

La performance financière a longtemps été la seule variable évaluée dans le processus de la création de valeur par les PME alors qu'en fait il existe plus d'une clef. À vous de garnir votre trousseau en conséquence.

par Julie TRÉPANIÉ et Nadia HANDOU
avec la collaboration d'Anne-Marie PICHETTE et de François LABELLE

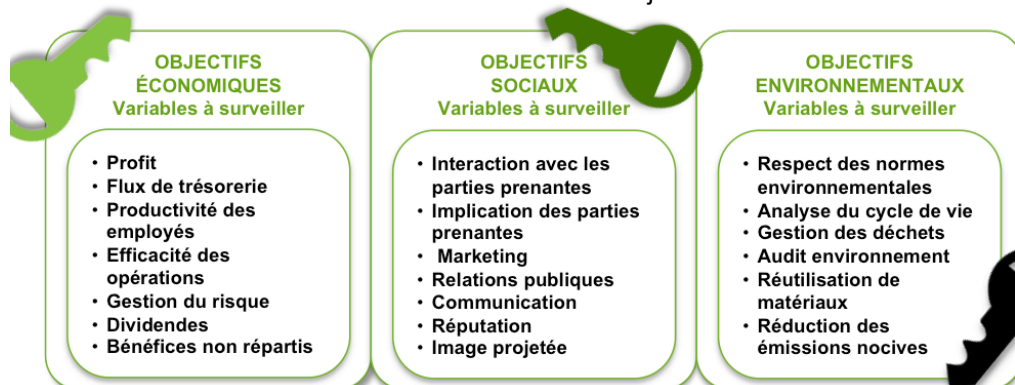
Chaque personne possède des valeurs qui la définissent et qui se reflètent dans la façon dont elle aborde la vie. Tout comme pour les personnes, les valeurs véhiculées dans une entreprise, particulièrement dans les PME, constituent des facteurs déterminants dans la définition de ses critères de performance.

Les dirigeants de PME possèdent plusieurs clés

Il semble logique que les motivations des entrepreneurs fondateurs de PME se transposent à la fois dans leurs stratégies de création de valeur et dans les critères selon lesquels ils évaluent leurs résultats. C'est ce qu'affirment Boyd Cohen et Brock Smith de la faculté de gestion de l'université de Victoria, au Canada, et leur collègue Ron Mitchell de l'université Texas Tech aux États-Unis.

Or, les motivations des fondateurs de PME ne sont pas purement prédéterminées par les valeurs associées à la rentabilité et au profit. Elles sont généralement économiques, certes, mais peuvent aussi être sociales et environnementales. De ces valeurs variées, propres à chaque entrepreneur, naissent différentes motivations entrepreneuriales, motivations qui à leur tour donnent lieu à la création d'entreprises aux objectifs divers.

Le modèle proposé par Boyd Cohen et ses collègues associe les motivations des entrepreneurs à leurs objectifs.



Chaque objectif est également considéré comme étant un étant un domaine de création de valeur. Ainsi, les PME se développeraient selon une typologie comprenant sept (7) catégories possibles, en fonction de leurs objectifs de création de valeur, chacune requérant une clé différente.

Les trois grandes clés : objectifs économiques, sociaux et environnementaux

La première clé, vous la connaissez : c'est celle des objectifs économiques qui renvoient à la performance financière. À celle-ci se trouvent associées toutes les variables qui permettent à l'entrepreneur d'obtenir des gains financiers, tels que la productivité, le profit et le retour sur investissement.

Quant aux objectifs sociaux, ils se reflètent dans la responsabilité sociale et l'éthique dans les pratiques

d'affaires. Sur ce plan, tout est une question de communication, d'interaction et de relation. Cette clé s'utilise tout autant à l'interne qu'à l'externe.

De son côté, la clé des objectifs environnementaux entraîne l'adoption de bonnes pratiques visant à préserver et à améliorer l'environnement naturel, tout en protégeant la santé humaine.

Des clés doubles : les objectifs enviro-économiques socio-environnementaux et socio-économiques

À l'image des individus aux intérêts variés, plusieurs PME poursuivent plusieurs objectifs et ne se contentent pas d'une seule clé. Plusieurs combinaisons intermédiaires fonctionnent en effet avec des clés doubles.

Les objectifs enviro-économiques sont associés à la fois aux gains financiers et à la protection de l'environnement.

