



LA **CONFÉRENCE** INTERNATIONALE DE **VENTE** - Casablanca

06 et 07 février 2020

ATELIER

Démarquez-vous de la concurrence :
Adoptez un esprit de création de valeur!

Le 7 février 2020

Présenté par : Marc Deegan

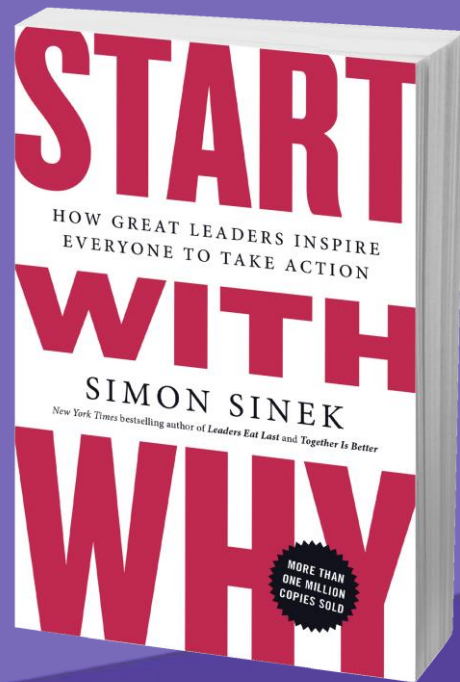
Associé et Directeur Général, Groupe Logistique Hitek



MERCI !



POURQUOI?





MA CARRIÈRE – ACCENT SUR LES COMPAGNIES ENTREPRENEURIALES

M&A Évaluations d'entreprises Chargé de cours

- Comment évaluer une entreprise?
- Quels sont les facteurs clés qui font augmenter la valeur?
- Pourquoi certaines entreprises ont plus de valeur que d'autres dans le même secteur?

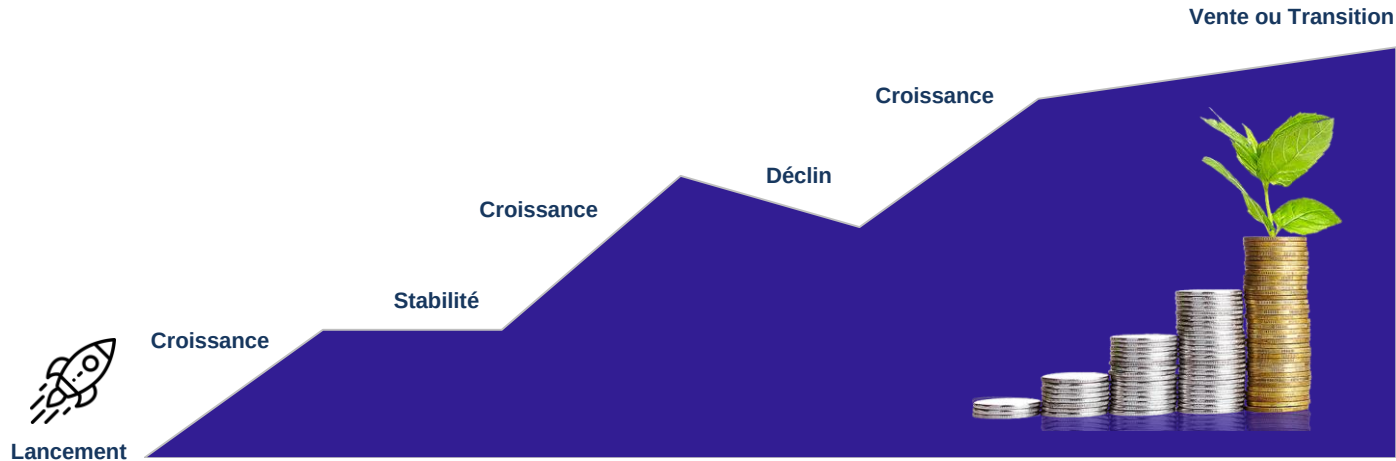
Investisseur Rôles opérationnels Lancement

- Que faut-il faire pour faire croître une entreprise?
 - Stratégie
 - Ventes & Marketing
 - Opérations
 - Gestion
 - Employés
 - Technologie

Mission + Passion = Je veux donner aux équipes de gestion et ventes des outils et des conseils pour leur permettre d'adopter un état d'esprit de création de valeur!



CYCLE DE VIE DES ENTREPRISES



La plupart des entrepreneurs et les équipes de gestion pensent à la valeur de leurs affaires seulement quand ils sont prêts à vendre ou faire une transition – et souvent c'est trop tard!



