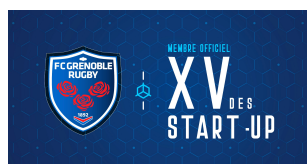


# un business plan pour bien démarrer 2020

Anne Munchenbach & Didier Lebouc



## le menu

# approche

# construire un business plan

# questions - réponses



# vidéos & documents

# [innotelos.com/3fev2020](https://innotelos.com/3fev2020)



images : djedj / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# approche

# la valeur créée par une entreprise provient de ses clients

images : Ingela Skullman / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# approche

le temps des dirigeants /  
fondateurs est une ressource  
encore plus précieuse que  
l'argent

images : Ingela Skullman / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# approche

l'argent et le temps des  
dirigeants / fondateurs sont  
des investissements qu'il faut  
optimiser

images : Ingela Skullman / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# approche

**business plan : exercice**

**bidirectionnel**

- **ressources → opérations**
- **opérations → ressources**

images : Ingela Skullman / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# approche

**business plan : traduction**

**chiffrée de la stratégie**

- **outil de pilotage**
- **outil de communication**

images : Ingela Skullman / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# le menu

# approche

# construire un business plan

# questions - réponses



images : Free-Photos / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# construire un business plan

exemple illustratif  
avec chiffres ronds

thermostat  
« intelligent »



images : Steve Buissonne / Pixabay, Nest

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# construire un business plan

# épisode 1 : vendre

# épisode 2 : produire

# épisode 3 : se financer

# épisode 4 : gagner de l'argent

# épisode 5 : réussir

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# construire un business plan

à la fin de chaque épisode

- comment faire en pratique ?
- comment un business plan est-il examiné ?

