

RAPPORT COMPLET D'EVALUATION "EXEMPLE"

OBJECTIFS

L'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. Cette évaluation s'appuie aussi sur l'exploitation de l'analyse SWOT de l'entreprise.

CONTENU DU RAPPORT

Le rapport est composé de deux parties : une première partie qui reprend les mesures des principaux critères d'évaluation, évalue la durée de la fenêtre d'opportunité de l'entreprise, mesure l'indice de confiance des informations collectées et propose aussi une analyse SWOT de l'entreprise. La deuxième partie fournit une analyse détaillée de toutes les informations collectées sur l'entreprise et son marché, nous exploitons les données qui permettent de mesurer l'attractivité de l'offre, du marché et de l'entreprise.

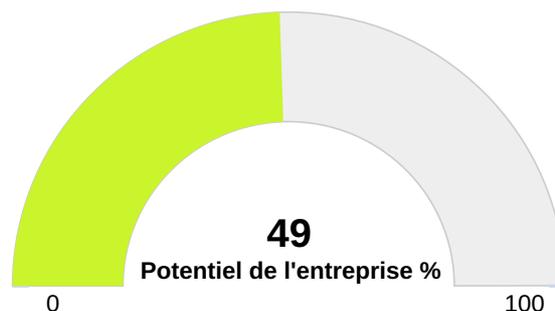
ÉVALUATION DU POTENTIEL DE L'ENTREPRISE

Afin de profiter pleinement des informations contenues dans ce rapport, nous vous rappelons que les évaluations des douze critères proposés par CMA-Audit doivent être en ligne avec vos propres perceptions. Vous devez adapter un processus itératif afin d'ajuster vos réponses aux questions en fonction de la mesure des différents critères d'évaluation. L'objectif n'est pas d'optimiser l'évaluation des critères mais d'obtenir une vision réaliste du potentiel de l'entreprise.

RAPPEL DES ÉVALUATIONS ET ANALYSE SWOT

Dans un premier temps nous rappelons la mesure du potentiel global de l'entreprise sur son marché qui est mesuré à partir des 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 GLOBAL DE L'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>

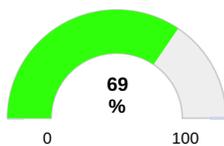
Les graphes : "Attractivité de l'offre", "Attractivité du marché" et "Attractivité de l'entreprise", mesurent la qualité de l'offre, le potentiel du marché et celui de l'entreprise. Chaque thème est évalué à partir de quatre critères.

- **L'attractivité de l'offre** est mesurée en fonction de l'innovation proposée par l'entreprise, 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.

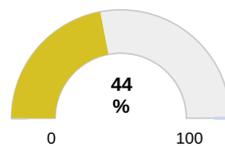
- **L'attractivité du marché** est calculée en fonction de son potentiel de croissance, de l'intérêt des acteurs du marché pour l'offre, de la facilité d'accès aux clients pour l'entreprise et de la facilité d'accès à l'offre pour les clients.

- **L'attractivité de l'entreprise** est évaluée en fonction de sa maîtrise de l'environnement économique, des postes de management, des activités clés de l'entreprise et de l'avancement de son projet.

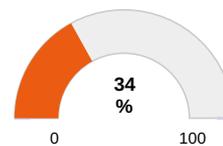
ATTRACTIVITÉ DE L'OFFRE



ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ

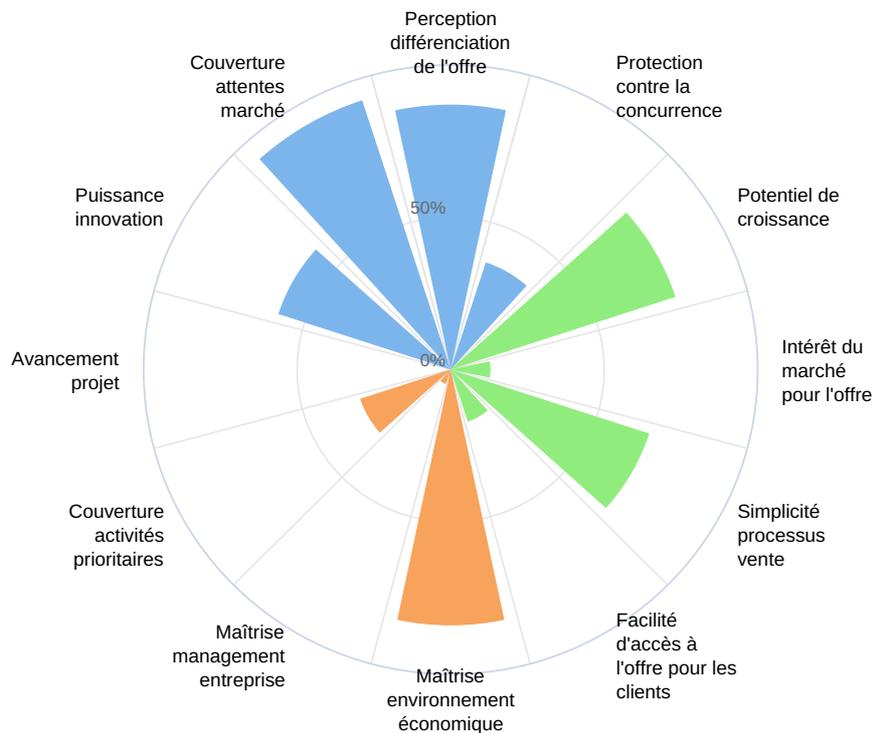


ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE



Le graphe "**Couverture des critères d'investissement**" est le plus important. Il permet de mettre en oeuvre le processus itératif de convergence. Il présente la couverture, par l'entreprise, des douze critères d'investissement. 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 12 CRITÈRES



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.

FENÊTRE D'OPPORTUNITÉ

Connaître la fenêtre d'opportunité de votre entreprise en fonction de son environnement économique revient à apporter une réponse à une autre question : aurez-vous le temps d'imposer votre solution au marché ? Votre réussite s'apparente à une course contre la montre.

Revenons sur la notion de course contre la montre qui a lieu entre vous et vos concurrents, comment savez-vous si vous avez franchi la ligne d'arrivée ? Il faut tout d'abord définir cette dernière pour éviter toute ambiguïté. La ligne d'arrivée, qui est la même pour tous les participants, correspond au moment où vous atteignez votre phase de croissance commerciale.

La ligne d'arrivée représente la fin du premier cycle de croissance, si vous ne passez jamais la ligne d'arrivée votre avenir s'assombri, à l'inverse, une fois la ligne franchie, se pose la question excitante de votre avenir et de la construction d'un nouveau cycle de développement.

Il est indispensable que vous estimiez la durée de votre fenêtre d'opportunité afin de construire un plan d'actions adapté à la réalité de votre environnement économique. Le risque principal est de passer trop de temps à développer des fonctionnalités de votre offre qui ne sont pas forcément nécessaires à la réussite de votre projet et ainsi réduire votre fenêtre d'opportunité.

Durée de la fenêtre d'opportunité	ACCEPTABLE
-----------------------------------	------------

Le calcul de la durée de la fenêtre d'opportunité s'appuie principalement sur deux critères clés : l'avancement du projet et le profil des concurrents. Plusieurs critères complémentaires permettent d'affiner son calcul : la protection de l'innovation, la maîtrise du marché par les concurrents, le cadre de l'innovation, la complexité du marché, les besoins de certification et le profil des premiers clients de l'entreprise.

Nous rappelons que la durée de la fenêtre d'opportunité est évaluée sur une échelle de 5 niveaux, **Critique, Limitée, Acceptable, Correcte et Optimale**.



Le tableau suivant rappelle la durée de la fenêtre d'opportunité ainsi que quelques éléments clés : l'avancement du projet, le profil des concurrents, la protection de l'innovation, la maîtrise des acteurs du marché par les concurrents...

