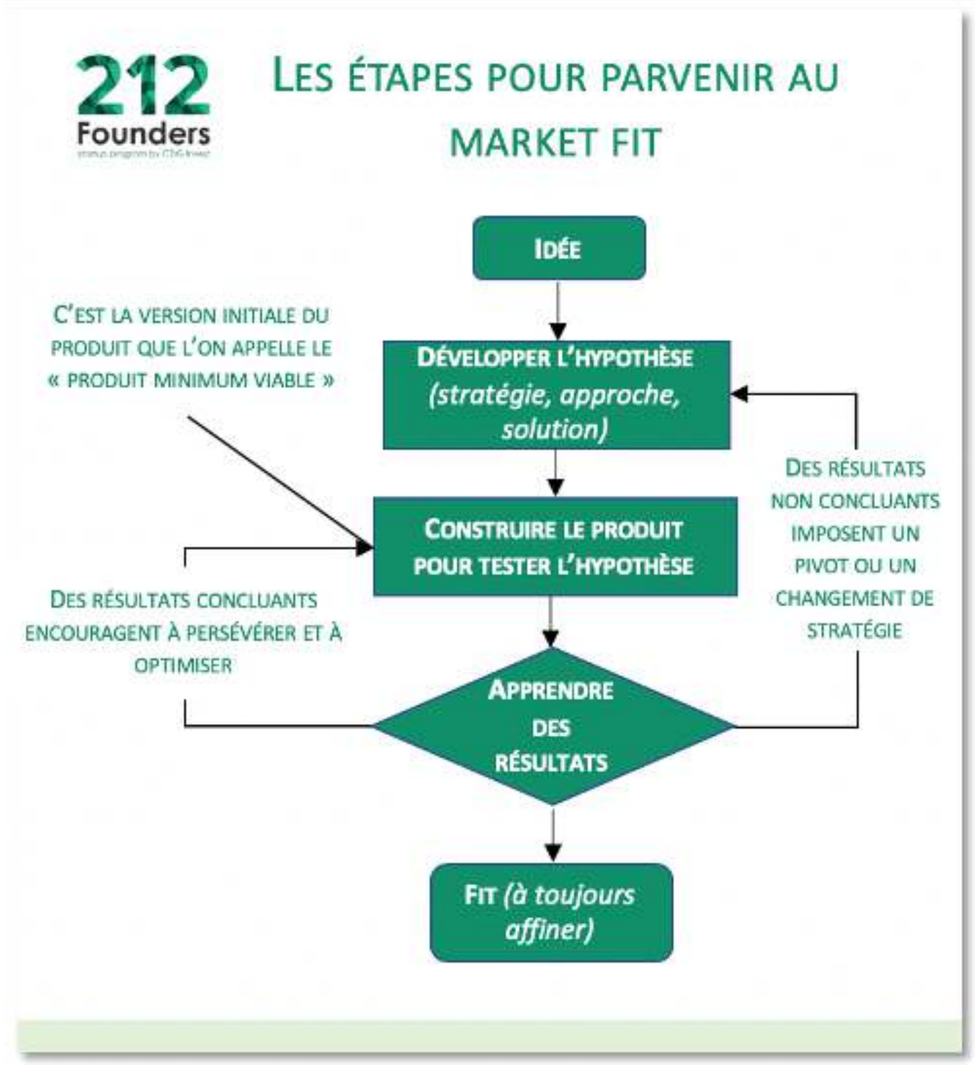
Ne pas oublier

- **Du temps et de l'argent :** plus votre taille est importante, plus votre pivot sera long et coûteux.
- **Ne réfléchissez pas en "coûts passés", actez votre pivot si les retours du marché le prouvent.**
- **Court vs long terme:** faites preuve de discernement, en conciliant votre santé financière à court-terme et votre potentiel de croissance à long-terme.

7- Décider et acter son pivot

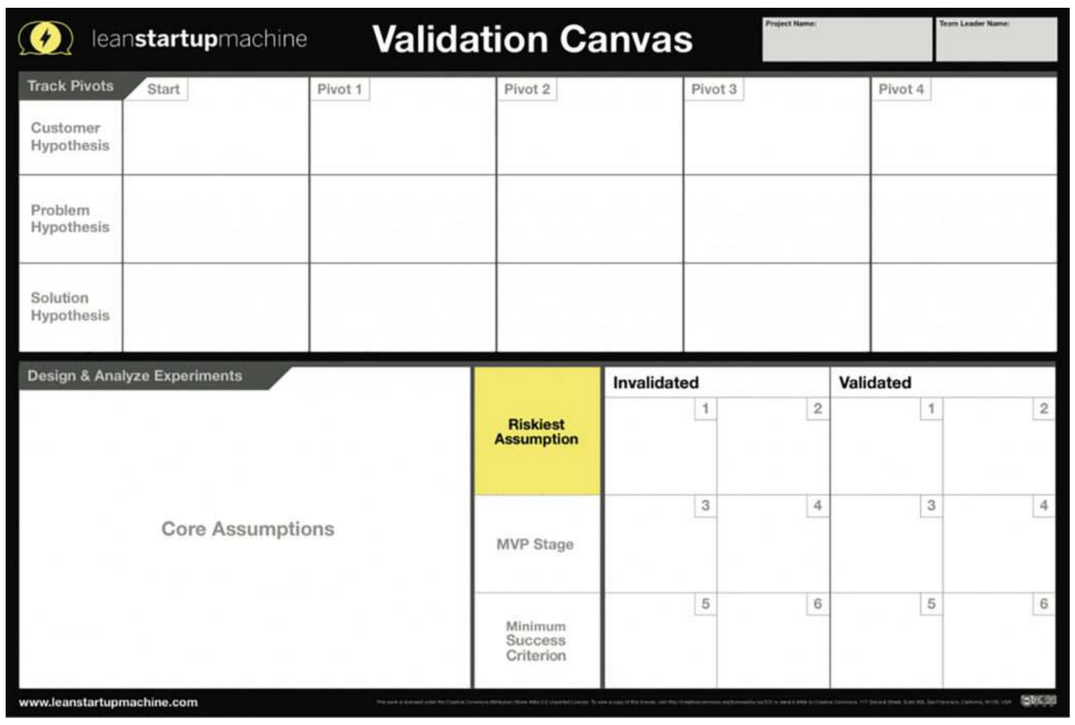
Illustrations méthodologiques

La grille « System usability scale »



Documenter ses hypothèses et ses pivots

- Identifiez à chaque étape vos hypothèses (client, problème, solution), et documentez votre pivot pour être le plus en prise avec votre marché.



- Source : merlin

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Ne pivotez ni trop vite ni trop tard : fixez-vous un cap clair. Fiez-vous à votre intuition tout en continuant à collecter des retours du terrain et d'experts de votre marché.
- Actez votre pivot, reprenez l'idéation et la customer discovery pour vous positionner.

Ressources et références externes

La pyramide du pivot : comment faire pivoter sa startup ? Très complet

Accessible ici

Les 10 principales raisons de pivoter

Accessible ici

5 célèbres pivots dans la Tech !

Accessible ici

Le grand pivot de Slack détaillé

Accessible ici

Pourquoi le pivot n'est pas toujours la bonne solution d'après Marc Andreessen

Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

8

Etre « data-driven » avec des indicateurs de performance précis

8- Etre « data-driven » avec des indicateurs de performance précis

Problématique identifiée

Le market fit n’est pas un objectif qu’on atteint une fois pour toute, plutôt une quête perpétuelle qui requiert des itérations constantes sur votre offre.

Les étapes clés

01 Data

Déterminez les KPIs pertinents et les enrichir régulièrement. Bien entendu ces KPIs dépendent fortement de votre offre (BtoB ou BtoC, SaaS, e-commerce, marketplace, ou offline) et de votre niveau d’avancement.

02 Outils

Optez progressivement pour des outils permettant d’obtenir facilement les données pertinentes.

03 Feedback loop

Déterminez le process qui permet à vos équipes d’utiliser les datas pour diagnostiquer (1) et planifier les actions (2).

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Des données actionnables, accessibles et auditables

- Les données que vous utilisez doivent vous permettre d’agir, votre équipe doit pouvoir les comprendre, y accéder facilement et au besoin pouvoir les vérifier facilement.

Quels KPIs et comment les actionner ?

1- Mesurer

- **Taux de conversion :** entre vos prospects (qui visitent votre site par exemple) et vos clients.
- **Monthly Active Users :** nombre d’utilisateurs actifs (qu’ils soient payants ou non).
- **Revenu moyen par utilisateur.**
- **Valeur totale de l’utilisateur (LTV)** entre le moment où il devient client et il cesse de l’être.
- **Coût d’acquisition moyen d’un client (CAC).**
- **La marge contributive** (pour les e-commerçants) affiche les produits les plus rentables, ceux qui ne génèrent aucun bénéfice.
- **Part de client que vous perdez** (churn) chaque mois.
- **Net Promoter Score :** score de satisfaction moyen de votre offre auprès de vos clients.

2- Itérer

- Avant de passer à l’action, complétez votre diagnostique avec des données qualitatives (usages, motivations).
- **Le bonne matrice de décision :** pour prioriser vos actions, utilisez une matrice qui inclue à la fois les objectifs (plus de conversion, moins de churn) et le coût interne de ces changements.
- **La bonne méthode de tests :** pour tester vos hypothèses, rien de mieux que de tester une hypothèse A et B sur des échantillons de clients différents et de mesurer les résultats.

