

Projet entrepreneurial

Benoit JACQ

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas



Origine

- En 2008
- Publié dans « *Business Model Génération* » en 2010
- Par **Alexander OSTERWALDER** et **Yves PIGNEUR**
- « Canvas » (traduit par toile) donne une vision exhaustive et organisée sur **un tableau**
- **Utilisé par les start-uppeurs**

⇒ « **Cartographie** » pour développer /améliorer un « **business** »

II- Le projet entrepreneurial

📌 Introduction : le Business Model

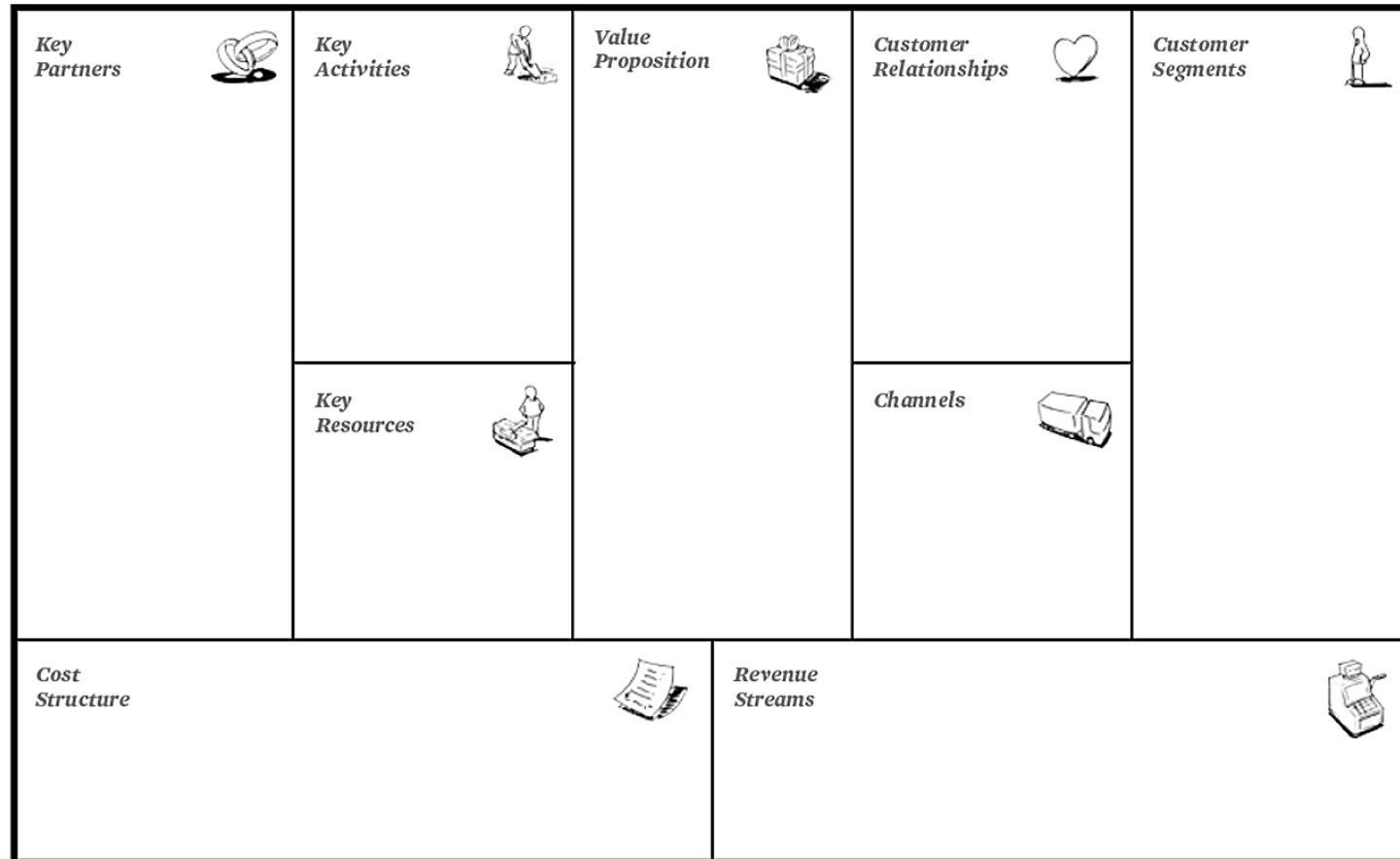


👉 « Cartographie » pour développer /améliorer un « business »

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas

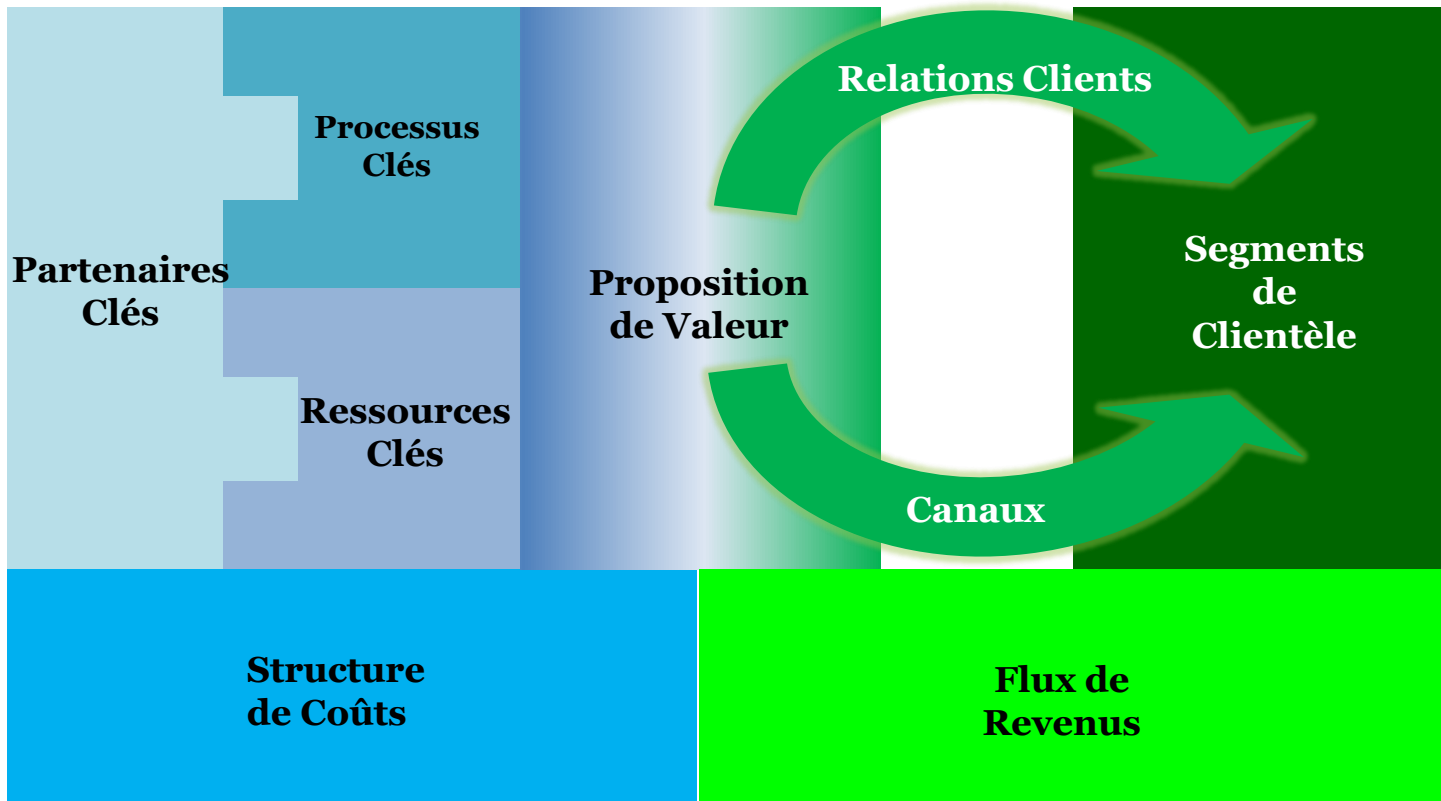
The Business Model Canvas



👉 « **Modèle de représentation concret du « Business Model »** »

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas



👉 **décrire, tester, inventer et faire pivoter « le business model »**

II- Le projet entrepreneurial

Le Business Model Canvas



Les différents objets sur le Canvas éclaté :

1. Les **indicateurs clés de performance (KPI)**
2. Les **ressources & compétences** clés / ressources & compétences négatives
3. Les **processus créateurs ou destructeurs de valeurs**
4. Les **partenaires clés**

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas



Les différents KPI :

Commerciaux

- au niveau des clients & de leurs relations (relations clients / canaux) avec la proposition de valeur

Innovation & différenciation

- au niveau de la proposition de valeur

Financiers

- au niveau des modèles de revenus et des structures de coûts

Sociétaux

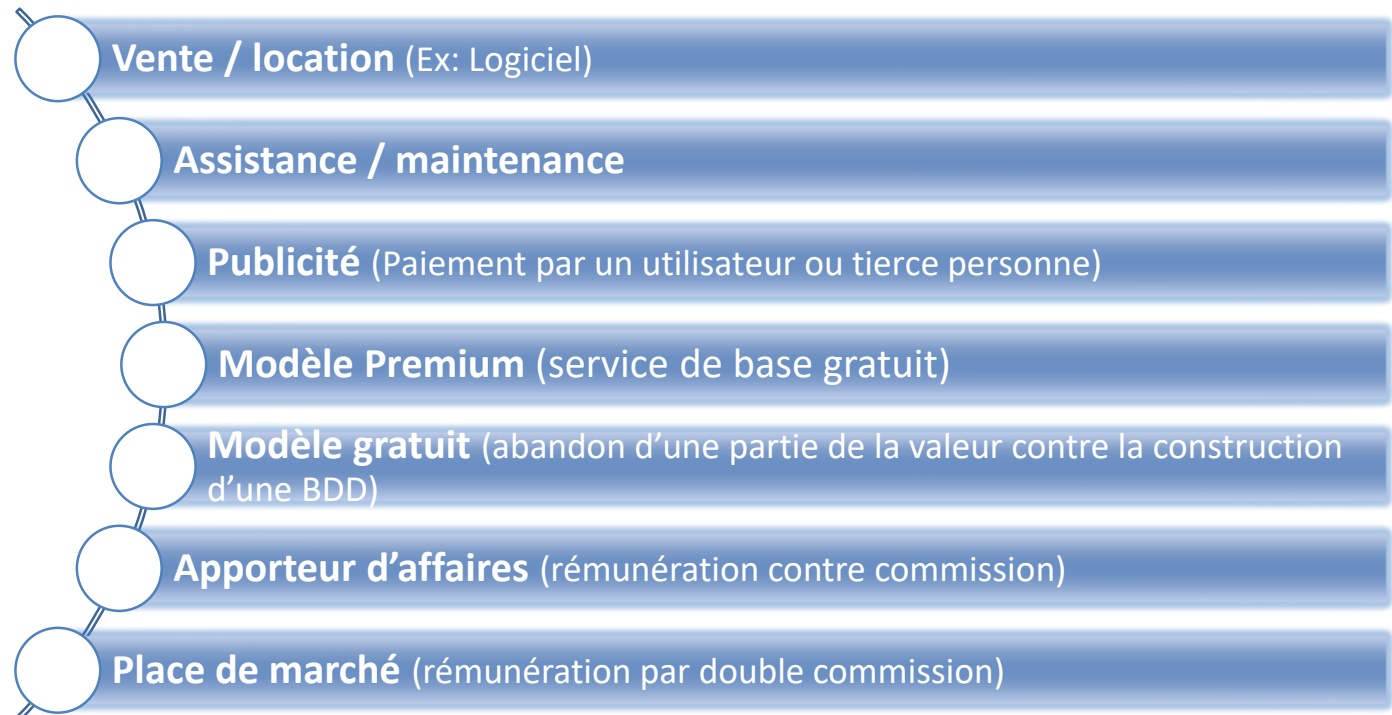
- au niveau des ressources (humaines) ou des partenaires

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le business model ...

