

# La création de valeur dans les PME – Enjeux et perspectives du contexte économique actuel

PAR ROBERT DESHAIES ■ MBA, POST-MBA, ADM. A. ■  
G4 SOLUTIONS & STRATÉGIES D'ENTREPRISE  
rdeshaies@g4solutions.ca

**P**remier objectif de la fonction finance, la création de valeur dans les entreprises constitue la meilleure protection face aux différentes menaces issues de la mondialisation des marchés. Plus facile à dire qu'à faire, direz-vous avec raison.

## Les enjeux des PME du Québec

Je remplissais un sondage à l'université, où l'on me demandait de préciser si l'entreprise pour laquelle je travaillais comptait plus de a) 1000 b) 5000 c) 10000 employés. Comme si les gestionnaires étaient formés exclusivement pour travailler dans des multinationales! La réalité est que 98 % des entreprises du Québec ont moins de 100 employés, sans compter qu'environ 73 % de nos entreprises comptent cinq employés et moins. C'est donc dire que l'entreprise moyenne au Québec ressemble davantage à une petite et moyenne entreprise (ci-après « PME ») qu'à une grande entreprise. En termes macroéconomiques, c'est en grande partie la PME qui génère des emplois et qui assure le niveau de

qualité de vie auquel nous avons été habitué au cours des dernières décennies.

Toutefois, lorsqu'on analyse son environnement de plus près, on se rend compte que la PME fait face à de nombreuses menaces telles que : mondialisation des marchés, économie du savoir, convergences des technologies de l'information, dénatalité, immigration, conflits de générations, problèmes de relève, pénuries de main-d'œuvre, ainsi qu'une balance commerciale négative des exportations lors des trois derniers trimestres. Il y a de quoi s'inquiéter.

Globalement, toutes ces menaces exercent une pression sur les PME. Dans les faits, l'entreprise manufacturière québécoise est moins productive de 25 % que ses voisins de l'Ontario et de 33 %

comparativement à ses voisines américaines. Mis en contexte de concurrence, ce « déficit » productif a certainement une influence négative sur nos marges bénéficiaires ainsi que sur nos perspectives d'avenir.

## Compétitivité et culture d'entreprise

Mais, peu importe les défis actuels et futurs des PME du Québec, qu'on se le dise, celles-ci seront appelées à changer si elles veulent survivre. Elles devront viser l'excellence en se démarquant par la qualité et la différenciation de leurs produits et services. En d'autres termes, chaque PME devra capitaliser sur ses forces, aligner ses stratégies et mobiliser toutes ses parties prenantes vers la création d'avantages concurrentiels, distinctifs et durables.

À mon avis, la première étape pour amener les PME à être plus compétitives se situe sur le plan de la motivation, donc de la culture. La culture d'une entreprise étant définie par l'ensemble de valeurs, croyances, attitudes et modes de fonctionnement qui la caractérise et influence les pratiques de ses membres. La culture s'articule autour de l'essence même de l'entreprise, c'est-à-dire de la vision, de la mission, des valeurs et des façons de faire. C'est la direction qui a la responsabilité d'établir les orientations et les valeurs de l'entreprise.

## La création de valeur

La création de valeur dans une entreprise est une mesure d'écart entre le rendement produit et l'ensemble des

investissements et des dépenses requises pour le faire. Autant il est possible de créer de la valeur, autant l'on peut en détruire. Pour un gestionnaire, la création de valeur est donc l'art d'orienter les choix et les activités de l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques en investissant dans des projets d'entreprise qui généreront des *cash flows* positifs et croissants.

Pour y arriver, le gestionnaire se doit d'intégrer à son modèle d'affaires quatre qualificatifs ou valeurs essentielles au sein de sa culture et qui sont : l'innovation, la performance, la rentabilité ainsi que la durabilité.

L'**innovation** provient de la volonté de créer un produit, un service ou une combinaison des deux qui donne une valeur ajoutée au client. Cette différenciation recrée ce phénomène de rareté qui potentiellement augmente la demande et permet d'augmenter le volume des ventes, d'augmenter les marges bénéficiaires, ou les deux.

Le qualificatif de la **performance** force l'entreprise à se comparer aux autres pour évaluer sa propre performance. La performance peut s'évaluer selon différents aspects et les unités de mesure ne sont pas nécessairement que de nature financière. Pour sa part, le qualificatif de **rentabilité** est essentiellement d'ordre financier.

Finalement, le qualificatif de **durabilité** fait appel à la gouvernance de l'entreprise qui, par ces valeurs et comportements éthiques et légitimes, assurera la mobilisation de toutes ses parties prenantes.

## Opportunités de création de valeur

La création de valeur est une philosophie et on peut l'adopter chaque fois que l'on prend une décision. Cependant, on doit toujours tenir compte des impacts de nos prises de décision sur l'ensemble de l'entreprise. On comprendra qu'un des meilleurs moments pour créer de la valeur survient lors de changements radicaux, c'est-à-dire lorsque l'environnement ou la situation globale de l'entreprise nous force à prendre des décisions ou à mettre en place des projets qui auront une incidence stratégique sur les résultats de l'entreprise. Il est alors plus facile d'aligner toutes les stratégies et assurer ainsi la cohérence du modèle d'affaires.