Avancement du projet	<i>Phase de développement</i>
Profil des concurrents	<i>Concurrents directs</i>
Innovation hors offre	<i>Brevet</i>
Certification de l'offre	<i>Aucune certification nécessaire</i>
Certification de l'entreprise	<i>Aucune certification nécessaire</i>
Délais de développement pour les concurrents	<i>Très négatif</i>
Contrôle du marché par les concurrents	<i>Positif</i>
DURÉE DE LA FENÊTRE D'OPPORTUNITÉ	<i>ACCEPTABLE</i>

INDICE DE CONFIANCE DES INFORMATIONS COLLECTÉES

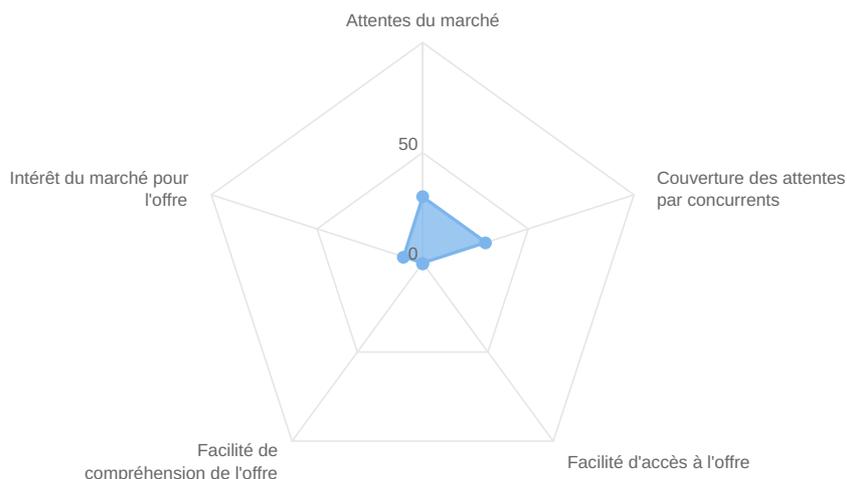
La mesure de l'indice de confiance a pour objectif de valider les réponses aux questions qui sont validées par le marché, c'est à dire par les clients et les prospects de l'entreprise. Nous nous concentrons sur cinq critères : la sélection des attentes du marché, la couverture des attentes par les concurrents de l'entreprise, la facilité d'accès à l'offre et de compréhension de l'offre par les clients et l'intérêt du marché pour l'offre.

Il est très important que des informations comme les attentes du marché ou les moteurs et les freins du marché soient validées par les clients et les prospects de l'entreprise afin de ne pas perdre son temps à travailler sur des points qui n'intéressent pas le marché.



Le graphe ci-dessous décompose la mesure de l'indice de confiance autour des cinq critères retenus.

DECOMPOSITION DE L'INDICE DE CONFIANCE



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 futur. Ces éléments peuvent motiver vos décisions d'investissement.

Opportunités du marché

Impact très faible des concurrents sur les clients et les autres acteurs du marché
Faible influence des acteurs du marché sur la décision d'achat des clients

Menaces du marché

Faiblesse des profils de clients N°1
Tendance négative de l'environnement autour de l'offre (clients, concurrents, prix)
Potentiel d'expansion du marché accessible très limité
Risques alimentaires, sécuritaires, sanitaires
Augmentation des coûts de l'énergie ou des matières premières
Impact négatif sur le climat et l'environnement

Forces de l'entreprise

Bonne couverture de l'étape N°2 de la chaine d'approvisionnement
Bonne couverture de l'étape N°3 de la chaine d'approvisionnement
Bonne couverture de l'étape N°4 de la chaine d'approvisionnement
Bon contrôle des fournisseurs de l'entreprise
Bonne couverture des attentes clients
Bonne différenciation de l'offre

Faiblesses de l'entreprise

Cycles de vie des produits négatif crainte d'une chute du chiffre d'affaires à court ou moyen terme
Très faible potentiel de croissance de la part de marché de l'entreprise
Potentiel d'expansion du marché accessible très limité
Manque de maîtrise du management de l'entreprise
Manque de stratégie et d'objectifs clairs
Manque de maîtrise de la gouvernance de l'entreprise
Manque de maîtrise de l'activité de services
Manque de maîtrise de l'activité marketing
Manque de fidélité des clients à l'entreprise
Manque de maîtrise de la relation clients
Faible part de marché

Nombre d'opportunités	2
Nombre de menaces du marché	6
Rapport opportunités vs menaces (%)	25

Nombre de forces de l'entreprise	6
Nombre de faiblesses de l'entreprise	11
Rapport forces vs faiblesses (%)	35

ÉTAPE 1 - EXPLOITATION DE L'ANALYSE SWOT

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-Audit 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 de l'entrepreneur alors que d'autres critères sont caractéristiques de l'environnement économique comme par exemple la complexité du processus de vente et donc plus difficile 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 important pour le futur de l'entreprise et qui n'ont pas étaient identifiés par CMA-Audit. 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		

ANNEXE 1 - INFORMATION GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE

1 - INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE

Dans cette partie, nous fournissons des informations générales sur l'entreprise et son environnement économique.

TAILLE DU MARCHÉ

Marché accessible	730 M€
Marché cible	7300.00 M€
Marché total	11344.20 M€

PROFILS DES CLIENTS

Profil clients	Nb de clients potentiels	Nb de clients entreprise	Marché cible
client 1	100000	10000	Oui
client 2	100500	20000	
client 3	20000	1000	

SEGMENTATION DE L'OFFRE

Produits et services	Prix de vente	Produit couvert
----------------------	---------------	-----------------

BESOINS DE FINANCEMENT (K€)

Besoins financement développement	100
Besoins financement ventes	0
Besoins financement services	0
Besoins financement marketing	0
Besoins financement production	200
BESOINS DE FINANCEMENT TOTAUX	300

STRUCTURE DE L'ÉQUIPE (HORS STAGIAIRES)

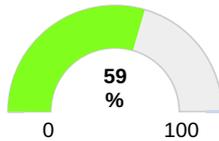
Ressources développement	1
Ressources ventes	1
Ressources services	1
Ressources marketing	1
Ressources production	1
RESSOURCES TOTALES	5

ANNEXE 2 - RAPPORT DÉTAILLÉ

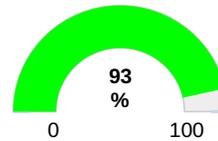
1 - ATTRACTIVITÉ DE L'OFFRE

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.

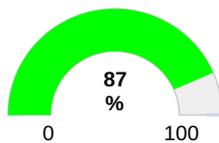
PUISSANCE INNOVATION



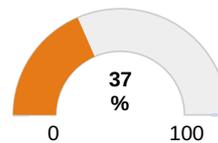
COUVERTURE DES ATTENTES



DIFFÉRENCIATION DE L'OFFRE



PROTECTION VS CONCURRENCE



1.1 - PUISSANCE DE L'INNOVATION

Nous mesurons la puissance de l'innovation à partir de 3 critères : **le type de besoins** couvert, **la technologie** utilisée et le **positionnement de l'offre** dans son environnement économique. Nous cherchons à identifier l'innovation directement associée aux produits et services de l'entreprise et celle hors offre qui change le comportement des clients et des concurrents.

Besoins vs technologie

Le tableau ci-dessous indique la relation entre le type de besoins satisfaits par l'offre et la technologie utilisée. **L'innovation est maximale si elle couvre un besoin non satisfait à l'aide d'une nouvelle technologie.**

Remarques : les besoins en attente sont des besoins effectifs pour lesquels il n'existe pas encore de solution. Les technologies adjacentes sont des technologies opérationnelles utilisées pour d'autres applications et/ou d'autres secteurs d'activité.

Besoins en attente				
Besoins nouveaux				
Besoins latents				
Besoins existants				
	Hors technologie	Technologie existante	Technologie adjacente	Nouvelle technologique

Cadre de l'innovation

Nous analysons à quel niveau se situe l'innovation de l'entreprise et la faculté des clients et des utilisateurs à la percevoir. Par exemple, toutes les innovations qui touchent aux procédés internes de l'entreprise ne sont pas forcément perceptibles par les clients. Nous regardons aussi si l'innovation concerne les sources de revenus et les processus de vente de l'entreprise.