CYCLE DE VIE DES ENTREPRISES SANS LES VENTES

Cycle de vie des entreprises – Sans les ventes



**Vous jouez un rôle clé en Créant de la Valeur pour l'entreprise
pour laquelle vous travaillez!**



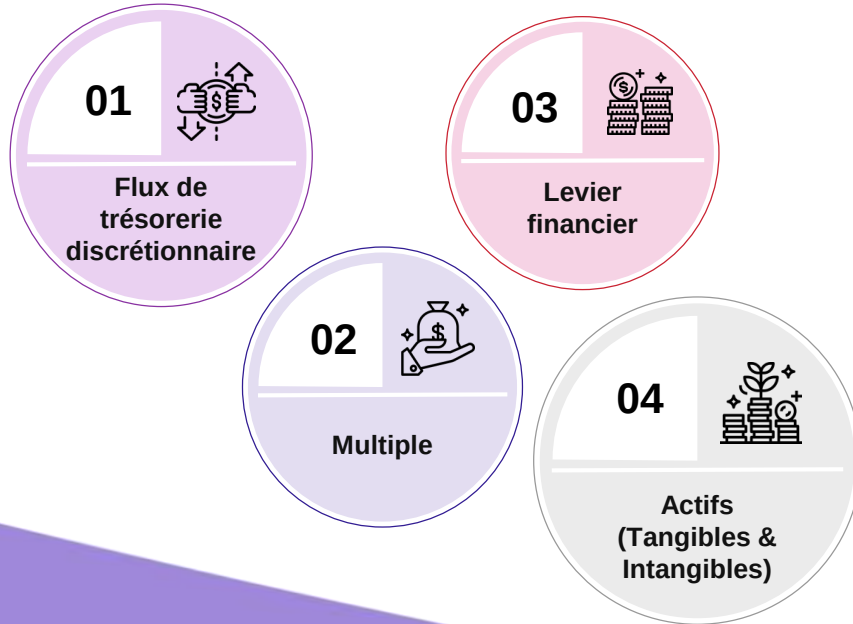
Avez-vous atteint votre objectif de nouvelles ventes cette année?

Avez-vous atteint votre objectif de nouvelles acquisitions de clients
cette année?

**Si oui, vous et votre entreprise, vous risquez de vous
retrouver dans une situation très difficile!!**



4 FACTEURS CLÉS DE VALEUR



Basé sur mon expérience, j'ai identifié quatre Facteurs Clés de Valeur sur lesquels peuvent se concentrer les équipes de gestion de PME (petites et moyennes entreprises) privées pour créer, de manière importante, de la valeur pour leur entreprise.

Pour les fins de cette présentation, nous porterons notre attention sur les deux premiers facteurs.



C'EST QUOI UN FLUX DE TRÉSORERIE DISCRÉTIONNAIRE (FTD)?

DESCRIPTION

Ventes	10 000 000
Moins : Coût des ventes	(7 000 000)
Marge brute	3 000 000
Moins : Frais généraux & admin.	(1 000 000)
Moins : Frais de ventes & Marketing	(450 000)
Moins : Frais financiers	(50 000)
BAIIA *	1 500 000
Moins : Impôts sur le revenu	(300 000)
Flux net de trésorerie lié à l'exploitation	1 200 000
Moins : Réinvestissement de maintien **	(400 000)
FTD	800 000

Toutes choses étant égales, plus le FTD est élevé, plus la valeur de l'entreprise est élevée!



*BAIIA: Bénéfice avant impôts, intérêts et amortissement

**Réinvestissement de maintien : L'investissement annuel d'actifs requis pour maintenir le BAIIA



NOS CLIENTS : UN MÉLANGE DE A & B

	CLIENT A	CLIENT B
Ventes	1 000 000	1 000 000
Moins: Coût des ventes Produit / service Main-d'œuvre	(700 000)	(800 000)
Marge brute	300 000	200 000
Moins: Dépenses	(50 000)	(150 000)
BAIIA	250 000	50 000
Moins: Impôt sur les revenus	(50 000)	(10 000)
Flux de trésorerie lié à l'exploitation	200 000	40 000
Moins: Réinvestissement de maintien		(30 000)
FTD	200 000	10 000

Client B

Opérations: travail intensif

Ventes: requièrent des visites fréquentes

Service: requiert soutien supplémentaire

Collection: requiert des suivis supplémentaires et ne paie pas dans les délais

Direction: doit s'impliquer

Investissement en technologie ou équipement

1 x Client A = 20 x Client B



AUGMENTER LES VENTES $\neq$ AUGMENTER LA VALEUR

**AUGMENTER LE FTD
=
AUGMENTER LA VALEUR**



QUI EST RESPONSABLE DES CLIENTS B?