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# épisode #1 - vendre

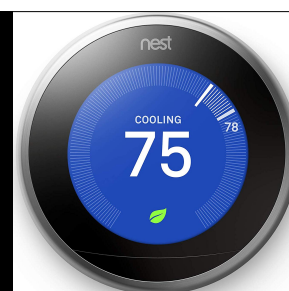


## vendre

100 €



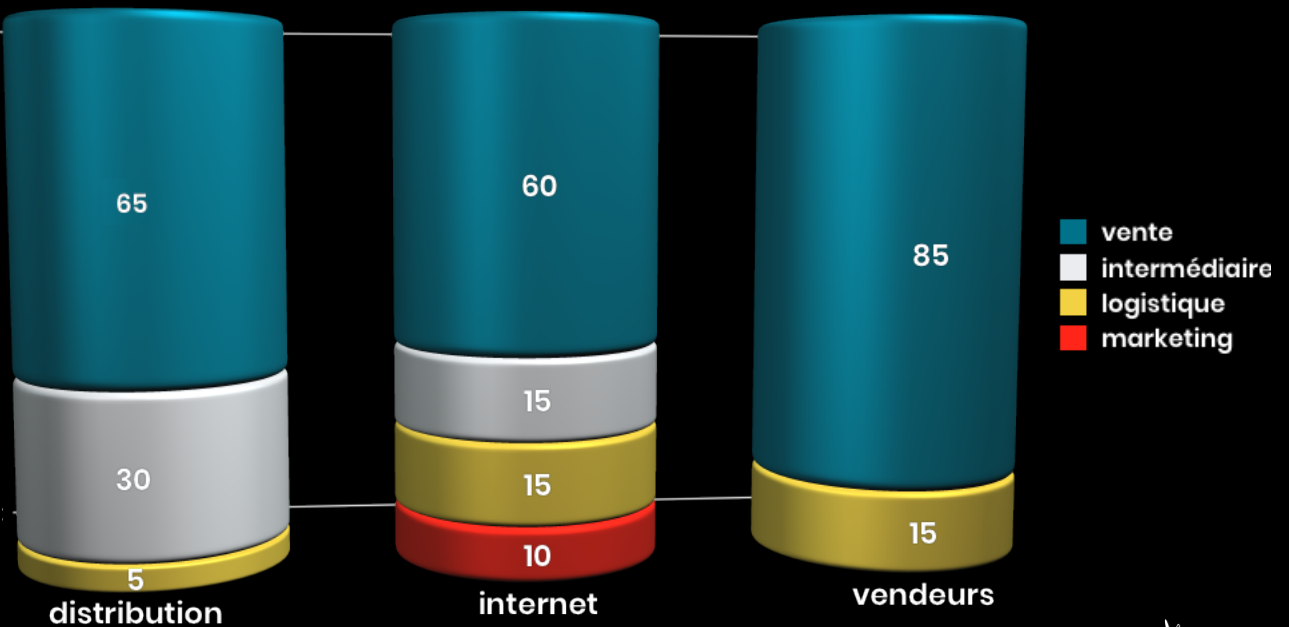
distribution



vente

## vendre

100 €



images : innotelos

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



## vendre

### Que coûte un vendeur ?

coût salarial annuel vendeur (yc charges) : 50 000 € / an

hypothèse : moyenne par jour, 2 clients achètent 4+ produits

hypothèse : 200 jours travaillés / an

⇒ entre 1 600 et 1 800 produits / an / vendeur

⇒ coût commercial : entre 31 et 28 € / produits

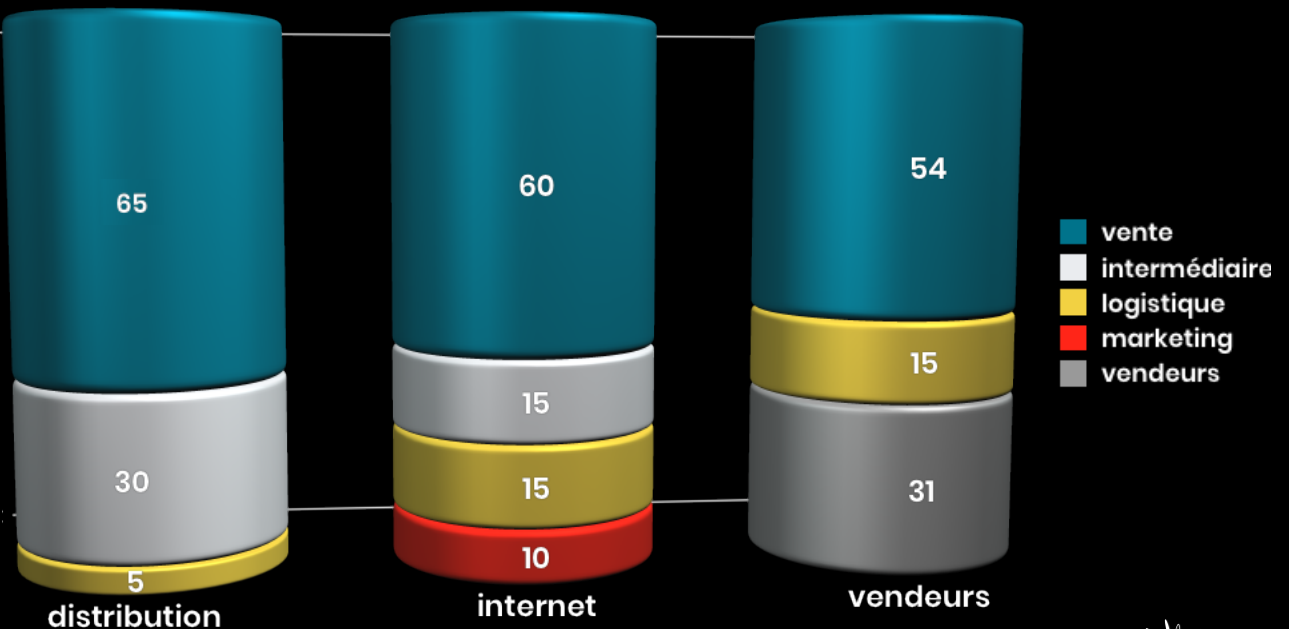
© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited





## vendre

100 €



images : innotelos

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



**vendre ça coûte !  
vendre est un  
investissement !**

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

noter et étayer les hypothèses

noter et documenter les  
risques

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

envisager plusieurs canaux de vente et  
comparer

- prix de vente
- coûts commerciaux (variables et fixes)
- délais commerciaux « time to cash »
- volumes
- risques

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



**comment faire en pratique ?**

**envisager « l'entonnoir de  
vente » et les coûts  
commerciaux comme un  
investissement**

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



**comment faire en pratique ?**

**raisonner d'abord par produit**

**puis envisager les volumes**

**chiffre d'affaire : conséquence**

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



## comment examiner un business plan ?

### **prix de vente**

- le comparer à celui des concurrents et substituts
- le comparer au montant usuel d'achat du décideur (B2B : plafonds d'autorisation)
- le comparer à ce que le produit rapporte à son utilisateur
- pourquoi changer d'habitudes et acheter le produit ?
- pourquoi pas ne rien acheter ?

images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



## comment examiner un business plan ?

### **coûts commerciaux**

- les comparer aux valeurs types dans les canaux de vente utilisés
- durée du « time to cash »

images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



## comment examiner un business plan ?

### volumes

- vérifier les ordres de grandeur à chaque étape de « l'entonnoir des ventes » (s'ils ne sont pas explicités, les demander ou les estimer)
- qui va faire de l'urticaire ? et donc réagir ?  
à qui mon client ne va-t-il plus donner d'argent ?