La réussite de l'entreprise passe par sa capacité à partager la réalité de l'innovation avec les acteurs du marché. Le tableau ci-dessous liste les éléments sur lesquels l'innovation est perceptible.

Offre rationalisée pour couvrir les attentes de base des clients	<i>Oui</i>
Offre à forte valeur-ajoutée qui excède les attentes des clients	<i>Non</i>
Nouvelle façon d'accéder à l'offre pour les clients	<i>Oui</i>
Nouveau système d'information des clients	<i>Non</i>
Nouveau mode d'achat des produits ou des services pour les clients	<i>Non</i>
Nouvelle façon de sécuriser les transactions financières pour les clients	<i>Non</i>
Nouvelle façon de recycler les produits ou les consommables	<i>Non</i>
Nouvelles conditions de remboursement des clients	<i>Non</i>
Nouvelles relations commerciales avec les acteurs du marché	<i>Non</i>
Nouveau mode de paiement pour les clients	<i>Non</i>
Nouvelle façon d'utiliser les produits ou les services pour les clients	<i>Non</i>
Nouveau mode de livraison	<i>Oui</i>

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 qui achètent des offres premium innovantes
Clients prêts à payer un prix élevé pour une offre de qualité

1.3 - COUVERTURE DES ATTENTES CLIENTS

Nous avons décomposé les attentes du marché en deux catégories : les attentes qui sont 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
Solidité financière	<i>Attente prioritaire</i>	<i>Excellente</i>	<i>Excellent</i>
Fournisseurs locaux	<i>Attente prioritaire</i>	<i>Excellente</i>	<i>Excellent</i>
Approche RSE	<i>Attente prioritaire</i>	<i>Excellente</i>	<i>Excellent</i>
Vision internationale	<i>Attente secondaire</i>	<i>Excellente</i>	<i>Excellent</i>
Respect des engagements contractuels	<i>Attente secondaire</i>	<i>Excellente</i>	<i>Excellent</i>
Facilité de paiement	<i>Attente secondaire</i>	<i>Bonne</i>	<i>Bon</i>
Facilité d'accès à l'offre	<i>Attente secondaire</i>	<i>Bonne</i>	<i>Bon</i>
Système de réclamation clients	<i>Attente secondaire</i>	<i>Bonne</i>	<i>Bon</i>
Facilité d'annulation des commandes	<i>Attente secondaire</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
Ponctualité des livraisons	<i>Attente secondaire</i>	<i>Neutre</i>	<i>Correct</i>

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 est optimale, l'entreprise a obtenu un retour très positif de la part de ses clients. L'offre constitue une force pour l'entreprise.

Commentaires sur la couverture des attentes secondaires

Plusieurs des solutions de l'entreprise, qui couvrent les attentes secondaires de ses clients, ont reçues un retour très positif de leur part, cette situation est bonne si elle n'impacte pas le coût de sa solution et sa compétitivité à moyen terme.

L'entreprise travaille sur une solution qui répond à une des attentes secondaires de ses clients, valider cette solution auprès des clients et rationaliser la démarche pour maîtriser ses coûts et maintenir sa compétitivité à moyen terme est une priorité.

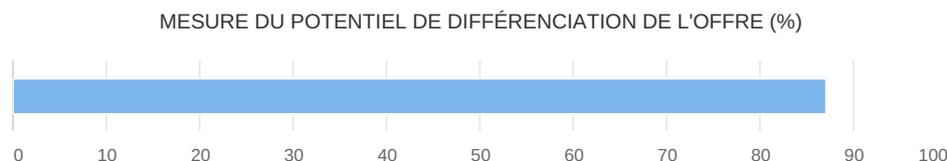
L'entreprise propose une solution qui répond à une des attentes secondaires de ses clients mais qui n'a pas obtenu de validation de leur part. La priorité de l'entreprise est d'obtenir une validation de la solution par les clients.

Commentaires entrepreneur sur les attentes clients

Vos commentaires...

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.

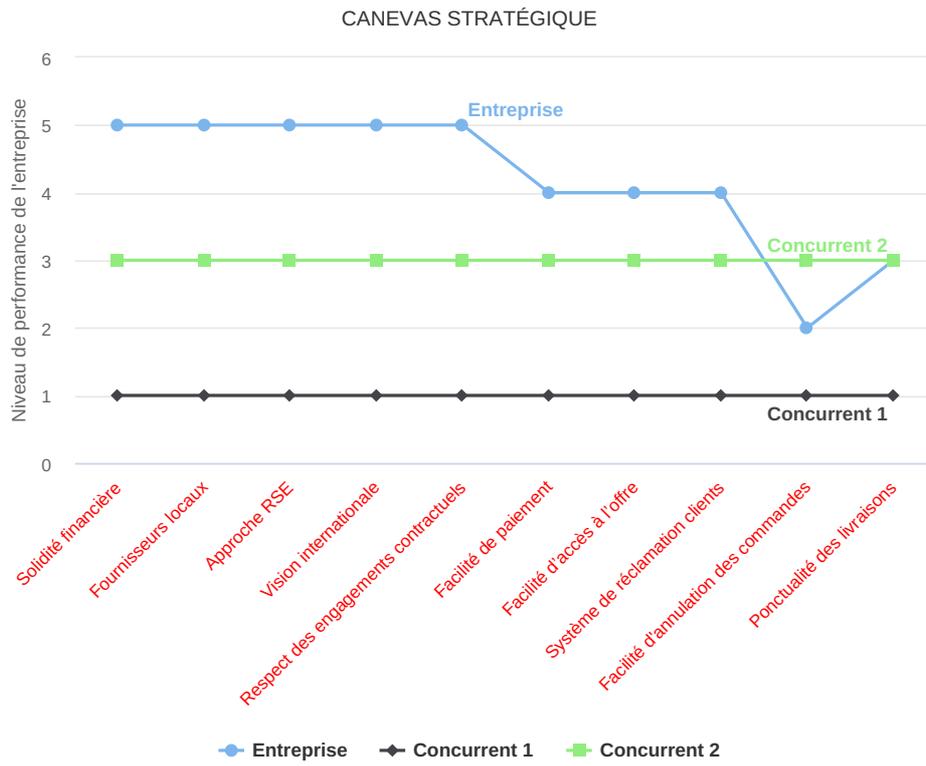


Canevas stratégique

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

Il existe une vraie différenciation de l'offre de l'entreprise concernant la couverture des attentes prioritaires des clients. Les concurrents proposent des solutions qui ne sont pas validées par les acteurs du marché. Cette situation est très favorable à l'entreprise.

Il existe une différenciation de l'offre de l'entreprise par rapport aux attentes secondaires des clients. Les concurrents proposent des solutions qui ne sont pas plébiscitées par les clients. Cette situation est favorable à l'entreprise.

Commentaires entrepreneur sur les axes de différenciation

Vos commentaires...

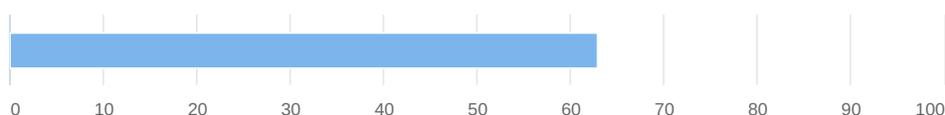
1.5 - POTENTIEL DE RÉACTION DE LA CONCURRENCE

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.