Ne pas oublier

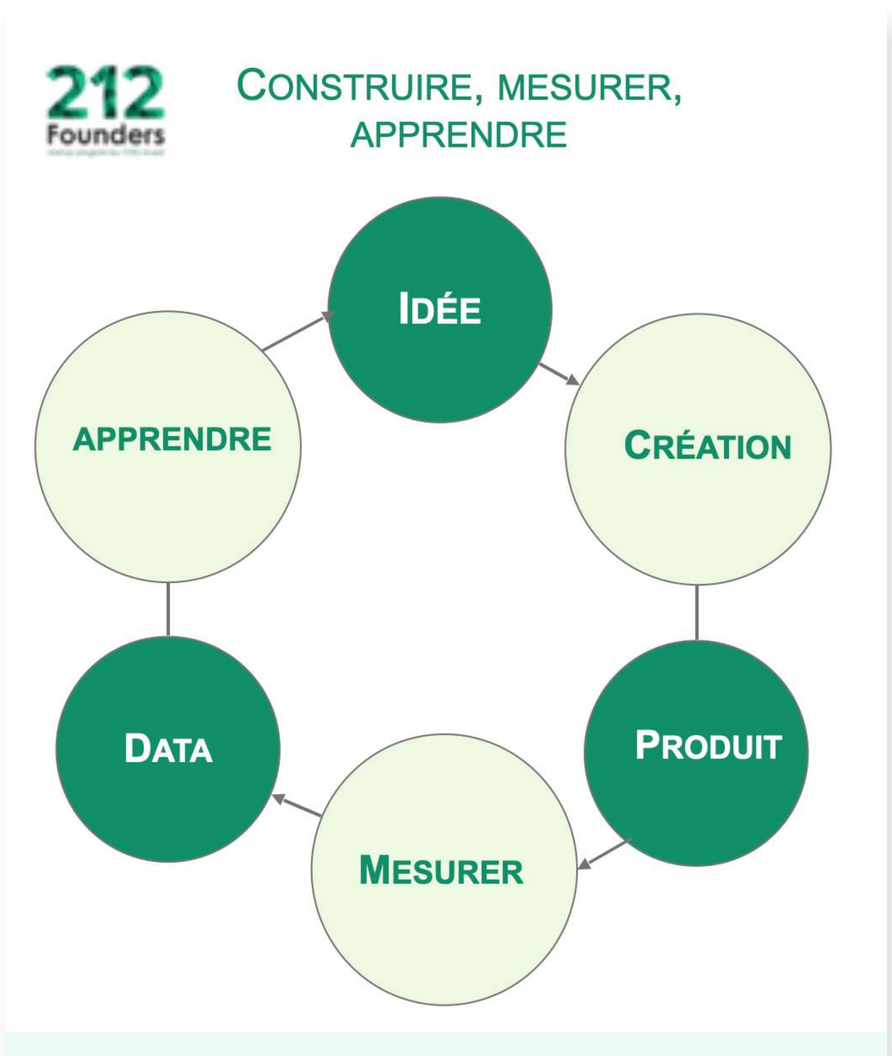
En matière de KPIs, le mieux est l’ennemi du bien, sélectionnez-les de manière à avoir les plus pertinents et ne pas passer trop de temps à les extraire et les analyser.

Ayez à chaque fois en tête une idée des niveaux moyens associés à chaque indicateur, selon votre secteur. Par exemple, un ratio LTV/CAC supérieur à 3 est la règle générale en e-commerce.

8- Etre « data-driven » avec des indicateurs de performance précis

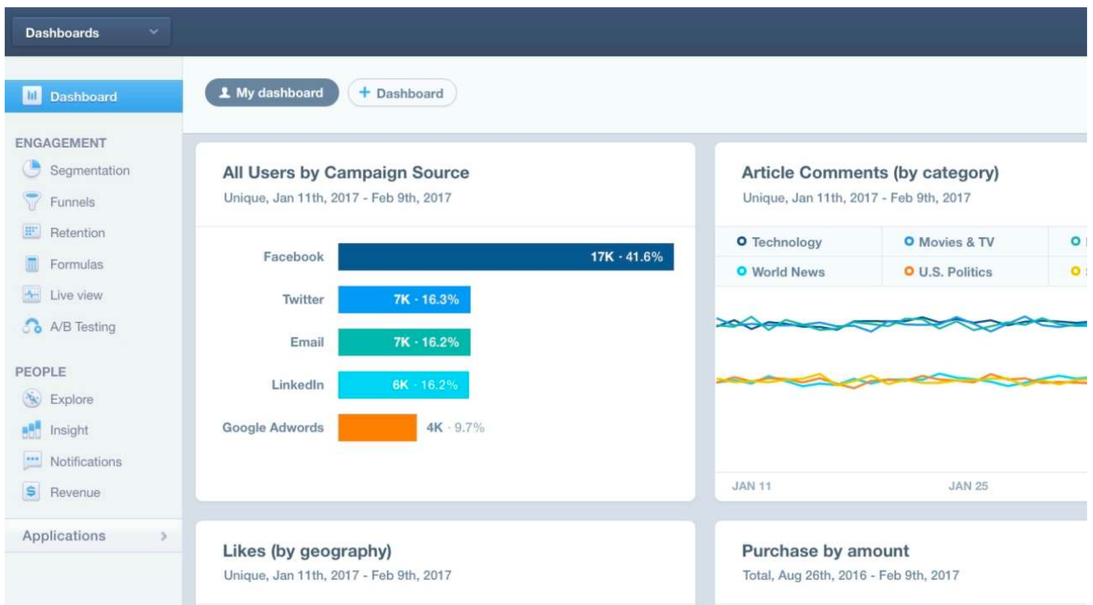
Illustrations méthodologiques

La « feedback loop »



Le bon dashboard pour mesurer

- Ces datas sont génériques (visite, action, durée) et personnalisées selon les comportements que vous voulez tracker dans votre produit. Le dashboard fera ressortir les KPIs les plus importants.



- Source : mixpanel

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Les données ne font pas tout, n'oubliez pas de parler régulièrement à vos utilisateurs et à vos clients pour avoir des retours qualitatifs complémentaires.
- Tâchez d'être rationnels dans la priorisation des feedbacks et priorisez des « quick wins ».

Ressources et références externes

Identifier et comprendre les analytics produit. C'est déterminant pour tracker les bonnes données

Accessible ici

Les metrics SaaS : le SaaS a des metrics particulières, qu'il importe de maîtriser et de mesurer dès le début

Accessible ici

22 outils de dashboard : une fois les données identifiées et outils de mesure connectés, il faut restituer les données

Accessible ici

Comment mener un A/B test ? Plusieurs outils existent, qui facilitent ces tests

Accessible ici

Comment mener un test marketing ? L'essentiel tient dans la méthodologie

Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

9

Définir son Business Model et valider sa scalabilité

9- Définir son Business Model et valider sa scalabilité

Problématique identifiée

Les modalités de l'exploitation économique de votre offre, ce qu'on appelle le modèle d'affaire (ou business model), déterminent directement la profitabilité et la scalabilité de votre entreprise.

Les étapes clés du positionnement

01 Définir son business model

Sur la base de votre offre actuelle, du modèle employé par vos concurrents, les retours de vos clients.

02 Confronter son business model

Aux autres business models possibles, pour au besoin le compléter ou le revoir.

03 Tester son business model

Auprès de vos clients, en analysant quel est son impact sur vos résultats financiers.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Objectifs

- Un modèle d'affaire doit garantir à votre entreprise la rentablité, la réplicabilité (le modèle doit être simple) et la scalabilité.

Définir et tester son business model

1- Les modèles d'affaire possibles

- Vente de produits
- Vente de services
- Vente de publicité (produit gratuit)
- Location
- Abonnement
- Commission
- Licence (vente de droits d'exploitation)
- Plateforme as a service : ce qui se vendait désormais se loue : logiciels, mais aussi de services et / ou des équipements.
- Marketplace : peut combiner à la fois des commissions, de l'abonnement et de la vente de publicité.

2-Tester

- **Test financier :** est-ce que le modèle pour lequel vous avez opté fonctionne dans le temps sur la base de vos hypothèses. Est-il aligné avec vos ambitions ?
- **Test échantillon de prospects et de clients :** présentez les nouvelles modalités à vos clients et prospects pour voir s'ils les comprennent et si elles leurs semblent avantageuses. Si votre modèle d'affaire en combine plusieurs, il est possible qu'il concerne des publics distincts, diversifiez les échantillons.
- **Outils de tests :** fausses publicités, pages d'accueil, pré-ventes, A/B testing...

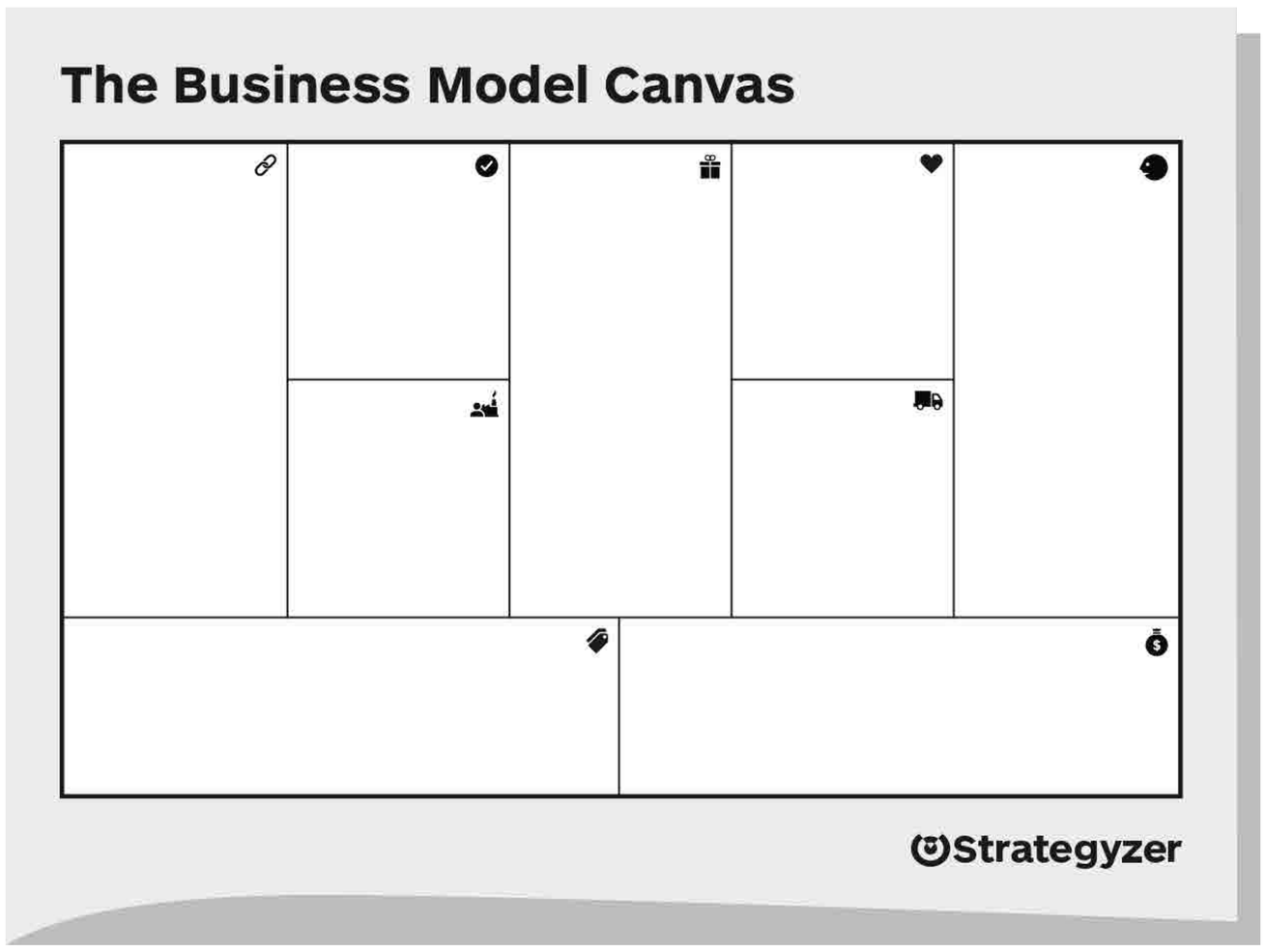
Ne pas oublier

- Votre business model doit être continuellement testé et enrichi, à mesure que votre offre évolue et que les usages de vos clients changent.
- N'investissez pas trop d'argent avant d'avoir validé votre business model. Le faire trop tôt peut s'avérer dangereux.