Pour illustrer ces changements radicaux, on n'a qu'à penser à des projets de démarrage, croissance, restructuration, transfert d'entreprise sous forme de relève, fusion, acquisition.

Les entreprises les mieux structurées réviseront leurs objectifs stratégiques à chaque fin de période. Elles feront alors le bilan et détermineront les projets qui créeront de la valeur et ensuite en valideront la cohérence et la séquence à travers une planification stratégique. Celle-ci leur permettra de simuler et de comprendre l'incidence de ces projets sur le plan d'affaires et les résultats financiers dans le temps.

De façon générale, tout projet qui procurera un avantage concurrentiel à l'entreprise créera de la valeur à court, moyen ou long terme. Parmi les projets potentiels, notons : l'acquisition de technologies, de connaissances, de compé-

tences distinctives, la recherche et développement, la production à valeur ajoutée (PVA), les alliances stratégiques, etc.

## Processus de création de valeur

Si on part avec la prémisse que l'optimal de création de valeur est lié à la capacité d'une entreprise de générer des flux monétaires (*cash flow*) positifs et d'améliorer ses résultats en continu, il faut donc que tous les projets, activités, processus de l'entreprise soient soigneusement étudiés, planifiés, alignés, synchronisés, gérés et adaptés afin de respecter les objectifs de départ. On convient donc de la complexité du processus. Celui-ci peut tout de même se résumer aux étapes suivantes :

- Constater la situation actuelle de l'entreprise, incluant sa situation concurrentielle et son potentiel de développement (diagnostic).
- Déterminer la position potentielle de l'entreprise, c'est-à-dire leadership dans au moins un segment de marché défini (opportunité).
- Identifier les projets qui permettront d'atteindre cette position potentielle à partir des fonctions de l'entreprise (marketing, finance, ressources humaines, opérations, management).
- Déterminer la séquence optimale qui permettra d'y arriver de la meilleure façon, aux meilleurs coûts et dans les meilleurs délais.
- Mettre en place des règles de gouvernance qui intégreront la culture à l'intérieur des processus (organisationnels, fonctionnels et opérationnels).
- Suivre et adapter le projet (ensemble des projets de création de valeur).

**La création de valeur est une philosophie et on peut l'adopter chaque fois que l'on prend une décision. Cependant, on doit toujours tenir compte des impacts de nos prises de décision sur l'ensemble de l'entreprise. On comprendra qu'un des meilleurs moments pour créer de la valeur survient lors de changements radicaux, c'est-à-dire lorsque l'environnement ou la situation globale de l'entreprise nous force à prendre des décisions ou à mettre en place des projets qui auront une incidence stratégique sur les résultats de l'entreprise.**

Il nous faut aussi accepter deux choses. Premièrement, que le processus de création de valeur est itératif, c'est-à-dire qu'il doit, comme un voilier qui traverse l'océan, continuellement s'adapter aux modifications de son environnement dans le temps afin de maintenir le cap sur les objectifs stratégiques en tenant compte des obligations de l'entreprise. Deuxièmement, il faut que l'échéancier global du projet tienne compte des risques et qu'il soit échelonné sur une période suffisamment longue.

### **Or, comment mesure-t-on la création de valeur ?**

Partant de la prémisse que l'on ne peut améliorer quelque chose que l'on ne peut mesurer, l'utilisation de la mesure, dans la perspective de créer de la valeur, prend ici toute son importance. On peut mesurer la création de valeur globalement ou partiellement.

Globalement, l'une des façons les plus populaires est certes l'*economic value added* (ci-après « EVA ») qui est une marque déposée de Stern Stewart (1991) parce qu'elle utilise des valeurs comptables et que l'on peut s'en servir à tout moment. Plusieurs variantes de l'EVA existent, comme le *Value Composed Index* (VCI) mis au point par Allaire et Firsuritu. La valeur marchande peut aussi être utilisée pour mesurer la création de valeur. La valeur marchande englobe à la fois la valeur des actifs tangibles mais surtout la valeur des actifs intangibles de l'entreprise. La valeur marchande est influencée par l'attrait du secteur, la qualité de l'équipe de direction, le potentiel de

croissance et les avantages concurrentiels qui créent des barrières à l'entrée. En théorie, la valeur marchande de l'entreprise devrait être constituée du recouplement de différentes méthodes d'évaluation (actifs réévalués, comparables, flux monétaires).

La création de valeur peut aussi être mesurée partiellement, que ce soit par département, par marché, par individu, par projet ou pour un client. On utilisera ou créera donc différents indicateurs de performance pour mesurer, évaluer et comparer différents aspects de l'entreprise.

L'utilisation des différents indicateurs de performance nous permet de prendre de l'information, de la transformer en connaissance et de transformer cette connaissance en profit.