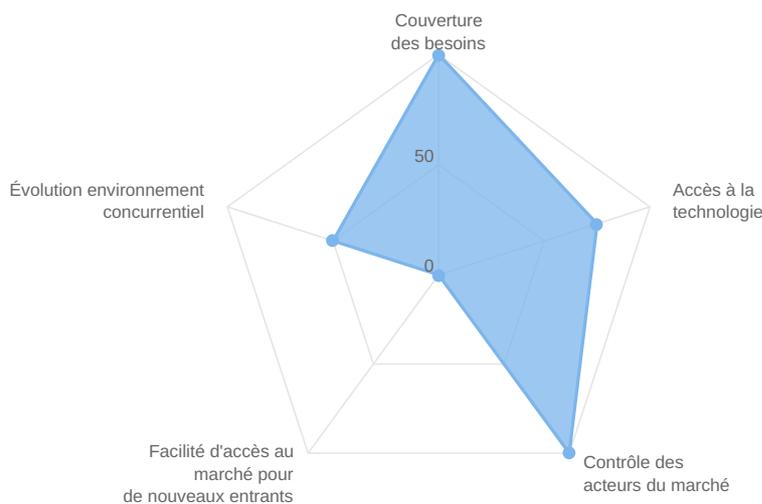
La situation future est évaluée en mesurant la barrière à l'entrée pour de nouveaux concurrents et le changement de l'environnement concurrentiel.

MESURE DU POTENTIEL DE REACTION DES CONCURRENTS (%)



Nous avons décomposé le potentiel de réaction des concurrents autour de quatre thèmes : la couverture des besoins clients, l'accès à la technologie, le contrôle des clients et la facilité pour de nouveaux concurrents à entrer sur le marché.

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>
Technologie utilisée dans d'autres secteurs d'activité	<i>Fort</i>
Collaboration étroite des concurrents avec vos fournisseurs clés	<i>Réel</i>
Vente d'autres produits ou services importants à vos clients prioritaires	<i>Réel</i>
Capacité des concurrents à baisser les prix de vente	<i>Fort</i>

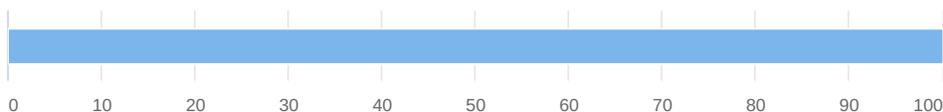
Vous devez être très attentif à la façon dont les concurrents contrôlent les principaux acteurs du marché : fournisseurs, clients, distributeurs, prescripteurs... Par exemple, ils peuvent contrôler les clients grâce à une maîtrise des prix de vente ou par une offre élargie par rapport à celle de l'entreprise.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

BARRIÈRE À L'ENTRÉE (%)



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.

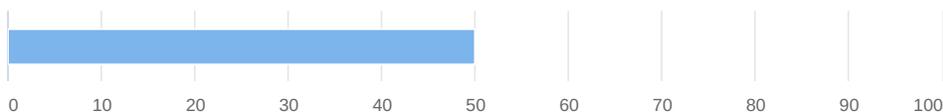
Coûts de développement trop importants par rapport aux revenus espérés	<i>Oui</i>
Investissements industriels trop élevés par rapport aux revenus espérés	<i>Oui</i>
Marché très concurrentiel	<i>Oui</i>
Certification des produits difficile, coûteuse et longue à obtenir	<i>Oui</i>
Certification de l'entreprise difficile, coûteuse et longue à obtenir	<i>Oui</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 clients sont des éléments susceptibles d'être modifiés par les concurrents et d'engendrer ainsi 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.

TENDANCE ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL (%)



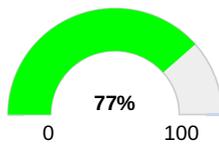
Ci-dessous l'impact des critères sur l'environnement concurrentiel, l'objectif est de mesurer l'impact négatif sur le business de l'entreprise.

Critères	Impact négatif sur l'entreprise
Nouveaux modes de commercialisation des produits et des services	<i>Oui</i>
Nouveaux modes de livraison des produits	<i>Non</i>
Nouveaux moyens de paiement	
Nouveaux outils de communication	
Nouvelles méthodes de support clients	
Nouvelles méthodes de la gestion des clients	

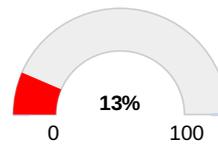
2 - ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ

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.

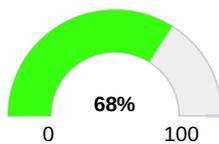
POTENTIEL D'EXPANSION



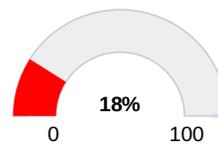
INTÉRÊTS DU MARCHÉ



COMPLEXITÉ DE LA VENTE



ACCÈS A L'OFFRE



2.1 - TAILLE DU MARCHÉ ET POTENTIEL DE CROISSANCE

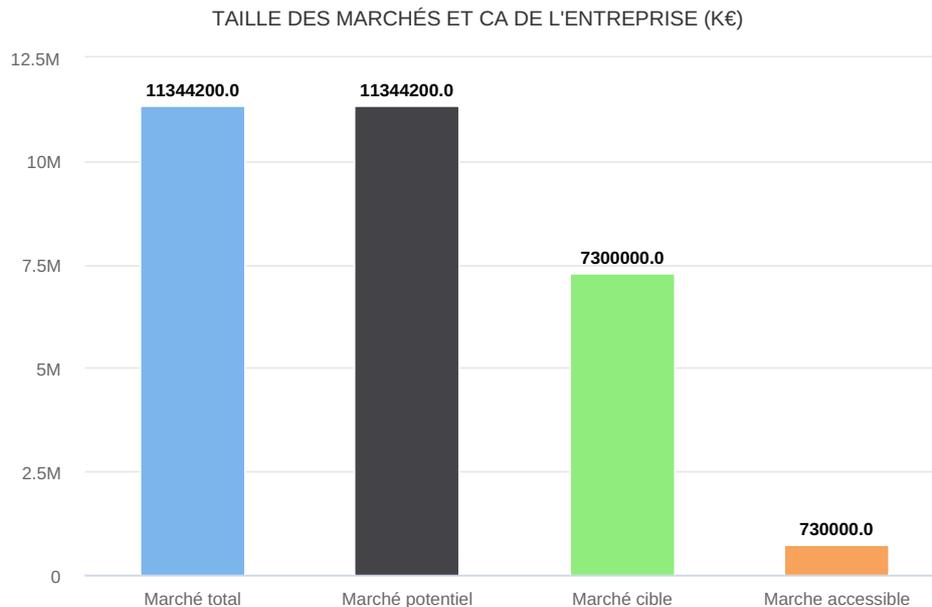
Le graphe ci-dessous présente la taille des marchés, total et cible, de l'entreprise ainsi que son chiffre d'affaires. Ces informations seront notamment utilisées pour calculer le potentiel de croissance de l'entreprise à court, moyen et long terme.

Le marché total : Il englobe les clients cibles et potentiels de l'entreprise ainsi que l'ensemble des produits et services indiqués dans la segmentation de l'offre.

Le marché potentiel : Il prend en compte les clients cibles et potentiels de l'entreprise qui sont intéressés par son offre actuelle.

Le marché cible : Il prend uniquement en compte l'ensemble des clients cibles de l'entreprise.

Le marché accessible : Il prend uniquement en compte les clients accessibles de l'entreprise qui appartiennent à son marché cible.



Le tableau suivant rappelle les tailles du marché total et du marché cible par segments de clients en prenant en compte respectivement l'ensemble des produits et services et ceux vendus par l'entreprise. L'attractivité des différents segments de marché est analysée dans la partie "Choix des clients prioritaires".

Segmentation des clients	Taille du segment M€	Taille de la cible M€
client 1	7300	1000
client 2	844	2400
client 3	3200	3900

Potentiel de croissance

Le potentiel de croissance de l'entreprise est un indicateur important pour sa pérennité. Nous le mesurons à court, moyen et long terme, sachant que la croissance à court terme passe la croissance du marché accessible si celui-ci est trop limité. Le graphe ci-dessous rappelle le potentiel de croissance de l'entreprise.