9- Définir son Business Model et valider sa scalabilité

Illustrations méthodologiques

1- La check-list des compétences d'une core team



- Remplissez ce canevas, en commençant par les clients, la proposition de valeur, l'offre, les canaux puis les sources de revenus, etc.

- Source : strategyzer

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Ne laissez pas vos plus gros clients vous imposer votre modèle d'affaire,. Il ne doit pas changer d'un client à l'autre en fonction des requêtes ou habitudes de chacun.

- Gardez en tête que votre modèle d'affaire peut évoluer dans le temps mais de manière cohérente.

Ressources et références externes

Les différents modèles de revenus qui peuvent composer votre modèle d'affaire
Accessible ici

Les 3 horizons de croissance : votre modèle évoluera selon des critères différents selon la durée sur laquelle vous vous projetez
Accessible ici

50 exemples de modèles d'affaire
Accessible ici

Tester son business plan
Accessible ici

Les nouveaux modèles d'affaire
Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

10

Définir et implémenter une stratégie d’acquisition client réussie

10- Définir et implémenter une stratégie d’acquisition client réussie

Problématique identifiée

Votre offre et votre business model sont validés ? C’est le moment d’aller chercher des clients. Comment, par quel biais et à quel prix ? C’est toute la question.

Les étapes clés du positionnement

01 **Qui toucher ?**

Revenez aux personae pour identifier les profils précis (socio-démographiques) des personnes à cibler.

02 **Par quels canaux ?**

Quels canaux vos cibles utilisent-elles le plus souvent ? En fonction des canaux, quels parcours de conversion ?

03 **Avec quels messages ?**

Variez selon les cibles.

04 **Comment mesurer le succès ?**

Définissez les KPIs qui vous permettront d’identifier les meilleures stratégies.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Définir et mettre en oeuvre sa stratégie go-to-market

1- Les objectifs : les 3 A

- **Awareness :** avant même d’acquérir des clients, il s’agit d’être visible et audible, sans toujours en avoir les moyens de l’être par rapport à vos concurrents.
- **Acquisition :** comment acquérir des visiteurs uniques, et faire de ces visiteurs uniques des leads, c’est-à-dire des personnes exprimant un intérêt, voire une intention d’achat pour votre offre.
- **Activation** : comment convertir ces leads en clients.

2-Les leviers d’action

- **Contenus organiques et référencement** : votre site, vos articles, vos vidéos, vos contenus sur les media sociaux, avec un référencement et un edgerank optimisé.
- **Contenus payants :** publicités en ligne (le plus ciblées possibles).
- **Conversation :** c’est le community management sur les médias sociaux.
- **Email marketing :** pertinent pour aider vos prospects à passer de l’intérêt à l’intention d’achat.
- **Promotion et parrainage :** ces actions peuvent être directement intégrées à produit.
- **Plateformes :** elles peuvent s’avérer d’importantes sources de lead, parfois les principales.

Evaluer ses actions selon 4 critères

- Conversion de vos visiteurs ou sessions en leads (selon vos leviers d’acquisition).
- Taille du pipeline (permet de mesurer à la fois le nombre et la qualité des leads).
- Ventes (permet de voir si vous recrutez les bons leads).
- Ratio CAC (Coût d’acquisition client) / ACV (Valeur annuelle client).

10- Définir et implémenter une stratégie d’acquisition client réussie

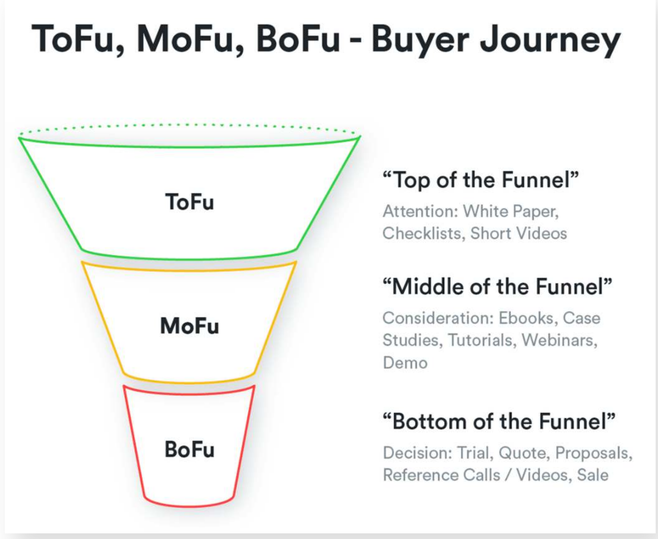
Illustrations méthodologiques

Le bon message adressé — **Les bons leviers d’activation** — **Le bon funnel de conversion**

Concevez le message correspondant à la solution que vous apportez, déclinez ce message sous différents formats, distribuez-les sur différents canaux, pour construire un funnel de conversion efficace.

Value Matrix

	Pain Points	Product Value	Message
User	• Wasting hours a day on admin tasks • Misses quota • Boss on their back about CRM updates	• Saves sales reps an hour every day • Gives them more time to sell and hit quota • Gets updates done without manual effort	• Stop wasting selling time in CRM with sales AI
Influencer	• Poor data quality • Chasing sales reps for CRM updates	• Improves CRM data quality by automating data collection • Automates rep CRM updates so there’s no need to ask reps to perform them	• Clean up your messy customer data with sales automation
Decision Maker	• Lack of sales rep productivity • Stagnant revenue growth	• Increase team productivity as less time is spent on repetitive tasks • Increase revenue as reps spend more time selling	• Boost productivity and revenue with sales AI



- Source : Saleshero

Retour d’expérience et erreurs à éviter

- Ne laissez pas vos plus gros clients vous imposer votre modèle d’affaire. Il ne doit pas changer pas d’un client à l’autre en fonction des requêtes ou habitudes de chacun.
- Gardez en tête que votre modèle d’affaire peut évoluer dans le temps mais de manière cohérente.

Ressources et références externes

Les grands principes pour bâtir une stratégie Go-To-Market ?
Accessible ici

Comment créer votre marque de startup et se faire connaitre ?
Accessible ici

Comment identifier et prioriser ses canaux marketing
Accessible ici

5 leçons de marketing viral avec Dropbox
Accessible ici

La boîte à outil du Growth Hacker
Accessible ici

5 min

212 Founders
startup program by CDG Invest

11

Comprendre la place stratégique de la « tech »

11. Comprendre la place stratégique de la « tech »

Problématique identifiée

La place de la tech et du développement produit est parfois sous/sur dimensionnée par les fondateurs, impactant ainsi leur croissance et performance.

La place du développement produit

(Variable en fonction de chaque startup)

01 Idéation

Pas d'autres profils tech en dehors du CTO s'il fait partie de l'équipe fondatrice, ou à recruter sinon.

02 MVP

Le CTO peut s'entourer d'une équipe restreinte de développeurs (1 à 3 en fonction de la dimension technologique du produit).

03 Croissance

L'équipe de développement produit s'agrandit en fonction des besoins (front end, back end, data…).

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Comprendre les enjeux

- En fonction de la thèse et du positionnement de la startup, le sous-jacent technologique occupe une place plus ou moins cruciale pour sa réussite et son développement.
- Il s'agit donc pour l'équipe fondatrice de définir rapidement le rôle de la tech ainsi que les conséquences sur le format de l'équipe, les recrutements et les priorités.

Définir la place de la tech et la structure de l'équipe

1- Identifier les compétences requises

- En fonction des propositions de valeur, la tech occupe une place plus ou moins cruciale : les plus **« low tech »** sont des startups où l'actif technologique n'est pas le cœur de la proposition de valeur, mais plus un enabler (e.g. Marketplace). A l'inverse, les startups **« deep tech »** nécessitent une R&D importante sur le produit avec une forte composante technologique et/ou data.
- Une startup dont le cœur de la proposition de valeur est son **produit et actif technologique** aura besoin de construire une équipe technologique solide.
- A l'inverse, une startup où la valeur ajoutée réside dans le service proposé, l'effort de recrutement devra être mis sur les forces marketing et commerciales.

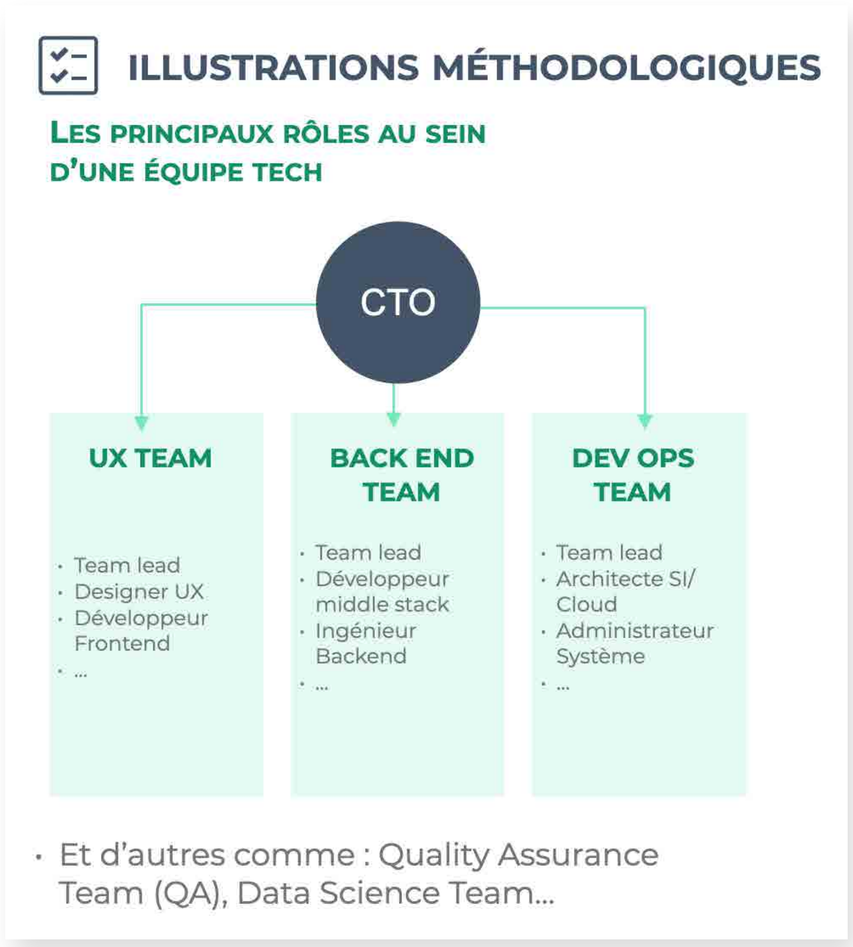
2- Définir la structure de l'équipe de développement produit

- Trois options s'offrent à l'entrepreneur lorsqu'il s'agit de structurer son équipe tech :
  - 100% en interne : l'option la plus répandue et la plus raisonnable mais pas la plus simple ni la moins coûteuse pour la startup.
  - Partiellement externalisé : le recours à des prestataires sur des tâches spécifiques peut être utile mais doit être piloté de près en interne pour assurer une cohérence produit globale.
  - 100% externalisé : confiez le développement de son produit à un prestataire externe, souvent délocalisé. Ce n'est pas l'option la plus recommandée, car rapidement il y a des limites d'agilité. Aucun succès connu à ce jour avec cette configuration.