images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited

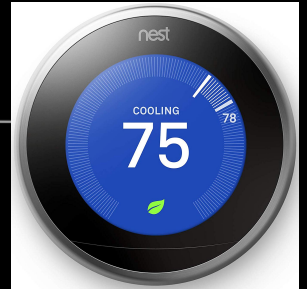


## épisode #2 - produire



# produire

100 €



- vente
- intermédiaire
- logistique

images : innotelos, Nest

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# produire

100 €



- fabrication
- MP & composants
- vente
- intermédiaire
- logistique

images : innotelos

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# produire

## Que coûtent les outillages ?

250 000 €

durée de vie des outillages = production de 100 000 produits

**produit obsolète après 3 ans**

**hypothèse pleine capacité : ⇨ 2.5 € / produit [250 000 / 100 000]**

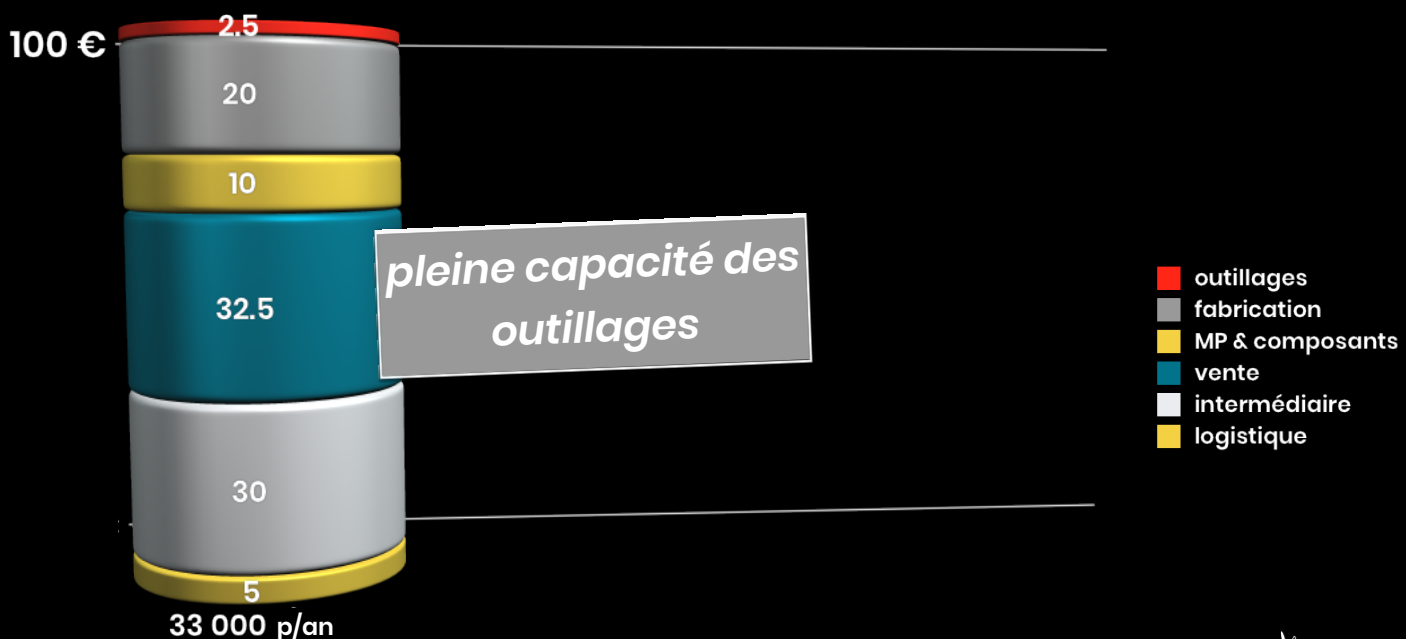
**hypothèse unique vendeur : ⇨ 46 € / produit [250 000 / 5 400]**