	CLIENT A	CLIENT B	RESPONSABILITÉ
Ventes	1 000 000	1 000 000	Ventes
Moins : Coût des ventes Produit / service Main-d'œuvre	(700 000)	(800 000)	Opérations
Marge brute	300 000	200 000	Ventes & Opérations
Moins : Dépenses	(50 000)	(150 000)	Gestion / Ventes / Opérations / TI = Équipe
BAlIA	250 000	50 000	Équipe
Moins : Impôt sur les revenus	(50 000)	(10 000)	Gouvernement
Flux de trésorerie net lié à l'exploitation	200 000	40 000	Équipe
Moins : Réinvestissement de maintien		(30 000)	Équipe
FTD	200 000	10 000	Équipe



LA PLUPART DES ENTREPRISES ONT DES CLIENTS A & DES CLIENTS B

- Avec les clients A & B nous parvenons à notre objectif de ventes – **Félicitations!**
- Toutefois, les Clients A génèrent considérablement plus de valeur que les Clients B (20 x)



Comment augmente-t-on le FTD?

- Augmenter les ventes
- Augmenter la marge brute
- Réduire les dépenses
- Augmenter les rendements – faire plus avec moins
- Augmenter le rendement sur le réinvestissement de maintien

ACCUEILLIR PLUS DE CLIENTS A



CLIENTS A OU CLIENTS B?

La plupart des entreprises ont des Clients B - Pourquoi?

- Nous avons un esprit entrepreneurial : Nous aimons augmenter nos chiffres d'affaires avec les ventes;
- Nous n'avons pas l'information ou nous n'avons pas la vraie compréhension de nos coûts :
 - Coût pour acquérir un client
 - Coût pour accueillir un client
 - Coût pour servir un client
- L'information de la valeur client (FTD) n'est pas nécessairement toujours disponible;
- Les Ventes/Opérations/Administration/Finance ne communiquent pas nécessairement bien entre elles;
- Les objectifs peuvent être motivés par les ventes ou la marge brute.

La plupart des équipes de gestion et ventes **ne possèdent pas les outils et l'information quant à la création de valeur pour leurs entreprises!**



4 FACTEURS CLÉS DE VALEUR

01



Flux de
trésorerie
discrétionnaire

02



Multiple

03



Levier financier

04



Actifs (Tangibles
& Intangibles)



ÉVALUATIONS 101 – LE MULTIPLE

	Entreprise A	Entreprise B
VENTES	20 000 000	20 000 000
FTD	2 000 000	100 000
MULTIPLE	5 x	4 x
VALEUR	10 000 000	400 000

Taux de rendement	Multiple	Période de récupération (ans)
12,5%	8 x (1/12,5%)	8 ans
20%	5 x (1/20%)	5 ans
25%	4 x (1/25%)	4 ans

Le multiple représente le taux de rendement requis de l'investisseur. Plus le risque est élevé, moins est le multiple.



COMMENT DÉTERMINER LE MULTIPLE?



Transaction - Vente

- Basée sur les négociations
- Synergies – coût, revenu, produits/services
- Marché actif vs très peu d'acheteurs



Formules Financières

- Modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF)
- Coût moyen pondéré du capital (CMPC)
- Ces formules sont plus pertinentes aux sociétés inscrites en bourse



Bases de données

- Capital IQ
- Bloomberg
- Ressources en évaluation d'entreprise



COMMENT AUGMENTER NOTRE MULTIPLE?

LES FACTEURS QUI CONTRIBUENT À UN MULTIPLE PLUS ÉLEVÉ



Tirer profit des
Forces



Améliorer les
Faiblesses



Saisir les
nouvelles
Opportunités



Protéger contre
les **Menaces**



Exploiter les
Tendances

Comment augmenter notre FTD tout en diminuant les risques généraux?

Les équipes de vente jouent un rôle clé!



L'IMPACT DES VENTES SUR LE MULTIPLE

Pourquoi l'entreprise A a un multiple plus élevé que l'entreprise B?
Moins de risque = multiple plus élevé!