11. Comprendre la place stratégique de la « tech »

Illustrations méthodologiques

Les principaux rôles au sein d'une équipe tech



- Et d'autres comme : Quality Assurance Team (QA), Data Science Team...

Exemples de structures d'équipe

amazon

- La « two-pizza teams" d'Amazon est devenu un concept connu dans la startupshère, caractérisant des équipes tech réduites (entre 6 et 10 personnes max).

Basecamp

- Chez Basecamp, les équipes de développement produit / fonctionnalités sont composées au maximum de 3 personnes (1 développeur et 2 designers ou 2 développeurs et 1 designer).

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Identifiez rapidement les compétences qui manquent à l'équipe de fondateurs. Si vous êtes une équipe plutôt « business », veillez à attirer un profil tech le plus tôt possible.

- Ne négligez pas l'impact de la tech sur la stratégie RH et la structure de l'équipe.

Ressources et références externes

Comment manager et faire performer des équipes tech? Les conseils de Camille Fournier pour Y Combinator
Accessible ici

Les bonnes pratiques pour mettre en place et gérer une équipe de développement produit 100% interne, à retrouver sur Medium
Accessible ici

Des exemples de structures et d'organisations d'équipes tech au sein de géants comme Amazon, Google, Apple...
Accessible ici

Les bonnes pratiques du recrutement en interne des profils techniques
Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

12

Anticiper la préparation d'une levée de fonds (Seed / Series A)

12 - Anticiper la préparation d'une levée de fonds (Seed/Series A)

Problématique identifiée

Mal anticiper et sous-estimer la durée de la levée en Seed peut avoir un impact directement sur les finances, les activités et la dynamique globale de l'entreprise.

Les étapes clés

01 Définir sa stratégie

Quel montant recherché, quelle valorisation, quels investisseurs, quel timing ?

02 Planifier sa levée

Définissez les canaux via lesquels vous comptez lever, les principales étapes du process et le temps que chacune prendra.

03 Préparer sa levée

Identifiez ce qui au sein de l'entreprise fera l'objet d'un examen lors de la levée, pour aboutir à un plan d'action avec un volet financier, technique et juridique, et RH.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Poser sa stratégie de levée

- Combien recherchez-vous, auprès de qui et pendant combien de temps ? Ces trois questions déterminent les types de financements et de financeurs vers lesquels vous allez vous tourner.
- Quelle part de la société êtes-vous prêt à céder et à quelle valorisation ? C'est l'autre facteur qui déterminera le type de financeurs ciblés.
- Les options sont nombreuses : business angels, crowdfunding, investisseurs et parfois incubateurs qui investissent en complément de leur accompagnement.

Planifier et préparer sa levée

1- Planifier les étapes

- Les étapes sont simples :
  - La ***préparation de la documentation*** en amont.
  - L'identification des ***principaux financeurs*** approchés (en déterminant l'ordre de priorité).
  - Le ***« roadshow »*** en lui-même qui consiste à pitcher tous les investisseurs potentiels. Chaque investisseur peut nécessiter 4 à 5 rendez-vous, parfois plus.
  - L'acceptation de la ***term-sheet*** est suivi par une due-diligence financière, technique et juridique.
  - La levée peut-être complétée au fil de l'eau par la suite.

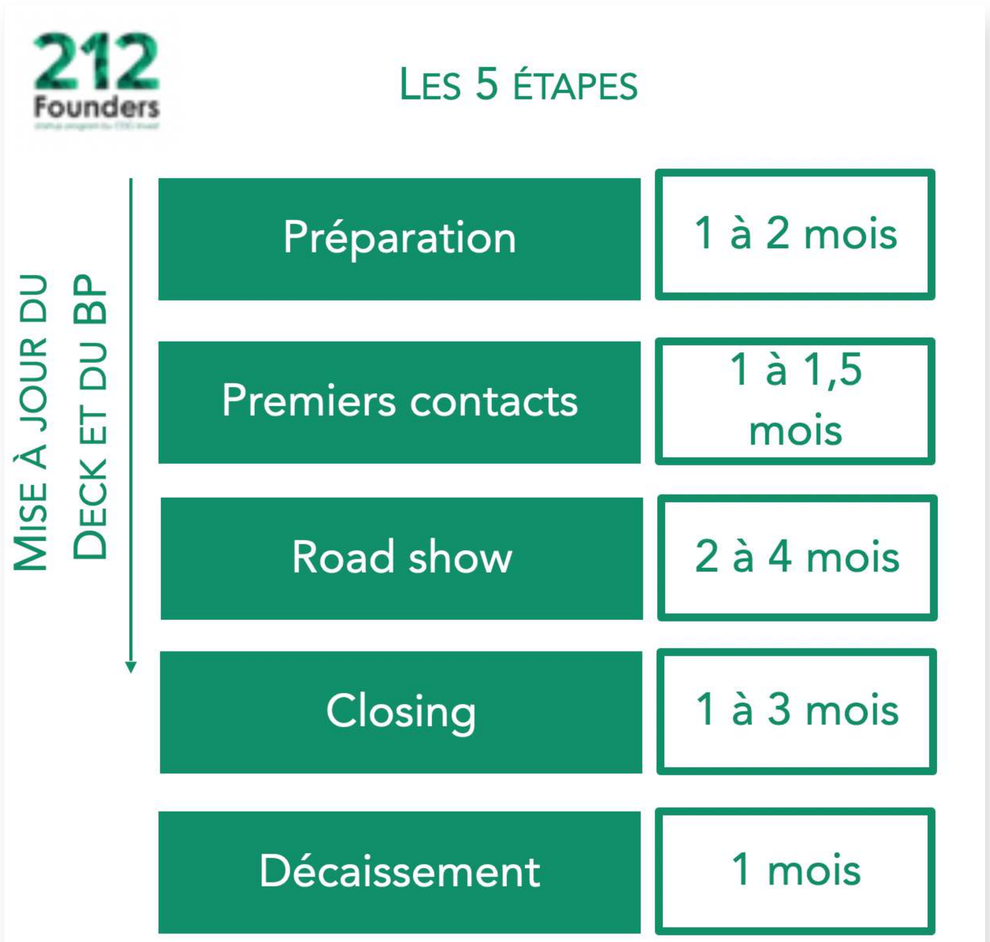
2- Préparer la levée

- Les implications opérationnelles de la levée sont multiples. Les étapes sont simples :
  - **Financières :** vous devez avoir une visibilité financière deux fois supérieure à la durée estimée de la levée. Elle durera plus longtemps que prévu. Modifiez votre prévisionnel en conséquence.
  - **Techniques :** Validez qu'il n'y a pas, d'un point de vue technique de « single point of failure ».
  - **Juridique :** assurez-vous du fait que vous détenez l'ensemble de la propriété intellectuelle de votre produit et que vos contrats sont en bon ordre.
  - **RH :** informez vos équipes du process et des étapes en amont. Préparez ceux qui participeront à la levée.

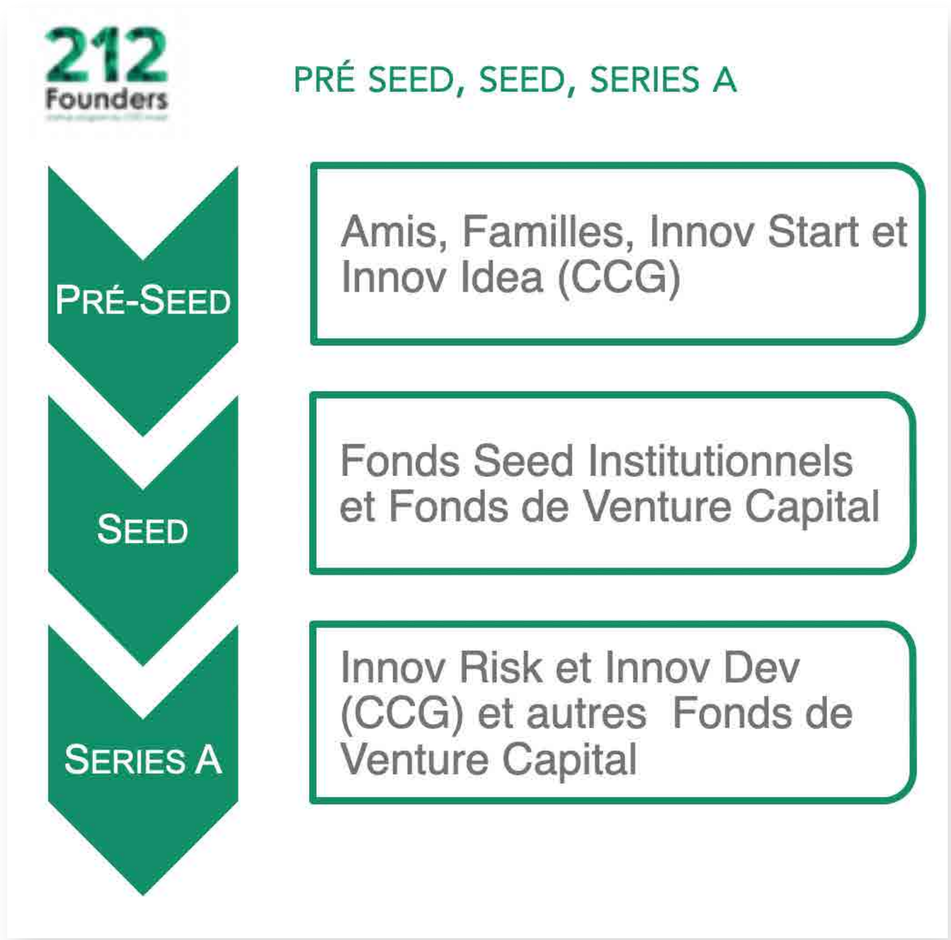
12 - Anticiper la préparation d'une levée de fonds (Seed / Series

Illustrations méthodologiques

Connaître le process de levée de fonds



Connaître les différents niveau de maturité



Voir thématique 18

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Ne sous-estimez pas la durée de la levée et sa charge de travail. Organisez-vous en conséquence.
- Mettez-vous toujours à la place d'un investisseur qui ne connaît pas votre projet, anticipez au maximum leurs questions, pour lever plus rapidement et maximiser vos chances d'aboutir.