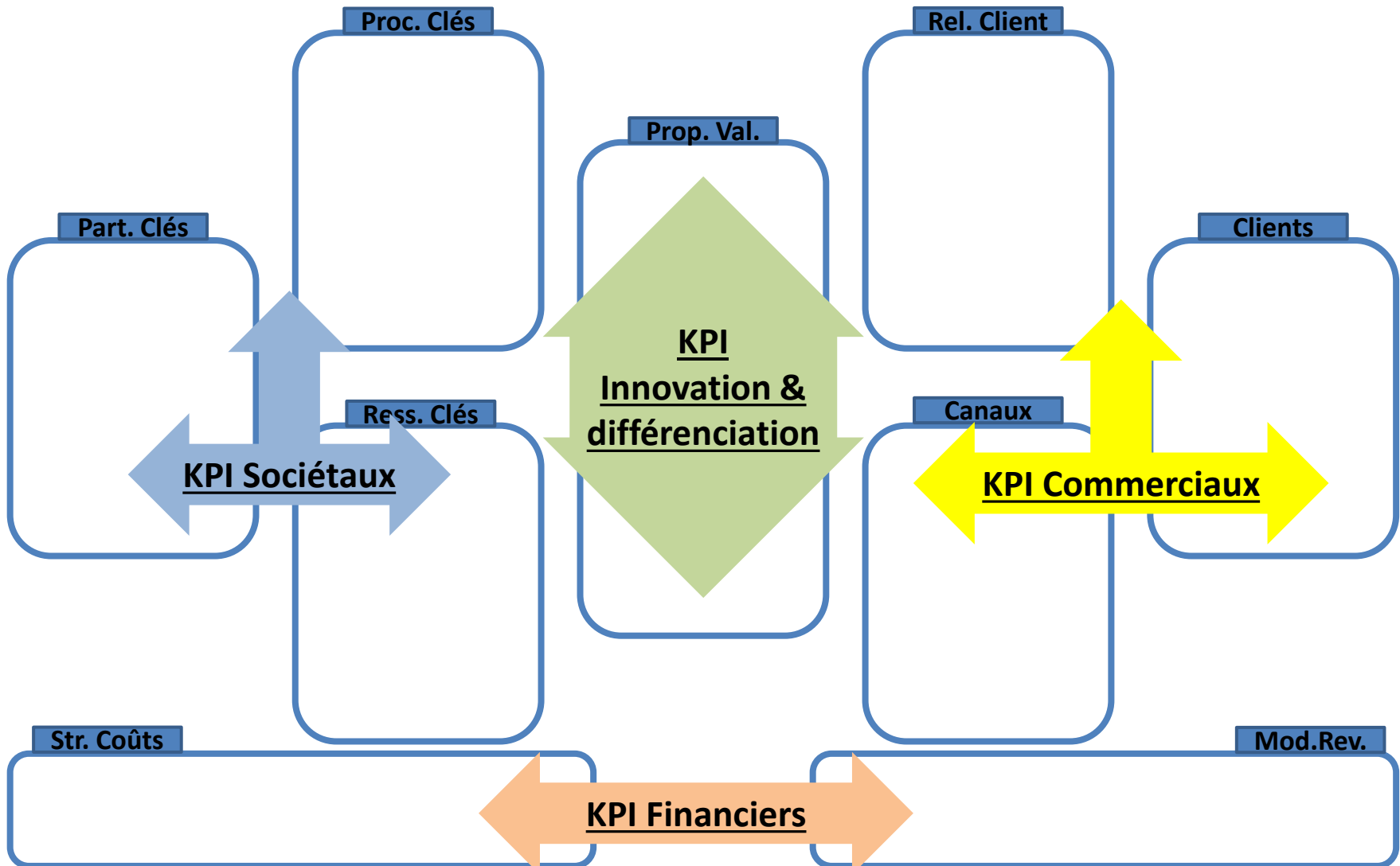
Le business plan ... peut avoir plusieurs modèles économiques pour la vente d'un même produit/service

✓ le produit/service et la cible d'utilisateurs sont définis



II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas

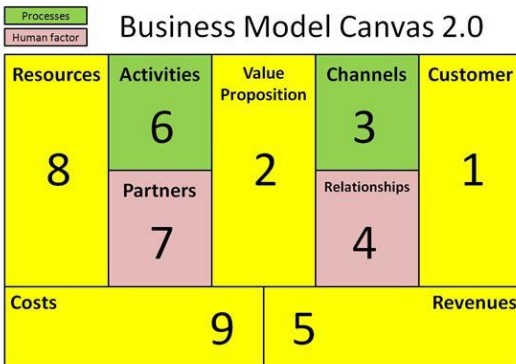


La création de valeur est décrite sur la base de 4 thèmes : le client, l'offre, les infrastructures (les ressources) et la viabilité financière (les finances) 9

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas

Principe



Adapted from: Alexander Osterwalder- Business Model Generation – by: Business Exploration® 2015

- De **développer de nouveaux** « business models », voire **d'améliorer ceux existants**.
- Décrire en **un tableau la création de valeur** sur la base de 4 thèmes déclinés en 9 items :
 - le client
 - l'offre
 - les infrastructures (les ressources)
 - la viabilité financière (les finances)

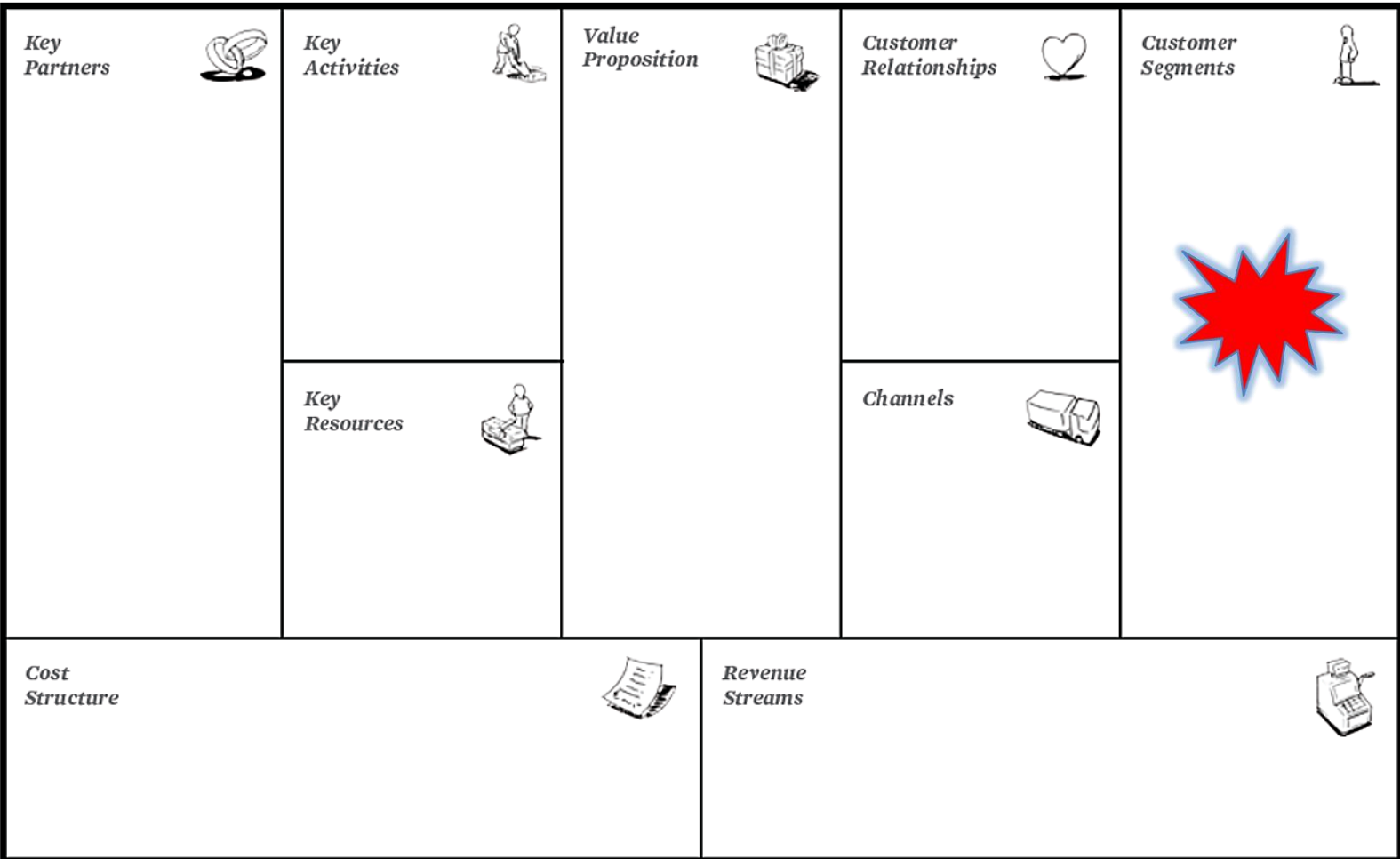
👉 **décrire, tester, inventer et faire pivoter « le business model »**

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas



The Business Model Canvas

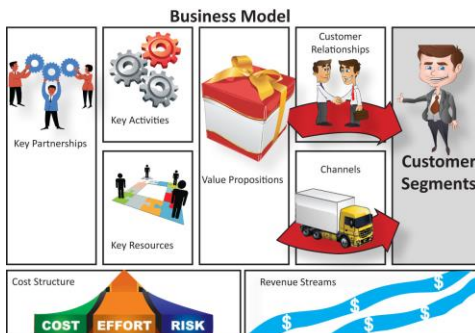


II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Segment de clientèle (customer segment)**

Principe

- Il repose sur le fait que le client est le « cœur » de l'organisation.



⇒ **Il faut distinguer les clients et les utilisateurs (Marchés de masse/niche, segmentés, diversifiés ...)**

II- Le projet entrepreneurial

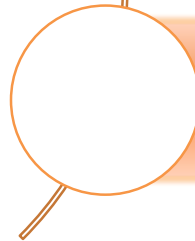
📌 Le Business Model Canvas : **Segment de clientèle (customer segment)**



Questions clés



Pour qui créez-vous de la valeur ? (segment homogène de clients, avec même besoins, prix, service, relations ..)



Qui sont vos clients les plus importants ?

