

CMA-Eval votre outil dévaluation des entreprises

**Renforcez votre connaissance de l'entreprise en mettant en
oeuvre une démarche itérative**

Sommaire

1	À qui s'adresse CMA-Eval.....	3
2	Objectifs	3
3	Origines de CMA-Eval.....	3
4	Présentation de CMA-Eval	4
4.1	Questionnaire.....	4
4.1.1	Le questionnaire initial.....	4
4.1.2	Le questionnaire complet	4
4.2	Rapports d'évaluation.....	4
4.2.1	Rapport initial.....	5
4.2.2	Rapport complet	5
4.2.3	Rapport comparatif.....	6
5	Tutoriel CMA-Eval	6
5.1	Étape 1 & 4 – réponses aux questions.....	7
5.2	Étape 2 & 5 – validation des réponses.....	7
5.3	Étape 3 & 6 – exploitation du rapport CMA-Eval.....	8
6	Relations entre les critères d'évaluation et les questions	9
6.1	Évaluation initiale.....	9
6.2	Évaluation complète	10

1 À qui s'adresse CMA-Eval

CMA-Eval est un outil d'aide à la décision qui s'adresse en priorité aux repreneurs individuels qui cherchent à reprendre une TPE ou une petite PME.

CMA-Eval permet une analyse des entreprises quel que soit leur secteur d'activité ou le contenu de leur offre. Seuls les commerces de détail ne sont pas traités par CMA-Eval.

2 Objectifs

Les deux principaux objectifs de CMA-Eval sont de vous aider à mesurer le potentiel de l'entreprise dans son environnement économique et d'identifier des éléments à prendre en considération lors de vos négociations avec le cédant.

CMA-Eval a aussi pour objectifs : de vous proposer un outil de dialogue avec le cédant, de mesurer l'impact du cédant sur le fonctionnement de l'entreprise, d'évaluer votre contribution future à l'entreprise, d'identifier les dépenses et investissements futurs qui ne seraient pas forcément prévu par le cédant, de valoriser l'entreprise à son juste prix et de vous aider à construire votre business plan de reprise.

Rappel des objectifs

1 - Mesurer le potentiel de l'entreprise
2 - Proposer un outil de dialogue avec le cédant
3 - Mesurer l'impact du cédant sur l'entreprise
4 - Évaluer votre contribution au futur de l'entreprise
5 – Identifier les dépenses et investissements futurs
6 – Valoriser l'entreprise au juste prix
7 – Construction de business plan de reprise

Remarque :

CMA-Eval ne contient pas d'analyse financière de l'entreprise, l'outil se concentre sur la compréhension du positionnement de l'entreprise dans son environnement économique. Cette étape est cruciale pour valider ou négocier avec le cédant.

3 Origines de CMA-Eval

CMA-Eval a été développé avec la collaboration du CRA « Cédants et Repreneurs d'Affaires ». C'est une adaptation du logiciel Wisize qui mesure l'attractivité des startups pour les investisseurs au marché de la reprise d'entreprises.

Wisize est le résultat d'une étude menée auprès des réseaux de business angels français afin de déterminer leurs principaux critères de sélection des startups. Il est important de noter que 70% des réseaux ont participé à cette étude.

La collaboration avec le CRA nous a permis d'optimiser le contenu et la fonctionnalité de CMA-Eval et de valider sa pertinence et son intérêt pour les repreneurs.

4 Présentation de CMA-Eval

CMA-Eval propose un questionnaire et plusieurs rapports d'évaluation. Le questionnaire se décompose lui-même en deux parties : un questionnaire initial et un questionnaire complémentaire.

4.1 Questionnaire

Le questionnaire CMA-Eval est composé de cinq étapes qui permettent d'analyser : le contenu de l'offre, l'organisation du marché et de l'entreprise, l'impact du cédant et l'adéquation de votre profil de repreneur par rapport aux besoins de l'entreprise.

Il contient environ 250 questions qui dépendent notamment du contenu de l'offre de l'entreprise mais aussi de la complexité du marché. La réponse au questionnaire se fait en deux phases successives en fonction de la volonté mutuelle du repreneur et du cédant d'approfondir les échanges.

4.1.1 Le questionnaire initial

Il contient approximativement un tiers de l'ensemble des questions. Nous avons sélectionné les questions pour lesquelles il vous sera facile d'obtenir des réponses auprès du cédant.