Ressources et références externes

Le guide de la levée en Seed. Pourquoi, quand, combien, comment, avec qui, sous quelles formes ?

Accessible ici

Pour se préparer aux questions des investisseurs, l'idéal est de les connaître à l'avance. Voici les principales

Accessible ici

Bien dimensionner les fonds levés : selon votre ambition, votre stratégie, mais aussi la conjoncture

Accessible ici

Comment identifier ceux auprès de qui vous voulez lever de l'argent. Les conseils d'un célèbre investisseur

Accessible ici

Quelle posture adopter avec les investisseurs, et comment mener vos rendez-vous ?

Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

13

Préparer les livrables pour une levée de fonds (Seed / Series A)

13 - Préparer les livrables pour une levée de fonds (Seed / Series

Problématique identifiée

La levée de fond est un parcours du combattant très exigent en termes de structuration et de livrables.
Elle demande de rassembler des compétences variées de finance, marketing, stratégie...

Les livrables d'une levée de fonds

01 **Business Plan financier**

Il s'agit d'un tableur traduisant en chiffres toute votre stratégie.

02 **Pitch Deck**

Il s'agit de votre support de présentation pour le comité d'investissement.

03 **Teaser / One Pager**

Il s'agit d'un document d'une page de présentation à envoyer en amont du comité aux investisseurs ou pour obtenir un RDV.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Comprendre les attentes

- Se mettre à la place des investisseurs choisis : mécanisme d'investissement et attentes financières (marché TAM, ROI, KPI...).
- Connaître les investisseurs choisis : portefeuille actuel, expertises particulières, montants...

Préparer les bons livrables sur le fond

1- Business Plan financier

- Pertinent sur 2 à 5 ans maximum.
- Hypothèses à bien justifier et structurer.
- A structurer pour rendre la stratégie visible : stratégie de vente, plan de recrutement, déploiement, plan de financement...
- Must have : CA, structure de coût CAPEX/OPEX, trésorerie, compte de résultats.
- Préparer plusieurs scénarios : base, worst et best.

2- Pitch Deck

- Il doit contenir à minima :
  - Le problème adressé et la cible
  - La solution proposée : proposition de valeur, produit ...
  - Le marché adressable en chiffres, ses tendances
  - Le go-to-market : comment atteindre les cibles
  - L'équipe
  - Les éléments financiers
  - La vision / ambition

3 - Teaser ou One pager

- Mettez-y les éléments cruciaux du Pitch Deck en chiffres.

Ne pas négliger la forme

Le storytelling : l'art du pitch, c'est de raconter une histoire pour l'investisseur, créer un FOMO, donner envie d'investir ou du moins d'en savoir plus.

Le visuel : soignez la lisibilité et le design de vos documents.

L'attitude : entraînez-vous, filmez-vous, pour ajuster la posture, la voix, l'émotion communiquée.

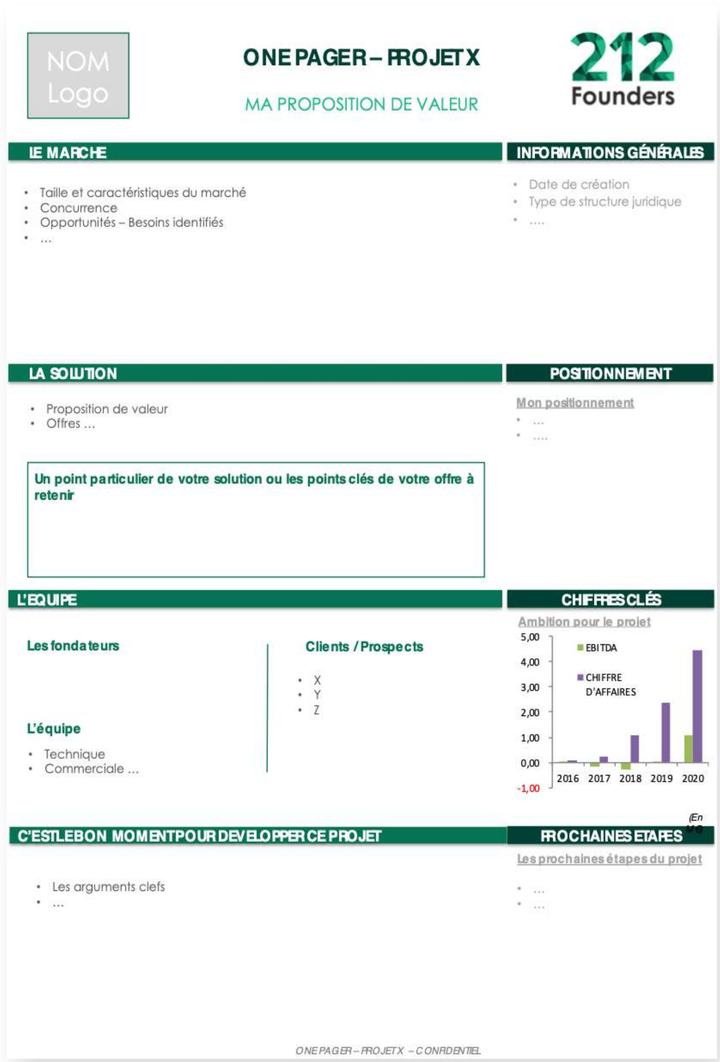
13 - Préparer les livrables pour une levée de fonds (Seed / Series

Illustrations méthodologiques

La check-list pré-investissement 212Founders

	Critères	Objectifs
Raison d'etre	*Quel est votre « company purpose »? Pourquoi existez vous? Quelle est votre raison d'etre?*	Votre mission statement est simple, clair et précis. Vous etes capable de présenter en une phrase succinte la « reason why » de votre startup
Problème	*Quel est le problème que vous adressez ? Quel est le décalage que vous observez entre une attente client et la réalité?*	Vous formulez clairement de problème de votre cible ET vous avez des preuves tangibles que le problème adressé fait partie du top 3 des problèmes de vos utilisateurs
Clients	*Qui sont vos utilisateurs ? Vos clients ? Quels sont leurs usages et leurs habitudes?*	Vous avez une bonne visibilité et des insights uniques sur vos utilisateurs qui vous sont fidèles. Vous avez une vision claire de leur segmentation
Solution	*Quelle réponse apportez vous au problème identifié chez vos clients?*	Votre proposition de valeur a un fort impact ou une forte récurrence. Vos utilisateurs ont démontré une volonté claire de payer pour le service
Marché	*Quelle est la taille de l'opportunité business? Quelle pénétration du marché? Quelle croissance du marché? Pourquoi le faire maintenant?*	Votre marché fait plus de $1bn et est en croissance. Si vous atteignez vos objectifs, vos investisseurs pourront à minima rembourser leur fonds uniquement avec leur participation. Vous démontre également que c'est le bon moment pour le faire
Go-to-market	*Quelle est votre stratégie pour pénétrer le marché et saisir l'opportunité identifiée?*	Vous connaissez parfaitement vos early adopters et vous pouvez expliquer clairement pourquoi ils vous permettront d'atteindre des segments de marché adjacents
Compétitivité	*Qui sont vos concurrents et quel est votre avantage compétitif par rapport à eux?*	Vous connaissez parfaitement vos concurrents et pouvez faire valoir des barrières à l'entrée de votre marché (IP, switching costs, économies d'échelle, complexité technique..)
Produit	*Quelles sont les fonctionnalités de votre produit, la technologie utilisée..? Quelle est la traction?*	Votre produit et la technologie sous-jacente sont robustes pour accompagner la croissance. Votre roadmap produit est claire et cohérente avec vos ambitions
Business model	*Quel business model adoptez-vous ? Quel est votre pricing ? Est-il cohérent ?*	Votre pricing est clair et compétitif. Votre business model est justifié ou éprouvé. Vos revenus sont durables, vos marges sont élevées, votre entreprise sera rentable à partir d'un point d'équilibre raisonnable
Equipe	*Qui compose l'équipe ? Pourquoi vous êtes les mieux placés pour porter ce projet ? Quelle est la stratégie de recrutement ?*	Votre équipe est complémentaire et productive. Vous avez une excellente connaissance du marché et vous avez démontré avec succès votre capacité à exécuter la solution
Ambition	*Quelle ambition long terme avez-vous ? Pourquoi ? Votre business est il scalable ?*	Vous avez de la visibilité sur canaux d'acquisition, sur les ressources qui seront nécessaires à la croissance commerciale, et sur la rentabilité de chaque catégorie de clients.
Finance	*Quelle est votre stratégie financière ? A combien s'élève votre besoin en financement? Pour faire quoi ?*	Votre business plan est exhaustif, cohérent et ambitieux. Vous pouvez justifier votre besoin en financement et décrire comment vous l'allouez. Vous avez des stratégies d'exit ou de développement
Communication	*Quelle est votre capacité à fédérer et transmettre votre vision? Quel est votre drive? Peut-on vous faire confiance?*	Vous vous exprimez clairement et succinctement et engagez vos interlocuteurs. Votre "Unique Selling Proposition" est limpide. Votre pitch est inspirant génère la « Fear Of Missing Out »

Le One Pager 212founders



Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Ne confondez pas plaquette commerciale et Pitch Deck, il s'agit de deux documents différents avec des visées distinctes. De même, un pitch investisseur doit être préparé et est bien plus complexe et construit qu'un pitch de concours ! Prenez le temps de bien les préparer !

Ressources et références externes

Tous les Pitch Decks publics de startups internationales réunis en un seul endroit

Accessible ici

Une base de données de 139 pitch decks de startups financées par des fonds de VC (en anglais)

Accessible ici

Check-list Series A par NewFund

Accessible ici

Les 7 conseils d'Éric Larchevêque, fondateur de Ledger, pour convaincre un investisseur

Accessible ici

Pitcher sa startup en 10 slides par AngelSquare

Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

14

Comprendre les aspects législatifs et réglementaires d’une levée de fonds

14 - Comprendre les aspects législatifs et réglementaires d’une levée de fonds

Problématique identifiée

Le volet légal d'une levée de fonds Seed / Series A est parfois difficile à appréhender, et les pratiques du marché sont parfois opaques et ne permettent pas de négocier sereinement avec son investisseur

Les clauses classiques d’une levée

01 Gestion : Reporting / Audit / Droits de vote :

Il s’agit des clauses de gestion pour la société.

02 Actionnariat : Inaliénabilité / Exclusivité / Bad leaver …

Il s’agit des clauses qui gèrent les droits et les devoirs des actionnaires.

03 Vente / Sortie / Cession / Drag Along / Sortie conjointe …

Il s’agit des clauses pour vendre tout ou partie de la société.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Un pacte d’associé ? Mais j’ai déjà déposé mes statuts !

- Les actionnaires doivent être rassurés : ils s’embarquent avec vous dans l’aventure, et il faut cadrer les relations.
- Le pacte d’actionnaire sert surtout à anticiper, un jour, les situations compliquées.
- C’est un document confidentiel, contrairement aux statuts qui sont publics.
- Il est libre, d’une grande souplesse, avec un contenu qui s’adapte au contexte de la société, et sera modifiable ultérieurement à sa signature.