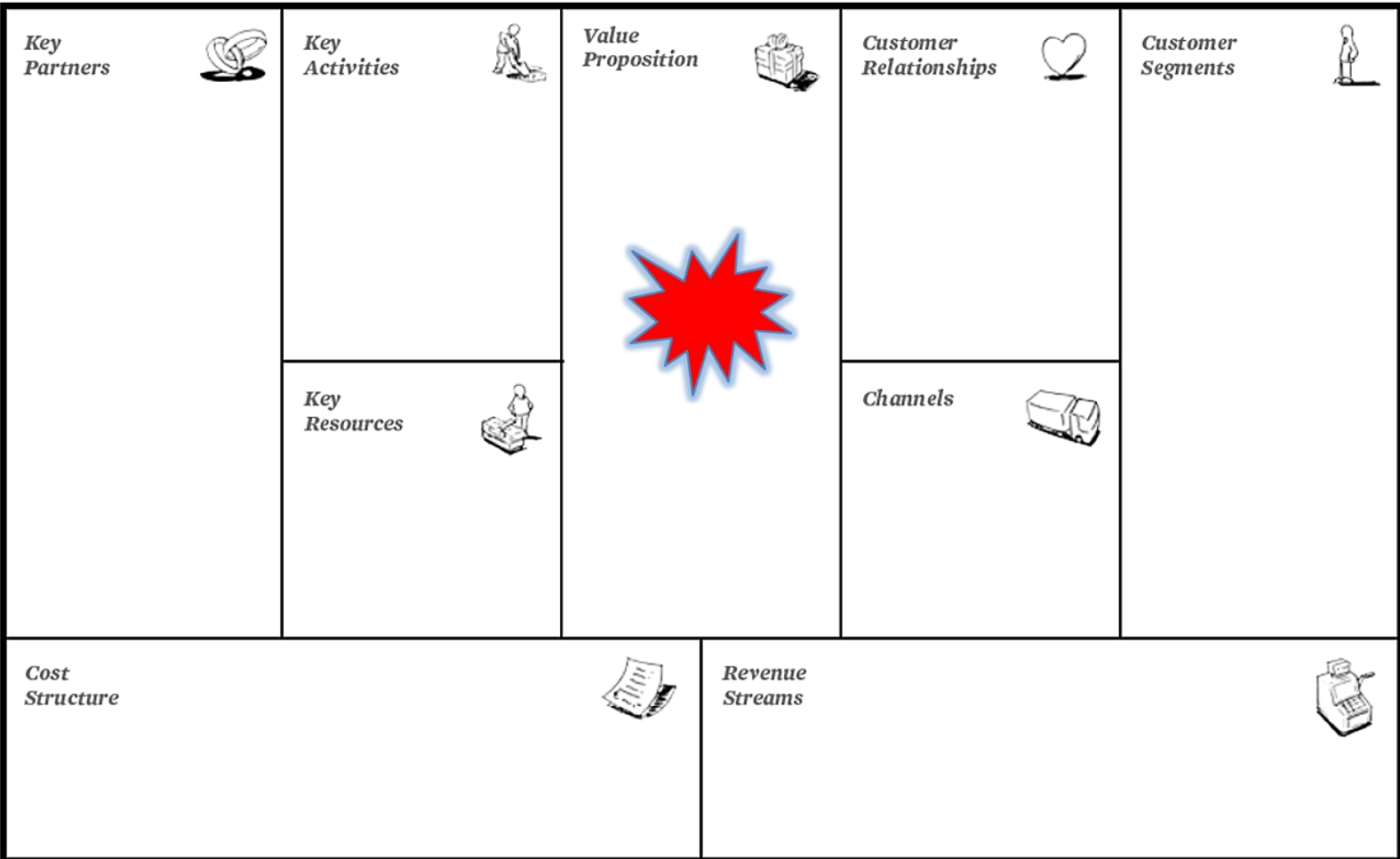
↪ **Il faut distinguer les clients et les utilisateurs**

↪ **Marchés de masse/niche, segmentés, diversifiés ...**

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : Proposition de valeur (Value proposition)

The Business Model Canvas



II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Proposition de valeur (Value proposition)**



Principe

Identifier les raisons / motivations pour lesquelles les clients changent de fournisseurs :

- ✧ **Résolution d'un problème**
- ✧ **Satisfaction d'un besoin**

Définir les éléments de la gamme de produits/services qui contribuent à la création de valeur pour un segment de clients déterminés :

- ✧ **Nouveauté, design, ergonomie, performance ...**
- ✧ **Accessibilité**
- ✧ **Réduction des coûts et des risques**
- ✧ **Marque**
- ✧ **Prix**

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Proposition de valeur (Value proposition)**



Questions clefs



Quelle valeur l'entreprise apporte aux segments ou de la cible clients ?

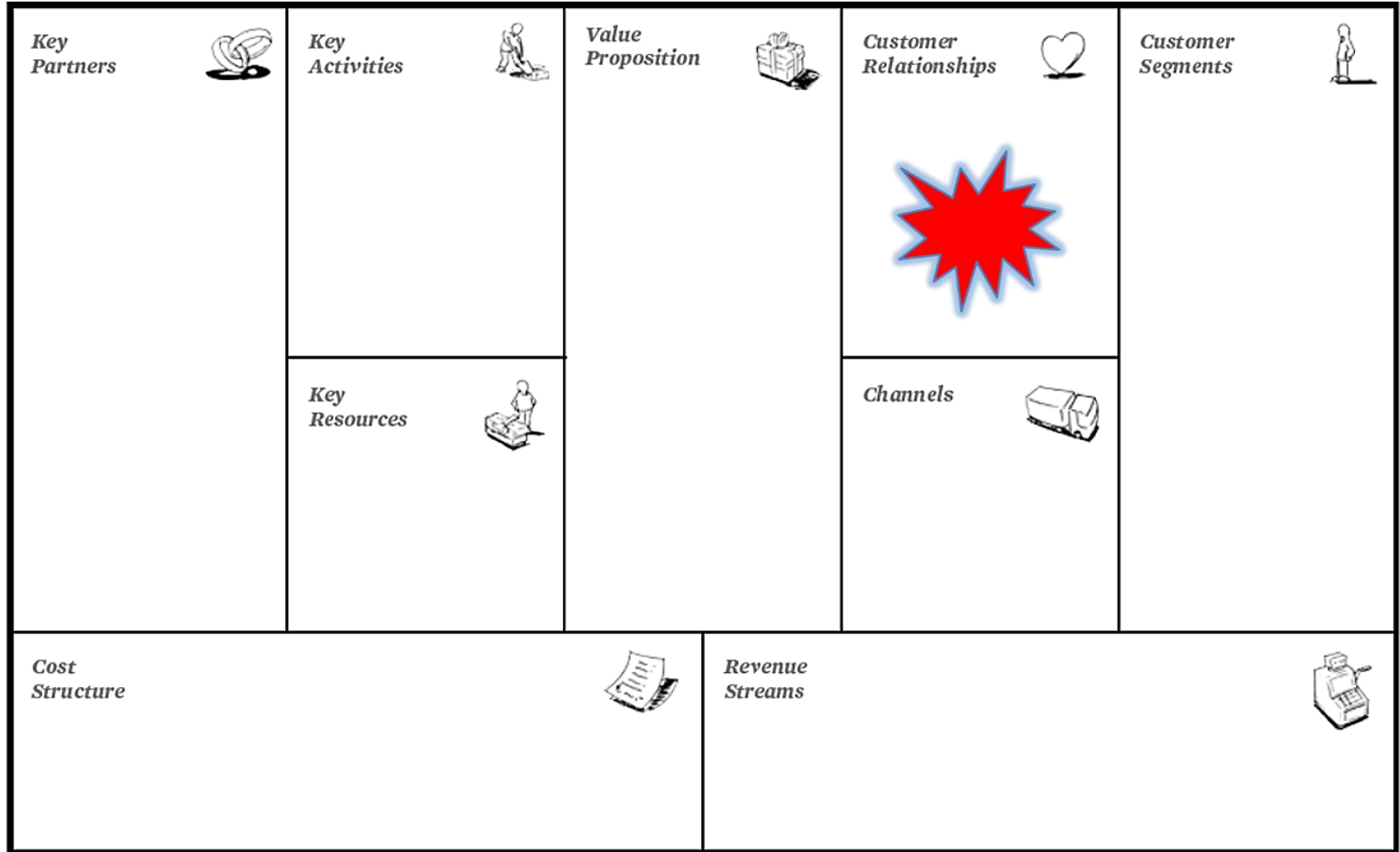


Quel problème contribuez-vous à résoudre et à quels besoins répondez-vous ? (réponse en termes de produits / services : nouveauté, performance, prix, personnalisation, utilité, marque ...)

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : Relations clients (Customer relationships)

The Business Model Canvas



II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Relations clients (Customer relationships)**



Principe

Identifier l'expérience du client / fournisseur

Décrire les formes de relation avec les segments de client

(allant de personnel/amicale à automatisée) :

- ✧ Assistance personnelle
- ✧ Co-conception
- ✧ Service automatisé
- ✧ Libre-accès

Comprendre les motivations de la relation client (acquisition de nouveaux clients, clients captifs, développement des ventes ...)

II- Le projet entrepreneurial

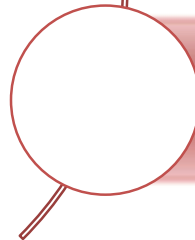
📌 Le Business Model Canvas : **Relations clients (Customer relationships)**



Questions clefs



Quels types de relations souhaitez avoir vos segments de clients / cibles avec vous ? (assistance, SAV, co-création ...)



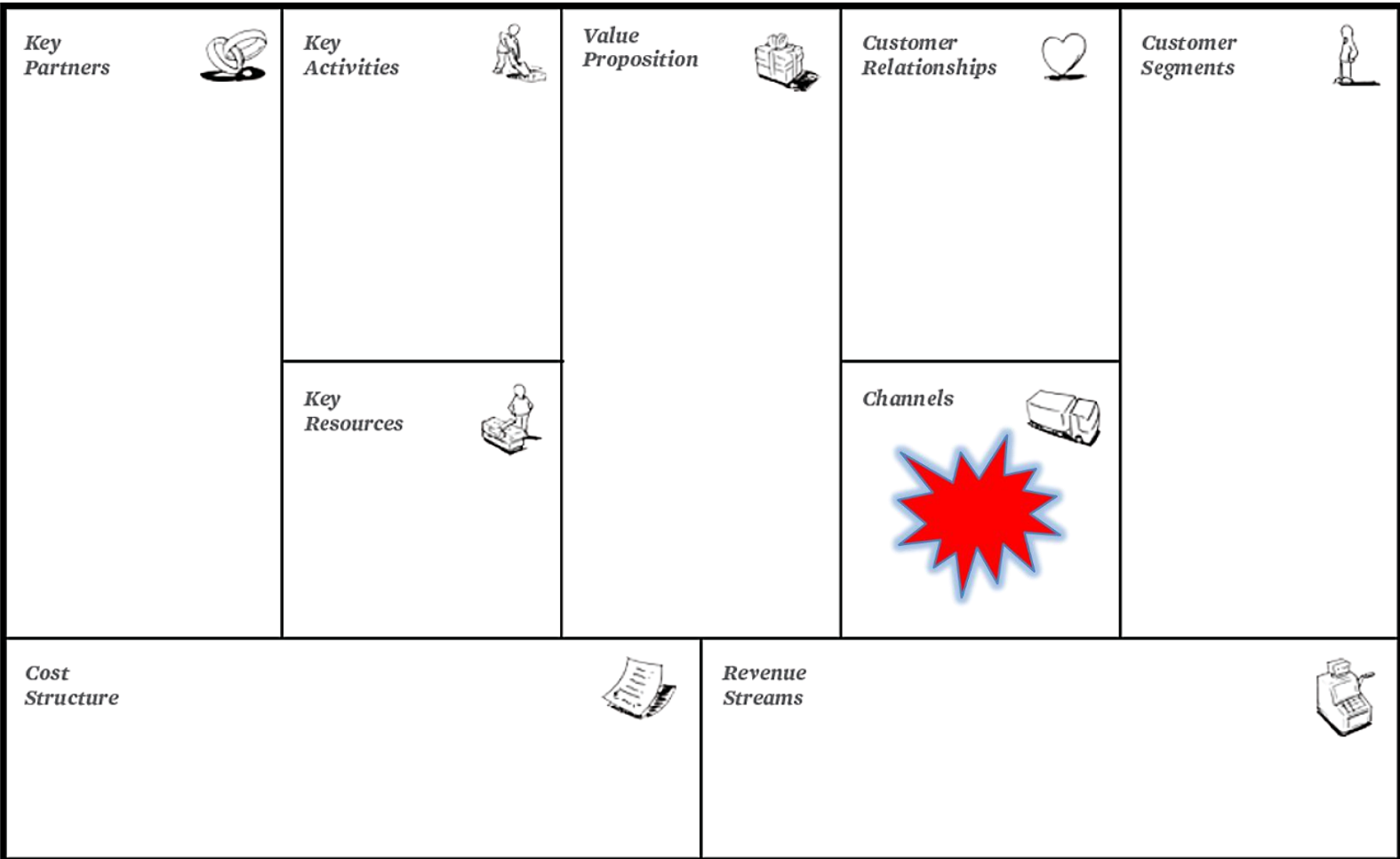
Sur quels supports seront-ils en relation avec vous (site, mobile, tablette ...) ?

