

édito

« Valeurs à quel prix ? »

Et si la valeur de l'entreprise n'était plus exprimée qu'au travers de signes, commentaires, événements, présence digitale, et finalement faite « d'un discours sociétal bien choisi » ?

La valorisation de l'entreprise s'est toujours faite à la lumière des changements sociétaux, des tendances, des révolutions des marchés, mais un incontournable reste le pouvoir d'attraction des repreneurs. Ainsi, en perdant de son attractivité elle perd inévitablement de la valeur.

Aujourd'hui, 25 % des dirigeants d'entreprises ont plus de 60 ans et 11 % ont plus de 66 ans. L'estimation du nombre d'entreprises à céder dans les 10 prochaines années oscille entre 250 000 et 700 000. Combien seront vraiment reprises ? 1 sur 5 ?

La majorité des entreprises à céder sont des TPE de moins de 5 salariés quand les repreneurs sont plutôt à la recherche d'entreprises de plus de 10 salariés, faut-il développer davantage les TPE avant de les vendre ou proposer un collectif de deux entreprises complémentaires à céder au potentiel repreneur ? À quel prix ?

Quand des « gens de valeur » constituent la valeur de l'entreprise, la notion de capital humain prend toute sa force. Mais lors du départ de dirigeants expérimentés sans reprise alors la perte de savoir-faire impacte au-delà de l'entreprise, un territoire tout entier, un territoire qui devrait plutôt construire ses forces et atouts sur son périmètre.

par **Pascal BARDOT**,
Directeur de la relation client,
Cerfrance des Savoie



sommaire



À qui veille tout se révèle !



Valeur d'estime ou estimation de la valeur ?



Chronique d'une fin annoncée : le barème fiscal !



RSE et valeur d'entreprise : convergence ?



Accompagner la performance globale



Entreprise bien valorisée, entreprise décarbonée ?



À qui veille tout se révèle!

par **Pascal BARDOT**, Directeur de la relation client, Cerfrance des Savoie

L'entreprise est une organisation économique vivante. À ce titre elle naît, se développe, et se doit puisque mortelle, de s'adapter et de s'ajuster en permanence aux interactions auxquelles elle est soumise, ses dirigeants et ses collaborateurs dans leur environnement. Et c'est bien là que réside l'un des plus profonds changements auxquels elle a à faire face, la compréhension et la perception que la population a d'elle, et donc savoir rester en veille pour bien interpréter.

L'entreprise n'est pas seulement « l'interface » entre un amont et un aval commercial, et une productrice de revenus pour ceux qui y participent, mais bien **un organe contributeur d'évènements positifs ou négatifs autour d'elle, voire d'engagement pour ou contre elle**. Aujourd'hui les modes opératoires, les accords et alliances, les réponses ou non réponses (ou tardives) des entreprises, leur existence même dans un secteur d'activité et leurs choix d'implantation ont des **conséquences sur la lecture qui est faite** de leur réalité par tout un chacun.

L'outil de travail peut être propre et générer de la satisfaction, tenir des promesses lucratives et laisser présager un retour sonnante et trébuchant à son terme, être le résultat d'une longue histoire, des détails (qui n'en sont certes pas) peuvent remonter à la surface et perturber l'image. Il est parfois devenu important de régler aussi le passé pour certaines entreprises afin d'être toujours bien perçue.

Aujourd'hui **veiller à son e-réputation** est quasi indispensable pour envisager son évaluation d'entreprise. On peut dire que **la valorisation de l'entreprise se fait à la lumière des changements sociétaux**. Rappelons au passage que les salariés de l'entreprise doivent être informés préalablement d'une intention de vente, au minimum deux mois à l'avance et qu'il peut y avoir de nombreux types d'informations qui s'échangent pendant ce moment à l'extérieur.