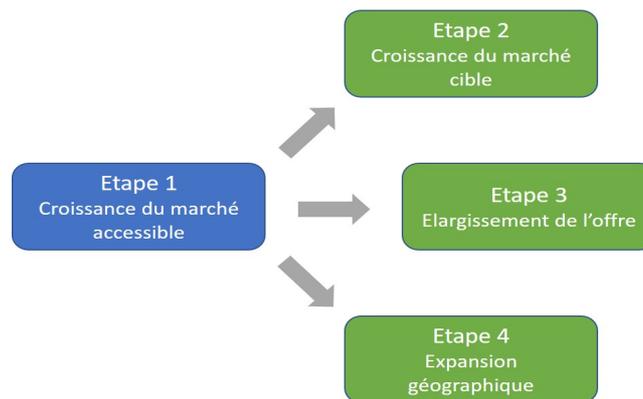
Le schéma suivant présente les étapes de croissance possibles à court, moyen et long terme :

- **l'étape 1** à pour objectif d'augmenter le marché accessible de l'entreprise si celui-ci est trop petit pour assurer la croissance de l'entreprise à court terme.
- **l'étape 2** consiste à proposer l'offre de l'entreprise, et éventuellement de l'adapter, à de nouveaux clients de l'entreprise qui ne font partie de son marché cible initial.

- **l'étape 3** consiste à proposer des produits et services complémentaires aux clients cibles de l'entreprise, c'est une façon de valoriser les clients de l'entreprise. Cet axe de croissance peut être prioritaire si les coûts d'élargissement de l'offre sont faibles.

- **l'étape 4** à 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 les axes de croissance les plus simples à mettre en oeuvre.



- **Croissance du marché accessible** : il mesure la taille de votre marché actuel et la capacité de l'entreprise à augmenter son marché accessible à court terme pour que celui-ci permette sa croissance et assure sa pérennité. La croissance du marché accessible doit s'appuyer sur une offre qui couvre les attentes des clients cibles de l'entreprise, une fois cette condition remplie, la croissance nécessite une force commerciale et des ressources qui permettront d'étendre le marché accessible à l'ensemble du marché cible.

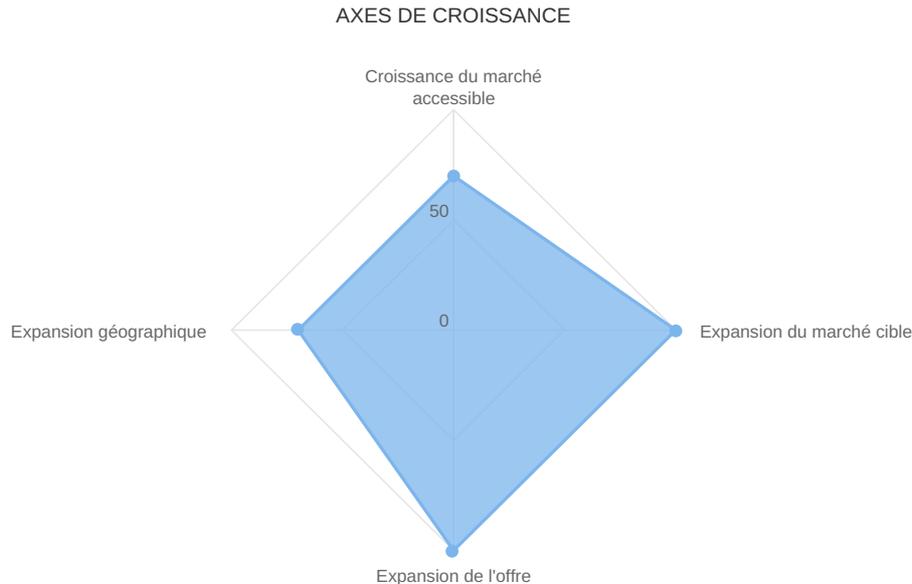
- **Ajout de nouveaux produits** : il mesure la possibilité pour l'entreprise de proposer de nouveaux produits ou services à ses clients habituels, il permet de maximiser la rentabilité de ses clients. Cette solution est très attractive si vous n'avez pas à développer de nouveaux produits en interne 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.

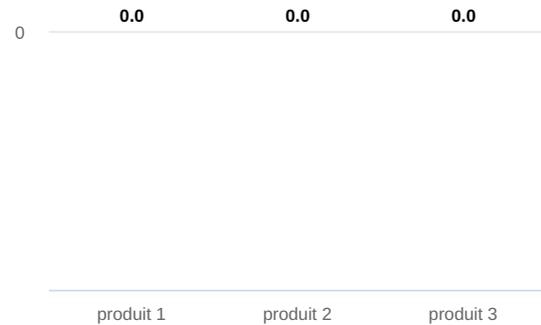
Le graphe suivant présente le potentiel de croissance des différents axes de développement de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà indiqué, le potentiel de croissance associé à l'étape 1 et la plus intéressante pour vous.



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. La 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	0
Moyen terme	NAN
Long terme	47

TAILLE RELATIVE DES LIGNES DE PRODUITS

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

La capacité de l'entreprise à gagner des parts de marché est mesuré en fonction du nombre de concurrents qui ont un chiffre d'affaires similaire ou inférieur au sien. Si vous avez beaucoup de concurrents qui vous ressemblent plus facile sera le gain de part de marché. Il se fera par une différenciation de l'offre ou des actions commerciales spécifiques. Nous considérons que votre gain de part de marché sera maximal si vous avez plus de 5 concurrents avec un profil similaire au votre.

<i>Chiffre d'affaire des concurrents</i>	<i>Nombre de concurrents</i>
CA-concurrents > 5 x CA-entreprise	0
5 x CA-entreprise > CA-concurrents > 2 x CA-entreprise	0
2 x CA-entreprise > CA-concurrents > 0.5 x CA-entreprise	0
0.5 x CA-entreprise > CA-concurrents > 0.2 x CA-entreprise	0
0.2 x CA-entreprise > CA-concurrents	0

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 remettre en cause sa capacité à accroître son chiffre d'affaires sur son marché cible.

Manque de ressources financières	<i>Frein</i>
Manque de ressources techniques	<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.

Présence de nouveaux concurrents	<i>Frein</i>
Non maîtrise des processus de vente	<i>Frein</i>

Opportunités et limitations liées aux zones géographiques

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

Europe	<i>Opportunité</i>
International	<i>Opportunité</i>
Présence de nouveaux concurrents	<i>Frein</i>
Réglementations ou certifications différentes	<i>Frein</i>
Comportements d'achat des clients différents	<i>Frein</i>

2.2 - CHOIX DES CLIENTS PRIORITAIRES

Une entreprise n'a pas le droit de se disperser, notamment celles qui ont des ressources limitées, elle doit cibler les profils de clients les plus prometteurs. Dans cette partie nous cherchons à valider le choix des clients cibles de l'entreprise. Le choix des clients cibles est pris en compte pour mesurer le potentiel de croissance de l'entreprise à court terme.

Nous avons mesuré l'attractivité de vos clients cibles en fonction de la façon dont ils couvrent les six critères évaluation, l'attractivité des clients est bonne ou satisfaisante si elle a une note respectivement supérieure à 70% et 50%.

ATTRACTIVITÉ DES PROFILS DE CLIENTS CIBLES (%)



Ciblage des clients

Le ciblage des clients permet d'optimiser l'offre et ainsi de mieux couvrir leurs attentes. Excepté dans le cas d'un marché de niche pour lequel il est toujours difficile mais possible d'identifier des opportunités de marché complémentaires, la segmentation des clients est indispensable pour se projeter au delà de vos opportunités actuelles, elle nécessite toutefois d'identifier les clients prioritaires. L'ensemble de vos clients prioritaires doit représenter un marché assez grand pour développer votre entreprise. Ici nous mesurons votre capacité à cibler des profils de clients parmi tous les profils identifiés.

Ciblage des profils de clients	<i>Bon</i>
--------------------------------	------------

Attractivité des clients

Un profil de clients cible doit être attractif, c'est à dire représenter un marché important, un intérêt pour l'offre et une facilité de générer des revenus. Le tableau ci-dessous récapitule des informations sur les différents profils de clients, un profil de clients est considéré comme

attractif si sa note est égale ou supérieure à 70%.

