

## RAPPORT COMPLET "EXEMPLE"

### OBJECTIFS

Le premier objectif de ce rapport est d'évaluer le potentiel de l'entreprise dans son environnement économique en prenant en compte douze critères qui permettent de mesurer l'attractivité de l'offre, du marché et de l'entreprise. Le deuxième objectif, et pas le moindre, est de vous fournir des éléments objectifs pour négocier avec le cédant et minimiser les risques associés à la reprise.

Cette évaluation se fait en quatre étapes successives : la validation de votre intérêt pour l'entreprise, l'adéquation de l'entreprise à son marché, la pérennité des résultats de l'entreprise à court terme et la capacité de celle-ci à développer son activité à moyen terme.



### CONTENU DU RAPPORT

Le rapport est composé de deux parties : une première partie qui reprend les quatre étapes mentionnées ci-dessus et une annexe qui contient des informations générales sur l'entreprise, une analyse détaillée de l'attractivité de l'offre, du marché et de l'entreprise, une étude de l'impact du cédant sur le fonctionnement de l'entreprise et une analyse de votre profil repreneur par rapport aux besoins intrinsèques de l'entreprise à ceux générés par le départ du cédant.

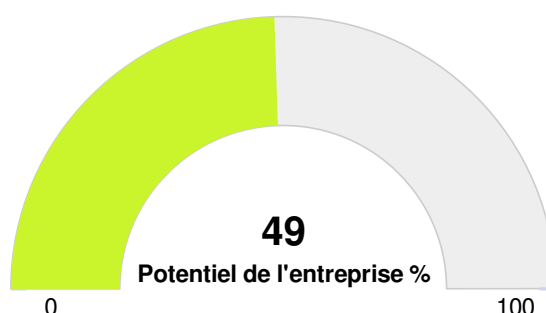
## ÉVALUATION DU POTENTIEL DE L'ENTREPRISE

Afin de profiter pleinement des informations contenues dans ce rapport, nous vous rappelons que les évaluations des douze critères proposés par CMA-Eval doivent être en ligne avec vos propres perceptions. Vous devez utiliser un processus itératif pour atteindre cette convergence. Vous pouvez aussi télécharger le tutoriel CMA-Eval qui contient un tableau qui montre les relations entre les critères et les différentes parties du questionnaire CMA-Eval.

## ÉTAPE 1 - ESTIMATION DE L'INTERÊT D'UN REPRENEUR POUR VOTRE ENTREPRISE

L'estimation de l'intérêt potentiel d'un repreneur pour votre entreprise doit s'appuyer sur une évaluation objective du potentiel réel de l'entreprise sur son marché, ce dernier est mesuré à partir de douze critères regroupés autour de trois thèmes : l'attractivité de l'offre, du marché et de l'entreprise. Le graphe ci-dessous donne la mesure globale du potentiel de l'entreprise. Pour faciliter l'interprétation des résultats, une grille de lecture vous est proposée.

POTENTIEL ENTREPRISE



|                |            |                                                                                                                                                                                            |
|----------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Note > 70      | Excellent  | <i>C'est un point très positif pour l'entreprise, vous pourrez vous appuyer dessus pour construire votre future stratégie de croissance</i>                                                |
| 60 < Note < 70 | Positif    | <i>C'est un point positif pour l'entreprise, il existe sûrement des possibilités pour en faire un point fort et un levier de croissance</i>                                                |
| 50 < Note < 60 | Correct    | <i>C'est un point plutôt positif pour l'entreprise mais pas suffisamment pour l'utiliser comme levier de croissance</i>                                                                    |
| 40 < Note < 50 | Faible     | <i>C'est un point faible, qui ne pénalise pas l'entreprise dans son environnement économique mais n'apporte aucune valeur ajoutée</i>                                                      |
| 30 < Note < 40 | Négatif    | <i>C'est un point négatif, vous devez évaluer son impact sur le potentiel de l'entreprise avant de vous engager</i>                                                                        |
| Note < 30      | Pénalisant | <i>C'est un point très négatif qui pourrait remettre en cause votre intérêt pour l'entreprise si vous n'identifiez pas des solutions simples susceptibles de corriger cette évaluation</i> |

Les graphes : "Attractivité de l'offre", "Attractivité du marché" et "Attractivité de l'entreprise", mesurent la qualité de l'offre, le potentiel du marché et celui de l'entreprise. Chaque thème est évalué à partir de quatre critères.

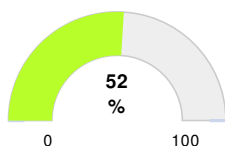
- **L'attractivité de l'offre** est mesurée en fonction de la qualité du portfolio, de la couverture des attentes du marché, de la différenciation de l'offre et de la capacité de résistance au pouvoir de réaction des concurrents.

- **L'attractivité du marché** est calculée en fonction de son potentiel de croissance, de l'intérêt des

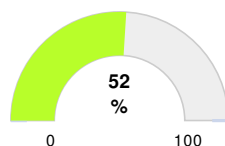
acteurs du marché pour l'offre, de la facilité d'accès aux clients pour l'entreprise et de la facilité d'accès à l'offre pour les clients.

- **L'attractivité de l'entreprise** est évaluée en fonction de sa maîtrise de l'environnement économique, de son organisation et de sa gouvernance, de sa couverture des activités clés et de son niveau de digitalisation.

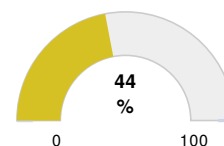
ATTRACTIVITÉ DE L'OFFRE



ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ

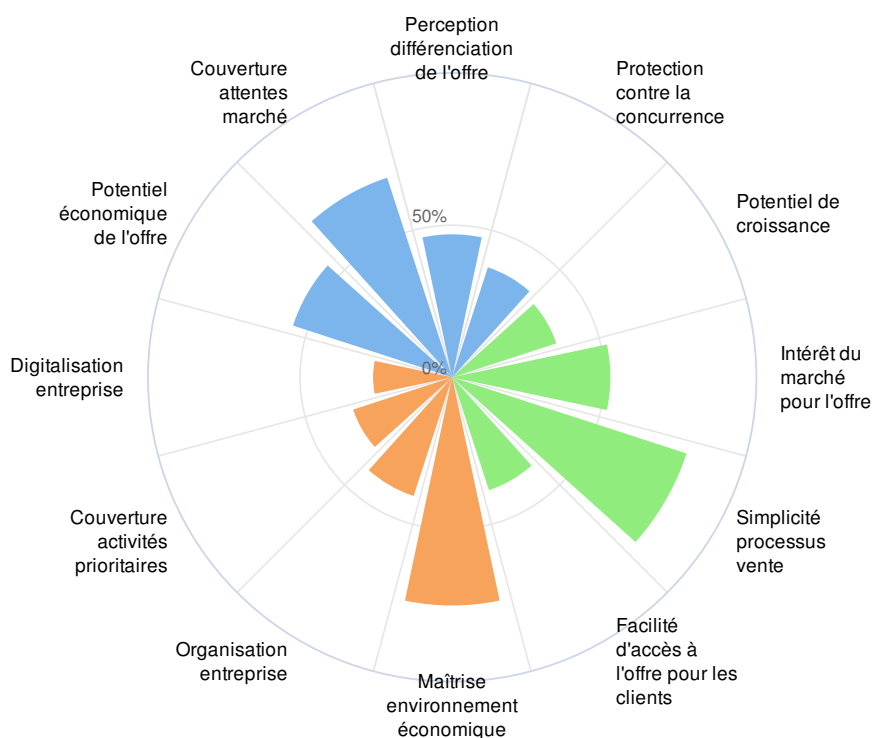


ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE



Le graphe "**Couverture des critères d'investissement**" est le plus important, il présente la couverture des douze critères d'investissement par l'entreprise. Chaque critère peut représenter une opportunité, une menace, une force ou une faiblesse pour l'entreprise. Toute note respectivement supérieure à 70% ou inférieure à 30% représentent un point positif ou négatif pour l'entreprise.

COUVERTURE DES CRITÈRES D'INVESTISSEMENT



### Commentaires sur le potentiel de l'entreprise

Le potentiel de l'entreprise est faible avec des points très négatifs qui peuvent impacter le futur de l'entreprise en terme de chiffre d'affaires, de dépenses et d'investissements. Cependant, la couverture de certains critères constitue un point très positif pour l'entreprise sur lesquels appuyer son développement. L'entreprise présente un profil sans relief.

La mesure des critères d'investissement est complétée par une analyse SWOT qui vous permet d'identifier les éléments sur lesquels construire votre projet de reprise et les axes d'amélioration de

l'entreprise. Cette analyse donne des informations précieuses sur les besoins futurs d'investissements et de dépenses de fonctionnement à prévoir. Vous devez vous appuyer sur les points forts de l'entreprise et corriger ses points faibles afin de pérenniser ses résultats et générer de la croissance.

### Analyse SWOT

Ci-dessous les éléments du marché et de l'entreprise qui représentent une opportunité, une menace de la part du marché et une force ou une faiblesse pour l'entreprise et son avenir. Ces éléments peuvent motiver votre décision d'investissement.

#### Opportunités du marché

|                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| Impact très faible des concurrents sur les clients et les autres acteurs du marché |
| Potentiel de croissance de la part de marché de l'entreprise                       |
| Processus de vente très simple                                                     |
| Nombre limité d'acteurs ayant une influence sur les décisions d'achat des clients  |
| Faible influence des acteurs du marché sur la décision d'achat des clients         |
| Réduction des coûts des utilités (énergie, eau...)                                 |
| Aides à la consommation                                                            |
| Incitations fiscales                                                               |

#### Menaces du marché

|                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Tendance négative de l'environnement autour de l'offre (clients, concurrents, prix) |
| Potentiel d'expansion du marché accessible très limité                              |
| Diminution du pouvoir d'achat des consommateurs                                     |
| Diminution des aides à la consommation                                              |

#### Forces de l'entreprise

|                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bonne rentabilité du portfolio de l'entreprise                                                        |
| Cycle de vie des produits favorable, le chiffre d'affaires de l'entreprise peut croître à court terme |
| Bon contrôle des fournisseurs de l'entreprise                                                         |
| Faible impact du cédant sur le management de l'entreprise                                             |
| Faible impact du cédant sur les compétences de l'entreprise                                           |

#### Faiblesses de l'entreprise

|                                                        |
|--------------------------------------------------------|
| Potentiel d'expansion du marché accessible très limité |
| Manque de stratégie et d'objectifs clairs              |
| Manque de maîtrise de la gouvernance de l'entreprise   |
| Manque de maîtrise de l'activité marketing             |
| Manque de maîtrise de l'activité de production         |
| Absence d'outil de gestion de la relation client       |
| Absence de mise en œuvre de la transition digitale     |
| Manque de fidélité des clients à l'entreprise          |
| Faible part de marché                                  |
| Fort impact du cédant sur les acteurs du marché        |

#### Compléments à l'analyse SWOT

Les tableaux ci-dessous résument le nombre d'opportunités et de menaces du marché et le nombre de forces et de faiblesses de l'entreprise. La valeur des rapports est supérieure ou inférieure à 50% quand les opportunités ou les forces sont plus nombreuses respectivement que les menaces et les faiblesses.

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| Nombre d'opportunités                      | 8         |
| Nombre de menaces du marché                | 4         |
| <b>Rapport opportunités vs menaces (%)</b> | <b>67</b> |

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| Nombre de forces de l'entreprise        | 5         |
| Nombre de faiblesses de l'entreprise    | 10        |
| <b>Rapport forces vs faiblesses (%)</b> | <b>33</b> |

### Interprétation des résultats

Le processus itératif vous a permis de valider l'évaluation des douze critères et de mesurer leurs impacts sur l'entreprise. Vous connaissez maintenant les critères qui constituent des points positifs ou négatifs pour l'entreprise. Pour approfondir l'interprétation des résultats, nous vous proposons de vous appuyer sur l'analyse SWOT générée par CMA-Eval et de suivre la méthodologie proposée dans le schéma ci-dessous.

Il est important de noter que certains critères sont intrinsèques à l'entreprise et peuvent être corrigés par des actions spécifiques qui dépendent de la volonté du repreneur alors que d'autres critères sont caractéristiques de l'environnement économique comme par exemple la complexité du processus de vente et donc plus difficiles à améliorer.



L'analyse SWOT reprend, de façon détaillée, tous les points qui ont permis de mesurer les douze critères d'évaluation. Pour respecter la grille de lecture proposée ci-dessus, un point est considéré comme négatif ou positif s'il a une note respectivement inférieure à 30% ou supérieure à 70%.

**L'étape 1** consiste à valider la liste des points négatifs et positifs indiqués par la SWOT et à ajouter d'autres points qui vous paraissent importants pour le futur de l'entreprise et qui n'ont pas été identifiés par CMA-Eval. Grâce à cette liste vous avez une connaissance détaillée des éléments qui vont impacter le fonctionnement et la réussite de l'entreprise à court et moyen terme.