Autant dire que ne pas prendre **aujourd'hui le virage numérique et environnemental**, méconnaître les actions et **positionnements de la concurrence**, ou refuser d'observer les comportements et **besoins du personnel en place** et des potentielles recrues, est **préjudiciable dans l'évaluation de l'entreprise**.

Dans la valeur d'entreprise il y a toujours l'approche de la **rentabilité et du potentiel** de développement de ladite entreprise mais figure de plus en plus sa **réputation** (la bonne image de marque, la notoriété, la qualité de service, la responsabilité sociale) qui n'entre pas seulement dans une estimation de type *goodwill* mais bien dans **l'essence même de l'entreprise**.



À qui veille tout se révèle !

Autant le sens, les valeurs sont des incontournables pour de futurs candidats salariés, autant ces mêmes paramètres s'imposent aussi au repreneur soit dans sa recherche, soit dans son plan stratégique post-reprise. **Les chefs d'entreprise se doivent donc d'être toujours en veille sur la perception qu'ont leurs collaborateurs, leurs partenaires, et tout leur environnement de leurs actions, leurs postures, leurs engagements.**

C'est ainsi que la marque employeur révèle une valeur remarquable! ●

CONSEIL

Valoriser les forces

- Réalisation d'actions notoires, d'événements et travail sur l'image
- Positionnement local et engagements
- Adaptation permanente intégrant les collaborateurs, la veille, le réseau



Valeur d'estime ou estimation de la valeur ?

par **Thibaud LACRAMPE**, Conseiller d'entreprise, Cerfrance Hautes-Pyrénées

La génération Z, ayant acquis la majorité de ses connaissances par Internet, présente un autre rapport à l'apprentissage, notamment professionnel, et aspire à ce que l'entreprise soit un lieu où elle va continuer à apprendre, à expérimenter. Peut-être regarde-t-elle l'entreprise par « un autre bout de la lunette », celui du pragmatisme et du court terme et non plus du prestige et de « l'opulence » ?

On ne peut pas « passer à côté » des attentes d'une jeune génération **qui représentera 30 % de la population active en 2030**. Des collaborateurs ayant toujours vécu avec le numérique, attendent au plan professionnel bien plus que leurs prédécesseurs en termes d'outils, de partage et de responsabilités.

Avec les événements sanitaires et climatiques, les collaborateurs Z ont développé un aspect plus « militant », de **responsabilisation**

environnementale qui conditionne leurs choix de vie et leurs choix d'employeur. Ils prônent une conscience collective et une tolérance de l'autre (cf. les enjeux d'inclusivité qu'ils ont instauré dans le paysage public). **Ces valeurs les incitent à rejeter les situations trop stressantes** que leurs aînés ont pu subir et dont ils ont eu connaissance.



Valeur d'estime ou estimation de la valeur?

Cette génération change les codes du recrutement: 79 % des candidats de moins de 35 ans utilisent les réseaux sociaux dans leur recherche d'emploi et la proportion est plus élevée pour les Z. Et les entreprises ont vite compris qu'il fallait exploiter ce canal de communication: *Axa*, *Accenture* ou *McDonalds* passent par *Snapchat* pour leurs embauches. Avec 60 % de candidats ayant moins de 25 ans, Carrefour fait de même.

La présence sur les **réseaux sociaux** est donc une évidence pour **être vu par de futurs clients, collaborateurs** et parfois **partenaires ou fournisseurs**. Ça ne s'arrête pas à la communication mais se poursuit dans le management et l'organisation à travers des propositions de pluridisciplinarité, *flex-office*, semaine de 4 jours, intrapreneuriat, management collaboratif, *coaching*, qui sont devenus des critères de comparaison.



Plus de 50 % des jeunes de la génération Z en poste **ne sont pas satisfaits de leur emploi** et de l'équilibre vie privée/professionnelle, et plus d'un quart des 18-29 ans sont peu ou pas attirés par un CDI. Les conséquences sont problématiques avec un *turnover* qui n'a jamais été aussi élevé et coûteux pour les entreprises.