1 800 produits / an ⇨ 5 400 produits / 3 ans



© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited

# produire

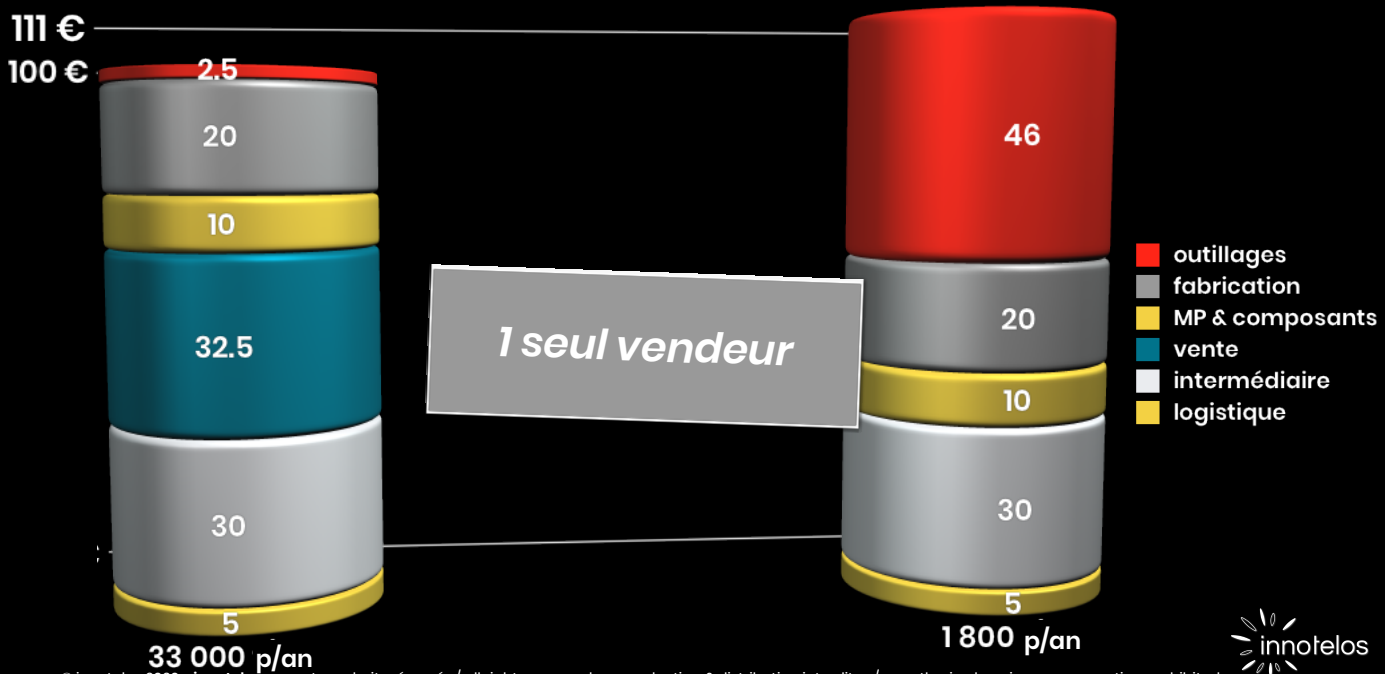


images : innotelos

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# produire



# produire

Quel seuil de rentabilité ? (« point mort » « breakeven »)

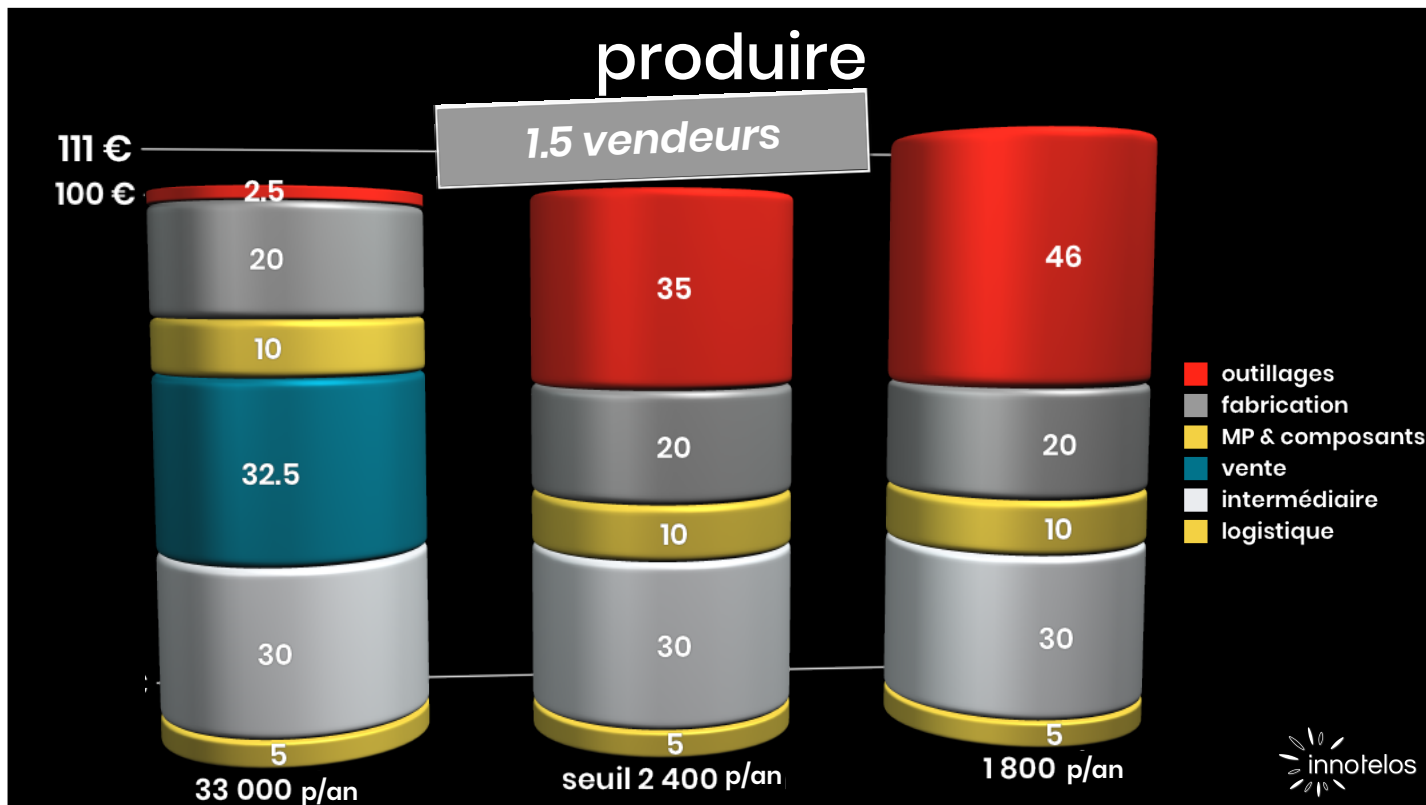
volume seuil pour lequel produit net d'une vente = coût total de fabrication