**L'étape 2** consiste à identifier les points qui ont un impact mineur ou majeur pour l'entreprise, pour simplifier un point mineur n'a pas d'impact, ou un impact très faible, sur les résultats financiers de l'entreprise à court terme alors qu'un point majeur aura un impact, positif ou négatif, important pour ces mêmes résultats financiers. À ce stade, vous devez être en possession de la liste des points positifs ou négatifs avec la mention majeur ou mineur pour l'entreprise.

**L'étape 3**, permet d'ajuster l'impact des points positifs et négatifs en fonction de votre capacité à respectivement les valoriser et les minimiser. Nous proposons ci-dessous deux grilles d'analyse qui vous permettent d'associer des coefficients de pondération aux différents points en fonction de leur impact sur l'entreprise.

Les points négatifs sont classés en cinq catégories : les points mineurs sans réel impact sur l'entreprise, les points majeurs que vous pourrez facilement corriger moyennant des dépenses ou des investissements acceptables, les points majeurs que vous pourrez partiellement corriger moyennant des dépenses ou des investissements acceptables, les points majeurs difficiles à corriger car cela nécessiterait des dépenses ou des investissements trop importants et les points négatifs sans possibilité d'amélioration.

De la même façon, nous vous proposons de classer les points positifs en cinq catégories : les points mineurs sans réel impact sur l'entreprise, les points majeurs non exploitables car indépendant de l'entreprise, les points majeurs difficilement exploitables car nécessitant des dépenses trop élevées, les points majeurs partiellement exploitables et les points majeurs facilement exploitables par la mise en œuvre d'actions commerciales ciblées.

La dernière étape consiste à identifier les dépenses et les investissements à réaliser pour profiter d'un point positif ou corriger un point négatif pour l'entreprise. Votre perception du potentiel de l'entreprise pourra être ajustée en fonction des paramètres suivants : les sommes des points positifs et négatifs, les points positifs doivent compenser les points négatifs et votre capacité à financer les actions à mettre en œuvre.

| Analyse des points négatifs |                |                             |                                       |                                      |                             |                    |                          |
|-----------------------------|----------------|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------------|
|                             | Notes d'impact |                             |                                       |                                      |                             | Impacts financiers |                          |
|                             | Impact mineur  | Impact majeur avec solution | Impact majeur avec solution partielle | Impact majeur avec solution complexe | Impact majeur sans solution | Niveau de dépenses | Niveau d'investissements |
| Points négatifs             | 0              | 1                           | 2                                     | 3                                    | 5                           |                    |                          |

| Analyse des points positifs |                |                               |                                         |                                     |                                      |                    |                          |
|-----------------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------------|
|                             | Notes d'impact |                               |                                         |                                     |                                      | Impacts financiers |                          |
|                             | Impact mineur  | Impact majeur non exploitable | Impact majeur difficilement exploitable | Impact majeur en partie exploitable | Impact majeur facilement exploitable | Niveau de dépenses | Niveau d'investissements |
| Points Positifs             | 0              | 1                             | 2                                       | 3                                   | 5                                    |                    |                          |

## ÉTAPE 2 - ADÉQUATION DE L'ENTREPRISE À SON ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Les critères qui mesurent l'adéquation de l'entreprise à son marché dépendent du type d'environnement économique. Pour cela nous avons défini quatre types d'environnement économique qui ont des exigences communes et d'autres plus spécifiques. Ci-dessous la définition des différents environnements économiques :

- *Marché de niche : il se caractérise par une offre très spécifique qui s'adresse à une clientèle bien particulière. L'offre, dans sa version actuelle, ne permet pas d'adresser d'autres profils de clients.*

- *Marché de segmentation : il se caractérise par des produits et des services qui s'adressent à plusieurs profils de clients mais qui nécessitent des adaptations en fonction de ces profils. L'offre, dans sa version actuelle, nécessite des développements pour satisfaire les attentes des autres profils de clients.*

- *Marché de masse : Il se caractérise par des produits ou des services qui cherchent à satisfaire le plus grand nombre de clients sans privilégier de profils de clients particuliers. Les produits ou les services couvrent les principales attentes des clients.*

- *Marché de proximité : il se caractérise par une activité limitée géographiquement qui s'appuie sur une relation directe avec les clients. L'expansion géographique passe par la duplication du modèle sur une autre zone sans pouvoir passer par des réseaux de distribution.*

### Environnement économique vs le profil de l'entreprise

Le marché de l'entreprise est un marché de proximité, certains critères sont plus importantes que d'autres, nous avons retenu six critères sur lesquels vous devez apporter une attention toute particulière : l'évolution de l'environnement économique de l'offre, la différenciation de l'offre globale de l'entreprise, l'accès à l'ensemble des clients potentiels de la zone géographique, la maîtrise des activités de service, la qualité de la relation client et la fidélité de ces derniers.

- *Évolution de l'environnement économique de l'offre : elle mesure l'évolution du nombre de clients potentiels présents sur la zone géographique, du nombre de concurrents et des prix de vente, toute évolution négative impactera le chiffre d'affaires de l'entreprise et sera difficile à compenser car le nombre de clients potentiels n'est pas forcément extensible.*

- *Différenciation de l'offre : ce critère mesure la perception de la différenciation de l'offre par les clients, dans un marché de proximité la différenciation positive de l'offre est un facteur important qui garantit en partie un bon taux de rétention client.*

- *Maîtrise des activités de service : ce critère évalue la maîtrise des activités de service par les collaborateurs de l'entreprise. La qualité de service étant un élément clé de la satisfaction des clients dans un marché de proximité.*

- *Qualité de la relation client : il mesure les éléments de la relation client sur lesquels l'entreprise est performante. Maîtriser les activités de service ne suffit pas s'il n'y a pas de perception de la qualité par les clients, cette dernière passe par une relation client de qualité.*

- *Fidélité des clients de l'entreprise : ce critère mesure la volatilité des clients qui constituent la niche, une bonne fidélité des clients permet de sécuriser les revenus de l'entreprise dans les prochains mois qui suivront le départ du cédant.*

- *Fidélité des clients de l'entreprise : elle mesure la volatilité des clients qui constituent la niche, une bonne fidélité des clients permet de sécuriser les revenus de l'entreprise dans les prochains mois qui suivront le départ du cédant.*

| Critères                                                          | Note (%)  | Évaluation        |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|
| Évolution de l'environnement économique de l'offre                | 20        | <i>Pénalisant</i> |
| Différenciation de l'offre de l'entreprise                        | 47        | <i>Faible</i>     |
| Accès à l'ensemble des clients potentiels de la zone géographique | 60        | <i>Positif</i>    |
| Maîtrise des activités de service                                 | 60        | <i>Positif</i>    |
| Qualité de la relation client                                     | 65        | <i>Positif</i>    |
| Fidélité des clients à l'entreprise                               | 14        | <i>Pénalisant</i> |
| <b>Adéquation entreprise vs type d'environnement économique</b>   | <b>44</b> | <i>Faible</i>     |

### Interprétation des résultats

Le tableau ci-dessus reprend les notes des différents critères qui ont un impact sur l'adéquation de l'entreprise à son environnement économique. L'interprétation des résultats se fait en considérant la note globale qui doit être préférentiellement supérieure à 50% mais surtout en reprenant vos analyses des critères qui représentent des points positifs et négatifs pour l'entreprise. La procédure d'évaluation proposée dans le chapitre précédent est toujours applicable.

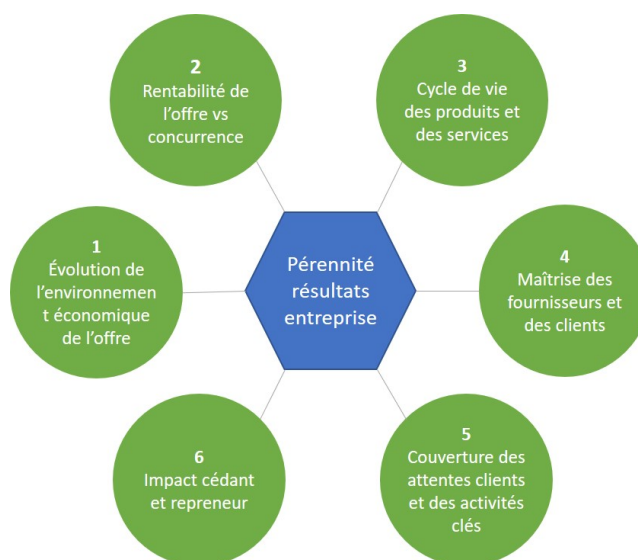
### ÉTAPE 3 - PÉRENNISER LES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE

Dans cette partie, nous cherchons à évaluer l'évolution des résultats de l'entreprise et, les dépenses

et les investissements à prévoir pour les pérenniser. Cette analyse prend en compte les éléments qui impactent potentiellement le chiffre d'affaires de l'entreprise, sa marge brute et ces coûts internes.

Le schéma ci-dessous désigne les critères que nous prenons en compte pour mesurer la pérennité de l'entreprise : l'évolution de l'environnement économique de l'offre, la rentabilité et le cycle de vie des produits et des services, la maîtrise des fournisseurs et des clients, la couverture des activités clés de l'entreprise et votre capacité à remplacer le cédant dans ses fonctions au sein de l'entreprise.

Les critères de 1 à 3 ont une influence sur les besoins d'investissements et les dépenses futures de l'entreprise alors que les critères de 4 à 6 ont principalement un impact sur ses dépenses. Les investissements et les dépenses sont classés en quatre catégories en fonction de la note attribuée au critère : AUCUN, POTENTIEL, REEL, IMPORTANT pour une note respectivement supérieure à 50%, comprise entre 40 et 50%, comprise entre 30 et 40% et inférieure à 30%.



Le tableau suivant rappelle la couverture des critères par l'entreprise et ses besoins d'investissements et de dépenses pour pérenniser ses résultats à court et moyen terme.

| Critères                                                 | Note (%)  | Impact sur les résultats | Besoins d'investissements et/ou de dépenses |
|----------------------------------------------------------|-----------|--------------------------|---------------------------------------------|
| Rentabilité des produits et des services                 | 83        | Excellent                | Non                                         |
| Cycle de vie des produits et des services                | 86        | Excellent                | Non                                         |
| Couverture des attentes du marché                        | 69        | Positif                  | Non                                         |
| <b>Pérennité de l'offre</b>                              | <b>79</b> | <b>Excellent</b>         | <b>Non</b>                                  |
| Protection contre la concurrence                         | 38        | Négatif                  | Réel                                        |
| Evolution de l'environnement économique                  | 52        | Correct                  | Potentiel                                   |
| Maîtrise des fournisseurs                                | 100       | Excellent                | Non                                         |
| Maîtrise des clients                                     | 60        | Positif                  | Non                                         |
| Couverture des activités clés de l'entreprise            | 34        | Négatif                  | Réel                                        |
| Capacité à compenser l'impact du cédant sur l'entreprise | 62        | Positif                  | Non                                         |
| <b>Maîtrise de l'environnement économique</b>            | <b>58</b> | <b>Correct</b>           | <b>Potentiel</b>                            |

### Interprétation des résultats

L'analyse des résultats peut se faire en trois phases afin d'évaluer successivement : la pérennité de l'offre, la maîtrise de l'environnement économique et votre capacité à remplacer le cédant dans toutes ses fonctions. La situation idéale est assez simple à identifier, une offre qui ne nécessite pas d'actions à court terme, une bonne maîtrise du marché et des activités clés de l'entreprise par ses collaborateurs et un cédant avec un faible impact sur le fonctionnement de l'entreprise.



**La phase 1** a pour objectif d'évaluer la pérennité de l'offre de l'entreprise en prenant en compte quatre critères : la tendance de l'environnement économique autour de l'offre, sa rentabilité, les besoins de développement ou d'adaptation de certains produits ou services et sa couverture des attentes des clients. Toute évaluation négative d'un de ces critères aura un impact immédiat sur le chiffre d'affaires et les résultats de l'entreprise. Une évaluation négative d'un des trois derniers critères impliquera probablement des investissements et des dépenses à court terme.

**La phase 2** a pour but à mesurer la maîtrise de l'environnement économique par les collaborateurs de l'entreprise. Nous avons retenu trois axes d'analyse : la protection contre la concurrence, la maîtrise des principaux acteurs du marché (fournisseurs, clients, distributeurs) et la maîtrise des activités clés de l'entreprise. Si la protection contre la concurrence est faible et la tendance de l'environnement économique autour de l'offre négative, il faut alors s'intéresser à l'accès des concurrents aux technologies et à leur contrôle des acteurs du marché qui pourraient accélérer la perte de chiffre d'affaires. Une faible maîtrise des acteurs du marché et des activités clés de l'entreprise pourrait indiquer une perte de contrôle du marché et nécessiter l'embauche de collaborateurs supplémentaires.

**La phase 3** permet de mesurer votre capacité à remplacer le cédant dans ses fonctions au sein de l'entreprise et sa maîtrise des acteurs du marché. Si vous n'êtes pas en mesure de couvrir l'ensemble de ses compétences vous devrez envisager de renforcer votre équipe afin de pérenniser vos résultats à court terme.