En panne sur leurs valeurs, égarées sur leurs outils de fidélisation, les entreprises augmentent alors leurs coûts (recrutement, instabilité, retard et délais de production, dégradation de la promesse client) et **en perdant en attractivité elles perdent également de la valeur**.

Il ne faut pas caricaturer cette génération qui revêt aussi beaucoup de diversité mais il est incontournable **de faire avec et pour elle**, car il en va de la pérennité économique des entreprises. On peut ainsi dire que l'attractivité de l'entreprise (dans la lecture de la génération Z) contribue à maintenir les compétences et le positionnement de celle-ci.

Finalement, la future valeur ne serait-elle pas plutôt une valeur d'estime qu'une estimation de la valeur? ●

CONSEIL

Créer de la valeur

- Conditions de travail
- Sens des actions et efforts d'attractivité
- Pédagogie et écoute des salariés

Chronique d'une fin annoncée: le barème fiscal!



Pascal BARDOT, Directeur de la relation client, Cerfrance des Savoie

Notre exception juridique concernant le droit au bail, et incidemment la propriété commerciale qu'il induit en tant que composant du fonds de commerce, s'expose à des changements d'approche lors de cession.*

Ce droit au renouvellement du bail commercial se présente donc en **valeur patrimoniale**. La reconnaissance du fonds de commerce en privé comme sur le domaine public depuis 2014 (Loi Pinel) sous certaines réserves pose la question de la cession du droit au bail sans le fonds et réciproquement comme de l'évaluation du fonds de commerce.

Peut-on encore se prévaloir d'un chiffrage reposant sur les bases **d'un barème fiscal même s'il n'a jamais eu aucun caractère officiel**, n'intégrant que le regard sur un chiffre d'affaires, une recette ou un bénéfice?

Cette méthode du barème proposé par les **éditions Francis Lefèbre** qui demandait toujours beaucoup de précaution dans son utilisation, au point de la confronter à d'autres méthodes et d'en **minimiser l'incidence**, perdue toutefois encore dans les réflexions.

Comment aller d'une évaluation à un juste prix, issu inévitablement d'une négociation? Comment générer, dans la reprise d'une entreprise, le prolongement satisfaisant d'une activité, en ne se déterminant pas que sur du résultat économique? N'est-il pas temps de remplacer définitivement cette méthode du barème (chiffre d'affaires ou résultat)?

* Trois pays seulement se rapprochent de notre droit au renouvellement d'un bail: le Royaume-Uni mais les baux dits « outside the act » restent plus flexibles et attractifs; la Belgique qui y renonce dans la majorité des cas; et l'Italie en tacite reconduction tous les 6 ans mais limité à 30 ans, donc avec perte de l'attractivité d'un fonds de commerce au fil des ans.



En ne se limitant plus à l'analyse des critères financiers pour évaluer la performance d'une entreprise mais aussi en intégrant un ensemble de critères extra-financiers incarnant la nouvelle façon de penser l'entreprise, **on valorise l'existant mais on renforce aussi l'avenir**.

La performance est bien la capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et commerciaux de manière efficace et efficiente. Elle peut s'évaluer à travers la rentabilité, la productivité, la qualité, la satisfaction client, voire la fréquentation d'un site, d'une plateforme.

On voit alors comment donner de la proportionnalité aux indicateurs retenus pour présenter une entreprise:

- les indicateurs de l'activité **commerciale et de marketing** (taux de transformation, indice de satisfaction client, enquête de notoriété) et du partage du **sens et des valeurs** de l'entreprise entre les salariés;

Chronique d'une fin annoncée : le barème fiscal !

- les indicateurs **financiers** (chiffre d'affaires, taux de rentabilité, marge...);
- les indicateurs de gestion des **ressources humaines** (taux d'absentéisme, de *turn-over*, de candidatures spontanées...);
- les indicateurs de **responsabilité sociale et sociétale** (impact environnemental et qualité de vie au travail, recommandations et influence sur les réseaux sociaux).