La pertinence du choix de la cible faite référence à la sélection d'un profil cible par rapport à l'ensemble des profils. L'idée étant de sélectionner les profils les plus attractifs.

Segmentation des clients	Clients cibles	Attractivité des clients (%)	Pertinence du choix de la cible
client 1	<i>Oui</i>	20	<i>Correcte</i>
client 2		20	
client 3		20	

Critères d'évaluation de l'attractivité des clients

Le tableau suivant rappelle comment les différents profils de clients satisfont aux critères d'attractivité pour une entreprise. Ces critères caractérisent le potentiel des clients et la facilité de développer l'activité de l'entreprise.

Segmentation des clients	Grand nb de clients potentiels	Fort pouvoir d'achat	Prix de vente élevés	Fort intérêt pour l'offre	Facilité d'accès à l'offre	Facilité d'accès aux clients
client 1		■				
client 2		■				
client 3		■				

2.3 - 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.

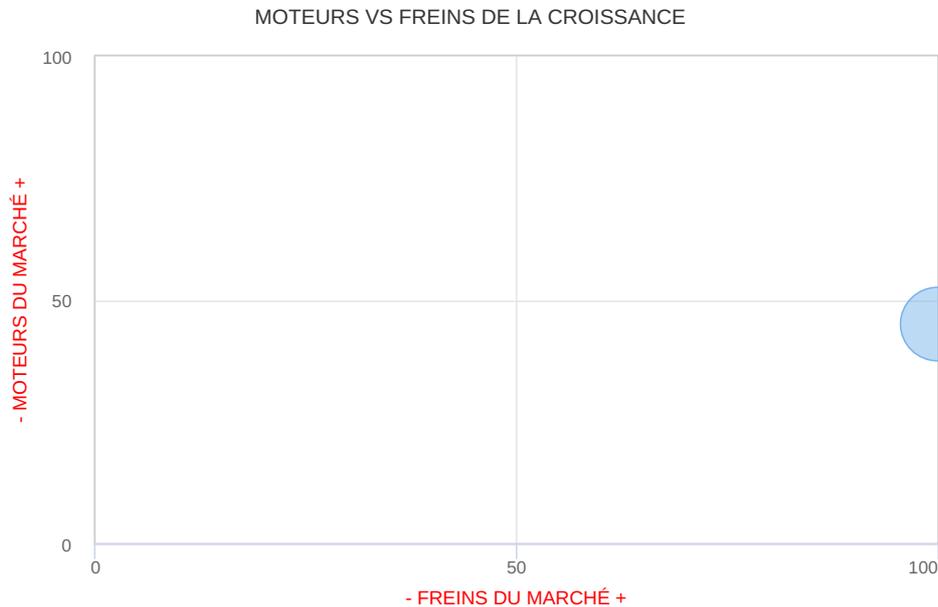
Les moteurs et les freins du marché les plus efficaces sont ceux qui ont un impact sur l'économie des clients et/ou des consommateurs et sur leur sécurité qu'elle soit sanitaire ou alimentaire. Ces éléments impactent directement leur décision d'achat.

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.

Évolution des besoins des clients	<i>Faible</i>
Appétence des clients pour les nouvelles technologies	<i>Faible</i>
Changement du comportement d'achat des clients	<i>Faible</i>
Nouvel environnement	<i>Fort</i>

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.

Risques alimentaires, sécuritaires, sanitaires	<i>Fort</i>
Augmentation des coûts de l'énergie ou des matières premières	<i>Fort</i>
Impact négatif sur le climat et l'environnement	<i>Fort</i>
Offre incomplète pour satisfaire l'ensemble des besoins clients	<i>Faible</i>
Évolution des comportements d'achats des clients	<i>Faible</i>
Évolution des besoins des clients	<i>Faible</i>
Nouvelle réglementation	<i>Fort</i>

Commentaires sur les moteurs et les freins du marché

Les freins du marché sont supérieurs aux moteurs, l'équilibre est défavorable. Il est indispensable de trouver des solutions pour réduire les principaux freins qui limitent la croissance de la startup et pour augmenter les moteurs qui ont un impact positif sur la décision d'achat des clients.

2.4 - 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 (%)



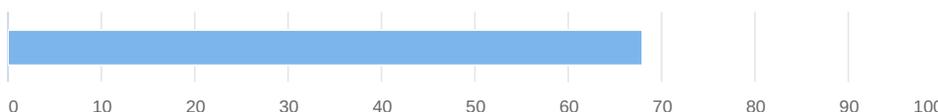
Le tableau ci-dessous indique les éléments qui impactent l'accès et la compréhension de l'offre par les clients. Il est conseillé de minimiser les points faibles et de renforcer les points forts.

Simplicité des achats sur Internet	Neutre
Facilité de paiement pour les clients	Neutre
Facilité de choisir entre les différents offres disponibles pour les clients	Neutre
Pas de connaissances spécifiques des clients pour installer le produit	Neutre
Pas de connaissances spécifiques des clients pour utiliser le produit	Neutre

2.5 - SIMPLICITÉ DU PROCESSUS DE VENTE

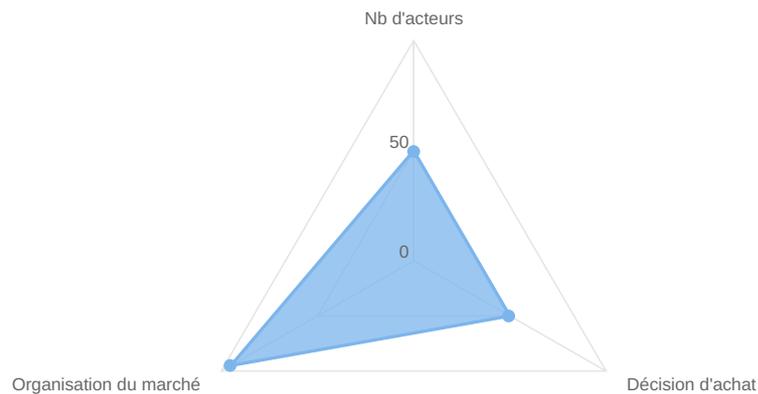
La simplicité du processus de vente se mesure en fonction du nombre d'acteurs impliqués directement ou indirectement dans la décision d'achat. Elle est aussi fonction des délais de prise de décision et des processus de sélection des fournisseurs par les clients.

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 les clients 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.

Vecteurs de vente	Entreprise	Concurrent 1	Concurrent 2
Ventes directes Internet	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>
Ventes directes	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>
Ventes indirectes	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>
Ventes multi-canaux	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</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.

Utilisateurs finaux	<i>Impact faible</i>
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 nul</i>

Commentaires sur les acteurs du marché

L'organisation du marché est simple. Le nombre d'acteurs du marché impliqués dans la définition du contenu de l'offre ou la décision d'achat des clients est limité.

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

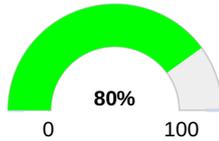
Le tableau ci-dessous rappelle le nombre de décideurs impliqués dans l'acte d'achat et les délais de prise de décision. Il précise aussi si l'acte d'achat est soumis à appel d'offres ou à l'autorisation d'une tierce partie. L'objectif est de privilégier les clients pour lesquels le nombre de décisionnaires 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>Oui</i>
Besoin autorisation d'une tierce partie	<i>Oui</i>

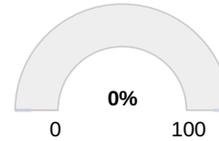
3 - ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

L'attractivité de l'entreprise se mesure autour de quatre critères : la maîtrise de son environnement économique, la couverture des postes de management et de ses activités clés et l'avancement de son projet. Le graphe ci-dessous rappelle la mesure des quatre critères.