#### ÉTAPE 4 - CAPACITÉ DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Dans cette partie, nous évaluons les opportunités de croissance de l'entreprise et les investissements et les dépenses de fonctionnement à réaliser pour profiter pleinement de ses axes de croissance. Cette analyse est complémentaire de celle sur la pérennité des résultats de l'entreprise, elle doit vous permettre de définir vos stratégie et plan d'actions à moyen terme et proposer ainsi des perspectives aux collaborateurs de l'entreprise.

Comme l'indique le schéma suivant, l'analyse commence par la mesure du potentiel de croissance de l'entreprise, cette croissance s'articule autour de quatre axes : le gain de part de marché, l'enrichissement de l'offre, l'extension de son marché cible et son expansion géographique. Ces critères sont complétés par d'autres qui peuvent accélérer ou freiner la croissance de l'entreprise comme par exemple la différenciation de l'offre ou l'intérêt du marché pour l'offre.



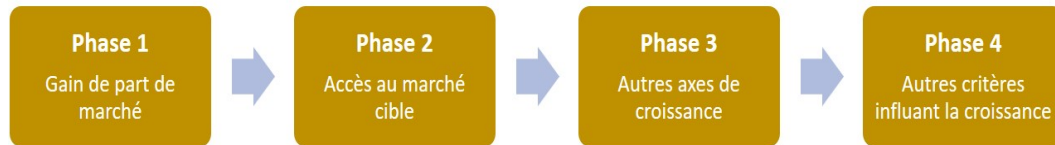
Le tableau ci-dessous reprend les critères qui ont un impact sur la croissance de l'entreprise. Les quatre premiers critères déterminent le potentiel de croissance par rapport à la situation actuelle de l'entreprise alors que les critères suivants indiquent les éléments qui accélèrent ou limitent cette croissance. Le tableau indique aussi si le critère a un impact positif ou négatif sur la croissance et s'il y a des investissements et des dépenses de fonctionnement à prévoir à plus ou moins court terme.

| Critères                                                  | Note (%)  | Impact sur la croissance | Besoins d'investissements et/ou de dépenses |
|-----------------------------------------------------------|-----------|--------------------------|---------------------------------------------|
| Gain de part de marché                                    | 81        | Excellent                | Non                                         |
| Diversification de l'offre                                | 28        | Pénalisant               | Important                                   |
| Croissance du marché cible                                | 60        | Positif                  | Non                                         |
| Croissance géographique                                   | 5         | Pénalisant               | Important                                   |
| <b>Potentiel de croissance global</b>                     | <b>51</b> | <b>Correct</b>           | <b>Potentiel</b>                            |
| Accès de l'entreprise à son marché cible                  | 60        | Positif                  | Non                                         |
| Accès de l'entreprise à l'ensemble des profils de clients | 60        | Positif                  | Non                                         |
| Intérêt du marché pour l'offre                            | 52        | Correct                  | Potentiel                                   |
| Complexité d'accès au marché                              | 81        | Excellent                | Non                                         |
| Facilité d'accès à l'offre pour les clients               | 39        | Négatif                  | Réel                                        |
| Différenciation de l'offre                                | 47        | Faible                   | Faible                                      |
| Outils de gestion de l'entreprise                         | 26        | Pénalisant               | Important                                   |
| <b>Accélération ou frein à la croissance</b>              | <b>52</b> | <b>Correct</b>           | <b>Potentiel</b>                            |

### Interprétation des résultats

L'analyse des résultats peut se faire en quatre phases afin d'évaluer successivement : le potentiel de gain de part de marché de l'entreprise, les éléments qui limite son accès au marché cible, le potentiel des autres axes de croissance et les critères ayant une influence sur la rapidité de croissance de l'entreprise. La situation idéale serait que l'entreprise présente un vrai potentiel de croissance sans avoir à mettre en œuvre des actions très coûteuses et qu'elle n'ait aucune limitation à cette croissance. Consultez le rapport détaillé en annexe pour mieux mesurer l'impact des différents

critères.

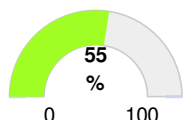


La croissance naturelle de l'entreprise passe par une augmentation de sa part de marché. Vous devez mesurer la réalité de cette croissance et les éléments susceptibles de la limiter, ils sont présentés dans la partie "Accès de l'entreprise à son marché cible" comme le contenu de l'offre ou le manque d'actions commerciales et marketing. À plus long terme, la croissance passe par un complément d'offre, une croissance du marché cible ou une expansion géographique. Dans tous ces cas, les actions à mettre en œuvre et les coûts associés seront plus importants avec un effet sur le chiffre d'affaires de l'entreprise à plus long terme.

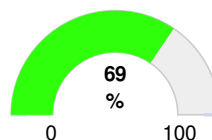
Les autres critères ont une influence sur la rapidité de la croissance de l'entreprise, ils sont à prendre en compte une fois que cette dernière est validée. Parmi ces critères, deux sont particulièrement importants, l'intérêt du marché pour l'offre et sa différenciation par rapport à celle des concurrents. Vous devez être attentif aux actions à mettre en œuvre pour que ces critères soient des accélérateurs de croissance. La différenciation de l'offre est aussi un moyen très efficace pour minimiser l'influence des concurrents chez les clients.

**ANNEXE - RAPPORT DÉTAILLÉ****1 - ATTRACTIVITÉ DE L'OFFRE**

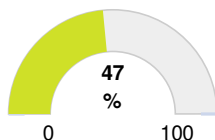
L'attractivité de l'offre est mesurée à partir de quatre critères : son potentiel économique, sa couverture des attentes clients, la perception de sa différenciation par les clients et sa protection contre la concurrence. Le graphe ci-dessous rappelle la mesure des quatre critères.

POTENTIEL ÉCONOMIQUE DE  
L'OFFRE

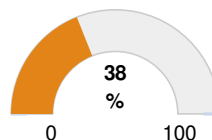
COUVERTURE DES ATTENTES



DIFFÉRENCIATION DE L'OFFRE



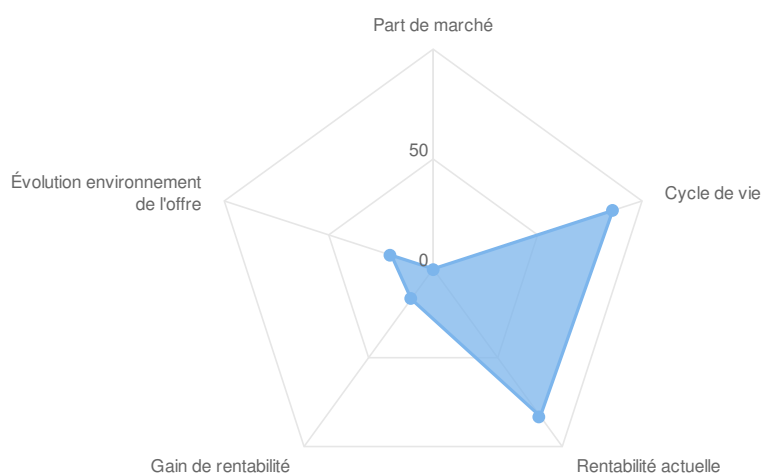
PROTECTION VS CONCURRENCE

**1.1 - Potentiel économique de l'offre**

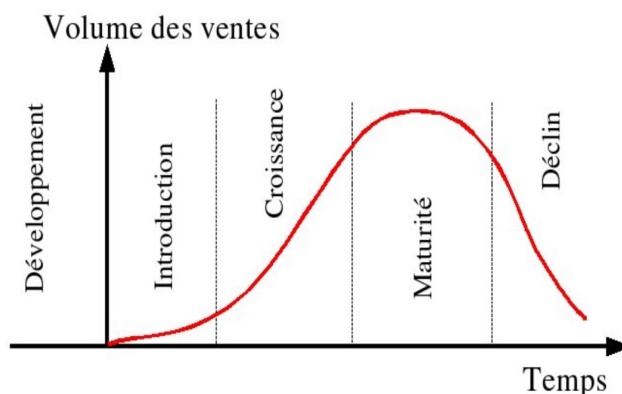
Pour une entreprise, le potentiel économique d'un produit ou d'un service dépend, avant toute chose, de sa part de marché et de sa contribution au chiffre d'affaires global de l'entreprise. Le produit ou le service idéal participe de façon importante au CA de l'entreprise et a une part de marché en ligne avec le nombre de concurrents présents sur le marché. Une part de marché faible représente une faiblesse pour l'entreprise mais permet d'envisager une croissance à court terme si cette faiblesse est uniquement due à un manque de communication ou d'actions commerciales. Si elle est due à une offre mal adaptée aux attentes du marché, le risque de perte de revenus et de besoins de financement à court terme est alors réel.

Nous avons évalué le potentiel économique du portfolio de l'entreprise en fonction de sa part de marché, du cycle de vie des produits et des services, de sa rentabilité actuelle, de la capacité de l'entreprise à améliorer cette dernière et de l'évolution de l'environnement économique autour de l'offre.

## QUALITÉ DU PORTFOLIO

**Cycle de vie des produits et des services**

Le cycle de vie des produits donne une information sur l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise à périmètre constant. Comme l'indique le schéma ci-dessous, le cycle de vie d'un produit se décompose en cinq étapes : son développement, son introduction sur le marché, sa croissance, sa maturité et son déclin. Les trois dernières phases sont identifiables par une analyse du chiffre d'affaires du produit sur les trois ou cinq dernières années. Un produit en croissance voit son CA augmenter alors qu'un produit en phase de maturité ou de déclin voit son CA se stabiliser ou décliner.



Un portfolio doit être équilibré, il doit contenir des produits et/ou des services qui représentent le présent et l'avenir de l'entreprise. Le cycle de vie des produits et des services donne aussi des informations sur les besoins de financement et d'investissement présents et futurs. Le tableau suivant donne une grille de lecture du potentiel d'un produit ou d'un service en fonction de son cycle de vie.

| Phases du cycle de vie d'un produit | Caractéristiques                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Développement                       | La phase de développement représente le futur de l'entreprise à moyen terme avec un niveau d'incertitude élevé, elle implique des besoins de financement immédiats                                |
| Lancement commercial                | La phase de lancement représente le futur de l'entreprise à court terme avec un niveau d'incertitude faible, elle implique des besoins de financement immédiats qui dépendent du type de business |
| Croissance                          | Le phase de croissance représente le futur immédiat de l'entreprise, elle est supposée générer les meilleures marges opérationnelles de l'entreprise                                              |
| Maturité                            | La phase de maturité représente le présent de l'entreprise, elle génère ses principaux revenus                                                                                                    |
| Déclin                              | La phase de déclin indique la fin de vie du produit, elle est annonciatrice de besoins de renouvellement et de financement à moyen terme                                                          |

Le tableau ci-dessous rappelle le cycle de vie des différents produits et services de l'entreprise. Les principaux produits de l'entreprise doivent être en phase de croissance ou de maturité afin de minimiser les risques liés à une perte future de chiffre d'affaires ou à des besoins de financement non prévus lors de la reprise. Dans le cas où les produits sont développés par des fournisseurs nos commentaires sur les coûts de développement et d'industrialisation doivent être relativisés, ils peuvent toutefois engendrer une augmentation des coûts d'achat, nos commentaires sur les cycles de vie des produits et leurs impacts sur le chiffre d'affaires restent pertinents.

|                             | Cycles de vie des produits et des services                                          |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Fenêtres et portes-fenêtres |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |  |        |
| Volets                      |                                                                                     |                                                                                     |  |                                                                                       |        |
| Vérandas et pergolas        |  |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |        |
| Fenêtres de toit            |                                                                                     |  |                                                                                      |                                                                                       |        |
|                             | Développement                                                                       | Lancement                                                                           | Croissance                                                                           | Maturité                                                                              | Déclin |

### Commentaires sur le cycle de vie des produits et des services

**Fenêtres et portes-fenêtres :** L'offre représente plus de 50% du CA de l'entreprise, elle est très importante pour l'entreprise. Elle est en phase de maturité, elle contribue pleinement au chiffre d'affaires actuel de l'entreprise. Vous devez obtenir des informations sur le futur de cette offre, le démarrage de sa phase de déclin pourrait survenir dès les prochaines années et fortement impacter son chiffre d'affaires.

Les besoins de financement du marketing et du développement de l'offre sont juste un souvenir, vous devez comprendre à quelle échelle de temps vous devrez financer une offre de remplacement.

**Volets :** L'offre représente une part significative du CA de l'entreprise, plus de 10%, elle est importante pour son avenir. Son chiffre d'affaires, déjà significatif, est en croissance. Vous devez valider auprès du cédant les perspectives de chiffre d'affaires à moyen terme car cette offre sera très importante dans la valorisation de l'entreprise.

Les coûts marketing et de développement sont derrière nous, le produit doit avoir une forte contribution à la marge opérationnelle de l'entreprise. Vous devez valider auprès du cédant que les coûts internes et les prix de vente permettent de générer une marge satisfaisante.

Vérandas et pergolas : L'offre représente moins de 10% du CA de l'entreprise. Même si son impact sur le chiffre d'affaires est limité, son déclin pose question. La nouvelle offre générera un chiffre d'affaires équivalent uniquement à moyen terme avec plusieurs risques potentiels : manque d'intérêt des clients pour l'offre, montée en puissance lente du chiffre d'affaires, réaction des concurrents... L'ensemble de ces risques devra être analysé ultérieurement.