### **Un cas particulier : la création de valeur dans le contexte de la relève**

La majorité des PME du Québec est actuellement la propriété de *baby boomers* (on peut penser à 85 %). La plupart d'entre elles verront leurs dirigeants prendre leur retraite d'ici 5 à 15 ans. Beaucoup d'entre eux, pour différentes raisons d'ordre personnel, économique ou social, tardent à planifier leur relève.

Nous avons constaté deux choses : premièrement, c'est lorsque des problèmes de santé apparaissent que plusieurs d'entre eux se voient confrontés à la réalité que la vie est éphémère et que la relève ou la vente de l'entreprise est

Exemple partiel d'indicateurs de performance reliés aux fonctions de l'entreprise :				
<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de clients</li> <li>■ Ventes moyennes/client</li> <li>■ Ventes/produit</li> <li>■ Ventes/marchés</li> <li>■ Taux de croissance</li> <li>■ Taux de satisfaction des clients</li> <li>■ Rendement sur les ventes</li> <li>■ Taux de rétention de la clientèle</li> </ul>	<p><b>Finance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coût du capital</li> <li>■ Rendement sur l'investissement</li> <li>■ Rendement sur l'actif</li> <li>■ Rendement sur l'équité</li> <li>■ Rotation des actifs</li> <li>■ Ratio dette/équité</li> <li>■ Couverture de la dette</li> <li>■ Ratio de fonds de roulement</li> <li>■ Rotation des stocks</li> <li>■ Bénéfices avant impôts, intérêts et amortissements (BAIIA)</li> <li>■ Bénéfices par action (BPA)</li> </ul>	<p><b>Opérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de produits</li> <li>■ Capacité de production</li> <li>■ Marge bénéficiaire</li> <li>■ Cadence de production</li> <li>■ Nombre de rejets</li> <li>■ Temps de préparation</li> </ul>	<p><b>Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre d'employés</li> <li>■ Revenus par employé</li> <li>■ Unité produite/employé</li> <li>■ Jour sans accident</li> <li>■ Taux d'absentéisme</li> <li>■ Taux de roulement du personnel</li> <li>■ Innovation/employé</li> <li>■ Formation</li> </ul>	<p><b>Projets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Valeur actualisée nette (VAN)</li> <li>■ Taux de rendement interne (TRI)</li> <li>■ Échéanciers</li> <li>■ Coûts/activité</li> </ul>

un passage obligé afin d'assurer une continuité aux efforts d'une vie. Deuxièmement, plus ils attendent, plus ils ont tendance à laisser aller graduellement l'entreprise, ce qui rend très difficile le financement par un éventuel acheteur.

Le processus de création de valeur dans le cadre d'un transfert d'entreprise peut alors se faire de trois façons :

- *a priori*, c'est-à-dire pour maximiser la valeur de l'entreprise avant la vente ;
- *a posteriori*, c'est-à-dire pour maximiser la valeur de l'entreprise après la vente ;

- faire le minimum pour rendre l'entreprise viable avant la vente et maximiser sa valeur après le transfert.

Ce qui importe dans tous les cas, c'est que le vendeur récupère le maximum d'argent de son investissement et que l'acheteur soit en mesure de financer la transaction. Une évaluation d'entreprise formelle, réalisée par un expert en évaluation d'entreprise (EÉE) membre de l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprise (ICEEE), servira de base de négociation pour établir le prix et les conditions de la transaction.

**Il est dans l'intérêt de tous les fiscalistes et planificateurs financiers de sensibiliser leurs clients (dirigeants de PME) à mettre en place une stratégie de création de valeur au plus tôt dans leur entreprise. Dans le cas contraire, toutes les parties prenantes y perdront, car l'insuffisance de fonds paralysera les actions.**

Il est évident que la façon dont sera traité l'aspect fiscal de la transaction aura un impact majeur sur les stratégies de vente, d'où l'importance de se donner suffisamment de temps pour permettre au vendeur de mettre en place une stratégie fiscale et de tirer le maximum de la transaction.

Un des problèmes potentiels est que si les dirigeants des PME continuent de laisser détériorer leur compétitivité, leurs

entreprises ne seront plus « finançables » et, par conséquent, plus vendables.

Il est dans l'intérêt de tous les fiscalistes et planificateurs financiers de sensibiliser leurs clients (dirigeants de PME) à mettre en place une stratégie de création de valeur au plus tôt dans leur entreprise. Dans le cas contraire, toutes les parties prenantes y perdront, car l'insuffisance de fonds paralysera les actions.

## CONCLUSION

La création de valeur est une solution à la mondialisation, mais aussi à plusieurs maux d'entreprises et de sociétés, encore faut-il qu'elle soit pondérée par l'éthique et la légitimité.

En créant de la valeur, on ne satisfait pas que les actionnaires, on peut se permettre d'investir dans les meilleures technologies, d'engager les meilleures compétences ou de choisir les projets avec les meilleurs retours sur investissements. La création de valeur permet de développer et de maintenir des avantages concurrentiels durables.

Même si la création de valeur peut sembler simple et facile à implanter. Il n'en demeure pas moins qu'il faut posséder de solides connaissances en gestion pour comprendre le choix et les répercussions des stratégies sur les résultats de l'entreprise. ■