Valorisation versus Dilution

- *Lever des fonds : juridiquement c’est vendre des actions de la société contre une valeur par action définie. Économiquement, cela valorise la société en fonction des actifs actuels et du potentiel futur de la structure grâce aux montants injectés par les investisseurs.*

1- Le montant demandé : de combien ai-je réellement besoin?

- Doit être bien estimé, car il correspond aux besoins réels mis au regard du plan de développement.
- Ne doit pas être sous chiffré (sinon le plan ne sera pas réalisable), ni trop élevé par rapport aux besoins (sinon la dilution des fondateurs sera trop importante).

2- La valorisation : à combien valoriser ma société ?

- Les opérations de levées de fonds requièrent le calcul de la valeur réelle (ou parfois fictive) de la société avant l’investissement.
- Il n’y pas de règle pour définir la « valo » car c’est souvent la combinaison de plusieurs méthodes : valorisations comparables, multiples de ratios (CA, EBIDTA), potentiel de l’exit, potentialité du tour de financement suivant ou juste le résultat de l’offre (cash disponible sur les marchés) vs de la demande (startups qui lèvent).

3- La dilution moyenne : combien vais-je vendre en % de ma société ?

- Qu’importe le montant ou la valorisation, les investisseurs souhaitent en général une quote-part raisonnable entre 10% et 30% de la société en fonction de leurs critères de risque, rentabilité, stratégie etc.
- C’est valable pour tous les premiers tours de financement (seed, series A, series B).
- Si c’est plus de 30% : ça n’aligne pas les intérêts investisseurs / entrepreneurs. Moins de 10%, c’est bizarre !

14 - Comprendre les aspects législatifs et réglementaires d'une levée de fonds

Illustrations méthodologiques

Déroulé de la levée de fonds

La préparation est clé. On ne peut lever qu'avec une doc prête et préparée	Il faut contacter les investisseurs de manière cadencée et motivée	La prise de contact est clé avec les investisseurs : on a qu'une seule chance et les introductions qualifiées sont importantes Le « Roadshow » : on fait plusieurs pitchs auprès du même fonds et parfois plusieurs tours jusqu'à la décision finale	Lorsqu'un fond souhaite investir, il prépare une termsheet ou LOI qui récapitule les montants et les conditions d'investissement Il ne faut absolument jamais tout miser sur un seul fond !	Le décaissement des fonds a lieu une fois toutes les diligences effectuées.

Illustrations des quelques clauses classiques

BOARD MEMBER
L'investisseur souhaite aider l'entrepreneur à piloter et valider les décisions clés du développement de la société

INALIÉNABILITÉ
Cette clause oblige une partie des actionnaires à ne pas vendre leurs actions pendant une période définie.

BAD LEAVER
Cette clause oblige les fondateurs à rester un certains temps dans la société sous risque de perte de tout ou partie de leurs actions

TAG ALONG
Cette clause permet aux associés minoritaires, comme un investisseur, de sortir aux même conditions que des actionnaires majoritaires

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Soyez réalistes concernant les montants à lever et la valorisation attendue vs. les pratiques du marché.
- Ne perdez pas de temps à négocier des clauses classiques du pacte d'actionnaire et montez en compétence sur le volet légal (et / ou cherchez conseil auprès d'un professionnel).

Ressources et références externes

Un template de référence : le modèle de SAFE aux US et popularisé par YC. Il n'est pas adaptable au Maroc en l'état

Accessible ici

Le groupe d'entrepreneurs The Galion Project a rédigé une termsheet de type 'Series A' aux conditions normales demandées par un investisseur

Accessible ici

Les 9 clauses classiques du pacte d'actionnaire

Accessible ici

Toute la documentation légale, y compris un template de pacte d'actionnaires. Bémol : pas toujours transposable au Maroc en l'état

Accessible ici

212 Founders
startup program by CDG Invest

15

Recevoir son financement et gérer sa trésorerie

15 - Recevoir son financement et gérer sa trésorerie

Problématique identifiée

Les startups sont rarement rentables dès le départ. La trésorerie doit donc faire l'objet d'un pilotage attentif, faute de quoi vous n'aurez pas les moyens ni de tenir votre stratégie, ni de tenir longtemps tout court.

Les étapes clés

01 Créer le plan de trésorerie prévisionnel

En partant d'un document simple, puis en vous faisant aider par un directeur financier à temps partiel.

02 Définir le process de mise à jour

Faites en sorte que l'actualisation du plan de trésorerie soit simple et régulière. Qui s'en charge et comment ?

03 Définir les KPIs

Ces indicateurs vous serviront directement à piloter votre activité.

04 Créer des alertes

Selon le niveau de certains indicateurs, créez les alertes pertinentes.

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Concevoir et piloter son plan de trésorerie

1- Réaliser un plan de trésorerie prévisionnel

- **Partez du plan de trésorerie :** avec les encaissements, les décaissements, le solde du mois et le solde cumulé.

- **Ajoutez les hypothèses d'encaissement :** factures clients, subventions, crédits d'impôts, autres financements. Partez des prévisions de vente réelles (via votre CRM) pour bien ajuster le nombre de clients nouveaux par mois et leur valeur moyenne. Veillez à bien prévoir un délai moyen de paiement des factures (DSO) réaliste.

- **Ajoutez les hypothèses de décaissement :** salaires et charges afférentes, coût de production ou de distribution des bien vendus, loyer, abonnements, frais marketing, prestataires, assurances, impôts, etc. Les salaires représentant une part importante de vos dépenses, il est crucial d'anticiper chaque changement (recrutement, départ), de l'intégrer et d'en mesurer les implications (les départs occasionnent des coûts). Si vos charges variables sont fortement fonction de vos ventes, faites les évoluer automatiquement.

2- Piloter son plan prévisionnel avec les bon KPIs

- **Actualisez** a minima chaque mois votre prévisionnel à l'aune des chiffres du mois précédent, et en actualisant toutes les modifications liées à vos coûts.

- **Le plan prévisionnel** vous permet de déterminer votre besoin en fonds de roulement (BFR ou « Cashburn ») pour être à l'équilibre.

- Si vous n'êtes par encore à l'équilibre, l'argent que vous perdez chaque mois correspond à votre **«burn rate».** Cet indicateur permet de calculer votre **« runway »,** c'est à dire le nombre de mois de visibilité dont l'entreprise dispose.

- En cas de tension de trésorerie, **réduisez les coûts variables** et analyser minutieusement vos coûts fixes pour voir ce qui peut être réduit.

- Pour avoir un aperçu global dans le temps et anticiper, veillez à avoir **une vue graphique** de votre trésorerie.

15 - Recevoir son financement et gérer sa trésorerie

Illustrations méthodologiques

Déroulé de la levée de fonds

En plus du « cashburn » mensuel qui est indispensable, voici 4 ratios à suivre selon votre activité :

1

Ratio de trésorerie

Catégorie: Ratios de trésorerie

$$\frac{\text{Encaisse et quasi-espèces}}{\text{Passif CT}}$$

Capacité de l'entreprise à payer ses obligations à court terme à partir de ses liquidités.

2

Ratio de liquidité générale

Catégorie: Ratios de trésorerie

$$\frac{\text{Actif CT}}{\text{Passif CT}}$$

Capacité de l'entreprise à payer ses obligations à court terme à partir de ses actifs à court terme.

3

Ratio de liquidité relative

Catégorie: Ratios de trésorerie

$$\frac{\text{Encaisse + CAR + dépôts CT}}{\text{Passif CT}}$$

Capacité de l'entreprise à payer ses obligations à court terme à partir de ses actifs à court terme jugés les plus liquides.

4

CAPEX vs FMO

Catégorie: Ratios de trésorerie

$$\frac{\text{FMO}}{\text{CAPEX}}$$

Mesure la capacité de l'entreprise à payer ses investissements en actifs à partir de ses flux monétaires d'opération (FMO).

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Après une levée ou en cas de croissance, ne laissez pas les dépenses augmenter, sans les maîtriser, évitez les choses superflues, vous devez allouer les ressources à la croissance.
- Ne laissez pas courir sans régler trop de factures clients, trop longtemps ou à l'inverse n'utilisez pas les fonds client pour de la trésorerie interne.
- Adoptez un processus de relance client précis et bien cadencé en fonction des retards.

Ressources et références externes

Qu'est-ce qu'un plan de trésorerie ? Le mode d'emploi de la BPI accompagné d'un modèle Excel de plan de trésorerie

Accessible ici

Les principaux ratios de l'analyse financière à avoir en tête

Accessible ici

Tutoriel vidéo pour définir la couleur des cellules selon le résultat (afin de créer des alertes)

Accessible ici

Quelques outils en ligne de gestion et prédiction de trésorerie :

Fluidly — Fluidly

float — Float

AGICAP — Agicap

Le directeur des affaires financières (DAF) nouveau business partner de votre entreprise. Pour ceux qui ne cernent pas encore son importance-

Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

16

Recruter et structurer son équipe

16- Recruter et structurer son équipe

Problématique identifiée

L'équipe joue, au même titre si ce n'est plus que votre stratégie, un rôle crucial dans le succès de votre entreprise. Pour recruter et fidéliser les bonnes personnes, vous devez connaître les bonnes pratiques.

Les étapes clés

01 Identifier ses besoins RH

- De quels profils avez-vous besoin exactement, pour faire quoi ?

02 Planifier ses besoins RH

- Comment votre stratégie de recrutement s'articule par rapport à votre business plan ?

03 Recruter

- Quels processus sont en place pour mener à bien vos recrutements ?

04 Retenir

- Quels processus doivent être mis en place dans l'entreprise pour fidéliser les nouvelles recrues ?

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Recruter les bonnes personnes

1- Planifiez de manière raisonnable vos besoins RH

- Lorsque vient le temps de recruter, il faut prioriser les ressources selon vos moyens (limités) et vos besoins (importants) : quelles tâches doivent être effectuées impérativement dans les 6 mois que vous ne pouvez pas effectuer vous-même ? Ces tâches sont-elles structurantes pour l'avenir de l'entreprise ? Si c'est le cas cela plaide pour un recrutement. Sinon, externalisez la tâche.
- Généralement en **pré-market fit**, l'accent est mis sur le produit en **BtoB** et en marketing en **BtoC.** De telles ressources sont structurantes pour l'entreprise.

2- Ciblez correctement vos candidats

- Pou**r cibler les candidats,** définissez vos besoins, analysez les descriptions de poste de vos concurrents, et les canaux sur lesquels ils chassent leurs candidats.
- Identifiez quels profils vous recherchez sous la **forme d'une scorecard** qui comporte : la description du poste, les compétences, une liste d'objectifs si possible mesurables et le fit avec l'entreprise.
- Sourcez les candidats au fil de l'eau, de façon à gagner du temps lorsque vous avez besoin de profils.