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Communication et distribution (Channels)**



The Business Model Canvas



II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Communication et distribution (Channels)**



Principe

- **Décrire comment l'entreprise communique et atteint ses segments de clients** pour fournir la proposition de valeur
- **Identifier les points de contacts avec les clients** qui influent dans l'expérience client

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Communication et distribution (Channels)**



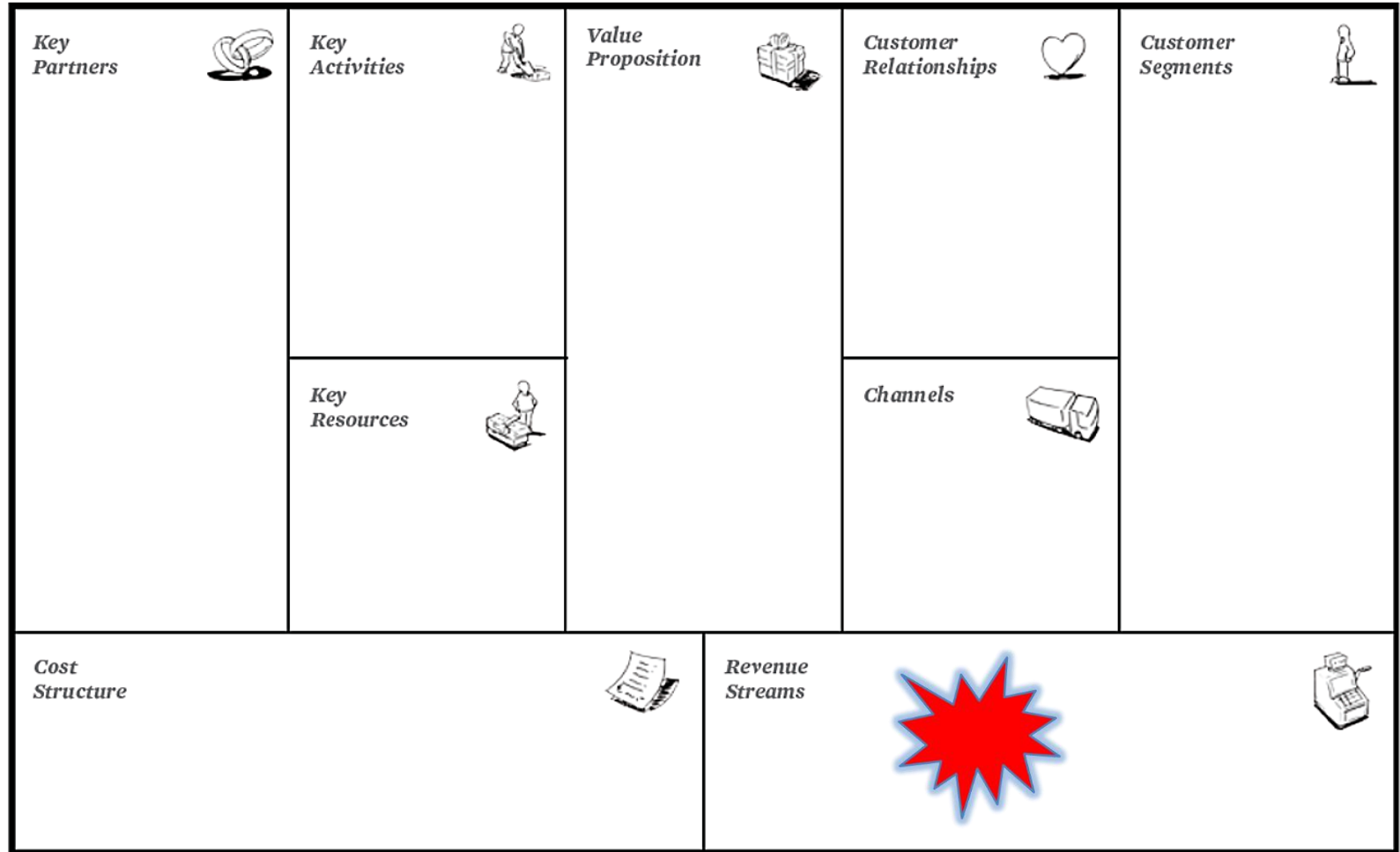
Questions clefs

- Quels sont les canaux à travers lesquels vous allez faire connaître votre proposition de valeur ?
- Comment allez-vous vendre vos produits / services ? (en ligne, grossistes, magasins ...) Lesquels sont les plus rentables ?
- Quels canaux fonctionnent le mieux entre vous et vos clients ?

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : Flux de revenus (Revenue streams)

The Business Model Canvas



II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : Flux de revenus (Revenue streams)



Principe

Identifier les raisons pour lesquelles chaque segment de client est prêt à payer

Décrire les sources génératrices de revenus :

- ✧ Vente d'actifs
- ✧ Frais d'utilisation
- ✧ Abonnement
- ✧ Location / leasing
- ✧ Licensing
- ✧ Publicité

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : Flux de revenus (Revenue streams)



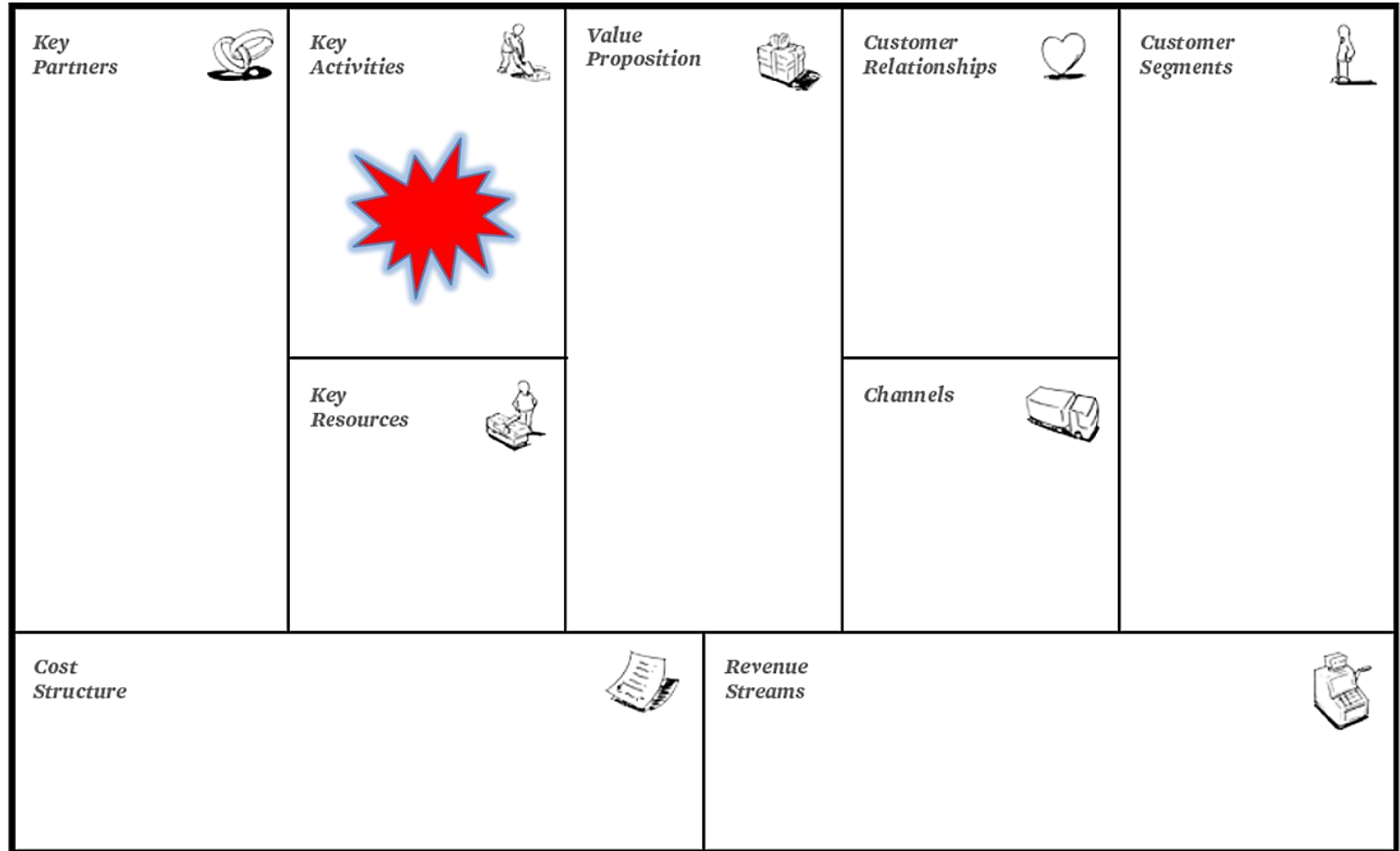
Questions clefs

- Pour quels avantages vos clients sont-ils prêts à payer ?
- Pour quels services/produits paient-ils actuellement et comment ? (achat, abonnement, location ...)
- Quelle est la contribution des flux de revenus aux revenus totaux ?

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Activités clefs (Key activities)**

The Business Model Canvas



II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Activités clefs (Key activities)**



Principe

Décrire les actions majeures qu'une organisation doit mettre en œuvre pour réussir :

- ✧ Fabriquer des produits/concevoir/délivrer des services
- ✧ Vendre, promouvoir, former les clients à la valeur du produit / service
- ✧ Résoudre des problèmes en développant de nouvelles solutions
- ✧ Soutenir les activités « secondaires » (recrutement, fonctions administratives ...)

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Activités clés (Key Activities)**



Questions clés



Quelles activités clés la proposition de valeur exige-t-elle pour exister ? (ingénierie, logistique, production, conseil ...)