produit net vente =

coût direct fabrication + (coût moule / volume seuil sur 3 ans)

$$65 = 30 + (250\ 000 / 7\ 150)$$





**produire : équilibre**  
**coûts / volumes**  
**produire = investir**

# comment faire en pratique ?

noter et étayer les hypothèses

noter et documenter les risques

images : Steve Buisinne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

envisager des technologies, des options de production, des fournisseurs différents et comparer

- coûts directs
- investissements
- qualité et risques
- délais d'approvisionnement et de paiement

images : Steve Buisinne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

ne pas oublier obsolescence,  
usure, maintenance, viabilité  
des fournisseurs

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

évaluer le « breakeven » / « point  
mort »

- le comparer avec hypothèses de vente
- évaluer quand il sera atteint

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

si ventes récurrentes (ex. abonnement), compléter le « breakeven » par le calcul du « payback »

- **payback : combien de mois de marge pour couvrir coûts d'acquisition commerciale ?**

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

payback logiciel SaaS

- excellents < 5 - 7 mois
- bons 10 mois
- médians 22 mois
- médiocres > 29 mois

images : Steve Buissonne / Pixabay - data source : Tomasz Tunguz / RedPoint

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



## comment examiner un business plan ?

### **coûts de production et investissements**

- **les comparer aux valeurs type pour des produits ou des technologies comparables**
- **se méfier des investissements trop faibles ou peu sécurisés**

images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



## comment examiner un business plan ?

### **longueur et complexité des chaînes d'approvisionnement & production**

images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



comment examiner un business plan ?

évaluer « breakeven » et  
« payback »

les comparer à des contextes  
similaires

images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - [innotelos.com](http://innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



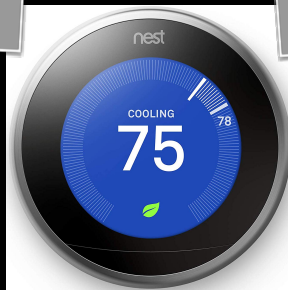
épisode #3 - se financer



# se financer

*3 000 produits / an  
vendus via distribution*

*distribution impose  
1 200 + 300 produits  
en stock*



images : innotelos, Nest

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# se financer

300000 €

30000

250000

avant 1ère vente



■ stock  
■ outillages

images : innotelos, Nest

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# se financer

300000 €

**besoin financement**  
**≥ 280 000 €**  
**≥ 19 mois de ventes**



■ stock  
■ outillages

images : innotelos

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# se financer

300000 €

**besoin financement**  
**≥ 280 000 €**  
**≥ 19 mois de ventes**



## entreprise

« auto-financement »  
à partir d'autres opérations  
rentables

## emprunt

payer des intérêts  
rembourser à date convenue  
fournir des garanties

## « don »

« actionnaires qui amènent du  
capital »  
part de propriété  
part de tous les bénéfices futurs  
part du pouvoir de décision

## « don public »

argent public « gratuit »  
part de votre temps  
part de votre énergie mentale  
part de votre focalisation  
part de « l'argent gratuit »

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited





**l'argent n'est jamais  
gratuit !  
financement =  
contreparties**

© innotelos 2020 - [innotelos.com](http://innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



**comment faire en pratique ?**

**noter et étayer les hypothèses**

**noter et documenter les  
risques**

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](http://innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

## chiffrer « grosses mailles » le besoin de financement

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

## exprimer le « besoin de financement » en durée de ventes

- < 6 mois : raisonnablement finançable
- ≈ 12 mois : ça se tend !
- > 24 mois : ça va pas être simple !

durée ↔ capital ↔ auto-financement ↔

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

**reboucler besoin en  
financement avec  
hypothèses de vente et de  
production**



images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment examiner un business plan ?