Valeur	Entreprise A	Entreprise B
Clientèle	200	10
Concentration des ventes	Le plus grand client représente 10% des ventes	Le plus grand client représente 50% des ventes
Contrats	Plusieurs en place	Aucun
Revenu récurrent	40% des ventes	Aucun
Génération des ventes	Équipe de 10 vendeurs	Équipe de 2 vendeurs
Recommandations des clients existants	Plusieurs	Peu
FTD	Élevé	Faible
Clients de longue date	Plusieurs	Peu



FORMULE DE CRÉATION DE VALEUR

Augmenter les VENTES $\neq$ Augmenter la VALEUR

Augmenter le FTD & Augmenter le multiple

=

Augmenter la VALEUR



CRÉATION DE VALEUR DANS LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

	Méthodes traditionnelles	Esprit de Création de valeur
Budgets	Augmentation de X% dans les ventes vs l'an dernier	5 x création de valeur dans 5 ans
Objectifs	Basés sur les ventes et les marges brutes	Basés sur le FTD par client
Clients cibles	Basés sur les ventes	Comment peut-on avoir plus de clients A?
Segmentation des clients (clients VIP)	Basée sur les ventes	Basée sur le FTD par client
KPI's (Key Performance Indicators / Indicateurs de rendement clé)	Ventes et marge brute par client	Coût d'acquisition de clients Valeur à vie des clients Taux de recommandations de clients Taux de fidélisation de clients FTD
Boni	Croissance des ventes	Croissance de la valeur



L'IMPACT SUR LA VALEUR

Ces facteurs ont un impact direct sur la valeur de votre entreprise:

- La nature des clients
- La grandeur et la concentration des clients
- Comment vous établissez vos objectifs de croissance et de budgets
- Le niveau de recommandations des clients existants
- Comment vous générez du revenu récurrent
- Comment vous surveillez et mesurez votre succès
- Créez-vous de la valeur pour vos clients?



PAS DE PRESSION MAIS TOUT DÉBUTE AVEC LES VENTES!



Avez-vous atteint votre objectif des ventes cette année?

Avec les **Clients A** = FANTASTIQUE



Avec les **Clients B** = Vous et votre organisation,
vous avez besoin d'aide





21,000,000



CRÉATION DE VALEUR

MODIFIEZ VOTRE HISTOIRE ET VOUS MODIFIEREZ VOTRE VIE!

**Au lieu de vous limiter d'être un vendeur, devenez un Créateur de Valeur
et regardez votre carrière et vos affaires atteindre de nouveaux sommets!**



MERCI !
Une 2^{ième} fois

Questions?

mdeegan@hitek.com

The bottom of the slide features a decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent geometric shapes in various shades of purple and pink, creating a modern, abstract design.



ATELIER



COMMENT POUVONS-NOUS AUGMENTER LA FLUX DE TRÉSORERIE DISCRÉTIONNAIRE?

Quelques-unes des manières d'augmenter le flux trésorerie discrétionnaire (FTD) sont :

01

Augmenter les
ventes

02

Augmenter les
bénéfices bruts et
les marges brutes

03

Réduire les
dépenses

04

Améliorer les
rendements

**Quelles modifications proposez-vous au sein de votre
entreprise pour répondre aux questions de 1 à 4?**



AUGMENTER LES VENTES



- Augmenter la vente des produits ou des services existants aux clients existants
- Promouvoir et vendre les produits ou les services existants à de nouveaux clients dans de nouveaux marchés
- Créer de nouveaux produits ou services et les vendre aux clients existants et aux nouveaux clients
- Annuler toutes les lignes de produits ou services qui perdent de l'argent (ventes moins les coûts directs moins frais généraux)
- Agrandir l'équipe des ventes en engageant de nouveaux vendeurs
- Développer des relations d'affaires avec les distributeurs ou les représentants de ventes clés dans l'industrie
- Demander à vos conseillers professionnels (ex. : banquiers, avocats, comptables) de vous référer de nouveaux clients
- Demander à vos fournisseurs de vous référer de nouveaux clients