En observant tous ces pans qui n'en font qu'un, c'est-à-dire l'entreprise, on cerne combien **l'argumentaire de valorisation est essentiel** pour faire la différence, tout en expliquant les priorités stratégiques du dirigeant dans leur

mise en œuvre. **La stratégie n'est pas qu'un pari sur l'avenir, c'est aussi et d'abord des investissements pour s'adapter qui ont des conséquences sur les affectations financières.** ●

CONSEIL

Déchiffrer avant de chiffrer

- Étudier les conditions de financement de tout investissement stratégique
- Fixer les choix de restriction à la propriété commerciale pour valoriser son fonds de commerce
- Ne pas subir mais agir

RSE et valeur d'entreprise : convergence ?



par **Mickaël GILLÉ**, Chargé des méthodes Conseil, Cerfrance Seine Normandie

La démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) peut avoir un impact positif sur la performance à la fois financière et extra-financière des entreprises, dans l'amélioration possible de leur capital immatériel tels que le capital humain (l'ensemble des connaissances, et compétences facilitant aussi le bien-être personnel, social et économique dans l'entreprise), le capital dit structurel (l'image de marque et la notoriété, la réputation) et enfin le capital relationnel des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes. Mais la RSE permet-elle de mieux valoriser l'entreprise ?

Évaluer son entreprise ne devrait pas être réservé uniquement à une opération de cession ou de transmission. On peut en effet le voir comme un **acte de gestion d'un patrimoine**, une **projection à long terme**. L'estimation d'un immatériel peut être gage de renforcement, de modifications pertinentes, et d'engagements durables en fonction de l'orientation qu'on souhaite donner à son entreprise. L'objectif est alors bien de s'assurer que l'entreprise sera toujours là demain, capable de produire, de vendre, de répondre à un besoin, de façon pérenne. Cette recherche de pérennité **inscrit l'entreprise dans le long terme** et nécessite de prendre en compte ses impacts sociaux, environnementaux et sociétaux.

RSE et valeur d'entreprise : convergence ?



Pour parfaire l'évaluation, lorsqu'il y a une **démarche RSE** en place, elle intègre volontairement les préoccupations éthiques, environnementales, sociales et sociétales dans les objectifs de l'entreprise, (au-delà de ses obligations légales*), dans son organisation et au service de sa raison d'être. La RSE impacte alors directement le capital immatériel de l'entreprise. Elle ne saurait représenter à elle seule une quelconque valeur marchande, mais **plutôt une mesure qui crée une valeur**. Elle favorise la valeur mais elle tient d'abord compte du sens et des services auxquels elle contribue. Tout est affaire d'enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux (actuels et futurs) dont s'est emparée l'entreprise pour **être cohérente** avec ses objectifs, sa raison d'être, sa présence au cœur d'un système, ses relations avec ses parties prenantes.

La prise en compte des critères RSE n'est probablement pas une nouveauté dans l'impact sur la valorisation des entreprises. Elle se caractérise toutefois mieux sous l'angle d'une démarche organisée. La prise en compte de critères qualitatifs, par exemple via une matrice SWOT, dans les méthodes d'évaluation d'entreprise est d'un usage ancien. Néanmoins,

* Prévues par la loi NRE de 2001 et les lois « Grenelle de l'Environnement » de 2009 et 2010.

la démarche RSE et les critères ESG, de par leur rigueur et leurs mesures rendent concrètes des qualités, perspectives, démarches, qui jusqu'à maintenant n'étaient que peu tangibles.

Certaines méthodes de comptabilité évolutives, en réflexion, telle que la méthode **CARE** (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology) encouragent les acteurs économiques à réinterroger leurs modèles économiques, définir leurs impacts sociaux et environnementaux et identifier des leviers d'action en faveur d'un développement plus durable.