Les besoins de financement sont immédiats, un dérapage des coûts de développement et un allongement de la durée de développement sont toujours possibles. Les besoins de financement liés à l'industrialisation du produit et à sa commercialisation sont à venir. Les besoins de financement planifiés par le cédant devront être étudiés attentivement pour éviter toute surprise.

Fenêtres de toit : L'offre représente moins de 10% du CA de l'entreprise. Même si son impact sur le chiffre d'affaires est limité, son déclin pose question. La nouvelle offre générera un chiffre d'affaires équivalent à court terme avec plusieurs risques potentiels : manque d'appétence des clients pour l'offre, montée en puissance lente du chiffre d'affaires, réaction des concurrents... L'ensemble de ces risques devra être analysé ultérieurement.

Les besoins de financement du marketing de l'offre sont immédiats, un dérapage de ces coûts est toujours envisageable. Les besoins de financement planifiés par le cédant devront être étudiés attentivement pour éviter toute surprise.

Vérandas et pergolas : L'entreprise développe une nouvelle offre pour couvrir un nouveau besoin de ses clients. Cette offre est susceptible de générer de nouveaux revenus à moyen terme. Vous devez estimer l'impact de cette offre sur le futur de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle. Vous devez aussi valider la pertinence de cette offre.

Les besoins de financement de cette nouvelle offre sont immédiats, un dérapage des coûts de développement et un allongement de la durée de développement sont toujours possibles. Les besoins de financement liés à l'industrialisation du produit et à sa commercialisation sont à venir. Les besoins de financement planifiés par le cédant devront être étudiés attentivement pour éviter toute surprise.

Fenêtres de toit : L'entreprise lance une nouvelle offre sur le marché qui couvre un nouveau besoin de ses clients. Cette offre est susceptible de générer de nouveaux revenus à court terme. Vous devez estimer l'impact de cette offre sur le futur de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle. Vous devez aussi valider la pertinence de cette offre.

Les besoins de financement pour la promotion de l'offre sont immédiats, un dérapage de ces coûts est toujours envisageable. Les besoins de financement planifiés par le cédant devront être étudiés attentivement pour éviter toute surprise.

### Rentabilité des produits et des services

Dans cette partie, nous cherchons à déterminer les éléments liés à l'entreprise ou à son environnement économique qui affectent la rentabilité de son offre et, parmi ceux-ci, ceux qui sont susceptibles d'être améliorés.

Le tableau ci-dessous liste les éléments qui ont été pris en compte pour mesurer la rentabilité de l'offre. Nous indiquons si leur impact est positif, neutre ou négatif. Nous indiquons aussi s'il existe des axes d'amélioration. Dans le cas où il existe des axes d'amélioration il est important de valider avec le cédant les actions à mettre en oeuvre et les investissements à réaliser afin d'améliorer la rentabilité de l'offre.

| Éléments de l'environnement économique  | Impact sur la rentabilité | Axes d'amélioration |
|-----------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| Les achats de matières                  | Positif                   | Non                 |
| Les achats de produits ou d'équipements | Neutre                    | Oui                 |

Il est clair que la possibilité d'améliorer de la rentabilité des lignes de produits constitue une information importante si leur rentabilité actuelle est faible, dans le cas contraire elle ne représente pas une priorité pour l'entreprise.

### Évolution de l'environnement économique de l'offre

Nous proposons une analyse de l'évolution de l'environnement économique par ligne de produits. Pour chacune d'entre elles nous regardons l'évolution du nombre de clients, de concurrents et des prix de vente. Nous vérifions aussi si de nouvelles technologies apparaissent. Le tableau ci-dessous récapitule ces résultats.

| Produits et services        | Évolution nb de clients | Évolution nb de concurrents | Évolution prix de vente | % du CA | Nouvelle technologie |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------|----------------------|
| Fenêtres et portes-fenêtres | <i>Positive</i>         | <i>Neutre</i>               | <i>Neutre</i>           | 70      | <i>Oui</i>           |
| Volets                      | <i>Positive</i>         | <i>Neutre</i>               | <i>Neutre</i>           | 30      | <i>Non</i>           |
| Vérandas et pergolas        | <i>Neutre</i>           | <i>Négative</i>             | <i>Négative</i>         | 0       | <i>Non</i>           |
| Fenêtres de toit            | <i>Neutre</i>           | <i>Négative</i>             | <i>Négative</i>         | 0       | <i>Non</i>           |

L'interprétation de ces informations est simple, vous devez prioritairement vérifier qu'aucune nouvelle technologie, non maîtrisée par l'entreprise, n'arrive sur le marché. L'apparition d'une nouvelle technologie pourrait complètement modifier l'organisation du marché. Dans un deuxième temps, vous devez vous assurer de la stabilité ou de la croissance du marché des principaux produits et services de l'entreprise. Une évolution négative entraînerait automatiquement une adaptation de la part de l'entreprise et potentiellement de futurs investissements ou dépenses de fonctionnement.

### Commentaires sur l'évolution de l'environnement économique de l'offre

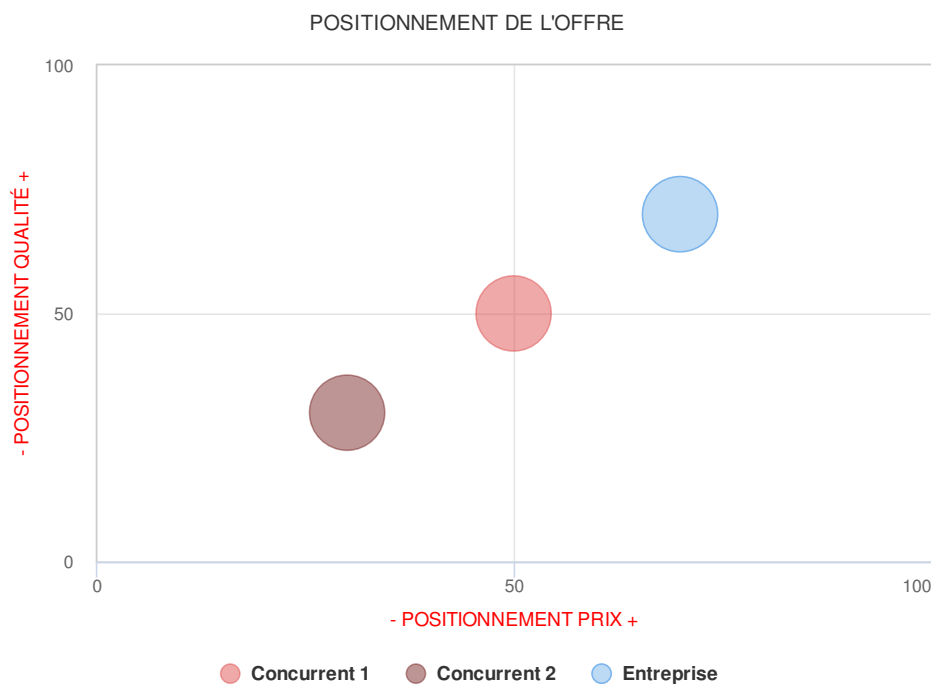
L'entreprise a un produit ou un service qui représente plus de 50% de son chiffre d'affaires, cette situation n'est pas optimale car le futur de l'entreprise est fortement tributaire d'un seul produit. Une évolution de l'environnement économique et concurrentiel ou des besoins clients peuvent impacter le futur de l'entreprise.

Il n'y a pas d'évolution significative des prix de vente des produits et services de l'entreprise, vous devez plus toutefois regarder l'évolution des prix des principales lignes de produits de l'entreprise.

### 1.2 - Positionnement qualité-prix de l'offre

Dans un marché de segmentation, il est classique que les prix de vente soient proportionnels à la qualité de l'offre. Le graphe ci-dessous décrit le positionnement qualité-prix de l'offre de l'entreprise ainsi que ceux de ses principaux concurrents.

Les prix de vente des produits et services de l'entreprise doivent être déterminés avec précaution afin de ne pas pénaliser sa pénétration du marché. Un prix de vente trop élevé va affecter la croissance de l'entreprise alors qu'un prix de vente trop faible va réduire la taille du marché cible.



Ci-dessous nous rappelons les comportements d'achat des clients de l'entreprise, il est important de valider que le positionnement qualité-prix de l'offre de l'entreprise correspond bien aux attentes des clients en terme de prix et de qualité.

Clients prêts à payer le juste prix pour une offre de qualité

### 1.3 - Couverture des attentes clients

Nous avons décomposé les attentes du marché en deux catégories : les attentes prioritaires pour les clients et les utilisateurs et celles qui sont perçues comme secondaires.

**L'entreprise doit optimiser son offre pour satisfaire les attentes prioritaires des clients et des utilisateurs. Elle doit aussi maîtriser ses coûts pour maintenir sa compétitivité à moyen terme. La maîtrise des coûts passe par une rationalisation de l'offre concernant la couverture des attentes secondaires des clients.**

Le tableau ci-dessous indique quelles sont les attentes prioritaires et secondaires des clients et la façon dont l'entreprise répond à ces attentes. Il fournit aussi le niveau de différenciation de l'offre pour chacune des attentes du marché.

| Attentes du marché                | Niveau de priorité de l'attente | Niveau de couverture de l'attente | Différenciation de l'offre |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Ponctualité des livraisons        | Attente secondaire              | Neutre                            | Faible                     |
| Fiabilité des devis               | Attente secondaire              | Neutre                            | Faible                     |
| Fiabilité et robustesse           | <b>Attente prioritaire</b>      | Neutre                            | Insuffisant                |
| Produits et matériaux recyclables | <b>Attente prioritaire</b>      | Bonne                             | Correct                    |
| Coûts de possession faibles       | Attente secondaire              | Excellente                        | Excellent                  |
| Expertise des collaborateurs      | Attente secondaire              | Bonne                             | Correct                    |
| Respect des délais                | Attente secondaire              | Bonne                             | Correct                    |
| Respect des performances          | <b>Attente prioritaire</b>      | Neutre                            | Faible                     |
| Installation rapide               | Attente secondaire              | Neutre                            | Insuffisant                |
| Réactivité du personnel           | Attente secondaire              | Bonne                             | Bon                        |

### Commentaires sur la couverture des attentes prioritaires

L'entreprise a identifié les trois attentes prioritaires de ses clients. Cette situation montre une bonne compréhension du marché. Elle rassure sur l'adéquation de son portfolio avec les besoins du marché. Concernant les attentes prioritaires identifiées par l'entreprise, leur couverture doit être améliorée, deux d'entre elles n'ont pas été validées par les clients et une autre n'a pas obtenu un retour très positif de leur part. Cette situation pénalise l'attractivité de l'offre et limite sa pénétration du marché.

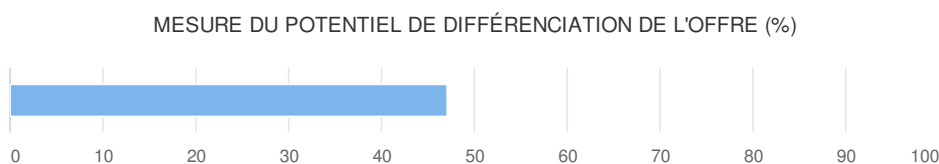
### Commentaires sur la couverture des attentes secondaires

La couverture d'une des attentes secondaires des clients a reçu un retour très positif de leur part, cette situation est bonne si elle n'impacte pas le coût de la solution et la compétitivité de l'entreprise à moyen terme.

L'entreprise travaille sur des solutions qui répondent à plusieurs attentes secondaires de ses clients mais qui n'ont pas obtenu de validation de leur part. La priorité de l'entreprise est d'obtenir une validation des solutions par les clients.

## 1.4 - Axes de différenciation de l'offre

Il y a beaucoup d'avantages à avoir une offre différenciée. La différenciation de l'offre est un vecteur de croissance très fort pour l'entreprise, elle permet aussi de proposer des prix plus élevés et de renforcer sa réputation auprès des acteurs du marché. Il faut toutefois noter que le nombre de TPE qui proposent des offres avec une forte différenciation est très limité, vous devez vous attacher à vérifier que l'offre de l'entreprise n'est pas pénalisante pour sa croissance et sa réputation. Le graphe ci-dessous rappelle le niveau de différenciation de l'offre de l'entreprise.