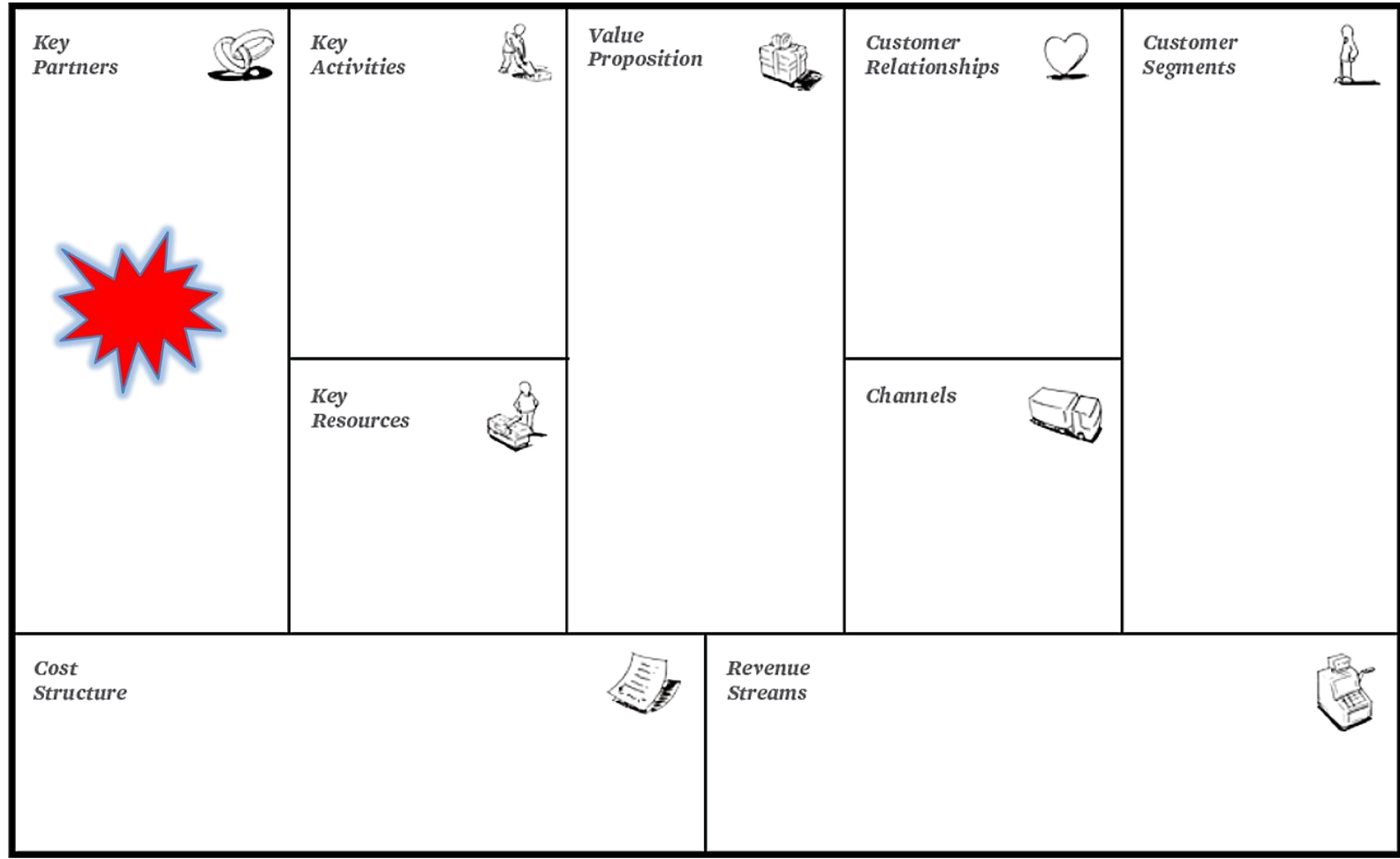


Quelles activités sont les plus importantes pour la relation avec les clients, les canaux de distribution, les sources de revenus... ?

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : partenariats stratégiques (key partners)

The Business Model Canvas



II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : partenariats stratégiques (key partners)



Principe

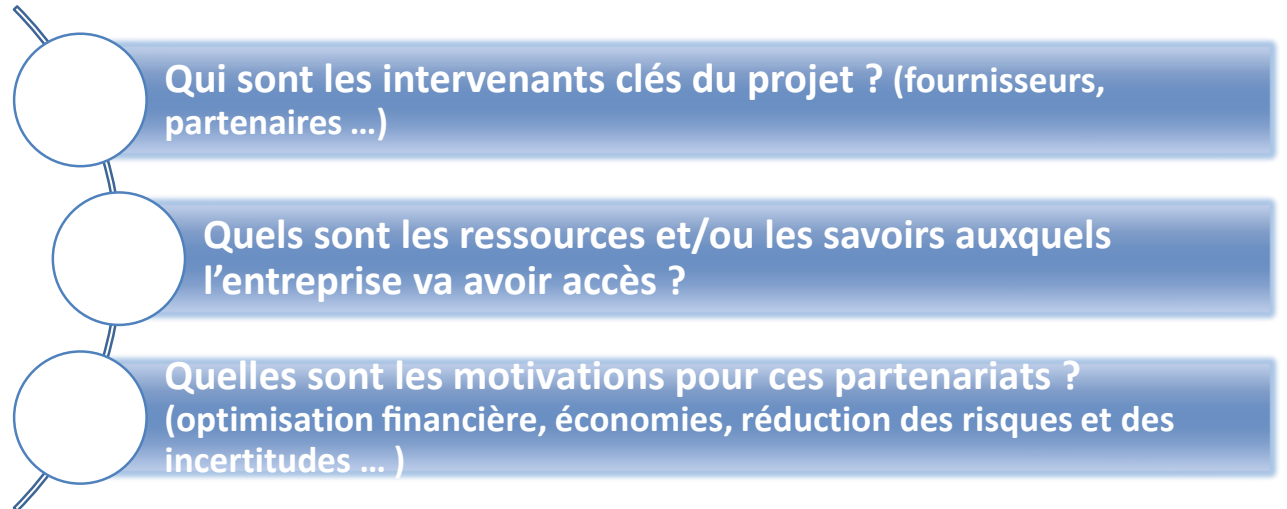
- Il décrit le **réseau de fournisseurs et partenaires** qui fait que le business model fonctionne
- Il détaille 3 types de partenariats :
 - ✧ **Les alliances** stratégiques entre entreprises non concurrentes
 - ✧ **Les partenariats** stratégiques entre concurrents (coopétition)
 - ✧ **Les relations acheteurs-fournisseurs** qui assurent des approvisionnements fiables

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **partenariats stratégiques (key partners)**



Questions clés



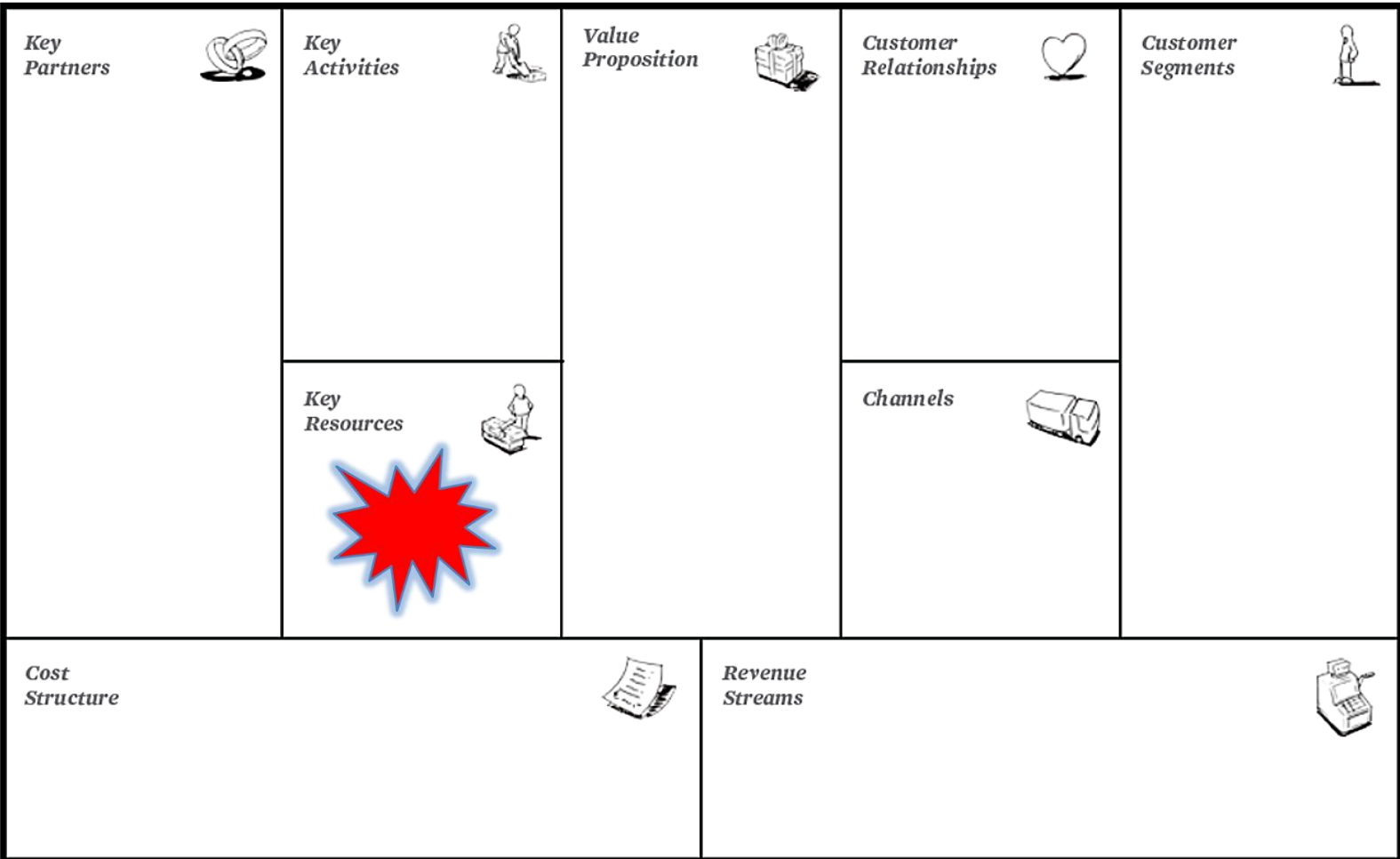
↪ **Alliance inter-entreprises non- concurrentes, joint- ventures, contrats acheteur-fournisseur**

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : Ressources clefs (key resources)



The Business Model Canvas



II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Ressources clefs (key resources)**



Principe

- **Identifier les actifs** pour faire fonctionner le business model
- **Décrire les ressources** qui permettent à l'organisation de créer ou maintenir une proposition :
 - ✧ **Ressources** : physiques, financières, intellectuelles ou humaines
 - ✧ **Propriété** : appartiennent à l'entreprise ou sont louées ou acquises

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Ressources clefs (key resources)**



Questions clefs



Quelles sont les ressources exigées par la proposition de valeur ? (**ACTIFS** : locaux, matériels, équipements, fonds, ressources humaines ...)