3- Processez bien le recrutement

- La longueur du process est proportionnelle à l'importance du poste. Il tient en **4 étapes clés au moins** : filtrage via CV et lettre de motivation (1), entretien sur les expériences précédentes (2), test élaboré sur la base de la scorecard (3), validation de la scorecard sur site en 2-3 entretiens avec les équipes.

4- Fidélisez les nouvelles recrues

- **L'onboarding est clé** pour montrer au candidat qu'il a fait le bon choix. Il est important durant les premiers mois de mettre à disposition les ressources nécessaires pour la formation, pour expliquer et partager les processes et la culture de l'entreprise.

16- Recruter et structurer son équipe

Illustrations méthodologiques

Étapes des entretiens

212 Founders
Startup program by CDG Invest

TEAM

Processus de recrutement

1. QUALIFICATION INITIALE (10%)

Format : questionnaire basique, CV, lettre de motivation
Objectif : qualifier le candidat : vérifier sa formation, ses expériences passées, sa disponibilité

2. INTERVIEW AVEC LES RH (30%)

Format : appel ou entretien de 45 min avec les RH
Objectif : vérifier la motivation du candidat, le fit culture, vérifier les expériences passées

3. INTERVIEW OPÉRATIONNELLE (70%)

Format : appel ou entretien de 2h avec le futur manager
- 20 min : interview
- 20 min : étude de cas simple
- 1h30 : étude de cas en direct et feedbacks

Objectif : vérifier les compétences du candidat et son aptitude pour le job

4. INTERVIEW SUR PLACE (90%)

Format : demi-journée sur place
- 1h : interview RH, culture et valeurs
- 2h : études de cas préparés et feedbacks
- 1h : *Beer interview* avec les équipes

Objectif : valider les compétences du candidat

5. VALIDATION DE LA SCORECARD (100%)

Format : entretien interne entre les fondateurs
Objectif : valider avec le management

Quelques exemples de Scorecards

Interview Scorecard

Candidate name _____
Position interviewed for _____
Date _____

CRITERION	INTERVIEW RATING (1–5)	PERFORMANCE RATING AFTER HIRE (1–5)	GAP	COMMENTS/ LESSONS LEARNED
1 **Technical ability**				
2 **Leadership skills**				
3 **Interpersonal/ team skills**				
4 **Presentation skills**				
5 **Organizational citizenship**				

Overall strengths:	Overall concerns:	What would help this candidate be most successful in the role?

SOURCE DATTNER CONSULTING, LLC © HBR.ORG

Source : Harvard Business Review

Source : Journey front

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- N'embauchez pas de profils senior avant d'avoir atteint le Market-Fit, cela pourrait s'avérer coûteux, contre-productif et ne pas fonctionner avec la culture d'entreprise.
- Prenez le temps de faire les choses avant de les déléguer : faites les premières ventes et validez votre stratégie sales, gérez le produit, faites du customer support... pour mieux recruter.

Ressources et références externes

Tous les Pitch Decks publics de startups internationales réunis en un seul endroit
Accessible ici

Check-list Series A par NewFund
Accessible ici

Les 40 questions favorites des meilleures startups posées en entretien
Accessible ici

Template trello pour connaître toutes les étapes de l'onboarding
Accessible ici

Un excellent résumé de The A Method for Hiring, l'un des must read en matière de recrutement
Accessible ici

5 min

212 Founders
startup program by CDG Invest

17

Développer son réseau et chercher du feedback

17 - Développer son réseau et chercher du feedback

Problématique identifiée

Prendre les bonnes décisions requiert d'avoir beaucoup d'informations, de l'expérience et du recul. Cela, seul votre réseau peut vous l'apporter, aussi faut-il savoir comment le créer et l'utiliser.

Les étapes clés

01 Identifier les personnes clés

Selon votre secteur d'activité, le type d'expertise, dont vous avez besoin et l'influence que vous recherchez.

02 Construire son réseau

Contactez et apprenez à susciter l'intérêt de vos interlocuteurs.

03 Activer son réseau

Comment solliciter votre réseau de façon productive et demander du feedback ?

04 Consolider son réseau

Comment conserver des liens solides avec ceux qui vous conseillent et les encourager à le faire longtemps ?

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Identifier > Construire > Activer > Consolider son réseau

1- Cibler les bon profils

- **Expertise :** entrepreneurs ou cadres qui ont une compréhension fine de votre secteur d'activité.
- **Business :** acteurs susceptibles de faire les bonnes intros à vos clients ou partenaires, et de vous éclairer sur votre stratégie commerciale et marketing.
- **Finance :** acteurs qui pourront à chaque étape vous aiguiller dans votre stratégie de financement et si possible vous financer.
- **Développement :** acteurs souvent étrangers qui vous accompagnent dans votre développement international.
- Gardez en tête que ces profils peuvent à eux seuls constituer pour vous un **« unfair advantage ».**

2- Construire et développer son réseau

- Sollicitez d'abord **peu de temps** (15') auprès des personnes identifiées, en direct ou de préférence via des intros.
- Soyez **clair et précis** dans vos attentes et vos questions.
- Identifiez la manière dont vous pouvez aider ces personnes : en les renseignant sur votre secteur, ou en leur donnant des **informations précises** d'emblée sur votre business.
- Demander à ces personnes de vous présenter les personnes pertinentes pour vous.

3- Activer son réseau

- Préparez tous vos rendez-vous : maîtrisez vos KPIs, formuler vos questions, lister vos demandes d'aides.
- Les reportings hebdos ou mensuels sont l'occasion de formuler les appels d'aides à votre réseau. ***Soyez concis et réguliers.***

4- Consolider son réseau

- La qualité et la régularité de vos reports permettront de **maintenir le lien** tout en créant les bases de la confiance.
- Identifiez ceux qui, parmi votre réseau, pourraient **devenir un advisor** et renforcez la relation avec eux en priorité.

17 - Développer son réseau et chercher du feedback

Illustrations méthodologiques

3 raisons pour activer son réseau

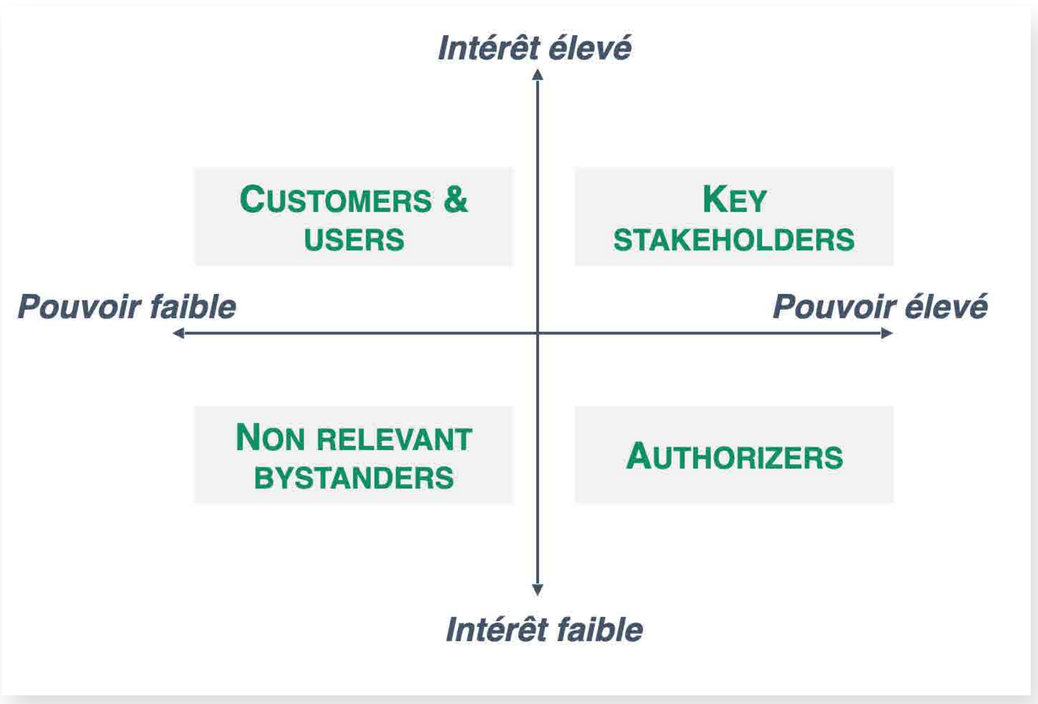
1 **Besoin d'expertise opérationnelle**
Des personnes qui sont dans l'opérationnel, métier, verticale et qui peuvent contribuer à l'avancement opérationnel

2 **Besoin d'expertise personnelle**
Des personnes qui peuvent aider à croitre l'activité ou s'améliorer sur des qualités personnelles

3 **Besoin d'expertise stratégique**
Des personnes qui vont aider sur la définition de la stratégie, des objectifs et clarifier la vision marché.

Carte de networking

Il est capital d'identifier le rôle des principales parties prenantes de votre réseau et prioriser votre temps de networking avec les plus pertinentes



Source : Harvard Business Review

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Attention à ne pas faire primer la quantité sur la qualité. Vous ne pouvez maintenir de bonnes connexions qu'avec un nombre réduit de personnes (< 100).
- Communiquez régulièrement sur vos réalisations et avancées à un cercle proche.
- Préparez bien et en amont les interactions avec elles et adoptez une posture d'écoute réceptive au feedback. Soyez précis dans vos questions et maximisez la surface d'échange.

Ressources et références externes

Améliorer ses compétences de networking en 5 étapes
Accessible ici

5 conseils pour bien networker lors d'événements
Accessible ici

Le guide de discipline du fondateur, qui inclut notamment de bons modèles de reporting internes et externes pour votre réseau
Accessible ici

Comment bien choisir ses advisors en 15 points ?
Accessible ici

20 choses à faire et ne pas faire lorsque vous networkez sur LinkedIn
Accessible ici

5 min

212 Founders
startup program by CDG Invest

18

Définir sa stratégie de financement au Maroc

18 - Définir sa stratégie de financement au Maroc

Problématique identifiée

Les startups sont par définition dépendantes de ressources financières pour assurer leur croissance et la pérenniser, avec des besoins qui varient en fonction du stade de maturité et du type de projet.

Les différentes phases de financement d'une startup

01 Early stage ou pré-amorcage

Financement de montants inférieurs à ~500 000 MAD

02 Seed ou amorcage

Financement de montants entre ~500 000 MAD et ~3M MAD

03 Series A ou croissance

Financement de montants entre ~3M MAD et ~50M MAD

04 Series B/C/D ou expansion

Financement de montants supérieurs à 50M MAD

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Comprendre les différents types de financement

À chaque stade de maturité, plusieurs options s'offrent à la startup pour financer sa croissance. Outre les bailleurs de fonds traditionnels comme les banques ou les institutions publiques, il existe également divers investisseurs et sponsors spécialisés dans le financement de startups.