L'évaluation initiale donne déjà une bonne estimation du potentiel de l'entreprise sur son marché, si votre intérêt pour l'entreprise se confirme le questionnaire complet pour permettra d'approfondir le dossier.

4.1.2 Le questionnaire complet

Il contient l'ensemble des questions qui donne une vision exhaustive du potentiel de l'entreprise, de l'impact du cédant, de votre capacité à développer l'entreprise et des besoins de dépenses et d'investissements futurs.

4.2 Rapports d'évaluation

CMA-Eval propose trois évaluations de l'entreprise :

- Une évaluation initiale qui est réalisée à partir des réponses au questionnaire initial.
- Une évaluation complète qui est réalisée à partir de l'ensemble des réponses à toutes les questions du questionnaire.
- Une évaluation comparative qui compare les résultats de l'évaluation de l'entreprise à ceux des autres entreprises ayant été évaluées par d'autres repreneurs.

4.2.1 Rapport initial

Le rapport initial propose une première évaluation du potentiel de l'entreprise dans son environnement économique. Les critères retenus vous permettent d'identifier les premiers éléments positifs ou négatifs du dossier en utilisant la grille de lecture proposée par CMA-Eval.

Nous avons sélectionné neuf critères qui caractérisent la qualité du portfolio de l'entreprise, la complexité et l'évolution de l'environnement économique, la place de l'entreprise sur son marché, son potentiel futur et l'impact du cédant sur la maîtrise des acteurs du marché :

- Critère 1 – la rentabilité du portfolio : il identifie les éléments qui impactent positivement ou négativement la rentabilité du portfolio, les axes d'amélioration potentiels et les investissements futurs à réaliser.
- Critère 2 – le cycle de vie de l'offre : il détermine l'impact de l'offre sur le chiffre d'affaires futur de l'entreprise et identifie les produits et services qui devront être développés à court ou moyen terme pour maintenir ou accroître son chiffre d'affaires.
- Critère 3 – la tendance de l'environnement de l'offre : il évalue l'évolution de l'environnement économique directement liée à l'offre de l'entreprise, nombre de clients, prix de vente...
- Critère 4 – la protection contre la concurrence : il mesure l'impact des concurrents sur les acteurs du marché et leur capacité à proposer une offre alternative à celle de l'entreprise.
- Critère 5 – l'intérêt du marché pour l'offre : il identifie l'importance de l'offre pour les acteurs du marché et l'influence des conditions économiques sur les ventes de l'entreprise.
- Critère 6 – la simplicité du processus de vente : il décrit l'environnement économique de l'entreprise et les conditions d'accès aux clients pour l'entreprise.
- Critère 7 – l'accès au potentiel de croissance : il identifie les éléments qui limitent l'accès au marché pour l'entreprise, manque de ressources, accès à la technologie... Il indique aussi les dépenses et les investissements futurs à consentir pour développer l'entreprise.
- Critère 8 – la maîtrise environnement économique : il mesure le contrôle et l'influence de l'entreprise sur les acteurs du marché : clients, fournisseurs...
- Critère 9 – l'indépendance de l'entreprise par rapport cédant : il mesure l'indépendance de l'entreprise par rapport au contrôle des acteurs du marché par le cédant.

Le rapport contient une analyse SWOT détaillée de l'entreprise, cette dernière permet d'établir un dialogue constructif avec le cédant.

4.2.2 Rapport complet

Le rapport complet reprend les informations utilisées pour la construction du rapport initial et ajoute des informations complémentaires qui proposent une analyse détaillée du potentiel de l'entreprise sur son marché.

Le potentiel de l'entreprise est calculé à partir des douze critères qui caractérisent l'offre, le marché et l'entreprise, ci-dessous la liste des critères :

- Critère 1 – le potentiel économique de l'offre : il mesure le potentiel économique présent et futur de l'entreprise.
- Critère 2 – la couverture des attentes du marché : il mesure la couverture des attentes prioritaires et secondaires des clients par l'entreprise.
- Critère 3 – la différenciation de l'offre : il évalue la différenciation de l'offre par rapport à celle de ses principaux concurrents.