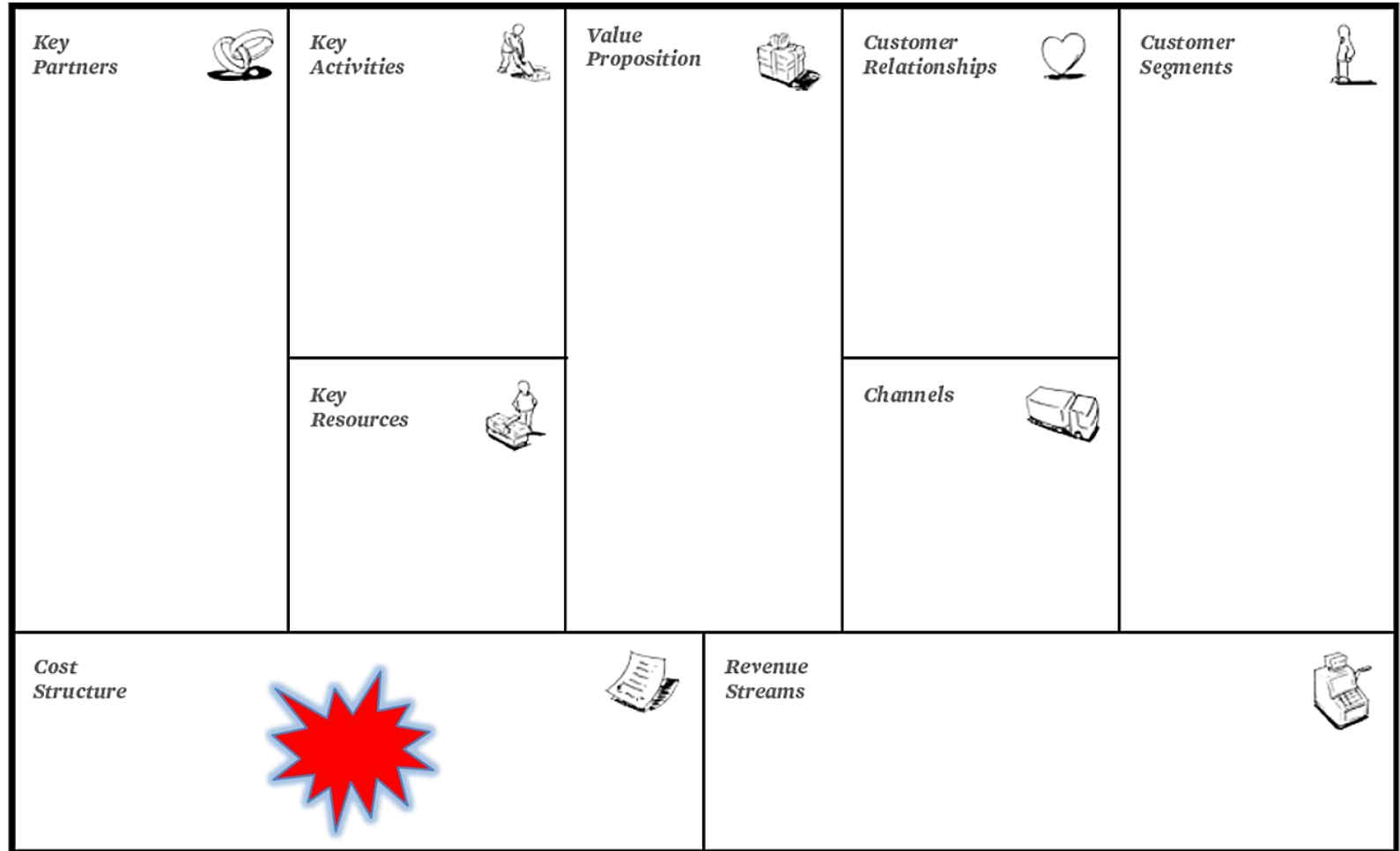


Quelles ressources sont nécessaires avec mes réseaux de distribution, ma relation clients, ma communication ... ?

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : Structure de coûts (Cost structure)

The Business Model Canvas



II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Structure de coûts (Cost structure)**



Principe

- **Décrire les coûts engagés** pour exploiter le business model
- **Définir les coûts pour créer de la valeur** et maintenir les relations avec les clients en générant des revenus
- **Créer les conditions pour les calculer** facilement à partir des ressources clefs et des partenariats stratégiques

↳ **(Logique de coûts, logique de valeur, coûts fixes, coûts variables, économies d'échelle, économies d'envergure)**

II- Le projet entrepreneurial

📌 Le Business Model Canvas : **Structure de coûts (Cost structure)**



Questions clefs

- Quels sont les coûts les plus importants liés à votre business ?
- Quelles ressources clés et/ou activités sont les plus chères ?
- Le modèle est-il axé sur les **coûts** (tarif bas, sous-traitance ...) ou sur la **valeur** (création de valeur, haut de gamme ...) ?

II- Le projet entrepreneurial

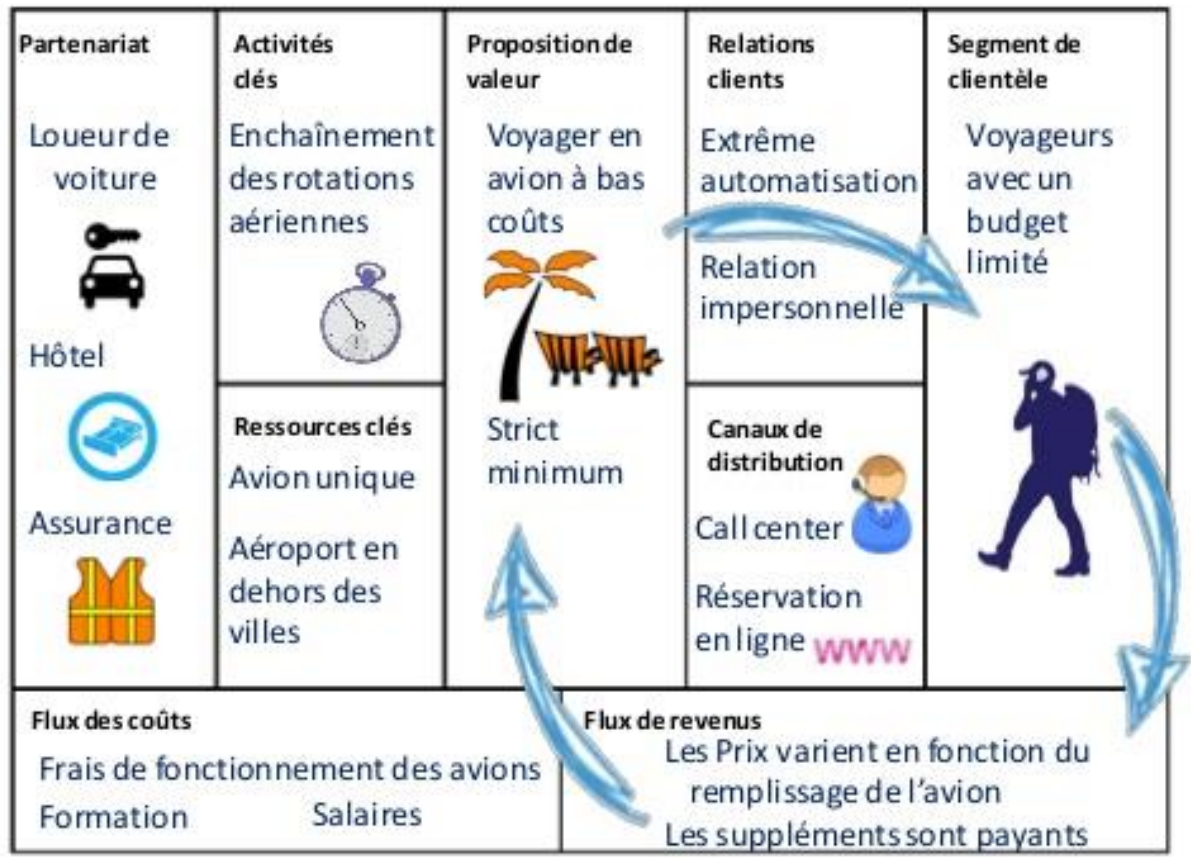
📌 Le Business Model Canvas : Exemple



BUILD

Business Model Canvas

Exemple : Business Model Canvas d'une compagnie low cost européenne



III- Résumé

📌 Les clefs de succès



Propriété intellectuelle

- Consolidation continue (veille, liberté d'exploitation, protection optimale ...)
- Encadrement des partenariats / Echanges

Commercial

- Anticipation des marchés
- Identification des avantages concurrentiels
- Evaluation du temps d'accès au marché
- Positionnement sur le(s) marché(s)

Financement

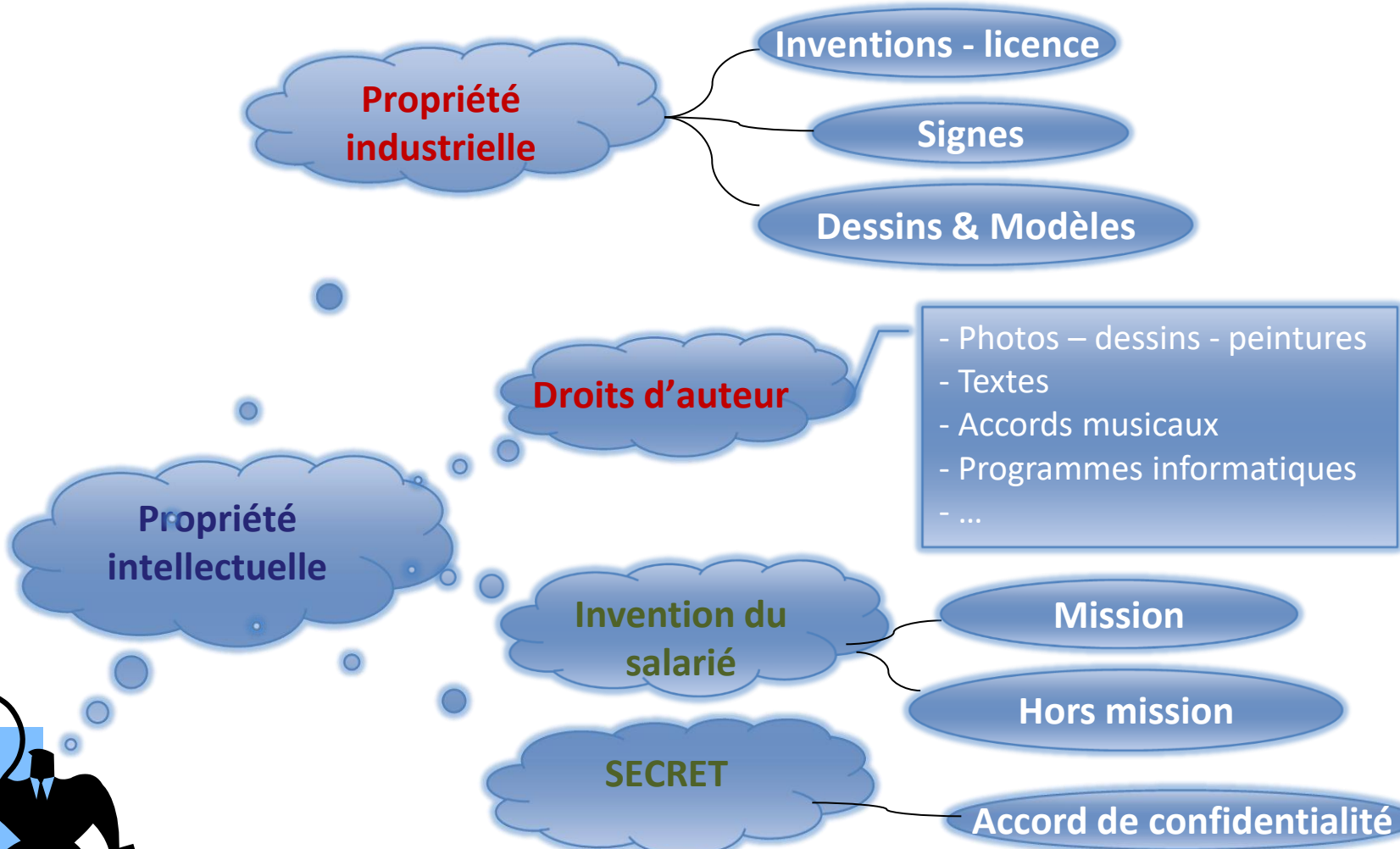
- Evaluation « XXXL » des besoins
- Prévoir un plan B
- Longueur des discussions avec des investisseurs

Management

- Optimisation des compétences et des moyens (selon l'état d'avancement)
- Gestion de projet rigoureuse et structurée
- Savoir s'entourer par des accompagnements extérieurs