1. **Financement propre :** certains fondateurs mobilisent leur patrimoine personnel et leur épargne privée pour amorcer leur activité.
2. **Love money :** Désigne les fonds que certains entrepreneurs arrivent à emprunter auprès de la ***sphère privée de famille et d'amis*** ou à travers des campagnes de financement participatif crowdfunding plus larges pour financer le démarrage de leur startup.
3. **Subventions et prêts d'honneurs :** certains acteurs du financement, comme la Caisse Centrale de Garantie (CCG) au Maroc proposent des solutions de financement de pré-amorçage comme des **subventions ou des prêts d'honneur** (sans garantie) avec un différé de remboursement.
4. **Financement privé de business angels : f**inancement de **personnes physiques** désireuses de s'impliquer à un stade précoce de la startup avec à la fois un apport financier en échange d'une prise de participation mais également un soutien et une expertise pour le développement de la startup.
5. **Capital risque ou Venture Capital :** les fonds de VC financent également les startups contre une prise de participation au capital de la startup. Ces acteurs disposent de plus de fonds que les Business Angels et ont une influence plus grande sur la stratégie et les décisions clés de la startup.
6. **Prêts bancaires :** ce type de financement reste **peu adapté** pour les startups car considérées comme risqué par les organismes bancaires avec peu de garanties.

18 - Définir sa stratégie de financement au Maroc

Cartographie des acteurs de financement de startups au Maroc

PRÉ SEED
BOURSES ET PRÊTS JUSQU'À 500K MAD

SEED
INVESTISSEMENTS DE 500K MAD À 3 M MAD

SERIES A
INVESTISSEMENTS DE 3 M MAD À 50 M MAD

INNOV IDEA + INNOV START

212 Founders – startup program by CDG Invest

SKYTREND

AFRICINVEST, OUTLIERZ, ENDEAVOR MOROCCO, MAROC PME, SAWARI VENTURES

INNOV RISK + INNOV DEV

MAROC NUMERIC FUND, SEAF 30 1989-2019, AZUR PARTNERS

RÉSEAUX DE BUSINESS ANGELS

MOBAN Moroccan Business Angels Network, Angels 4 Africa by LaFactory, Business Angels CFCIM, MNF ANGELS, ATLAS ANGELS, CLUB AZUR ANGELS, ...

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Prenez les bons financements au bon moment : 2/3 des startups de notre premier batch avaient bénéficié des fonds CCG en pré-amorçage.
- Anticipez bien les implications des différents types de financement sur votre trésorerie / capital.

Ressources et références externes

7 idées pour bien financer sa startup, par le magasine Forbes
Accessible ici

Les conseils de Paul Graham, partner du Y Combinator, sur comment financer sa startup
Accessible ici

Les détails d'éligibilité et les critères de financement de la CCG
Accessible ici

Les différents types de financement expliqués et détaillés sur Medium
Accessible ici

5 min

19

Développer une culture startup – les « Must Read »

19. Développer une culture startup – les « Must Read »

Problématique identifiée

Tout au long de leur activité, les entrepreneurs ne prennent pas toujours le temps de s'intéresser à ce que dit la doctrine entrepreneuriale et manquent parfois d'exposition à la sphère startup mondiale.

Les différents formats de média

Une multitude de supports d'information existe et se trouve à disposition des entrepreneurs, nous nous proposons de vous en identifier les incontournables :

Livres et ouvrages

Articles de presse

Blogs et newsletters

Vidéos et podcasts

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Les 10 livres de référence pour entreprendre

1. **The lean startup** – Eric Ries
2. **Zero to one** - Peter Thiel
3. **The non-technical Founder** - Josh MacDonald
4. **The Innovator's Dilemma** - Clayton M. Christensen
5. **The Hard Thing About Hard Things** – Ben Horowitz
6. **Secrets of Sand Hill Road** - Scott Kupor
7. **Who: The A Method for Hiring** - Geoff Smart
8. **The art of start –** Guy Kawazaki
9. **Pitch anything** – Oren Klaff
10. **Venture Deals** – Brad Feld

Quelques alternatives

Certains livres existent sous format audio book que vous pouvez écouter sur vos temps de trajet par exemple.

Des applications comme Koober et Blinkist proposent des **résumés des best sellers**, pour ceux qui manquent de temps.

Koober Blinkist

First Search est un moteur de recherche qui regroupe les meilleurs articles des plus grands media startup.

First Search

Les incontournables de la presse

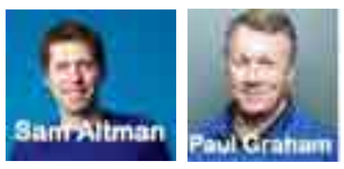
Les 5 sites de la presse tech et startup à consulter régulièrement :

TC Medium Mashable Hacker News Maddyness

19. Développer une culture startup – les « Must Read »

Bonnes pratiques et recommandations 212Founders

Les blogs et newsletters à consulter



1- Les blogs des partners du YC Sam Altman et Paul Graham sont d'une richesse rare pour les entrepreneurs de la tech.

2- Les newsletters CB Insights et The Download MIT traitent de l'actualité généraliste autour de la tech, des startups et du VC.

3- The Macro by Y Combinator est la newsletter hebdo du YC (essais, recherches et opinions de la communauté Y Combinator).

Les vidéos à voir et les podcasts à écouter

La Startup School YC sur Youtube propose ~ 20 épisodes par an qui reprennent les bases de l'entrepreneuriat (ici).

Un podcast YC est également disponible sur Youtube, Apple, Spotify.

La StartupFood par The Family sur Youtube partage les concepts incontournables, par Oussama Amar (ici)

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- La théorie est à connaître mais surtout à transposer à votre situation en tenant compte des spécificités de la startup, de l'équipe, du marché.
- Ne vous dispersez pas, trouvez la / les sources qui vous conviennent et consultez-les régulièrement.

Ressources et références externes

Les 20 ouvrages « must-read » pour tout entrepreneur qui démarre, par Medium

Accessible ici

Les 11 sites média dédiés aux startups et indispensables au quotidien

Accessible ici

Les 100 sites et newsletter pour faire sa veille startup, tech et investisseur, classés par thématiques, par Maddyness

Accessible ici

Les 8 livres à livre absolument par chaque entrepreneur, par la plateforme entrepreneur.com

Accessible ici

212
Founders
startup program by CDG Invest

20

Le glossaire des startups en 20 mots

20- Le glossaire des startups en 20 mots

Problématique identifiée

Les éléments de langage de la startupsphère sont parfois un obstacle pour les entrepreneurs. Pour beaucoup, ces anglicismes et acronymes, bien qu'indispensables au quotidien, restent peu intelligibles.

Les 4 thématiques du glossaire

Comme tout secteur, la startupshère a son propre jargon. Nous nous proposons de clarifier des éléments de langage pour les 4 thématiques suivantes :

01 **Les méthodes et indicateurs**

02 **Les outils stratégiques**

03 **Les clients**

04 **Le développement**

Le Glossaire 212Founders

Parler le langage startup

Dès le lancement de sa startup, mieux vaut pour l'entrepreneur en maîtriser les codes et les éléments de langage assez rapidement.

1- À propos des méthodes et indicateurs

« Bootstrapping » : se débrouiller par ses propres ressources (fonds propres, love money, crowdfunding...) pour financer son lancement et/ou son développement.

« KPI » : Key Performance Indicator, mesurer l'efficacité globale d'un dispositif commercial ou marketing ou de l'activité.

« Lean » : approche spécifique qui consiste à réduire les cycles de commercialisation des produits, à mesurer régulièrement les progrès réalisés, et à obtenir des retours de la part des utilisateurs.

« Pivoter » : la startup modifie son produit ou le change complètement pour répondre à un besoin nouvellement identifié.

« Pitch » : l'histoire ou le discours qu'adopte un entrepreneur lors de rdv commerciaux ou investisseurs.

2- À propos des outils stratégiques

« Mapping» : ou encore carte de positionnement, c'est une représentation graphique utilisée pour cartographier les entreprises présentes sur un marché.

« MVP » : la version la plus simple mais utilisable qui permet de tester rapidement et à moindre coût l'intérêt des consommateurs et l'existence d'un marché

« POC » : une réalisation expérimentale concrète et préliminaire validant une proposition de valeur ou démontrant la faisabilité d'une idée.

« Value prop » : promesse de la valeur que vous allez délivrer à vos utilisateurs et qui répond à un besoin identifié auprès d'une cible par des fonctionnalités précises.

« Valo » : valeur estimée de la startup (version abrégée de valorisation) fixée lors d'une levée de fonds entre les fondateurs et les investisseurs.

20- Le glossaire des startups en 20 mots

Le Glossaire 212Founders

3- À propos des clients

« Early adopter » : Premiers clients ou utilisateurs, prédisposés à acheter le produit en fonction de ses habitudes, identités, usages. Ils contribuent à l'évolution du produit par leurs retours.

« Traction » : C'est la capacité de la startup à attirer des clients au delà du cadre du cercle amical et désigne ainsi l'intérêt mesuré pour son produit de la part de ses clients.

« User Experience » : L'UX est le résultat et le ressenti de l'expérience de l'utilisateur lors de l'utilisation d'un produit ou d'une interface.

« Growth Hacking » : Technique marketing d'expérimentation rapide de multiples leviers et canaux de croissance en ligne et hors ligne pour identifier les plus efficaces.

« PMF » : Le Product Market Fit désigne l'adéquation parfaite entre votre produit et son marché.

4- À propos du développement

« Scalable» : fonctionnement d'une startup de la même manière (ou presque) avec 100 ou 10.000 clients. Pour cela, elle doit avoir un coût d'acquisition de nouveaux clients faible et peu de charges variables.

« Burn rate » : Vitesse à laquelle une startup dépense l'argent qu'elle a réussi à lever, indicateur suivi mensuellement.

« VC » : Venture Capital, investissement en fonds propres par des professionnels dans les startup.

« BA » : Business Angel, personne physique qui investit à titre individuel au capital d'une startup, à un stade précoce avant les fonds de VC.

« Seed/Series A » : Selon la maturité du projet à financer, on parle de financement Seed en amorçage puis Series A/B/C pour des tailles de tours plus conséquentes.

Retour d'expérience et erreurs à éviter

- Quel que soit votre interlocuteur, ayez toujours un discours intelligible avec peu d'acronymes et d'anglicismes de la *startup sphère*

Ressources et références externes

Les 25 termes à connaitre pour lancer sa startup par le magasine Forbes.

Accessible ici

Un guide pour apprendre à parler le langage des startuppeurs par le quotidien Les Echos.

Accessible ici

Startup Lingo: A Glossary of 65 Business Terms You Need To Succeed

Accessible ici

Le glossaire des startup en 101 mots essentiels par Jean François Caillard COO chez Anaxago et ex NUMA

Accessible ici

212

Founders

startup program by CDG Invest

2020

Playbook 212Founders ©