Pour cela, le cadre comptable permet de représenter au **passif du bilan les capitaux naturels et humains et à l'actif leurs emplois par l'entreprise**. **CARE** applique le **principe de prudence** pour mesurer les montants à intégrer au bilan. La dégradation des capitaux est comptabilisée par le biais du **calcul des coûts de maintien de ces capitaux** et la technique de l'amortissement comptable à l'actif du bilan de la structure permet de suivre le coût annuel à prévoir pour assurer la préservation.



RSE et valeur d'entreprise : convergence ?

Il n'en reste pas moins qu'en comparant la valeur de deux entreprises similaires, l'état physique des infrastructures (même valorisées classiquement dans un bilan), la richesse ou l'épuisement d'un sol sont des marqueurs très différenciants qui peuvent alors valablement déprécier ou altérer cette évaluation.

Les critères de RSE sont bien la mesure de la stratégie de l'entreprise mais **donnent matière à la valorisation de celle-ci dans de nouvelles dispositions plus lisibles.** ●

CONSEIL

Mettre en valeur

- Adosser la démarche RSE à la valorisation de l'entreprise tant dans les objectifs que dans les investissements pour l'avenir
- Mesurer et évaluer de façon prudente
- S'inscrire dans le long terme

Accompagner la performance globale



par **Pascal BARDOT**, *Directeur de la relation client, Cerfrance des Savoie*

Les entreprises doivent de plus en plus suivre leur performance, mais aussi observer et considérer au plus juste les impacts de leur activité. Mettre en place des outils de pilotage larges et ouverts et notamment sur des indicateurs extra-financiers devient plus qu'une nécessité, c'est une responsabilité.

La production des informations, le choix de la méthodologie adoptée et leur utilisation sont du ressort de l'entreprise et non d'un référentiel professionnel plus ou moins exigeant.

Les données permettant de **quantifier l'impact de l'activité de l'entreprise, et la valorisation qui s'y associe**, se déterminent déjà en considérant un grand nombre d'acteurs, de méthodes et de référentiels spécifiques, au service de la **stratégie du dirigeant** face à l'enjeu d'avancer durablement et de se démarquer rapidement de ses concurrents. **Le dirigeant qui ose sans contrainte réglementaire l'approche de sa performance globale est certainement celui qui aura le plus de succès** sous cet angle. Il lui faut être accompagné pour déterminer clairement l'objectif et décider du **compromis stratégique** qui en découle.

Quelle que soit l'activité, il est toujours possible d'intégrer les dimensions durables que sont le **social, le sociétal et l'environnemental** même si la première finalité de l'entreprise est d'assurer une performance économique et sa rentabilité pour financer son développement.

Des réglementations impactent les plus « grosses entreprises » à travers la **RSE** ou les règles de la **CSRD** (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), qui s'applique progressivement à compter



Accompagner la performance globale

du 1^{er} janvier 2024. Les enjeux et responsabilités ne s'arrêtent pas aux yeux des actionnaires ou associés, mais conditionnent de plus en plus la relation aux salariés, représentations syndicales, aux clients et fournisseurs de l'activité, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi les TPE fournisseurs sont également associées et concernées par ces engagements. **Pour le dirigeant de TPE-PME il s'agit bien de piloter sa performance globale à travers des indicateurs à suivre et faire évoluer** selon son calendrier, mais surtout de piloter ses objectifs stratégiques et opérationnels déterminés préalablement et considérés comme indispensables par son **compromis stratégique**.

Pour chaque entreprise il y a une performance globale spécifique qui dépend de son activité, de son environnement et de ses choix, en dehors de tout label ou référentiel.

L'économique sera toujours guidant pour la confiance (avec la banque, les fournisseurs, les clients) à travers la résultante d'une saine et bonne activité, d'un chiffre d'affaires et d'un résultat qui assure la pérennité et le développement. Le risque et les conséquences financières des aléas ou opportunités n'en seront jamais absents.