**exprimer le « besoin de financement » en durée  
de ventes**

- < 6 mois : raisonnablement finançable
- ≈ 12 mois : ça se tend !
- > 24 mois : ça va pas être simple !

**vérifier la cohérence dettes vs capital**



images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# épisode #4 - gagner de l'argent



## gagner de l'argent

*3 000 produits / an  
vendus via distribution*

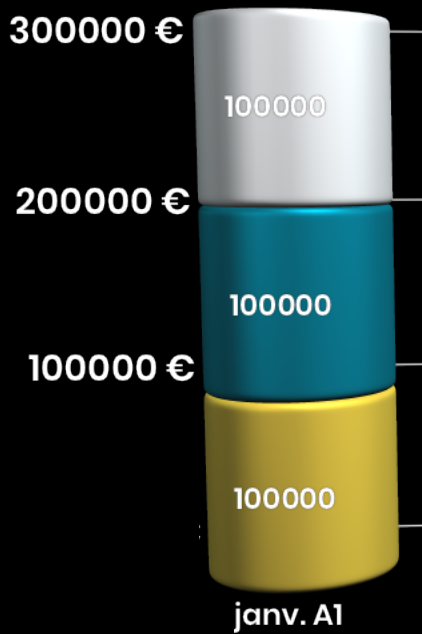
*distribution impose  
1 200 + 300 produits  
en stock*