III- Résumé

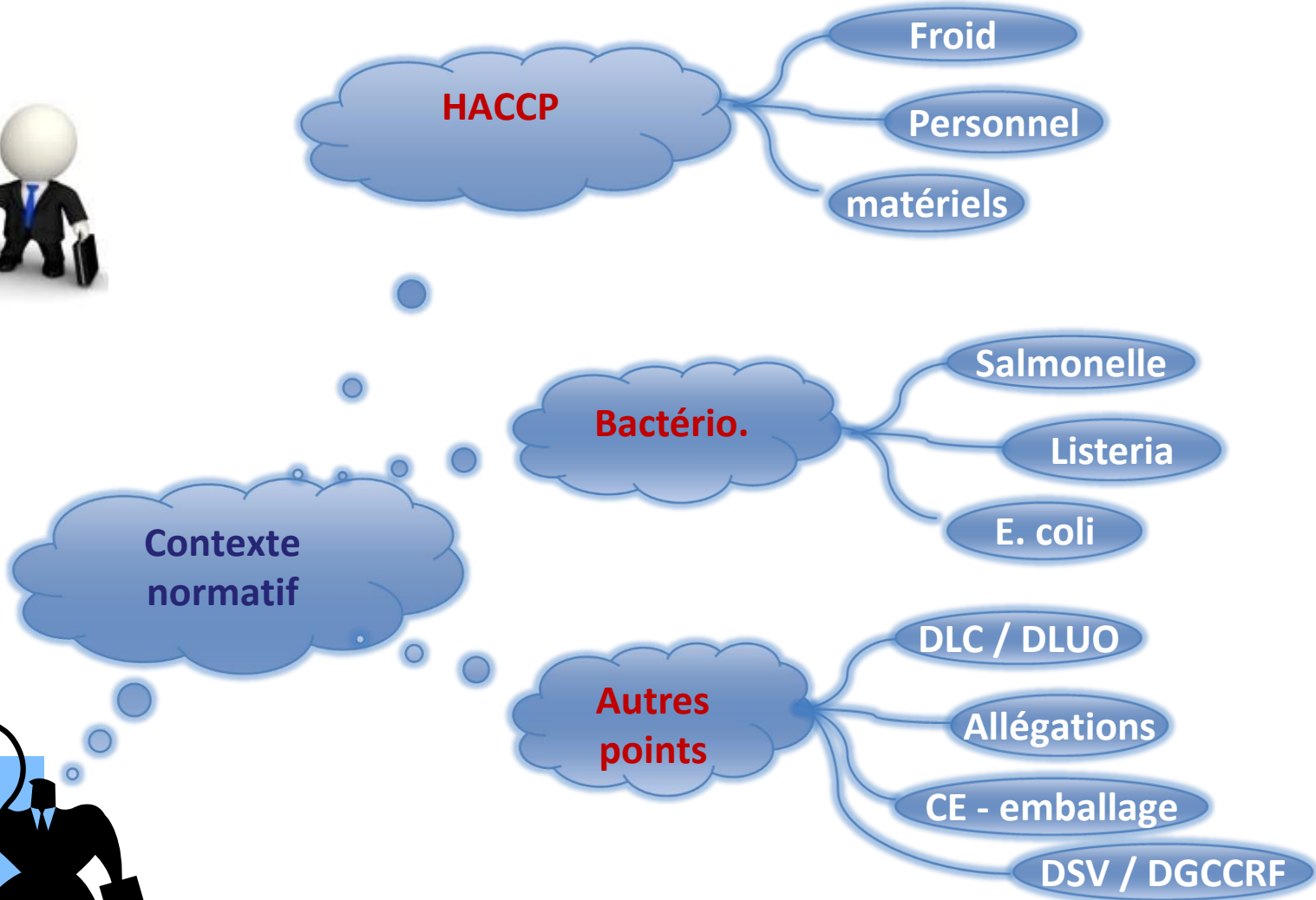
📌 Contexte juridique (PI)



⇒ Orientation entreprise : **veille & stratégie ?**

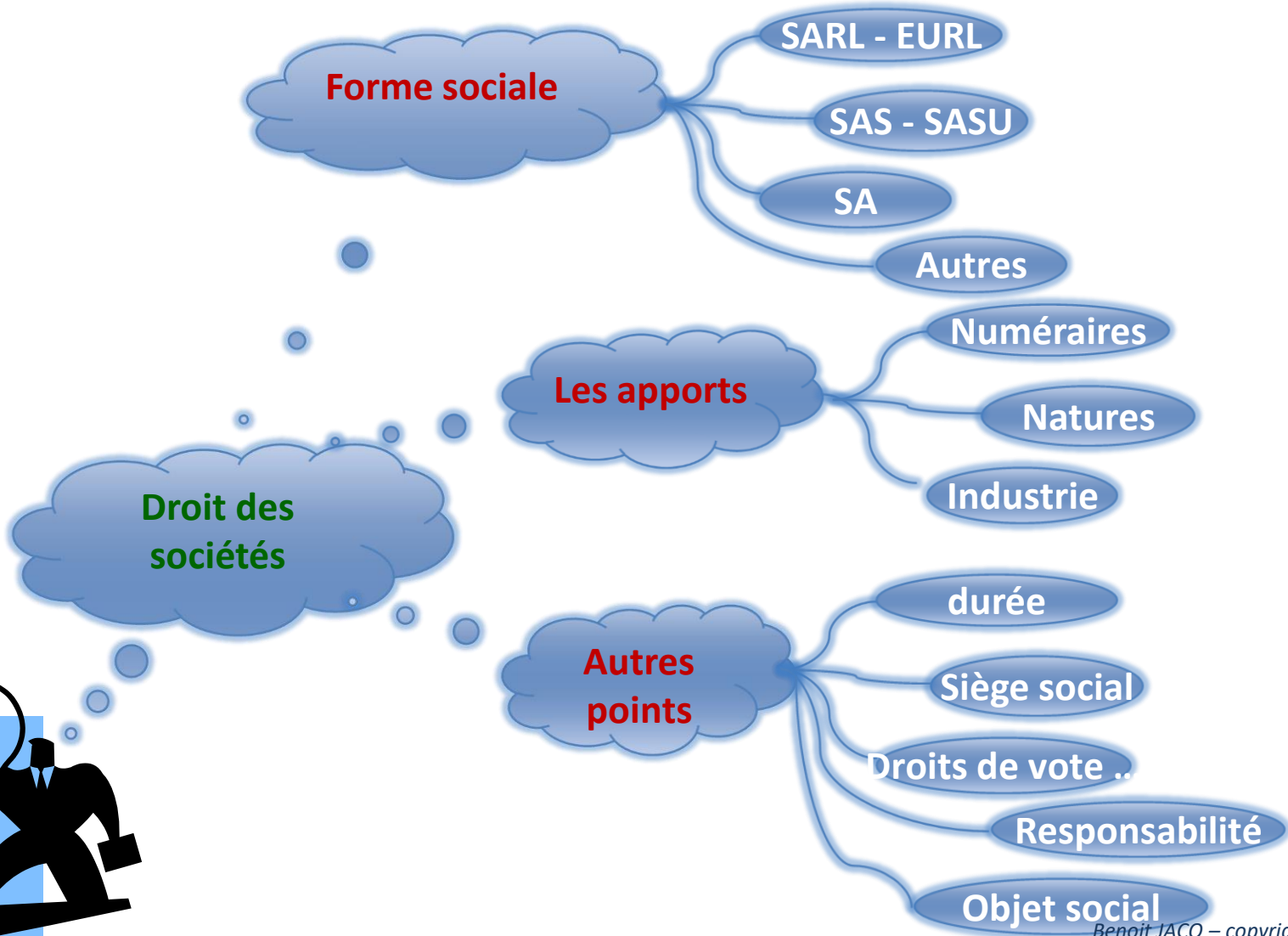
III- Résumé

📌 Exemple : contexte juridique en alimentaire (normes ...)



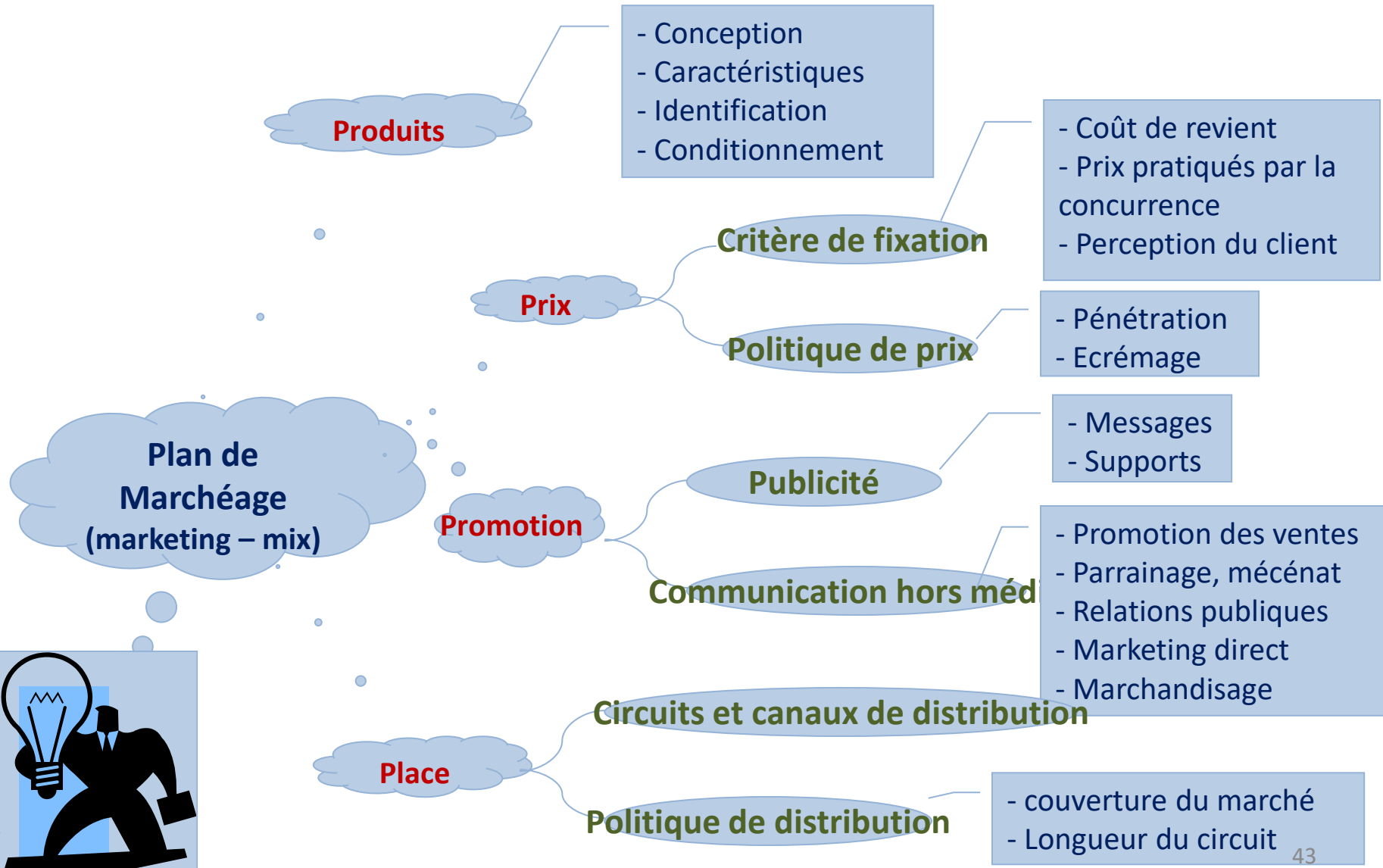
III- Résumé

📌 Contexte juridique (droit des sociétés)



III- Résumé

📌 Contexte marketing



III- Résumé

A- Contexte économique et marketing



Questions clefs

- Quel est l'**objet** du projet ?
- Quelle est la **formulation du concept** dans un vocabulaire accessible à un client potentiel ?
- Des **clients potentiels** ont-ils été associés à la réflexion ?
- Quels sont les **concurrents** ou les **substituts** ?
- Quelles sont les **différences** de l'offre vis-à-vis des offres concurrentes et des substituts (ses plus, ses moins) ?
- Quelles sont les **modes d'accès au marché** envisagés ?
- Quels sont, globalement, la **nature** et les **coûts** de l'action commerciale envisagée (équipe de vente, communication...) ?