Le respect de l'environnement est ainsi considéré comme un facteur de performance financière.

Quant à l'entrepreneur qui recherche l'atteinte d'objectifs socio-environnementaux, il est peu

préoccupé par la performance financière. Il souhaite plutôt améliorer les conditions de vie de ses employés et de la communauté. Les organisations qui poursuivent ce type d'objectif sont souvent communautaires ou à but non lucratif.

La dernière des clés doubles correspond à la poursuite d'objectifs socio-économiques. Ceux-ci se traduisent par de bonnes interactions avec les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, employés, fournisseurs, clients, etc.) et par l'adoption de pratiques à la fois profitables et responsables. L'entrepreneur qui possède ces objectifs désire que ses activités aient un impact positif sur la communauté, tout en lui permettant d'obtenir des bénéfices non négligeables.

Le développement durable, seule clé d'accès universel

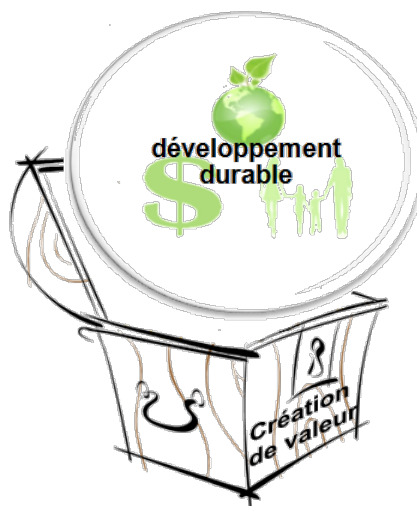
Mais pourquoi choisir quand on peut tout avoir ? Il existe aussi un passe-partout, fourni par le concept de développement durable. Les objectifs de développement durable donnent en effet accès à l'entièreté du contenu du coffre de la création de valeur.

Il s'agit de la mise en commun de tous les objectifs, économiques, sociaux et environnementaux, pour en tirer le plein potentiel. Un entrepreneur qui poursuit des objectifs de développement durable peut être reconnu par le souci de l'éthique dans sa prise de décision, par le développement d'innovation durable, par la satisfaction au travail de ses employés ou par son amélioration de la qualité de vie de ses employés et de la communauté.

L'entreprise québécoise [Bio Spectra](#) constitue un bel exemple d'une organisation qui fait du développement

durable sa mission. Cette PME montréalaise se démarque

par ses produits domestiques biodégradables et écologiques pour la maison. Sa gamme de produits [Attitude](#) se distingue des autres nettoyants ménagers offerts sur les tablettes des supermarchés du fait qu'ils ne contiennent aucun cancérigène connus et qu'ils sont également carboneutres. Ses dirigeants développent leurs stratégies d'affaires en se référant au concept du développement durable qu'ils placent au cœur de leurs décisions d'affaires. Et ça fonctionne, avec des exportations en croissance dans 20 pays.



Le contenu du coffre de la création de valeur

La création de valeur est une notion qui dépend de la conception même de la valeur. Ce qui a de la valeur pour certains n'en a pas pour d'autres. La création de valeur est donc associée aux motivations personnelles des entrepreneurs.

Votre performance en affaires dépend ainsi des objectifs que vous vous fixez. Peut-être envisagez-vous maintenant de faire du développement durable le cœur de votre création de valeur ? La clé se trouve à votre portée.

Pratiques clés

@vigiepme #ddpme

La notion de création de valeur dépend des objectifs poursuivis. Le développement durable est un passe-partout.

Pour en savoir plus

Cohen, B., Smith, B. et Mitchell, R. (2008). **Toward a sustainable conceptualization of dependant variables in entrepreneurship research.** *Business Strategy and the Environment*, 17, 107–119 (2008) Publié en ligne le 13 juillet 2006 dans Wiley InterScience.

Biospectra : www.labonneattitude.com , www.facebook.com/cleanATTITUDE/info

À propos des auteurs

Julie Trépanier et Nadia Handou sont étudiantes au programme de MBA de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

Sous licence Creative Commons



Anne-Marie Pichette, MBA, coordonne les activités de vulgarisation de Vigie-PME.
redaction@vigiepme.org

Une initiative du Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME – [Institut de recherche sur les PME de l'UQTR](#).
Direction : François Labelle (francois.labelle@UQTR.ca) – **Rédaction en chef et coaching :** Anne-Marie Pichette