La notoriété sociale et la constante du bien-être des salariés seront **décisives sur le recrutement, et le turnover** selon les classes d'âge, autant que les avantages concédés et l'enjeu de l'épanouissement du salarié et sa formation (bilan social).

Et enfin, **les impacts environnementaux** de l'entreprise sur la biodiversité, sur les émissions polluantes (GES), la gestion des déchets (recyclage) et la consommation de ressources naturelles (prélèvement d'eau) seront de plus en plus scrutés par les parties prenantes (et les collaborateurs) pour guider leur volonté ou pas de travailler avec elle ou moduler les conditions des collaborations.



Comment manifester cette performance au plus large autour de soi? Certainement en produisant une information qualifiée (états, tableaux de bord) de suivi des actions et en la partageant, en la croisant avec ses parties prenantes. On peut alors approcher des ratios du type de quantité de déchets valorisés ou recyclés rapportés à l'unité de produits négociés, ou le montant de dons, mécénat et actions consacrées au bien-être des salariés rapporté au collaborateur.

Alors, performer globalement est-ce le nouvel enjeu de l'accompagnement conseil ? ●

CONSEIL

Valoriser la performance globale

- Décider du compromis stratégique
- Prendre en compte la vision globale de l'entreprise
- Évaluer une performance globale individualisée et pertinente
- Partager cette performance avec les parties prenantes

Entreprise bien valorisée, entreprise décarbonée ?



par Régis CAMPION, Responsable veille et innovation, Cerfrance Bretagne

Aujourd'hui, nous avons une vision claire de ce que peut être une structure viable et la manière d'en estimer la valeur. Mais si l'on se projette à un horizon 2050, année souvent citée comme le point d'orgue d'une décarbonation des activités économiques, qu'en sera-t-il ?

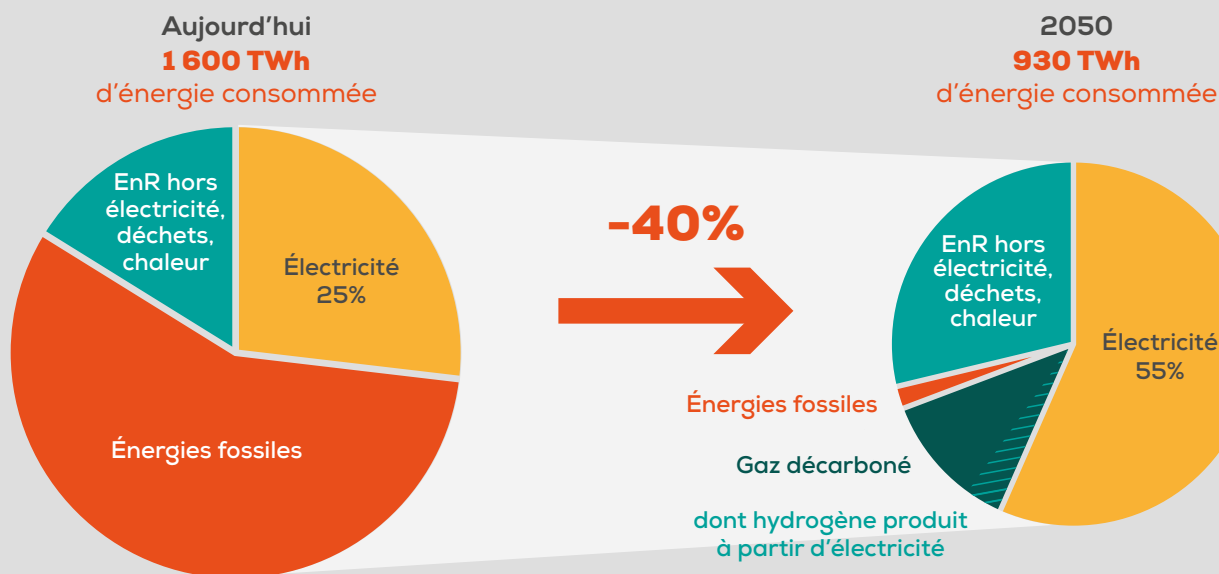
Le rapport du **comité national de la transition écologique** qui dresse une vision prospective de la France neutre en Carbone dans 25 ans, apporte quelques éléments de réponse.

