



# Introduction au projet Création de valeur : de la mesure à la décision

Février 2020

## À PROPOS DE CPA CANADA

Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) représente la profession comptable canadienne sur les scènes nationale et internationale. Vu la grande complexité de l'écosystème comptable mondial, CPA Canada s'emploie à rassembler, à expliquer, à publier et à diffuser toute l'information utile pour faire avancer la profession. L'organisation travaille étroitement avec les ordres de CPA des provinces, des territoires et des Bermudes afin de promouvoir les pratiques exemplaires, dont bénéficient les entreprises et la société dans son ensemble. Forte de 217 000 membres, CPA Canada est l'une des plus grandes organisations comptables du monde. Elle soutient l'établissement des normes de comptabilité, d'audit et de certification, appuie le développement économique et sociétal dans l'intérêt public et élabore des documents de réflexion de pointe ainsi que des documents de recherche et d'orientation, en plus de proposer des programmes de formation.

[cpacanada.ca](http://cpacanada.ca)

CPA Canada tient à remercier l'auteur principal de ce document,  
Rob McLean, M.A., FCPA, FCA.



## Aperçu du projet

En lançant le projet « Création de valeur : de la mesure à la décision », CPA Canada souhaite explorer – selon l'orientation stratégique donnée dans le rapport *La voie à suivre* – les diverses façons par lesquelles la profession comptable pourrait se transformer en reconsidérant la création de valeur.

*La voie à suivre* présente les constatations de la phase 1 du projet Voir demain : Réimaginer la profession, une consultation multipartite qui est venue remettre en question le statu quo et qui a permis d'examiner les incidences que pourrait avoir sur la profession comptable l'évolution rapide de l'environnement d'affaires.

Les grands objectifs du projet sont :

- de dresser la liste des connaissances, compétences, aptitudes, attributs et outils qu'un CPA devra posséder dans l'avenir pour orienter la prise de décisions touchant la création de valeur et l'élaboration de stratégies connexes;
- de promouvoir une conception inédite de la création de valeur, et d'envisager et d'essayer de nouvelles méthodes de mesure de la valeur en vue de mieux cerner l'éventail de facteurs susceptibles de favoriser, ou d'entraver, l'atteinte de résultats optimaux.

## 1. Pourquoi cette introduction?

Cette introduction vise à procurer une compréhension commune du terme « création de valeur » et à faire connaître les notions fondamentales et les définitions qui sous-tendent nos travaux sur la question de la création de valeur. Elle sera périodiquement mise à jour et étoffée, au fur et à mesure de l'avancement du projet « Création de valeur : de la mesure à la décision ».

## 2. Qu'est-ce que la création de valeur?

On peut définir la création de valeur comme le processus par lequel une organisation instaure des conditions qui concourront :

- a) à la hausse des produits d'exploitation ou de fonctionnement et du résultat net susceptibles d'être réalisés dans l'avenir, et/ou
- b) à l'accroissement des avantages futurs pour les parties prenantes de l'organisation.

Le processus de création de valeur englobe des aspects tels que l'innovation, la recherche-développement, la fabrication, la prestation de services, la formation, l'accroissement des capacités, le renforcement de la durabilité et la recherche d'effets positifs sur la société.

### 3. Qu'est-ce que la réalisation de valeur?

La réalisation de valeur est le processus par lequel une organisation et/ou ses parties prenantes concrétisent au moyen d'échanges avec des tiers la valeur créée au préalable. Pour la profession comptable, la pratique a toujours été de mesurer la réalisation de valeur sur la base de tels échanges du point de vue des actionnaires. Dans le modèle traditionnel de la comptabilité fondée sur les échanges, la valeur est réalisée lorsque des échanges générateurs de produits ont lieu. Les charges sont alors rattachées aux produits pour le calcul des profits ou du résultat net.

Le tableau ci-dessous fait ressortir les limites de la comptabilité fondée sur les échanges pour la prise de décisions. En effet, ce modèle comptable est axé sur les échanges passés et ne tient compte ni des « échanges internes » (comme ceux qui entrent en jeu dans la création d'immobilisations incorporelles) ni des externalités.