III- Résumé

B- Contexte technique



Questions clefs

- Quels **problèmes** techniques le projet peut-il résoudre ?
- Quels sont les **premiers éléments** de **spécification** technique du projet ?
- Quelles sont les technologies à **mettre en œuvre** ?
- Les **moyens technologiques** pour mener à bien ce projet sont-ils **disponibles** ? A quel coût ?
- Du **personnel** est-il formé ou disponible ?
- ...

III- Résumé

C- Contexte juridique



Questions clefs

- Les **droits détenus** par l'entreprise peuvent-ils être contestés (inventions de salariés, méconnaissance d'obligations) ?
- Existe t'il des droits de **tiers** ?
- Existe t'il des **normes** ou **réglementations** ?
- La **liberté d'exploitation** (brevets, normes, réglementations) a t'elle été étudiée ?
- La stratégie de **protection industrielle** a t'elle été définie ?

III- Résumé

D- Contexte organisation / managérial



Questions clefs

- Quelles sont les **compétences et ressources nécessaires** pour le projet ?
- Quelle **équipe** peut-on **structurer** pour mener le projet ?
- Quelle sera la **hiérarchie** ?
- Quel **calendrier** des actions servira de référence ?
- Quel est le profil type des **partenaires à rechercher** ?
- Comment **évoluera** l'équipe dans le temps ? (des débuts à 3 ans)
- ...

III- Résumé

E- Contexte financier



Questions clefs

- Quel est le coût global approximatif du projet ?
- Existe t'il des prévisions financières ?
- Les **budgets prévisionnels** (rentabilité, plan de financement...) sont ils établis ?
- Ce coût est il compatible avec la CAF de l'entreprise ?
- Les conditions d'accès aux **ressources financières** envisagées ont elles été analysées ?
- Des organismes financiers ont ils été contactés ?
- ...

III- Résumé

📌 Les barrières



Facteurs économiques :

- risques perçus comme excessifs
- coûts trop élevés
- absence de sources appropriées de financement
- durée excessive du retour sur investissement

III- Résumé

📌 Les barrières



Facteurs inhérents à l'entreprise :

- potentiel d'innovation insuffisant
- manque de personnel qualifié
- manque d'informations sur la technologie
- manque d'informations sur les marchés
- dépenses d'innovation difficiles à maîtriser
- résistance aux changements
- disponibilité insuffisante de services externes

II- Le projet entrepreneurial

La communication



Présentation devant les investisseurs, banquiers, amis ...

- 1- Tenir compte du temps imparti/du formalisme (et du stress)**
- 2- Ce n'est pas un cours magistral (éviter le verbiage, les longueurs, les schémas illisibles, les tableaux compliqués ...)**

Une diapositive = une information majeure / un message

La communication, c'est une attitude autant qu'une posture

II- Le projet entrepreneurial

Communication



Quelques recommandations majeures :

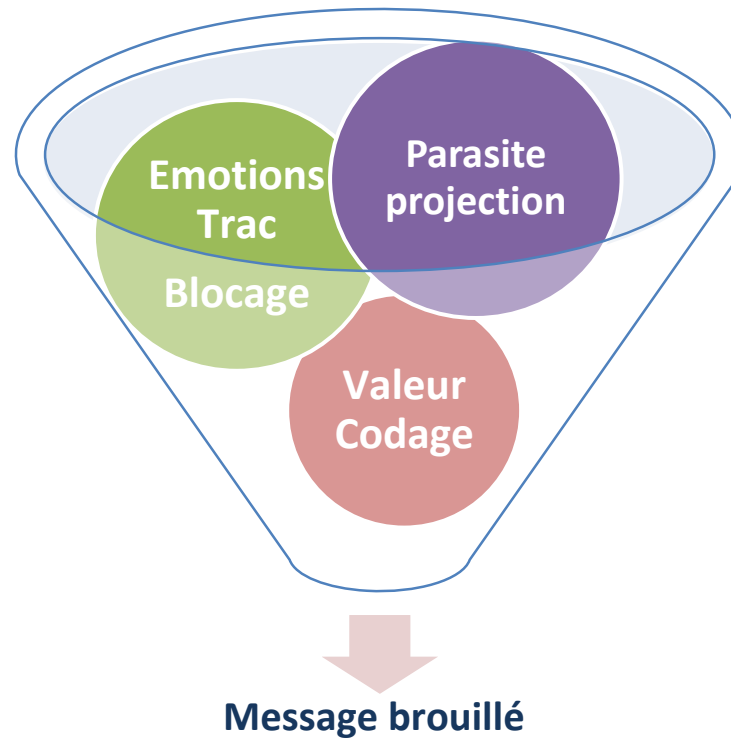
- 1- Communiquer ne s'improvise pas** (être efficace)
- 2- Respecter et captiver** l'auditoire
- 3- Faire passer le (bon) message**
- 4- Eviter les contradictions / les erreurs**
- 5- Respecter** (le temps et l'équipe)
- 6- Garder votre personnalité** (en évitant trop l'originalité = danger)

II- Le projet entrepreneurial

F- Communication



Les filtres



II- Le projet entrepreneurial

F- Communication



Les formes



II- Le projet entrepreneurial

📌 La communication



Le « Pitch »

Est maintenant un exercice **incontournable**.

Il est difficile de **retenir l'attention** des investisseurs.

L'originalité, l'humour, le charisme ne résistent pas aux questions des investisseurs.

Comment donner envie d'en savoir plus sur le projet d'entreprise ?

**Certains préconisent le « pitch » en 1 seul mot : Exemple B Obama
« Forward » en 2012 ***

II- Le projet entrepreneurial

📌 La communication



Le « Pitch » : Mode d'emploi

1

- « **Raconter** » une histoire ou une anecdote pour que l'investisseur se mette à la place de vos clients.

2

- **Développer une vision** où les **problèmes** des clients seront résolus grâce aux **solutions proposées**.

3

- **Réunir les preuves** que l'équipe dirigeante peut transformer le rêve en réalité (sur la base des compétences techniques, opérationnelles, commerciales) en montrant les résultats obtenus.

Ces résultats doivent convaincre les investisseurs que la stratégie de conquête du marché et le modèle économique sont pertinents et cohérents.

II- Le projet entrepreneurial

📌 La communication

Le pitch (la séquence)



1- Problème(s)

2- Solution(s)

3- Marché

4- Concurrents

5- Technologie

6- Modèle économique

7- Marketing & Ventes

8- Equipe

9- Les jalons et projections

10- La mise en œuvre

II- Le projet entrepreneurial

📌 La communication

Les 6 formes de pitch



Interrogative

- Amener les interlocuteurs à réfléchir
- Pousser à trouver les propres raisons d'y croire (et donc d'adopter)

Rimée

- Attirer l'esprit par des stimuli
- La rime facilite l'exactitude et renforce la raison

Titre

- Rendre utile et attirer la curiosité
- Ex: « Améliorer votre swing au golf » ou « 4 trucs pour améliorer votre swing au golf dès aujourd'hui »

« Twitter »

- « empoigner » les destinataires à pousser la conversation plus loin
- Un lien, faire suivre ...

Pixar

- Avoir le souci du détail « méticuleux »
- Avoir un ADN narratif

En 1 mot

- Susciter l'envie / l'adhésion sur la base d'un mot
- Il faut avoir du charisme

En vous remerciant de votre attention

Bon courage et bonne chance !!!



Benoit JACQ

bjacq@alce-management.com

alcé management

2, rue Frédéric Petit - 80000 Amiens

Tél : 06 73 80 95 88

Site : www.alce-management.com

V- Approche financière

📌 Introduction



La formalisation de la partie financière nécessite d'établir les documents prévisionnels suivants :

1- **Plan de financement**

2- **Compte de résultat**

3- **Plan de trésorerie**

avec divers tableaux / informations permettant leur construction

Remarques :

- Ils seront établis sur **3** voire **5** ans
- Les prévisions seront préférentiellement **mensuelles** durant la 1^{ère} année
- 3 hypothèses peuvent être éprouvées : **basse – médiane - haute**

V- Approche financière

📌 Plan de financement

EMPLOIS	N	N+1	N+2	RESSOURCES	N	N+1	N+2
Investissements <i>dont équipements</i> <i>dont brevets</i> <i>dont frais établissement</i> <i>dont communication</i> <i>Autres</i>	0	0	0	Fonds propres <i>dont capital</i> <i>dont brevet</i> <i>dont comptes courants d'associés</i> <i>Autres</i>	0	0	0
Besoins en Fonds de Roulement <i>dont stocks</i> <i>dont crédit clients</i> <i>dont crédit fournisseurs</i> <i>Autres</i>	0	0	0	Emprunts prêts d'honneur banques capital-risque	0	0	0
Distribution	0	0	0	Subventions <i>dont BpiFrance</i> <i>Autres</i>	0	0	0
Remboursement emprunts	0	0	0	Divers <i>CIR / CII</i> <i>JEI</i>	0	0	0
Sécurité	0	0	0				
TOTAL BESOINS	0	0	0	TOTAL RESSOURCES	0	0	0

V- Approche financière

↳ Compte de résultat prévisionnel (1/2)

COMPTES DE RESULTATS	2018		Année 2019		Année 2020	
		%		%		%
Chiffre d'affaires total (H.T.) (Cf. tableau)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<i>dont produits</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<i>dont services</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
+ Production immobilisée	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
+ Production stockée	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
+ Autres produits d'exploitation	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
A. TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Achat de matières premières et marchandises (Cf. tableau)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
± Variation de stock de matières et marchandises	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
+ Autres achats et charges externes (Cf. tableau)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<i>dont (sous traitance)</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<i>(personnel extérieur)</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<i>(crédit bail - redevances)</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
B. TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
C. VALEUR AJOUTEE (A-B)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
+ Subvention d'exploitation	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
- Impôts et taxes	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
- charges de personnel (Cf. tableau)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
D. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

V- Approche financière

↳ Compte de résultat prévisionnel (2/2)

- Dotations aux amortissements (Cf. tableau)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
- Autres charges d'exploitation	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
+ Autres produits d'exploitation	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
E. RESULTATS D'EXPLOITATION	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
+ Produits financiers	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
- Charges financiers (Cf. tableau)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<i>(dont intérêt et charges assimilés)</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
F. RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
+ Produits exceptionnels	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
- Charges exceptionnelles	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
- Participation des salariés	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
- Impôts sur les bénéfices	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
G. RESULTATS DE L'EXERCICE	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

V- Approche financière

📌 Plan de trésorerie

	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Début de mois (I)												
Encaissements d'exploitation (TTC) encaissement des ventes Autres												
Décaissements d'exploitation (TTC) Achats Charges externes Charges de personnels TVA à décaisser Charges financières Impôts, taxes												
Solde de trésorerie d'exploitation (II)												
Opération de financement Apports en capital Apports en CCA Subventions, primes Emprunts MLT Crédit-bail Remboursement d'emprunt Investissements Investissements corporels Investissements incorporels												
Solde de trésorerie hors exploitation (III)												
Solde total (I) + (II) + (III)												
Produits financier sur trésorerie												
Charges financières sur trésorerie												
SOLDE TOTAL												

V- Approche financière

🔗 Compte de résultat prévisionnel : les frais généraux

	2018	2019	2020
Eau, électricité, gaz			
Fourniture d'entretien, petit équipement			
Fournitures administratives			
Sous-traitance			
Redevances de crédit bail			
Loyers et charges locatives			
Entretien & maintenance			
Assurance (TTC)			
Etude de marché			
Documentation			
Personnel extérieur à l'entreprise			
Honoraires (CAC, comptable ...)			
Publicité			
Salon			
Déplacement (TTC)			
Poste / Télécom/internet			
Services bancaires			
Autres			
Impôts & taxes			