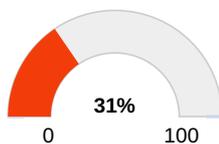
MAÎTRISE DE L'ENVIRONNEMENT



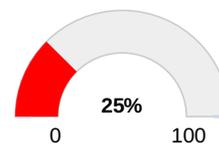
MAÎTRISE MANAGEMENT



COUVERTURE ACTIVITÉS CLÉS



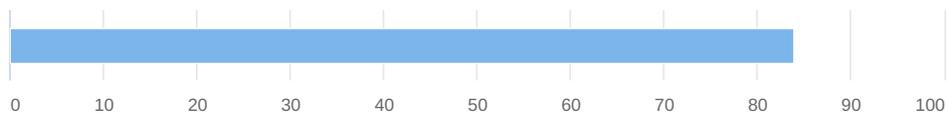
AVANCEMENT PROJET



3.1 - MAÎTRISE DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Nous considérons la maîtrise de l'environnement économique par les managers comme un facteur clé de la réussite de la startup même si certaines personnes pensent qu'elle constitue un frein à l'innovation. Dans 90% des cas, la maîtrise de l'environnement économique aura un impact positif et décisif sur la confiance des clients et des investisseurs dans la startup et sa solution.

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

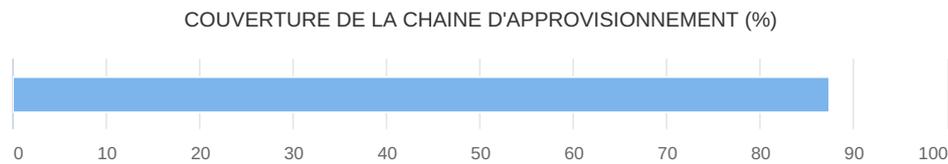


Le tableau ci-dessous reprend la liste des acteurs du marché qui interviennent directement ou indirectement dans le processus d'achat des clients, la vente ou la fabrication des produits de l'entreprise. Il indique aussi le niveau de contrôle de ces acteurs par l'entreprise. Nous avons défini cinq niveaux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

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

Couverture de la chaîne d'approvisionnement

La couverture de la chaîne d'approvisionnement est un élément essentiel de votre maîtrise de l'environnement économique. Nous proposons une mesure de votre couverture de la chaîne d'approvisionnement en prenant en compte le niveau de contrôle des différentes étapes. Si une étape n'est pas couverte par l'entreprise votre note est automatiquement inférieure à 50%.



Commentaires sur le nombre d'étapes de la chaîne d'approvisionnement

Le tableau suivant récapitule la qualité de la couverture des différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement par l'entreprise. Nous rappelons aussi qui, de l'entreprise ou de ses concurrents, fait appel à des partenaires pour couvrir certaines de ces étapes.

Étapes chaîne d'approvisionnement	Qualité de la couverture (%)	Entreprise	Concurrent 1	Concurrent 2
extraction	50	Directe	Indirecte	Indirecte
production	100	Indirecte	Indirecte	Indirecte
ventes	100	Directe	Directe	Directe
services	100	Directe		

Qualité de vos partenaires

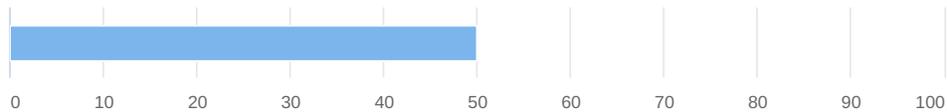
Vos partenaires impliqués dans votre chaîne d'approvisionnement doivent satisfaire vos attentes et celles de vos clients. Un partenaire qui ne répond pas à vos attentes pénalise l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et tire votre offre vers le bas.

Étapes chaîne d'approvisionnement	Qualité du partenaire
production	100

Fidélisation des clients

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 proposent 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 et prospects est-elle faible ?	<i>Positif</i>
Les clients recommandent-ils les produits de l'entreprise ?	<i>Négatif</i>
Les clients achètent les produits de l'entreprise pour leur qualité ?	<i>Négatif</i>
Les clients apprécient les services de l'entreprise ?	<i>Négatif</i>
Les clients apprécient la relation clients de l'entreprise ?	<i>Positif</i>
Les clients achètent les produits de l'entreprise grâce à des prix attractifs ?	<i>Négatif</i>
Les clients font appel à l'entreprise pour des raisons de proximité géographique ?	<i>Positif</i>
Il est difficile pour les clients de trouver d'autres fournisseurs ?	<i>Positif</i>

3.3 - MAÎTRISE DES ACTIVITÉS CLÉS

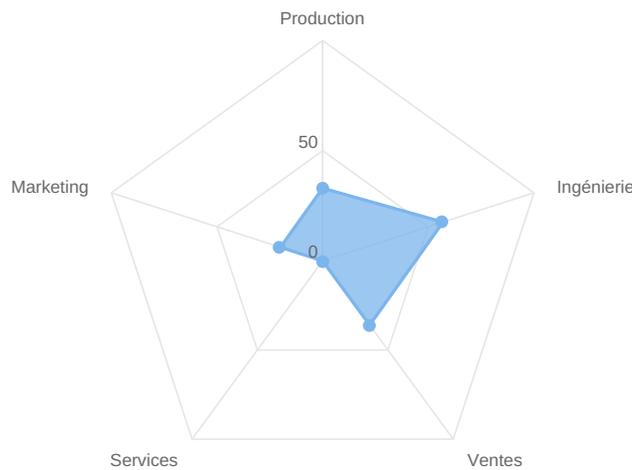
L'objectif est d'évaluer la maîtrise des activités clés de l'entreprise par ses collaborateurs. Ces activités peuvent varier en fonction de l'offre de l'entreprise et de son secteur d'activité. La graphie ci-dessous donne une mesure globale de la maîtrise des activités.

MESURE DE LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS CLÉS (%)



La graphie 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>Faible</i>
Activités de logistique	<i>Neutre</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>Neutre</i>
Gestion de projet	<i>Neutre</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>Insuffisant</i>
Administration des ventes	<i>Faible</i>
Construction d'un budget	<i>Neutre</i>
Techniques de vente adaptées aux métiers de l'entreprise	<i>Faible</i>
Détermination des prix de vente	<i>Faible</i>
Élaboration des devis pour les clients	<i>Faible</i>
Management de relance des clients	<i>Faible</i>
Lancement commercial d'une nouvelle offre	<i>Faible</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>Insuffisant</i>
Matériels et/ou équipements utilisés	<i>Insuffisant</i>
Réalisation des prestations	<i>Insuffisant</i>
Gestion des réclamations clients	<i>Insuffisant</i>
Gestion des indicateurs de performance	<i>Insuffisant</i>
Règles de sécurité	<i>Insuffisant</i>
Réglementations en vigueur	<i>Insuffisant</i>

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

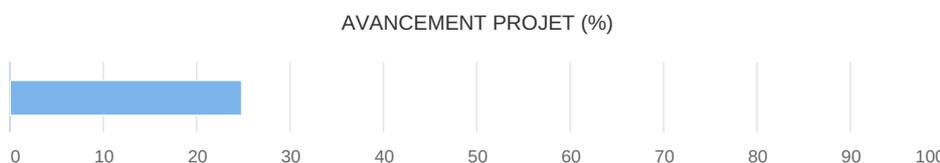
Marketing et communication, les forces et faiblesses