AUGMENTER LES BÉNÉFICES BRUTS ET LES MARGES BRUTES

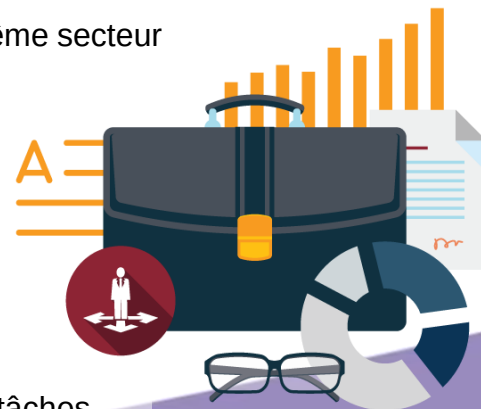
- Négocier avec les fournisseurs pour améliorer les prix d'achat
- Obtenir des soumissions de marché pour évaluer le taux courant de vos fournisseurs
- Trouver des moyens de réduire le gaspillage dans le processus de production/service
- Trouver des moyens de réduire le temps émis dans le processus de production/service
- Si possible, consolider les achats afin d'obtenir un meilleur prix
- Si possible, payer les fournisseurs dans un délai plus court pour bénéficier des escomptes
- Si possible, avoir recours à la sous-traitance pour obtenir de meilleurs taux ou de meilleurs services
- Accélérer le cycle de la production/service (à partir de la commande du client jusqu'à la facturation)
- Trouver des moyens de réduire les coûts de stockage et de transport
- Rechercher des occasions d'achat (différentes périodes de l'année)
- Évaluer l'inventaire et accélérer la rotation des stocks





DIMINUER LES DÉPENSES D'EXPLOITATION

- Avoir un cible et viser à réduire les dépenses sur une base mensuelle / trimestrielle
- Éliminer les dépenses prévues qui sont redondantes
- Envisager de réduire ou d'éliminer les dépenses de papier et autres fournitures de bureau (ex.: enveloppes, timbres, etc.)
- Inciter les employés à trouver des économies de coût
- Mesurer les dépenses en pourcentage des ventes avec différentes entreprises du même secteur
- Se joindre à une association pour bénéficier des économies de coût de groupe (ex.: Chambre de commerce, **Fédération canadienne de l'entreprise indépendante**)
- Si possible, étudier la possibilité de permettre au personnel de travailler à distance pour réduire les frais de loyer
- Considérer à engager des pigistes par l'intermédiaire des sites tels upworks.com ou freelancer.com
- Considérer à engager des étudiants et/ou des stagiaires pour vous assister dans les tâches.
- Surveiller les balances des comptes bancaires et la trésorerie pour éviter des frais d'intérêt.





-



LES CLIENTS A

Quel est le profile idéal de votre Client A?





COÛT D'ACQUISITION DE CLIENTS (CAC)

(Dépenses de Ventes + Marketing)
de Nouveau Clients

Le but c'est de diminuer le CAC





VALEUR À VIE DES CLIENTS (VAV)

(Marge brut ou FTD) x (# années moyennes que le client transige avec vous)

—

(coût d'acquisition de clients)

Le but c'est d'augmenter le VAV





TAUX DE RECOMMANDATIONS DE CLIENTS (TRC)

(# de clients par recommandation ou ventes par recommandation)
(Total # de clients ou Total des ventes)

Le but c'est d'augmenter le TRC





TAUX DE FIDÉLISATION DE CLIENTS (TFC)

$$\frac{((\# \text{ de clients fin d'année} - \# \text{ de nouveau clients pour l'année}) / (\# \text{ de clients au début de l'année})) \times 100}$$

Le but c'est d'augmenter le TFC





COMMENT PEUT-ON AVOIR PLUS DE CLIENTS A?

Quel est votre plan d'action pour augmenter le portfolio de Clients A?

Veuillez formuler votre réponse sous forme de l'objectif **SMART**:

S

Specific /
Spécifique

M

Measurable /
Mesurable

A

Attainable /
Accessible

R

Relevant /
Réalistique

T

Time Based /
Temporel



EXEMPLE D'UN OBJECTIF « SMART »



Je vais cibler par mois 5 nouveaux clients potentiels qui dépensent annuellement entre 500 000 et 1 000 000 dans l'industrie aéronautique. Ces clients sont axés sur la croissance avec des ventes annuelles entre 10 000 000 et 50 000 000 situées au Maroc. Ces clients cibles paieront un supplément pour obtenir un service de haute qualité.

Je vais mesurer mensuellement mon progrès en me basant sur les nouveaux clients, les ventes et les objectifs de la trésorerie discrétionnaire.



CRÉATION DE VALEUR EN ACTION



Comment pouvez-vous incorporer ces principes de création de valeur dans votre processus de planification stratégique?



CRÉATION DE VALEUR

**MODIFIEZ VOTRE
HISTOIRE ET VOUS
MODIFIEREZ VOTRE VIE!**