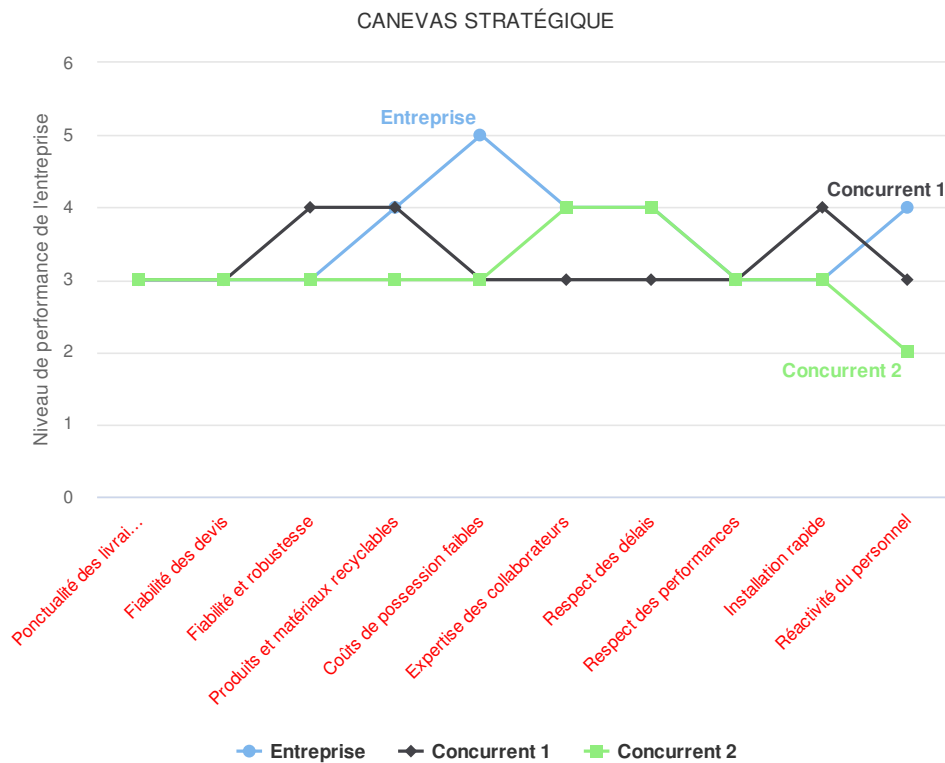
## Canevas stratégique

Le canevas stratégique donne une représentation graphique de la couverture des attentes des clients par l'entreprise et ses concurrents, il permet de visualiser le potentiel de différenciation de l'offre.

Nous vous proposons ci-dessous une grille de lecture pour une meilleure interprétation du canevas stratégique de l'entreprise.

La différenciation de l'offre est très importante quand elle concerne les attentes prioritaires des clients. Afin d'optimiser la rentabilité de l'entreprise et l'utilisation de ses ressources humaines et financières, la stratégie de l'entreprise doit être de renforcer sa couverture des attentes prioritaires et à rationaliser sa couverture des attentes secondaires tout en la maintenant à un niveau équivalent à celui de ces concurrents.

Nous rappelons que la différenciation globale de l'offre ne concerne pas uniquement les produits et les services mais tous les éléments qui ont un impact sur la décision et l'acte d'achat des clients comme par exemple les modes de livraison ou de paiement.



| Niveau de performance | Évaluation  | Commentaires                                                                      |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 5                     | Excellent   | <i>La solution est validée et très appréciée des clients</i>                      |
| 4                     | Bon         | <i>La solution est validée par les clients sans toutefois être très appréciée</i> |
| 3                     | Faible      | <i>La solution est disponible mais n'est pas encore validée par les clients</i>   |
| 2                     | Insuffisant | <i>La solution est en cours de développement et donc pas encore disponible</i>    |
| 1                     | Mauvais     | <i>La solution n'a pas été développée, elle ne fait pas partie de l'offre</i>     |

### Commentaires sur les axes de différenciation de votre offre

Les concurrents proposent des solutions appréciées par les clients. Leurs solutions ont une meilleure couverture des attentes prioritaires des clients que celles de l'entreprise. Ce constat remet en cause l'intérêt des clients pour la solution de l'entreprise.

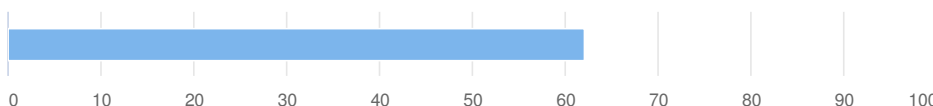
### 1.5 - Potentiel de réaction de la concurrence

Le potentiel de réaction des concurrents est mesuré en prenant en compte la situation concurrentielle actuelle et son évolution potentielle.

La situation actuelle est mesurée en fonction de la capacité des concurrents à couvrir les besoins des clients, à accéder à la technologie et à maîtriser les acteurs du marché.

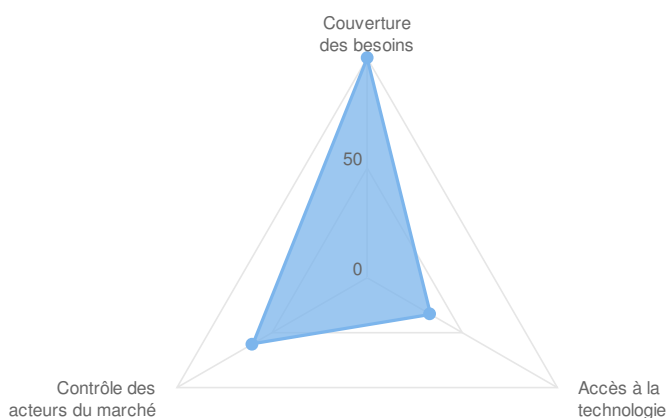
La situation future est évaluée en mesurant la barrière à l'entrée pour de nouveaux concurrents et le changement de l'environnement concurrentiel.

MESURE DU POTENTIEL DE REACTION DES CONCURRENTS (%)



Nous avons décomposé le potentiel de réaction des concurrents autour de trois thèmes : la couverture des besoins clients, l'accès à la technologie et le contrôle des clients.

ANALYSE DU POTENTIEL DE REACTION DES CONCURRENTS



Le tableau ci-dessous détaille les critères qui influencent le potentiel de réaction des concurrents et leur niveau d'impact sur le projet de l'entreprise.

|                                             |             |
|---------------------------------------------|-------------|
| Offre équivalente sur le marché             | <i>Fort</i> |
| Offre alternative potentielle sur le marché | <i>Réel</i> |

Vous devez être très attentif à la façon dont les concurrents contrôlent les principaux acteurs du marché : fournisseurs, clients, distributeurs, prescripteurs... Par exemple, ils peuvent contrôler les clients grâce à une maîtrise des prix de vente ou par une offre élargie par rapport à celle de l'entreprise. Un contrôle des acteurs du marché par les concurrents limite le potentiel de croissance de l'entreprise.

Le deuxième point à regarder de près concerne la protection de la technologie de l'entreprise et l'accès des concurrents à des technologies équivalentes ou à de nouvelles technologies qui pourraient complètement modifier les équilibres du marché et ouvrir la porte à de nouveaux concurrents.

### Barrière à l'entrée

Ici, nous analysons la facilité d'accéder au marché pour de nouveaux concurrents, le graphe donne une mesure moyenne de la barrière à l'entrée et le tableau reprend les différents critères pris en compte pour la mesurer.



Les cinq premiers critères sont les plus importants pour évaluer la réalité de la barrière à l'entrée car ils sont directement liés aux investissements et dépenses à réaliser pour accéder au marché par rapport aux revenus espérés. Les cinq critères suivants sont liés à l'attractivité du marché pour de nouveaux intervenants.

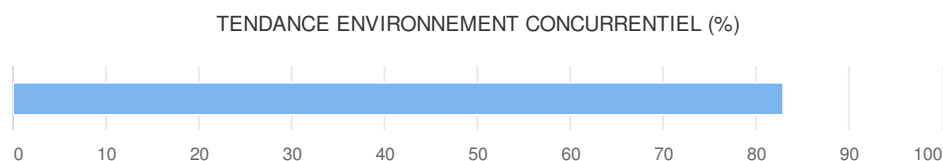
|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Coûts de développement de l'offre trop importants par rapport aux revenus espérés            | <i>Non</i> |
| Investissements dans l'outil industriel trop élevés par rapport aux revenus espérés          | <i>Non</i> |
| Difficile de proposer une offre alternative économiquement compétitive aux clients           | <i>Non</i> |
| Difficile d'obtenir la certification de l'entreprise par les clients, critères financiers... | <i>Non</i> |
| Certification des produits difficile, coûteuse et longue à obtenir                           | <i>Non</i> |
| Contrôle efficace des acteurs du marché par les intervenants actuels                         | <i>Oui</i> |
| Marché non accessible à de nouvelles technologies                                            | <i>Non</i> |
| Difficile de construire une chaîne logistique performante                                    | <i>Non</i> |
| Taille du marché trop faible pour intéresser de nouveaux concurrents                         | <i>Non</i> |
| Produits ou services trop spécifiques sans possibilité d'adaptation à d'autres marchés       | <i>Non</i> |

### Tendance de l'environnement concurrentiel

Nous cherchons à identifier si des changements de l'environnement concurrentiel tels que la méthode de commercialisation ou la relation client sont des éléments susceptibles d'être modifiés par les

concurrents et ainsi engendrer des pertes de part de marché pour l'entreprise.

Le graphe donne la tendance de l'environnement concurrentiel, si la tendance est faible cela signifie que l'environnement évolue négativement pour l'entreprise, inversement si la tendance est élevée cela signifie que l'environnement concurrentiel est stable à court terme.



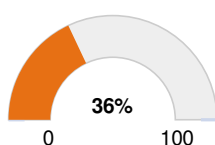
Ci-dessous, l'impact des critères sur l'environnement concurrentiel, l'objectif est de mesurer l'impact négatif sur le business de l'entreprise.

| Critères                                                         | Impact négatif sur l'entreprise |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Nouveaux modes de commercialisation des produits et des services | <i>Non</i>                      |
| Nouveaux modes de livraison des produits                         | <i>Non</i>                      |
| Nouveaux modes ou moyens de paiement                             | <i>Non</i>                      |
| Nouveaux outils de communication et promotion                    | <i>Oui</i>                      |
| Nouveaux outils de gestion des clients                           | <i>Non</i>                      |
| Collaboration avec de nouveaux fournisseurs                      | <i>Non</i>                      |

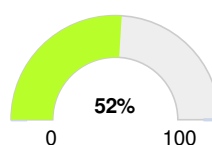
## 2 - ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ

Dans cette partie, nous mesurons l'attractivité du marché en fonction du potentiel de croissance de l'entreprise et de la facilité avec laquelle elle va pouvoir développer son chiffre d'affaires à court et moyen terme. Tous les critères d'évaluation que nous avons retenus vont dans ce sens, potentiel de croissance du marché, intérêt des clients pour l'offre, facilité d'accès aux clients pour l'entreprise et facilité d'accès à l'offre pour les clients. Le graphe ci-dessous rappelle les mesures des quatre critères qui caractérisent l'attractivité du marché.

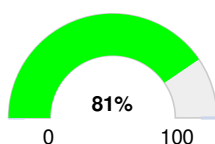
POTENTIEL DE CROISSANCE



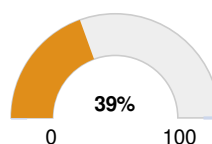
INTÉRÊTS DU MARCHÉ



COMPLEXITÉ DE LA VENTE



ACCÈS A L'OFFRE



### 2.1 Potentiel de croissance

**Le potentiel de croissance de l'entreprise est un indicateur fort de la capacité de l'entreprise à booster ses résultats à court et moyen terme.** Nous le mesurons en fonction de la capacité de l'entreprise à accroître sa part de marché, augmenter son marché cible, diversifier son offre ou avoir une expansion géographique. Il est toutefois conseillé d'observer le comportement de l'entreprise dans son environnement économique pendant plusieurs mois avant de se lancer dans une stratégie de croissance. Le graphe ci-dessous rappelle le potentiel de croissance de l'entreprise.

ÉVALUATION DU POTENTIEL DE CROISSANCE (%)

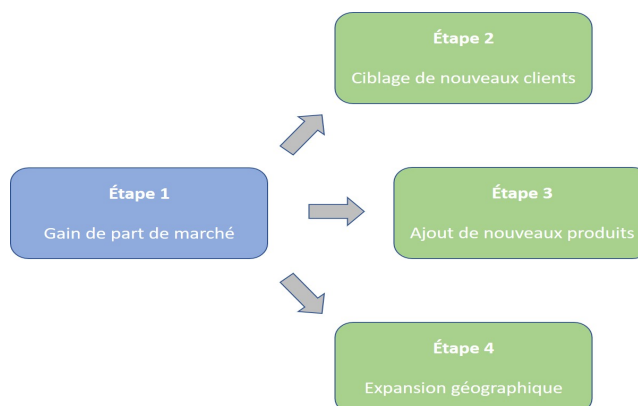


Le schéma suivant présente les étapes de croissance possibles à court, moyen et long terme :

- **l'étape 1** a pour objectif d'augmenter la part de marché de l'entreprise sur son marché cible, elle est très importante pour sa pérennité à court terme.
- **l'étape 2** consiste à valoriser les clients de l'entreprise en leur proposant de nouveaux produits et services en lien avec l'offre actuelle de l'entreprise.
- **l'étape 3** consiste à adapter votre offre actuelle aux besoins de nouveaux profils de clients sur votre zone géographique, cet axe de croissance dépend de votre marché, niche, segmentation...
- **l'étape 4** a pour objectif de cibler, sur une nouvelle zone géographique, des profils de clients similaires à ceux qui constituent le marché cible de l'entreprise.