- Critère 4 – la protection contre la concurrence : il mesure l'impact des concurrents sur les acteurs du marché et leur capacité à proposer une offre alternative à celle de l'entreprise.
- Critère 5 – le potentiel de croissance : il mesure le potentiel de croissance de l'entreprise et sa capacité à en profiter.
- Critère 6 – l'intérêt du marché pour l'offre : il identifie les moteurs et les freins du marché qui déterminent l'appétence du marché pour l'offre de l'entreprise.
- Critère 7 – la simplicité du processus de vente : il identifie la complexité du processus de vente en fonction notamment du nombre de décideurs, des acteurs impliqués et des vecteurs de vente.
- Critère 8 – la facilité d'accès à l'offre : il mesure la facilité pour les clients de comprendre et d'accéder à l'offre.
- Critère 9 – la maîtrise de l'environnement économique : il évalue la maîtrise du marché et de ses acteurs par les collaborateurs de l'entreprise.
- Critère 10 – l'organisation de l'entreprise : il mesure la couverture des postes de management et la gouvernance de l'entreprise.
- Critère 11 – la maîtrise des activités clés : il mesure la façon dont les collaborateurs de l'entreprise couvrent les activités clés pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Critère 12 – la digitalisation de l'entreprise : il mesure le niveau d'utilisation des technologies digitales dans l'entreprise.

En plus de ces douze critères, le rapport complet propose une mesure de l'impact du cédant sur le marché et le management de l'entreprise. Il propose aussi une mesure de la capacité du repreneur à remplacer le cédant et à développer l'entreprise.

4.2.3 Rapport comparatif

Le rapport comparatif compare le potentiel de l'entreprise à celui de toutes les entreprises qui ont été évaluées par les autres repreneurs.

Nous proposons une évaluation comparative du potentiel de l'entreprise à partir des évaluations initiale et complète. Dans le cas des évaluations initiale et complète nous comparons respectivement les performances des neuf et douze critères d'évaluation. Cette approche permet d'identifier les critères les plus pénalisants pour l'entreprise relativement aux évaluations des autres entreprises.

5 Tutoriel CMA-Eval

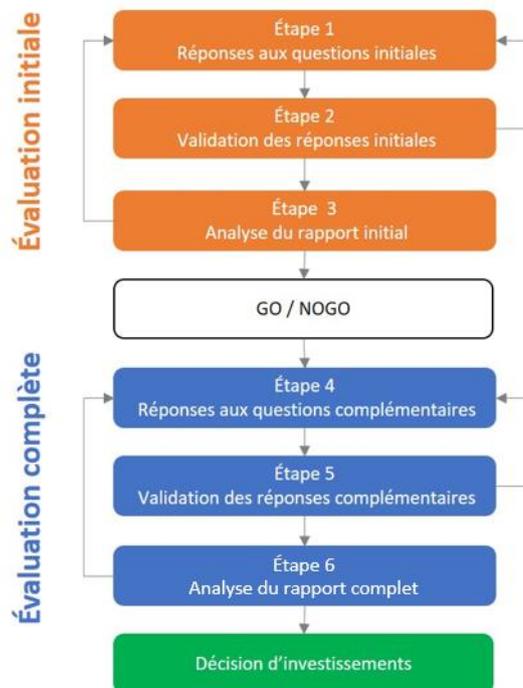
CMA-Eval propose une approche itérative qui vous permet de converger vers une vision objective du potentiel de l'entreprise dans son environnement économique. Le but de cette approche est de vous aider à prendre votre décision d'investissement à partir de l'analyse des éléments qui caractérisent l'entreprise dans son marché.

Le processus se décompose en deux fois trois étapes successives : la réponse au questionnaire, la validation des réponses, l'analyse du rapport CMA-Eval. Les différentes étapes sont détaillées dans le schéma ci-dessous.

Remarque : ce tutoriel n'a pas pour ambition de donner une explication détaillée de la façon d'utiliser CMA-Eval mais de proposer une méthodologie pour pleinement profiter du potentiel de CMA-Eval.

Recommandations : il est important de bien lire les indications qui vous sont données pour chaque question pour ne pas biaiser l'évaluation. Vous devez uniquement apporter des réponses aux questions pour lesquelles vous avez une information fiable.

Comme nous l'avons déjà indiqué, vous devez commencer par réaliser l'évaluation initiale de l'entreprise avant d'approfondir le dossier, le graphe reprend ce principe de base.



5.1 Étape 1 & 4 – réponses aux questions

La réponse aux questions passe préalablement par la collecte d'informations sur le marché et l'entreprise avant et pendant les échanges avec le cédant.

Comme nous l'avons déjà indiqué, elle se fait en deux phases qui correspondent aux questionnaires initial et complémentaire.

Il est important de noter que l'évaluation CMA-Eval sera pertinente une fois que vous aurez collecté assez d'informations sur tous les sujets qui composent le questionnaire.