# gagner de l'argent



- emprunt
- actionnaires
- trésorerie



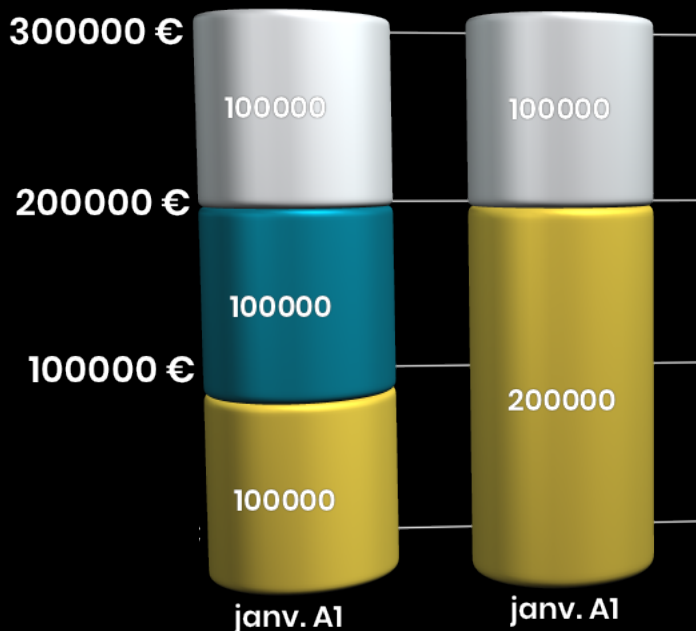
images : innotelos, Nest

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# gagner de l'argent

- emprunt
- actionnaires
- trésorerie

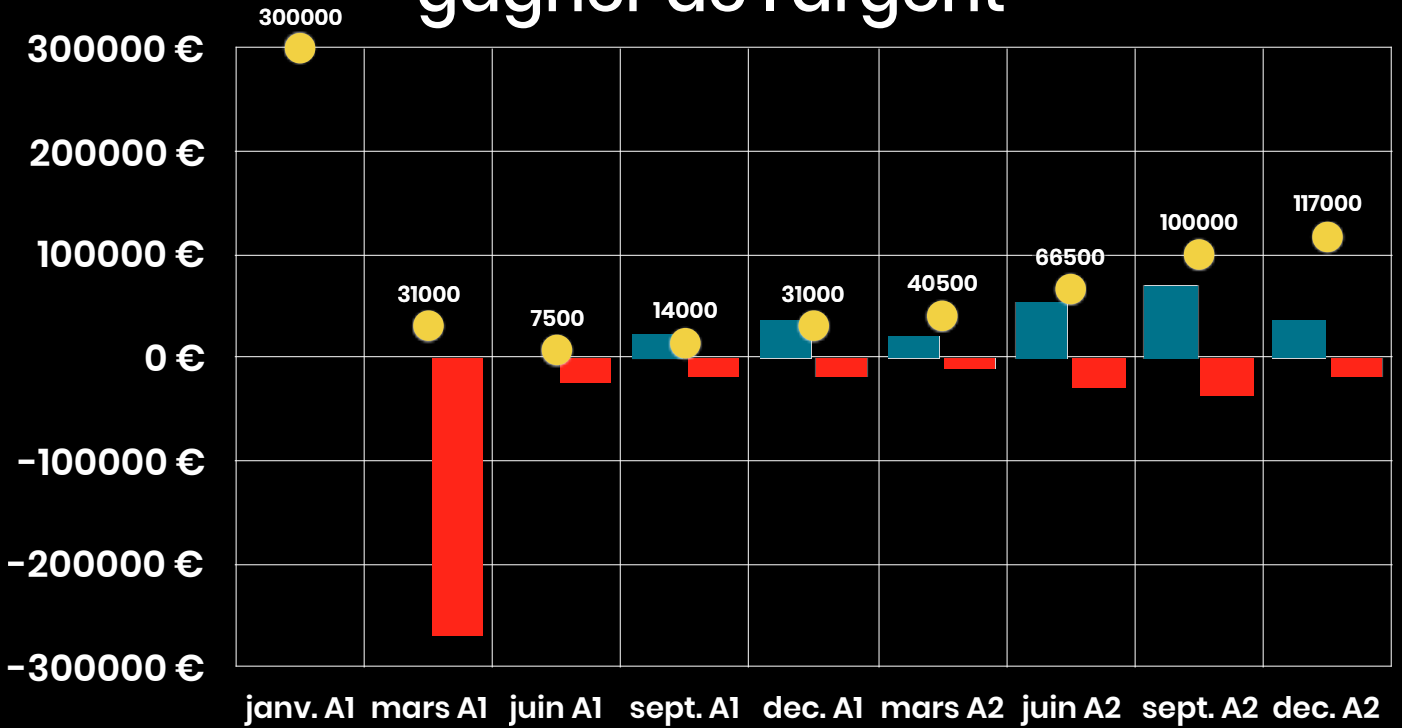


images : innotelos

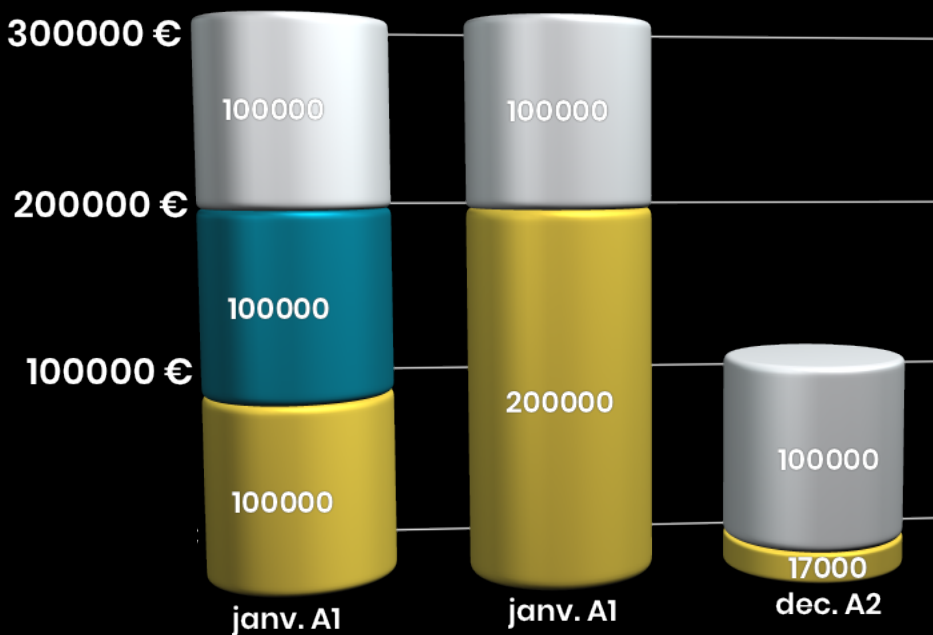
© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# gagner de l'argent