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

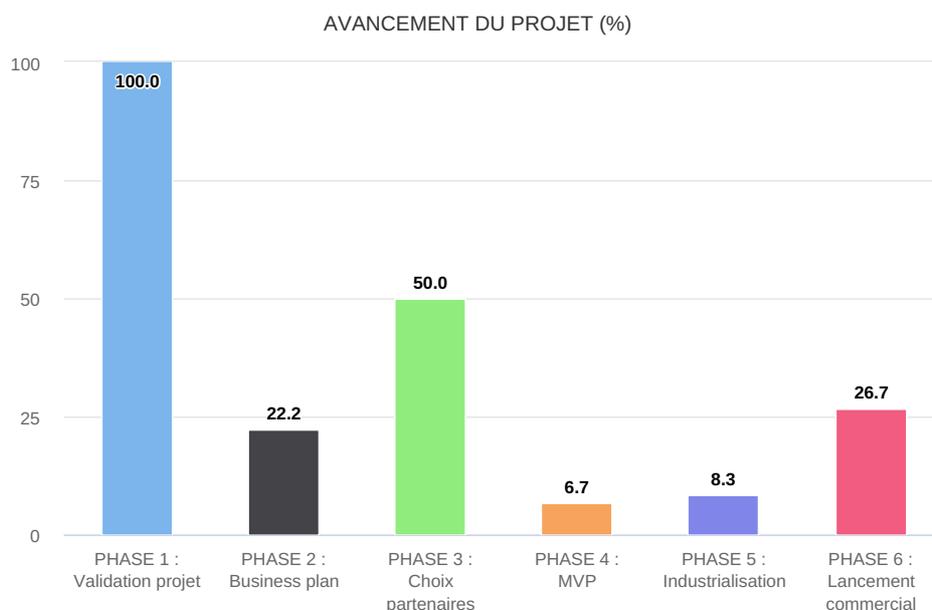
Mesure de la satisfaction clients	<i>Insuffisant</i>
Élaboration d'un plan de communication	<i>Faible</i>
Benchmarking de la concurrence	<i>Faible</i>
Communication via les réseaux sociaux	<i>Insuffisant</i>
Outils de communication, emailing et télémarketing	<i>Insuffisant</i>
Programme de fidélisation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

3.5 - AVANCEMENT DU PROJET

L'avancement du projet est un paramètre important qui impacte le potentiel global de l'entreprise. Les ressources de l'entreprise et la couverture de ses activités clés évoluent avec le temps.



Le projet a été décomposé en sept phases successives qui vont de l'idéation au lancement commercial. Nous avons identifié les éléments constitutifs de ces différentes phases pour mesurer le niveau d'avancement du projet. Nous indiquons sur fond gris les actions qui restent à accomplir pour sécuriser le projet et valider son lancement commercial.



Commentaires sur l'avancement du projet

L'entreprise est bien avancée dans son projet, la phase de commercialisation est en cours et l'entreprise a déjà ses premiers clients. Il est, toutefois, important de noter

Table of Contents

RAPPORT COMPLET D'EVALUATION "EXEMPLE"	1
OBJECTIFS	1
CONTENU DU RAPPORT	1
ÉVALUATION DU POTENTIEL DE L'ENTREPRISE	2
RAPPEL DES ÉVALUATIONS ET ANALYSE SWOT	2
POTENTIEL GLOBAL DE L'ENTREPRISE	2
ATTRACTIVITÉ DE L'OFFRE	3
ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ	3
ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE	3
COUVERTURE DES 12 CRITÈRES	4
Commentaires sur le potentiel de l'entreprise	4
FENÊTRE D'OPPORTUNITÉ	4
INDICE DE CONFIANCE DES INFORMATIONS COLLECTÉES	6
Analyse SWOT	7
ÉTAPE 1 - EXPLOITATION DE L'ANALYSE SWOT	8
ANNEXE 1 - INFORMATION GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE	11
1 - INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE	11
TAILLE DU MARCHÉ	11
PROFILS DES CLIENTS	11
SEGMENTATION DE L'OFFRE	11
BESOINS DE FINANCEMENT (K€)	11
STRUCTURE DE L'ÉQUIPE (HORS STAGIAIRES)	11
ANNEXE 2 - RAPPORT DÉTAILLÉ	13
1 - ATTRACTIVITÉ DE L'OFFRE	13
PUISSANCE INNOVATION	13
COUVERTURE DES ATTENTES	13
DIFFÉRENCIATION DE L'OFFRE	13
PROTECTION VS CONCURRENCE	13
1.1 - PUISSANCE DE L'INNOVATION	13
Besoins vs technologie	13
Cadre de l'innovation	14
1.2 - POSITIONNEMENT QUALITÉ-PRIX DE L'OFFRE	14
POSITIONNEMENT DE L'OFFRE	15
1.3 - COUVERTURE DES ATTENTES CLIENTS	15
1.4 - AXES DE DIFFÉRENCIATION DE L'OFFRE	16
MESURE DU POTENTIEL DE DIFFÉRENCIATION DE L'OFFRE (%)	16
Canevas stratégique	16
CANEVAS STRATÉGIQUE	17
1.5 - POTENTIEL DE RÉACTION DE LA CONCURRENCE	18
MESURE DU POTENTIEL DE REACTION DES CONCURRENTS (%)	18
ANALYSE DU POTENTIEL DE REACTION DES CONCURRENTS	18
Barrière à l'entrée	19
BARRIÈRE À L'ENTRÉE (%)	19
Tendance de l'environnement concurrentiel	19
TENDANCE ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL (%)	20
2 - ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ	21
POTENTIEL D'EXPANSION	21
INTÉRÊTS DU MARCHÉ	21
COMPLEXITÉ DE LA VENTE	21
ACCÈS A L'OFFRE	21
2.1 - TAILLE DU MARCHÉ ET POTENTIEL DE CROISSANCE	21
TAILLE DES MARCHÉS ET CA DE L'ENTREPRISE (K€)	22
Potentiel de croissance	22
ÉVALUATION DU POTENTIEL DE CROISSANCE (%)	22
AXES DE CROISSANCE	24
TAILLE RELATIVE DES LIGNES DE PRODUITS	25
Accès de l'entreprise à son marché cible	25
Accès de l'entreprise à l'ensemble des profils de clients	25
Opportunités et limitations liées aux zones géographiques	26
2.2 - CHOIX DES CLIENTS PRIORITAIRES	26
Ciblage des clients	26
Attractivité des clients	26
Critères d'évaluation de l'attractivité des clients	27
2.3 - INTÉRÊTS DES ACTEURS DU MARCHÉ POUR L'OFFRE	27
Matrice moteurs vs freins	27
MOTEURS VS FREINS DE LA CROISSANCE	28

Les principaux moteurs	28
Les principaux freins	28
2.4 - FACILITÉ D'ACCÈS ET DE COMPRÉHENSION DE L'OFFRE POUR LES CLIENTS	29
MESURE DE LA FACILITÉ DE COMPRÉHENSION ET D'ACCÈS À L'OFFRE POUR LES CLIENTS (%)	29
2.5 - SIMPLICITÉ DU PROCESSUS DE VENTE	29
COMPLEXITÉ DU PROCESSUS DE VENTE (%)	29
SIMPLICITÉ DU PROCESSUS DE VENTE	30
Commentaires sur les vecteurs de vente	30
Commentaires sur les acteurs du marché	30
Nombre de personnes impliquées directement dans l'acte d'achat et délais de prise de décision	30
3 - ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE	32
MAÎTRISE DE L'ENVIRONNEMENT	32
MAÎTRISE MANAGEMENT	32
COUVERTURE ACTIVITÉS CLÉS	32
AVANCEMENT PROJET	32
3.1 - MAÎTRISE DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE	32
MAÎTRISE DU MARCHÉ ET DE SES ACTEURS PAR L'ENTREPRISE (%)	32
Couverture de la chaîne d'approvisionnement	33
Commentaires sur le nombre d'étapes de la chaîne d'approvisionnement	33
Qualité de vos partenaires	33
Fidélisation des clients	33
3.3 - MAÎTRISE DES ACTIVITÉS CLÉS	34
MESURE DE LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS CLÉS (%)	34
MAÎTRISE DES ACTIVITÉS CLÉS	35
Production, les forces et faiblesses	35
Développement, les forces et faiblesses	35
Ventes, les forces et faiblesses	35
Services, les forces et faiblesses	36
Marketing et communication, les forces et faiblesses	36
3.5 - AVANCEMENT DU PROJET	37
AVANCEMENT PROJET (%)	37
AVANCEMENT DU PROJET (%)	37
Phase 0 : origine de l'idée	37
Phase 1 : validation de l'idée	38
Phase 2 : analyse du marché	38
Phase 3 : partenaires "clients" en phase de développement	38
Phase 4 : développement de l'offre	38
Phase 5 : industrialisation et production	38
Phase 6 : lancement commercial	38
Table of Contents	40