Nous pourrions considérer la croissance externe de l'entreprise comme la cinquième étape de croissance. La succession des étapes 2 et 3 dépend de la situation de l'entreprise, vous devez choisir

croissance. La succession des étapes 2 et 3 dépend de la situation de l'entreprise, vous devez choisir les axes de croissance les plus simples à mettre en oeuvre. **Dans un processus de reprise, l'étape 1 est la plus importante car elle est caractéristique du potentiel de la croissance à court terme.**



- **Gain de part de marché** : il mesure la capacité de l'entreprise à augmenter sa part de marché. Il est d'autant plus important qu'il existe un nombre important de concurrents avec une taille équivalente à celle de l'entreprise. Il est plus facile pour une entreprise de gagner des parts de marché si ce dernier est morcelé, si les concurrents ont une taille sensiblement supérieure à celle de l'entreprise, il sera alors difficile d'accroître son chiffre d'affaires. Le gain de part de marché s'appuie sur la mise en oeuvre d'actions commerciales ciblées auprès des clients de l'entreprise. Il sera d'autant plus facile et efficace que la part de marché de l'entreprise sera faible par rapport au nombre de concurrents.

- **Ajout de nouveaux produits** : il mesure la possibilité pour l'entreprise de proposer de nouveaux produits ou services à ses clients habituels, il permet de maximiser la rentabilité de ses clients. Cette solution est très attractive si vous n'avez pas à développer de nouveaux produits en interne en faisant appel à de nouveaux partenaires ou en proposant uniquement de nouveaux services. Dans le cas contraire, le lancement d'un nouveaux produits nécessite une analyse détaillée de la rentabilité du projet.

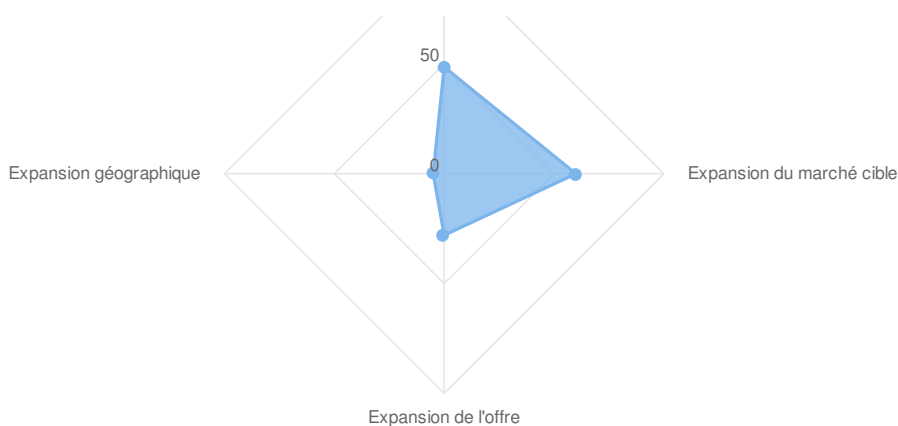
- **Ciblage de nouveaux clients** : il mesure l'opportunité pour l'entreprise de proposer son offre à de nouveaux profils de clients présents sur sa zone géographique, il dépend de la taille du marché total de l'entreprise par rapport à celle de son marché cible. Cette axe de croissance est très intéressant si vous n'avez pas besoin de modifier sensiblement vos produits car il s'appuie alors uniquement sur des actions commerciales spécifiques auprès des prospects qui constituent le marché total de l'entreprise.

- **Expansion géographique** : elle mesure la possibilité pour l'entreprise de développer son business sur une nouvelle zone géographique. L'objectif étant de proposer l'offre de l'entreprise à des profils de clients similaires à ses clients cibles sur de nouvelles zones. Cette approche peut nécessiter une adaptation du portfolio ou de nouvelles certifications. Elle peut aussi être limitée par des problématiques de marché telles que des prix de vente trop bas ou l'apparition de nouveaux concurrents.

Le graphe suivant présente le potentiel de croissance des différents axes de développement de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà indiqué, le potentiel de croissance associé à l'étape 1 et la plus intéressante pour vous.

#### AXES DE CROISSANCE





Il est important de classer les différents axes de croissance de l'entreprise en fonction des investissements humains et/ou financiers qu'ils nécessitent et donc de leur immédiateté. Le tableau ci-dessous décrit un schéma de croissance à court, moyen et long terme, pour cela nous avons repris les quatre étapes de croissance que nous avons décrites ci-dessus. Les étapes 2 et 3 sont considérées comme des phases de croissance à moyen terme. Le choix entre ces deux possibilités de croissance dépend de leur potentiel respectif mais aussi des investissements et des dépenses de fonctionnement nécessaires. La croissance à long terme fait référence à la croissance par zone géographique.

|             | Potentiel de croissance % |
|-------------|---------------------------|
| Court terme | 48.6                      |
| Moyen terme | 44                        |
| Long terme  | 3                         |

### Accès de l'entreprise à son marché cible

Le tableau ci-dessous rappelle les éléments qui limitent l'accès de l'entreprise à son marché cible. Si le nombre de freins est important, cela pourrait expliquer une part de marché faible de l'entreprise et remettre en cause sa capacité à accroître son chiffre d'affaires sur son marché cible.

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| Manque de ressources financières   | <i>Frein</i> |
| Capacité de production trop faible | <i>Frein</i> |

### Accès de l'entreprise à l'ensemble des profils de clients

Le tableau ci-dessous rappelle les éléments qui limitent l'accès de l'entreprise à l'ensemble des profils de clients. Si le nombre de freins est important cela peut remettre en cause le potentiel de croissance de l'entreprise à moyen terme.

|                                              |              |
|----------------------------------------------|--------------|
| Produits mal adaptés aux besoins des clients | <i>Frein</i> |
| Présence de nouveaux concurrents             | <i>Frein</i> |

### Opportunités et limitations liées aux zones géographiques

Le tableau ci-dessous indique les zones de croissance potentielles de l'entreprise et les éléments susceptibles de freiner cette croissance.

|                                  |                    |
|----------------------------------|--------------------|
| France                           | <i>Opportunité</i> |
| Présence de nouveaux concurrents | <i>Frein</i>       |

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| Présence de nouveaux concurrents   | <i>Frein</i> |
| Prix de vente très bas             | <i>Frein</i> |
| Conditions climatiques différentes | <i>Frein</i> |
| Besoin de croissance externe       | <i>Frein</i> |

## 2.2 - Intérêts des acteurs du marché pour l'offre

Nous mesurons l'intérêt des acteurs du marché pour l'offre de l'entreprise en fonction des moteurs qui suscitent cet intérêt et des freins qui le limitent.

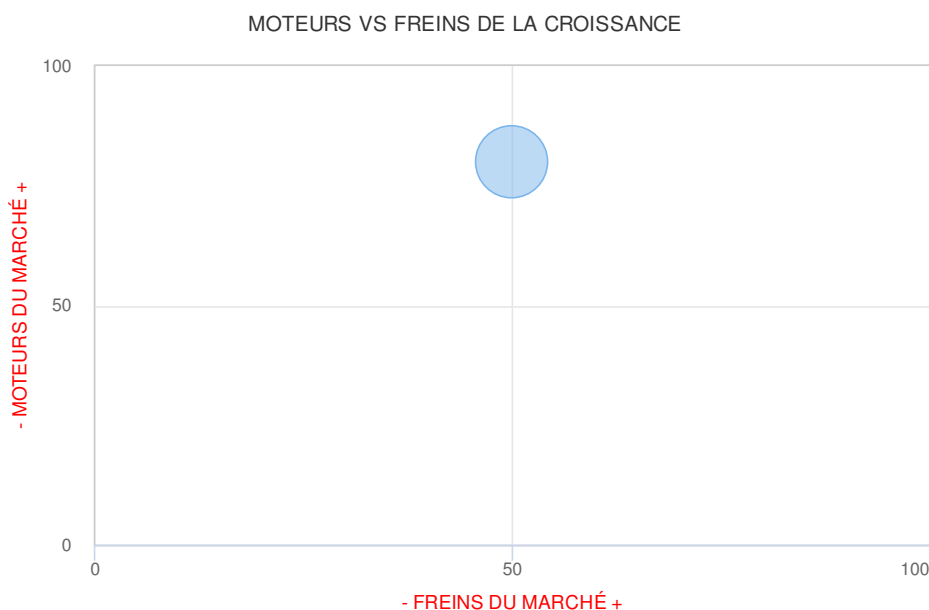
Les moteurs et les freins du marché les plus efficaces sont ceux qui ont un impact sur l'économie des clients et/ou des consommateurs et sur leur sécurité qu'elle soit sanitaire ou alimentaire. Ces éléments impactent directement leur décision d'achat.

Les moteurs et les freins secondaires du marché sont liés à l'environnement économique comme les nouvelles réglementations ou le changement des comportements d'achat des clients et/ou des consommateurs. Ces éléments ont une influence sur leur décision d'achat mais ne sont pas décisifs.

Une mesure de l'intérêt du marché pour l'offre égal à 50% indique que les moteurs qui suscitent l'intérêt des clients pour l'offre sont annihilés par les freins qui le limitent. Si la mesure est supérieure à 50% les moteurs sont supérieurs aux freins et inversement.

### Matrice moteurs vs freins

La matrice ci-dessous montre la puissance des moteurs du marché par rapport à ses freins. Pour une entreprise, les configurations optimales et critiques se situent respectivement en haut à gauche et en bas à droite. Dans le premier cas, les moteurs sont puissants et les freins limités alors que dans le deuxième cas, les freins sont importants et les moteurs faibles.



### Les principaux moteurs

Le tableau suivant répertorie les moteurs du marché et leur impact positif sur la décision d'achat des clients tels qu'identifiés par l'entreprise.

|                                                    |             |
|----------------------------------------------------|-------------|
| Réduction des coûts des utilités (énergie, eau...) | <i>Fort</i> |
| Aides à la consommation                            | <i>Fort</i> |
| Incentives fiscales                                | <i>Fort</i> |

|                                                     |        |
|-----------------------------------------------------|--------|
| incitations fiscales                                | Fort   |
| Réputation de l'entreprise auprès des consommateurs | Faible |

### Les principaux freins

Le tableau ci-dessous liste les freins du marché et leur impact négatif sur la décision d'achat des clients tels qu'identifiés par l'entreprise.

|                                                 |      |
|-------------------------------------------------|------|
| Diminution du pouvoir d'achat des consommateurs | Fort |
| Diminution des aides à la consommation          | Fort |

### Commentaires sur les moteurs et les freins du marché

Les moteurs du marché sont nombreux mais les freins susceptibles de limiter la croissance de la startup sont présents. Il est indispensable de trouver des solutions pour limiter les freins qui ont un impact défavorable sur les décisions d'achat des clients.

### 2.3 - Facilité d'accès et de compréhension de l'offre pour les clients

La facilité de compréhension et d'accès à l'offre pour les clients sont deux paramètres qui ont un impact direct sur le potentiel de croissance de l'entreprise. Un accès difficile à l'offre et une compréhension complexe de son contenu vont forcément limiter le potentiel de croissance.

MESURE DE LA FACILITÉ DE COMPRÉHENSION ET D'ACCÈS À L'OFFRE POUR LES CLIENTS (%)



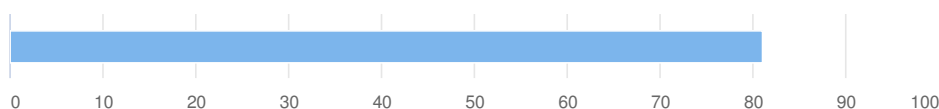
Le tableau ci-dessous liste les éléments qui impactent l'accès et la compréhension de l'offre par les clients. Il est conseillé de minimiser les points faibles et de renforcer les points forts.

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Simplicité des achats sur Internet                                         | Force     |
| Facilité de paiement pour les clients                                      | Neutre    |
| Possibilité de configuration de l'offre sur internet                       | Neutre    |
| Flexibilité des dates de livraison ou d'intervention                       | Neutre    |
| Facilité de modification des commandes pour les clients                    | Faiblesse |
| Simplicité d'accès à l'information sur l'offre via internet                | Force     |
| Facilité de compréhension de l'information sur les produits et services    | Force     |
| Valeur ajoutée de l'offre facilement perceptible par les clients           | Neutre    |
| Facilité de choix entre les différents offres disponibles pour les clients | Neutre    |
| Pas connaissance spécifique des clients pour utiliser le produit           | Faiblesse |

### 2.4 - Simplicité du processus de vente

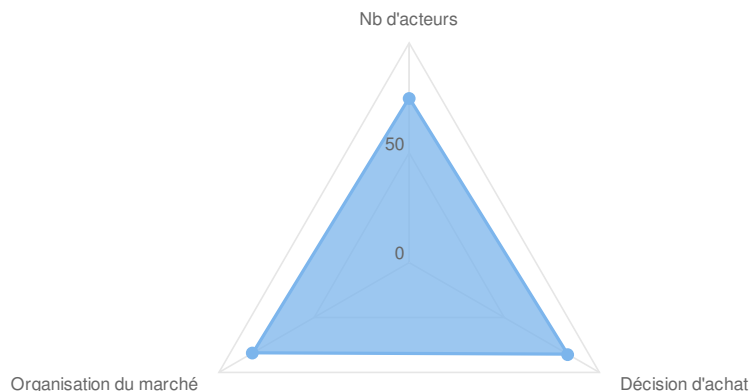
La simplicité du processus de vente se mesure en fonction du nombre d'acteurs impliqués directement ou indirectement dans la décision d'achat. Elle est aussi fonction des délais de prise de décision et des processus de sélection des fournisseurs par les clients.