En 2050 la majorité des entreprises seront neutres en carbone et compenseront leurs émissions incompressibles et résiduelles avec des projets labellisés par des organismes indépendants et reconnus. Toutes les entreprises suivront le principe « éviter, réduire, compenser » et établiront des objectifs de réduction de leurs émissions.

Grâce au développement de méthodes et indicateurs harmonisés et reconnus, les actions de compensation envisagées ne concerneront pas que les émissions de carbone, mais intégreront les impacts sur la biodiversité. La tarification universelle des émissions de gaz à effet de serre, pour éviter une substitution entre production industrielle nationale bas-carbone et importation de produits à fort contenu carbone s'imposera alors comme une règle commune.

En 2050, les acteurs financiers privés et publics prendront systématiquement en compte, et ce depuis 2030, les risques liés au climat (anticipation des effets du changement climatique, dépréciation des actifs du fait des politiques climatiques) et les opportunités associées (investissements devenant rentables du fait de politiques climatiques comme le prix du

Consommation d'énergie finale en France et dans le SNBC



Source RTE

Entreprise bien valorisée, entreprise décarbonée ?

carbone). Dans les années 2023/2040 la mise à disposition d'informations de qualité et l'unification des méthodologies auront rendu fiable et incontournable la mesure des effets des projets pour les acteurs financiers.

En 2050 encore, les entreprises françaises auront une vision claire de leur impact environnemental direct et indirect, en termes d'émissions de gaz à effet de serre mais aussi de biodiversité, déforestation, et de changement d'affectation des sols.



L'élaboration de nouvelles pratiques de comptabilité pour y parvenir, facilitera la comparaison. La production française directement orientée vers l'approvisionnement de chaque territoire pourra faciliter le circuit court de tout type.

Cela signifie que les « bassins de vie locaux » seront plus petits et plus nombreux. Cette dynamisation des territoires découlera de deux phénomènes en lien avec la transition écologique des décennies passées : la valorisation des ressources locales et la lutte contre les émissions associées aux importations.

Comme évoqué plus haut dans cette lettre, la valorisation d'une structure sera dans un futur plus ou moins proche, basée sur l'analyse de sa performance pas uniquement économique mais globale, c'est-à-dire en prenant en compte ses impacts sociaux et environnementaux.

La **décarbonation de l'activité** d'une entreprise est un **pan de sa performance globale** et non des moindres. Elle nécessitera du temps, du savoir-faire, de l'intelligence et de la conviction.

Mais n'est-ce pas, au final, ce que l'on retrouve au sein des entreprises bien valorisées ? ●

CONSEIL

Travailler tôt son bilan carbone

- Réaliser un bilan carbone de l'entreprise
- Mettre en place un plan de réduction des GES
- Intégrer des pratiques de sobriété dans le process de production et/ou de vente



Conseil National du Réseau CERFRANCE
18 rue de l'Armorique 75 015 PARIS
Tél. + 33 (0) 1 56 54 28 28
www.cerfrance.fr

Directeur de la publication : Benoît Hureau

Directeur de la rédaction : Pascal Bardot

Rédacteur en chef : Mélanie Richard

Membres du comité de rédaction : Pascal Bardot, William Bourgault, Régis Champion, Solenne Dogoukoff, Mickaël Gillé, Thibaud Lacrampe, Mélanie Richard et Anais Troton.

Réalisation : Les P'tits Papiers

Crédit photo : © AdobeStock, © Philippe Dureuil