5.2 Étape 2 & 5 – validation des réponses

C'est l'étape la plus importante qui doit vous permettre de faire converger votre perception de l'entreprise et les évaluations réalisées par CMA-Eval. Pour chaque critère d'évaluation nous proposons une note entre 0 et 100%, une note inférieure à 30% et supérieure à 70% indique respectivement un point négatif et positif pour l'entreprise.

La convergence passe notamment par la compréhension des relations entre les questions posées et les résultats de l'évaluation des critères. La convergence peut se faire de deux façons : une modification des

réponses apportées au questionnaire via des échanges avec le cédant ou un changement de votre propre perception de l'entreprise.

5.3 Étape 3 & 6 – exploitation du rapport CMA-Eval

Une fois que votre vision de l'entreprise sera en phase avec celle de CMA-Eval, la lecture des rapports vous permettra d'avoir une vision poussée du potentiel de l'entreprise. Elle vous permettra aussi d'approfondir les échanges avec le cédant et de lever les derniers doutes sur la qualité du dossier afin de valoriser l'entreprise à sa juste valeur.

5.3.1 Rapport initial

L'objectif du rapport initial CMA-Eval est de confirmer ou de revoir votre intérêt pour l'entreprise, ce dernier passe par une compréhension des critères qui représentent une force ou une faiblesse pour l'entreprise.

Les critères avec les notes les plus faibles doivent être analysés attentivement afin de savoir s'il existe des solutions pour améliorer la situation. Votre intérêt pour l'entreprise peut dépendre de votre réponse à cette question.

5.3.2 Rapport complet

L'objectif du rapport complet est de valider ou de revoir votre décision d'investissement, le processus passe par trois analyses successives : l'adéquation de l'entreprise et de son offre aux contraintes inhérentes à la structure du marché (niche, segmentation, masse, proximité), l'organisation interne de l'entreprise et les investissements et les dépenses à prévoir et pour terminer son potentiel de croissance et les actions à mettre en œuvre pour pleinement en profiter.

6 Relations entre les critères d'évaluation et les questions

Les tableaux ci-dessous récapitule les liens entre les critères d'évaluation et les questions posées.

6.1 Évaluation initiale

Critères	Étapes	Questionnaires
Rentabilité du portfolio	Étape 2	Facteurs limitant la rentabilité
Cycle de vie de l'offre	Étape 2	Cycle de vie de l'offre
Tendance de l'environnement de l'offre	Étape 4	Tendances des produits et des services
Protection contre la concurrence	Étape 2	Performances des lignes de produits Pouvoir de réaction des concurrents
Intérêt du marché pour l'offre	Étape 3	Moteurs et freins du marché
Simplicité du processus de vente	Étape 3	Vecteurs de vente Organisation du marché
Accès au potentiel de croissance	Étape 3	Limitations au marché cible
Maîtrise environnement économique	Étape 4	Environnement économique
Fidélité des clients	Étape 4	Positionnement de l'offre
Indépendance de l'entreprise par rapport au cédant	Étape 4	Impact cédant

6.2 Évaluation complète

Critères	Étapes	Questionnaires
Potentiel économique de l'offre	Étape 2 & 3	Performances des lignes de produits Facteurs limitant la rentabilité Tendance des produits et des services Cycle de vie de l'offre
Couverture des attentes du marché	Étape 2	Attentes des clients Couverture des attentes du marché
Différenciation de l'offre	Étape 2	Couverture des attentes par les concurrents
Protection contre la concurrence	Étape 2	Performances des lignes de produits Pouvoir de réaction des concurrents
Potentiel de croissance	Étape 1 & 3	Segmentation des produits Segmentation des clients Taille du marché
Intérêt du marché pour l'offre	Étape 3	Moteurs et freins du marché
Simplicité du processus de vente	Étape 3	Vecteurs de vente Organisation du marché
Facilité d'accès à l'offre	Étape 3	Facilité de compréhension de l'offre Facilité d'accès à l'offre
Maîtrise environnement économique	Étape 4	Environnement économique
Organisation de l'entreprise	Étape 4	Impact cédant Activités clés Organisation entreprise
Relation clients	Étape 4	Relation clients
Maîtrise des activités clés	Étape 4	Activités clés
Digitalisation entreprise	Étape 4	Outils de gestion
Fidélité des clients	Étape 4	Positionnement de l'offre
Relation clients	Étape 4	Organisation de l'entreprise