COMPLEXITÉ DU PROCESSUS DE VENTE (%)



Le graphe suivant mesure la simplicité du processus de vente autour de trois paramètres : le nombre d'acteurs ayant une influence sur la décision d'achat des clients, la complexité de l'acte d'achat chez le client et l'organisation globale du marché.

#### SIMPLICITE DU PROCESSUS DE VENTE



#### Vecteurs de vente de l'entreprise et des principaux concurrents

Le tableau ci-dessous identifie les vecteurs de vente de l'entreprise et ceux de ses principaux concurrents. Un nouveau vecteur de vente peut être un réel facteur d'innovation comme par exemple la vente sur Internet il y a quelques années, ou la vente par correspondance au XIX siècle.

|                          | Entreprise | Concurrent 1 | Concurrent 2 |
|--------------------------|------------|--------------|--------------|
| Ventes directes Internet | <i>Non</i> | <i>Non</i>   | <i>Non</i>   |
| Ventes directes          | <i>Oui</i> | <i>Oui</i>   | <i>Oui</i>   |
| Ventes indirectes        | <i>Non</i> | <i>Non</i>   | <i>Non</i>   |
| Ventes multi-canaux      | <i>Oui</i> | <i>Oui</i>   | <i>Oui</i>   |

#### Commentaires sur les vecteurs de vente

Les vecteurs de vente utilisés par l'entreprise sont conventionnels et ne constituent pas un axe de différenciation, c'est une approche conservatrice qui nécessite une organisation commerciale optimale.

#### Les acteurs du marché

Le tableau ci-dessous identifie les acteurs du marché impliqués dans la définition du contenu de l'offre, la décision d'achat des clients ou l'action commerciale de l'entreprise. L'implication de nombreux acteurs complexifie le processus de vente de l'entreprise.

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| Conseillers, consultants | <i>Impact faible</i> |
| Influenceurs, blogueurs  | <i>Impact nul</i>    |

|                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| Distributeurs, agents   | <i>Impact nul</i>  |
| Prescripteurs           | <i>Impact nul</i>  |
| Partenaires commerciaux | <i>Impact nul</i>  |
| Fournisseurs            | <i>Impact fort</i> |

### Commentaires sur les acteurs du marché

L'organisation du marché est très complexe. Il existe beaucoup d'acteurs du marché impliqués dans la définition du contenu de l'offre ou la décision d'achat des clients. La maîtrise de ces acteurs demande du temps et de l'énergie, il n'est pas évident de convaincre autant d'intervenants de la pertinence de l'offre de l'entreprise.

### Nombre de personnes impliquées directement dans l'acte d'achat et délais de prise de décision

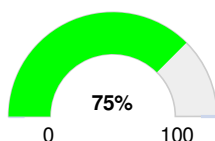
Le tableau ci-dessous rappelle le nombre de décideurs impliqués dans l'acte d'achat et les délais de prise de décision. Il précise aussi si l'acte d'achat est soumis à appel d'offres ou à l'autorisation d'une tierce partie. L'objectif est de privilégier les clients pour lesquels le nombre de décisionnaires est limité, le délais de décision court et les contraintes extérieures minimales.

|                                         |                          |
|-----------------------------------------|--------------------------|
| Nombre de décideurs                     | <i>Décideur unique</i>   |
| Délais de la décision d'achat           | <i>Quelques semaines</i> |
| Achat soumis à appel d'offres           | <i>Non</i>               |
| Besoin autorisation d'une tierce partie | <i>Non</i>               |

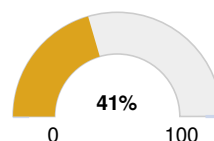
## 3 - ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

L'attractivité de l'entreprise se mesure autour de quatre critères : la maîtrise de son environnement économique, son organisation interne, la couverture de ses activités clés et son niveau de digitalisation. L'impact du cédant sur l'environnement économique et le management de l'entreprise sont pris en compte. Le graphe ci-dessous rappelle la mesure des quatre critères.

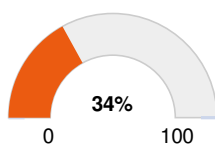
MAÎTRISE DE L'ENVIRONNEMENT



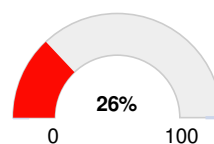
ORGANISATION INTERNE



COUVERTURE ACTIVITÉS CLÉS



DIGITALISATION ENTREPRISE

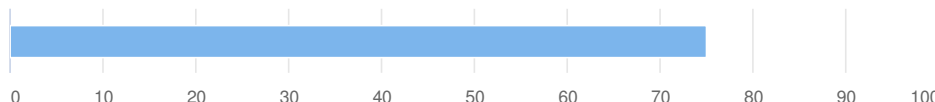


### 3.1 - Maîtrise de l'environnement économique

La maîtrise de l'environnement économique par l'entreprise est un élément clé pour un

La maîtrise de l'environnement économique par l'entreprise est un élément clé pour un entrepreneur. Nous l'avons calculée en fonction des relations construites par l'entreprise avec ses clients, éventuellement ses distributeurs, ses fournisseurs et l'ensemble des acteurs du marché. Nous prenons aussi en compte le pouvoir de négociation de l'entreprise auprès des clients et des fournisseurs et le niveau de fidélisation des clients. Le graphe ci-dessous mesure la maîtrise du marché et de ses acteurs par l'entreprise.

MAÎTRISE DU MARCHÉ ET DE SES ACTEURS PAR L'ENTREPRISE (%)

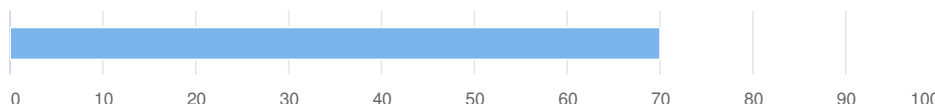


Le tableau ci-dessous reprend la liste des acteurs du marché qui interviennent directement ou indirectement dans le processus d'achat des clients, la vente ou la fabrication des produits de l'entreprise. Il indique aussi le niveau de contrôle de ces acteurs par l'entreprise. Nous avons défini cinq niveaux de contrôle des acteurs du marché, excellent, bon, correct, faible et insuffisant.

| Acteurs du marché | Niveau de contrôle |
|-------------------|--------------------|
| Clients           | <i>Bon</i>         |
| Fournisseurs      | <i>Excellent</i>   |

La fidélité des clients à l'entreprise est un bon indicateur de sa maîtrise de l'environnement économique. Le graphe et la tableau ci-dessous propose respectivement une mesure de la fidélité des clients et la liste des paramètres qui ont été pris en compte pour son calcul.

FIDÉLISATION DES CLIENTS(%)

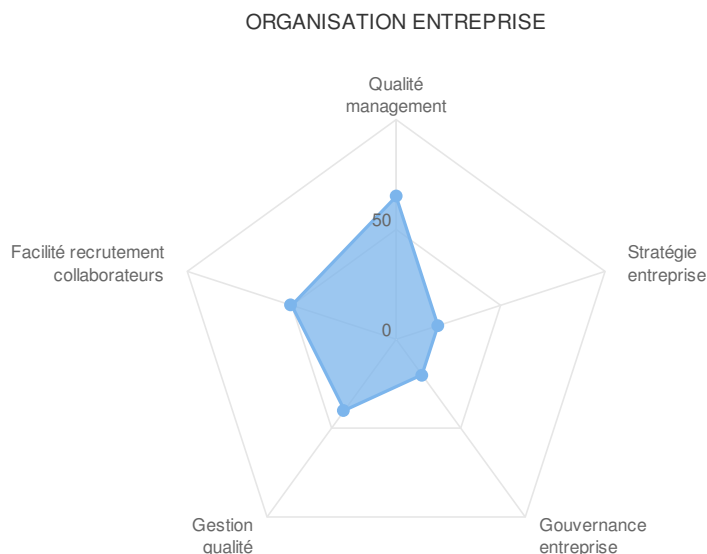


|                                                                                    |                |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| La volatilité des clients est-elle faible?                                         | <i>Positif</i> |
| Le nombre de clients de l'entreprise est-il en augmentation ?                      | <i>Négatif</i> |
| Les clients recommandent-ils les produits de l'entreprise ?                        | <i>Positif</i> |
| Les clients achètent les produits de l'entreprise grâce à leur qualité ?           | <i>Positif</i> |
| Les clients apprécient les services de l'entreprise ?                              | <i>Positif</i> |
| Les clients apprécient la relation clients de l'entreprise ?                       | <i>Positif</i> |
| Les clients sont fidèles à l'entreprise grâce à un programme de fidélisation ?     | <i>Négatif</i> |
| Les clients achètent les produits de l'entreprise grâce à des prix attractifs ?    | <i>Positif</i> |
| Les clients font appel à l'entreprise pour des raisons de proximité géographique ? | <i>Négatif</i> |
| Il est difficile pour les clients de trouver d'autres fournisseurs ?               | <i>Positif</i> |

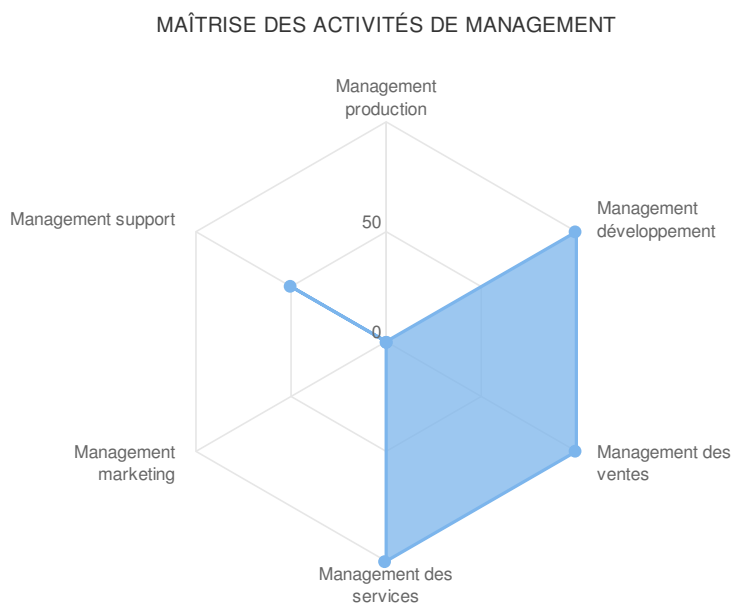
### 3.2 - Organisation de l'entreprise

L'organisation de l'entreprise est mesurée autour de cinq paramètres : l'équipe de management, la stratégie et la gouvernance de l'entreprise, la gestion de la qualité et la facilité de recrutement

des collaborateurs. Le graphe ci-dessous donne la mesure de ces différents paramètres.



Parmi les critères utilisés pour mesurer le niveau d'organisation de l'entreprise, trois d'entre eux sont plus importants : la qualité du management, la stratégie et la gouvernance de l'entreprise. Le graphe ci-dessous montre la couverture des fonctions de management de l'entreprise en excluant les fonctions occupées directement par le cédant.



Le graphe ci-dessous montre l'impact du cédant sur le management de l'entreprise. Il est clair qu'il serait difficile de remplacer un cédant qui aurait une action directe sur plusieurs métiers de l'entreprise. Cette situation pourrait créer une désorganisation de l'entreprise et entraîner des coûts supplémentaires pour le repreneur.



### Commentaires sur la couverture des postes de management

Comme le montre le graphe ci-dessus, le cédant couvre beaucoup trop de postes de management en direct, cette situation est vraiment préjudiciable pour le bon fonctionnement de l'entreprise et sa masse salariale.

### 3.3 - Maîtrise des activités clés

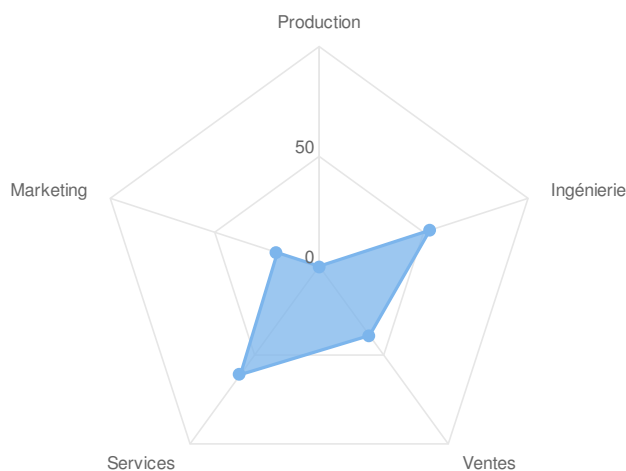
L'objectif est d'évaluer la maîtrise des activités clés de l'entreprise par ses collaborateurs. Ces activités peuvent varier en fonction de l'offre de l'entreprise et de son secteur d'activité. La graphe ci-dessous donne une mesure globale de la maîtrise des activités.