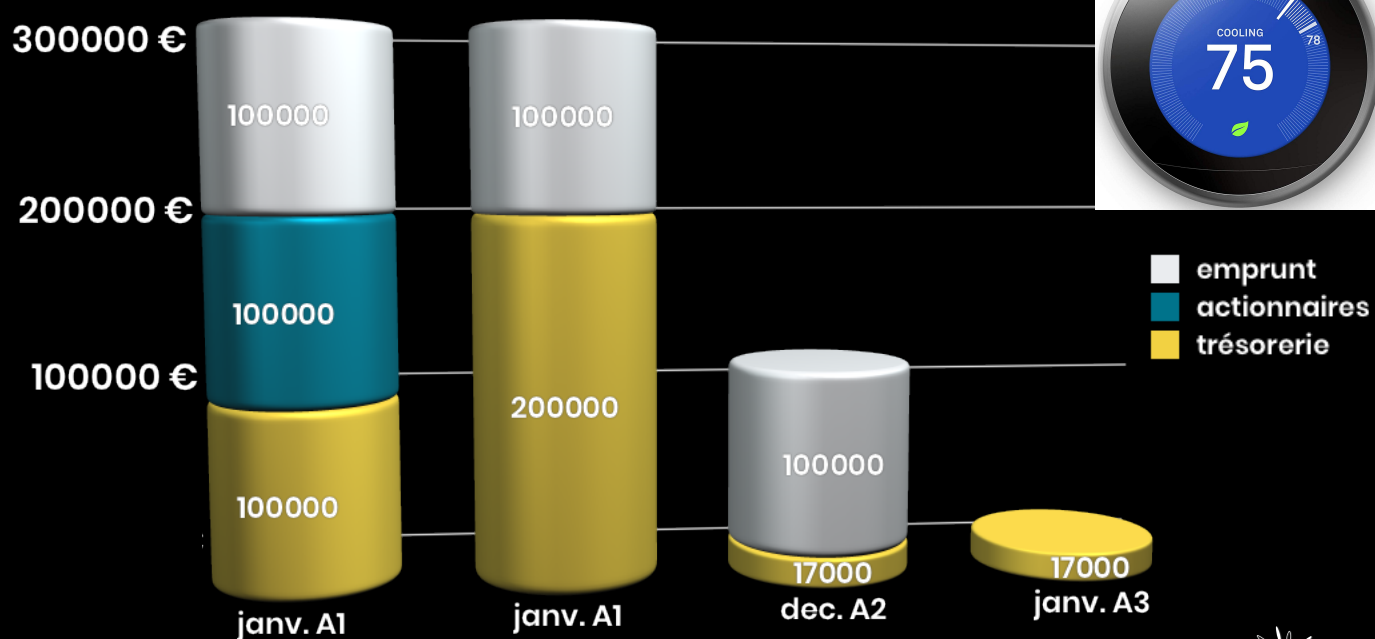


# gagner de l'argent



- emprunt
- actionnaires
- trésorerie

## gagner de l'argent



images : innotelos, Nest

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



**gagner de l'argent :**  
**équilibre gains / risques**  
**équilibre gains /**  
**investissements**

images : innotelos

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

noter et étayer les hypothèses

noter et documenter les risques

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment faire en pratique ?

faire plusieurs scénarios

reboucler leurs résultats avec les hypothèses de vente, de production, de financement

éviter les scénarios où la trésorerie s'approche de 0

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited





# comment faire en pratique ?

en partant du scénario préféré, construire plusieurs scénarios « à risques » pour évaluer la robustesse des hypothèses

- prix de vente plus bas
- volume plus faible, croissance plus molle
- « entonnoir de vente » plus long ou plus « filtrant »
- délais approvisionnement plus long
- en particulier, sur tous les points hors valeurs types

images : Steve Buissonne / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# comment examiner un business plan ?

- évaluer les risques et leur impact
- les traduire en marges de sécurité financière

images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# épisode #5 - réussir



## réussir

**Même démarche pour toutes les activités**

matériels

logiciels

services

***tout se vend, se produit,  
s'investit, se finance***

# réussir

**Business plan = outil de pilotage**

questionner en permanence les  
hypothèses

*une prévision se révisé,  
pas la réalité !*

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# réussir

**Business plan = cohérence**

volume vs effort commercial

coûts production vs investissement

*pas de repas gratuit !*

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



# réussir

## Pas de business plan sans étude de risques

quelles conséquences si...

**risques à fort impact  
= plans B C D E...**

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



## comment examiner un business plan ?

### écouter l'entrepreneur

- exprime-t-il une stratégie claire et crédible
- en cohérence avec les chiffres ?
- a-t-il une démarche de type « j'investis pour bien fonctionner » ?
- maîtrise-t-il les ordres de grandeur et les ratios financiers de son activité ?

images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



comment examiner un business plan ?

## écouter l'entrepreneur

- le temps de l'entrepreneur et des personnes clé est-il réellement employé à investir dans l'originalité de l'offre de l'entreprise ?

images : Rémi Jouan / Wikimedia Commons

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



**business plan  
ni pronostic, ni corvée**



# vidéos & documents

[innotelos.com/3fev2020](https://innotelos.com/3fev2020)



images : djedj / Pixabay

© innotelos 2020 - [innotelos.com](https://innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



**merci**



**thank you**

**Didier Lebouc**

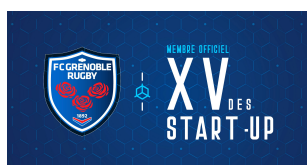
**06 60 56 82 60**

**[didier@innotelos.com](mailto:didier@innotelos.com)**

**Anne Munchenbach**

**06 08 28 95 48**

**[anne@innotelos.com](mailto:anne@innotelos.com)**





**innotelos**

| vitamins  
for innovation