MESURE DE LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS CLÉS (%)



La graphe suivant donne une mesure séparée des différentes activités clés de l'entreprise pour mieux identifier les axes d'amélioration et de montée en compétence.

MAÎTRISE DES ACTIVITÉS CLÉS



#### Production, les forces et faiblesses

Le tableau ci-dessous indique les points forts et faibles concernant la maîtrise de l'outil et des procédures de production.

|                                        |                    |
|----------------------------------------|--------------------|
| Processus de production                | <i>Insuffisant</i> |
| Lean manufacturing                     | <i>Insuffisant</i> |
| Activités de logistique                | <i>Insuffisant</i> |
| Outils de production                   | <i>Insuffisant</i> |
| Gestion des achats et des fournisseurs | <i>Insuffisant</i> |
| Planification des tâches de production | <i>Insuffisant</i> |
| Indicateurs de production              | <i>Insuffisant</i> |

#### Développement, les forces et faiblesses

Le tableau ci-dessous indique les points forts et faibles concernant la maîtrise des outils et des méthodes de développement.

|                                   |                    |
|-----------------------------------|--------------------|
| Réglementations et certifications | <i>Faible</i>      |
| Technologies utilisées            | <i>Fort</i>        |
| Gestion de projet                 | <i>Faible</i>      |
| Calcul de rentabilité             | <i>Insuffisant</i> |
| Processus d'industrialisation     | <i>Insuffisant</i> |
| Outils de développement technique | <i>Insuffisant</i> |
| Calcul des coûts de développement | <i>Insuffisant</i> |

### Ventes, les forces et faiblesses

Le tableau ci-dessous indique les points forts et faibles concernant la maîtrise des processus de vente.

|                                                          |                    |
|----------------------------------------------------------|--------------------|
| Management de l'équipe commerciale                       | <i>Fort</i>        |
| Administration des ventes                                | <i>Neutre</i>      |
| Construction d'un budget                                 | <i>Insuffisant</i> |
| Techniques de vente adaptées aux métiers de l'entreprise | <i>Fort</i>        |
| Détermination des prix de vente                          | <i>Insuffisant</i> |
| Élaboration des devis pour les clients                   | <i>Neutre</i>      |
| Management de relance des clients                        | <i>Faible</i>      |
| Lancement commercial d'une nouvelle offre                | <i>Insuffisant</i> |

### Services, les forces et faiblesses

Le tableau ci-dessous indique les points forts et faibles concernant la maîtrise des activités de services.

|                                        |                    |
|----------------------------------------|--------------------|
| Planification des tâches               | <i>Neutre</i>      |
| Matériels et/ou équipements utilisés   | <i>Neutre</i>      |
| Réalisation des prestations            | <i>Insuffisant</i> |
| Gestion des réclamations clients       | <i>Neutre</i>      |
| Gestion des indicateurs de performance | <i>Neutre</i>      |
| Règles de sécurité                     | <i>Neutre</i>      |
| Réglementations en vigueur             | <i>Neutre</i>      |

La mesure des activités de service prend aussi en compte les éléments de la relation client qui sont maîtrisés par l'entreprise. Le tableau ci-dessous indique les points forts et faibles concernant la maîtrise de la relation client.

|                                                                      |                |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|
| Respect des délais annoncés aux clients                              | <i>Positif</i> |
| Nettoyage du lieu de travail chez les clients                        | <i>Neutre</i>  |
| Ponctualité des intervenants chez les clients                        | <i>Neutre</i>  |
| Disponibilité des intervenants pour se rendre chez les clients       | <i>Neutre</i>  |
| Information des clients sur l'avancement de leurs commandes          | <i>Neutre</i>  |
| Information des clients sur les retards de leurs commandes           | <i>Neutre</i>  |
| Sécurité des biens et des personnes                                  | <i>Neutre</i>  |
| Prise en compte des commentaires clients                             | <i>Neutre</i>  |
| Capacité d'adaptation aux conditions d'intervention chez les clients | <i>Positif</i> |

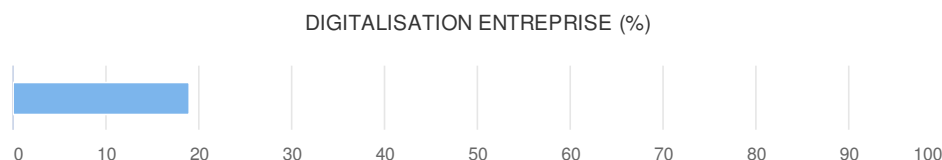
### Marketing et communication, les forces et faiblesses

Le tableau ci-dessous indique les points forts et faibles concernant la maîtrise des activités de marketing.

|                                                    |                    |
|----------------------------------------------------|--------------------|
| Mesure de la satisfaction clients                  | <i>Insuffisant</i> |
| Élaboration d'un plan de communication             | <i>Neutre</i>      |
| Benchmarking de la concurrence                     | <i>Insuffisant</i> |
| Communication via les réseaux sociaux              | <i>Insuffisant</i> |
| Outils de communication, emailing et télémarketing | <i>Neutre</i>      |
| Programme de fidélisation des clients              | <i>Insuffisant</i> |
| Animation de blogs professionnels ou grand public  | <i>Insuffisant</i> |

### 3.4 - Digitalisation de l'entreprise

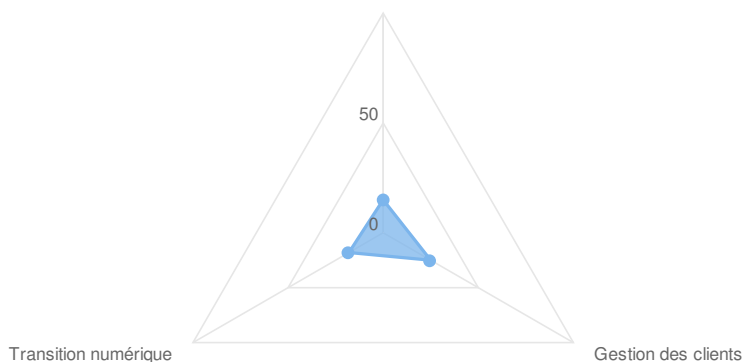
Le graphe ci-dessous rappelle le niveau de digitalisation de l'entreprise. La digitalisation de l'entreprise doit permettre d'améliorer sa rentabilité, les conditions de travail de ses collaborateurs, sa visibilité et la satisfaction des clients.



La digitalisation de l'entreprise est mesurée autour de trois paramètres : les outils de gestion de l'entreprise, les outils de gestion des clients et la transition digitale qui concerne, par exemple, la maîtrise des réseaux sociaux.

DIGITALISATION ENTREPRISE

Gestion de l'entreprise



Les tableaux suivants rappellent la façon dont l'entreprise couvre les différents critères qui permettent de mesurer la digitalisation de l'entreprise.

#### Outils de gestion de l'entreprise

| Critères                                                  | Couverture du critère |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------|
| Utilise-t-elle un ERP pour la gestion de son activité ?   | Non                   |
| A-t-elle un outil de gestion des approvisionnements ?     | Non                   |
| A-t-elle un outil de comptabilité analytique ?            | Oui                   |
| A-t-elle un outil pour générer des rapports financiers ?  | Non                   |
| A-t-elle un outil de gestion de la paie ?                 | Non                   |
| Utilise-t-elle un outil de planification des ressources ? | Oui                   |
| A-t-elle un outil de facturation des clients ?            | Non                   |

#### Outils de gestion de la relation client

| Critères                                                                        | Couverture du critère |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| L'entreprise a-t-elle un outil CRM pour la gestion de sa relation clients ?     | Non                   |
| A-t-elle un outil de suivi des clients en temps réel ?                          | Non                   |
| Utilise-t-elle un outil pour réaliser des campagnes de communication ?          | Non                   |
| Les collaborateurs ont-ils accès aux informations clients sur leur smartphone ? | Oui                   |
| A-t-elle un outil pour générer un rapport d'activités commerciales ?            | Oui                   |
| Utilise-t-elle un outil d'exploitation analytique des données clients ?         | Non                   |
| A-t-elle un outil pour la gestion de la documentation commerciale ?             | Non                   |
| Réalise-t-elle une mesure de la satisfaction clients ?                          | Non                   |
| A-t-elle un outil pour la gestion des réclamations clients ?                    | Non                   |

#### Outils de transformation digitale

| Critères                                                                                  | Couverture du critère |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| A-t-elle dématérialisé ses documents à usage interne et externe ?                         | Non                   |
| A-t-elle une activité sur les réseaux sociaux ?                                           | Non                   |
| A-t-elle une application de e-commerce ?                                                  | Non                   |
| Utilise-t-elle des équipements connectés en production ou pour les services aux clients ? | Oui                   |
| Son site internet est-il compatible avec les smartphones ?                                | Non                   |
| Analyse-t-elle le trafic sur son site Internet ?                                          | Non                   |
| A-t-elle mis en place des outils de partage de l'information en interne ?                 | Non                   |
| A-t-elle digitalisé le dialogue avec ses clients ?                                        | Non                   |
| Utilise-t-elle les services du cloud pour stocker ses données ?                           | Non                   |

#### 4 - IMPACT DU CÉDANT SUR L'ENTREPRISE

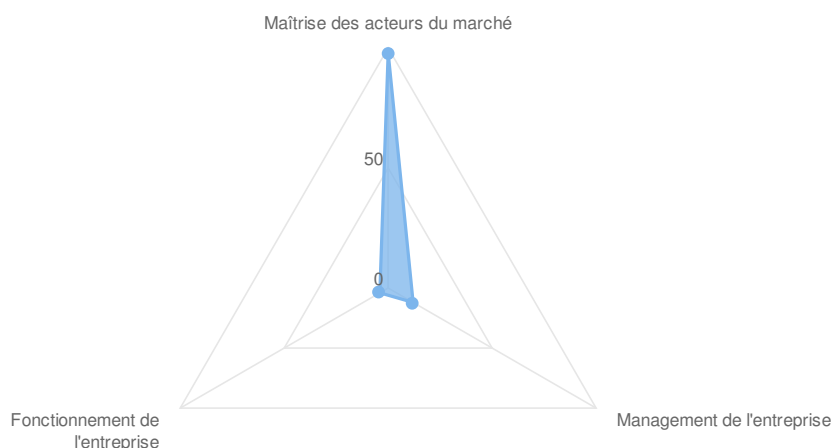
Nous mesurons l'impact du cédant en fonction de ses relations avec les acteurs du marché, notamment les clients et les fournisseurs, de sa couverture des postes de management de l'entreprise et de sa valeur ajoutée dans son fonctionnement au quotidien. La moyenne de ces trois critères donne l'impact global du cédant sur le fonctionnement de l'entreprise.

**Si l'impact du cédant sur le fonctionnement de l'entreprise est important et si votre capacité à le remplacer est limitée, il est pertinent d'envisager une période d'accompagnement pour éviter notamment une perte de confiance de la part des clients et des collaborateurs.**

IMPACT DU CÉDANT SUR L'ENTREPRISE ET SON MARCHÉ (%)



Le graphe ci-dessous vous permet d'identifier les points sur lesquels l'impact du cédant est le plus important : maîtrise des acteurs du marché, postes de management et sa valeur ajoutée dans le fonctionnement de l'entreprise.



L'impact du cédant sur l'environnement économique et son contrôle direct des acteurs du marché comme les clients ou les fournisseurs et un élément auquel il faut être très attentif car une maîtrise trop forte des acteurs du marché peut avoir un effet négatif sur le chiffre d'affaires de l'entreprise à court terme. Une trop grande influence du cédant dans le management de l'entreprise ou dans le fonctionnement de ses activités clés entraînera automatique des coûts nouveaux pour l'entreprise afin de compenser cette influence par l'embauche de collaborateurs. Le tableau ci-dessous reprend la liste des acteurs du marché qui interviennent directement ou indirectement dans le processus d'achat des clients ou de la vente et de la fabrication des produits de l'entreprise. Il indique aussi le niveau de contrôle de ces acteurs par le cédant.

| Acteurs du marché | Impact cédant |
|-------------------|---------------|
| Clients           | <i>Fort</i>   |
| Fournisseurs      | <i>Faible</i> |

#### Commentaires sur l'impact du cédant sur l'environnement économique

Le cédant gère les principaux clients de l'entreprise en direct mais certains de ses collaborateurs ont aussi accès à ces clients. Vous devez vous assurer de la réalité de ces contacts et évaluer comment les relations du cédant avec les clients sont décisives dans leurs décisions d'achat.

Le cédant négocie directement les contrats avec les principaux fournisseurs de l'entreprise, ses collaborateurs ne sont pas en contact avec ces fournisseurs. Il est légitime de demander à rencontrer les fournisseurs pour sécuriser les contrats les plus critiques pour l'entreprise afin de notamment maîtriser la marge brute de l'entreprise.

#### Commentaires sur la couverture des postes de management

Comme le montre le graphe ci-dessus, le cédant couvre beaucoup trop de postes de management en direct, cette situation est vraiment préjudiciable pour le bon fonctionnement de l'entreprise et sa masse salariale.