Accent	Destinataires de l'information	« Objets » faisant l'objet d'une mesure	Modèle traditionnel de la comptabilité fondée sur les échanges			
	Parties prenantes / société en général	Externalités				Actifs générés au moyen d'échanges internes
		Échanges externes (avec des tiers)				
	Actionnaires / marchés financiers	Échanges externes (avec des tiers)				
Décideurs à l'interne						
Cadre temporel			Passé	Présent	Futur	

## 4. Pourquoi la création de valeur est-elle importante pour les CPA?

Quand il est question de création de valeur, les CPA jouent un rôle clé dans la prise de décisions au sein des organisations. En outre, ils dirigent généralement le processus de mesure du succès.

Dans les années à venir, le contexte dans lequel se fera la création de valeur est appelé à changer pour plusieurs raisons :

- Pour réussir, il faut créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, et non seulement pour les actionnaires.
- De plus en plus, les organisations doivent répondre aux attentes liées à la durabilité et à l'impact social.
- L'évolution technologique continue de bousculer les modes de fonctionnement habituels.

Ces facteurs forcent les organisations à revoir leur mission, leur vision, leur culture, leurs valeurs, leur stratégie, leur modèle et leurs activités. En outre, ils montrent clairement que le cadre traditionnel de communication des résultats financiers aux actionnaires n'est plus adéquat.

Voilà pourquoi CPA Canada a à cœur d'aider les CPA :

- à renforcer leur capacité à jouer un rôle de premier plan quand vient le temps d'aider les organisations à prendre des décisions stratégiques face aux défis associés à la création de valeur;
- à adapter les méthodes de mesure et de présentation de l'information financière afin de répondre aux attentes des parties prenantes et de soutenir le processus décisionnel interne touchant la création de valeur.

## 5. Quelles sont les orientations envisagées à l'échelle mondiale?

Compte tenu des forces à l'origine de l'évolution des modèles de création de valeur, ainsi que des lacunes des états financiers classiques à cet égard, des organisations ont lancé des initiatives pour améliorer, entre autres choses, la prise de décisions et la présentation de l'information.

Voici quelques exemples de ces initiatives.

**Projet Embankment pour un capitalisme inclusif (EPIC).** Lancée en juin 2017 par EY Royaume-Uni et la Coalition pour un capitalisme inclusif, cette initiative vise à cerner les indicateurs permettant de mesurer la valeur et de démontrer la valeur à long terme aux marchés financiers – et aussi à instaurer de nouveaux indicateurs. EPIC s’appuie sur les travaux antérieurs d’EY, qui, en 2018, a publié le rapport *Is everything that counts being counted? Building a new perspective on value creation for all.*

**FCLTGlobal.** Cet organisme sans but lucratif prône une approche à long terme dans la prise de décisions d’affaires ou d’investissement, au moyen d’outils pratiques visant à soutenir un comportement à longue échéance à toutes les étapes de la chaîne de valeur des investissements.

**Forum for the Future.** Cet organisme sans but lucratif travaille avec les entreprises, les États et la société civile pour accélérer l’adoption de modes de vie durables. Son modèle à cinq types de capital incite les organisations à repenser les ressources et les relations sur lesquelles elles comptent.

**FSG Shared Value Initiative.** FSG est une société fondée en 2000 par Michael Porter, de la Harvard Business School, et Mark Kramer. Elle conseille les organisations sur les stratégies permettant de créer un impact social.

**Global Steering Group for Impact Investment (GSG).** L’initiative « Impact Weighted Accounts » du GSG vise à accélérer la prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux parallèlement aux performances financières, dans la gestion des entreprises et la prise de décisions d’investissement.

**Impakt.** Fondée en 2001, Impakt (une société B Corp de Toronto) aide les entreprises à considérer la responsabilité sociale non pas comme un coût, mais plutôt comme une occasion de régler des problèmes sociaux et, ce faisant, d’en tirer avantage. Pour les OSBL, elle trouve de nouvelles sources de revenus qui cadrent avec leur mission sociale.

**International Integrated Reporting Council (IIRC).** Créé en 2010, l’IIRC est une coalition mondiale d’organismes de réglementation, d’investisseurs, d’entreprises, de normalisateurs, d’organisations comptables et d’organismes non gouvernementaux. Grâce à son « cadre IR » international, l’IIRC encourage la présentation d’information sur la création de valeur comme autre facette des communications d’entreprise.

**Value Balancing Alliance.** Récemment formé, cet organisme vise à créer un modèle standardisé pour mesurer et présenter la valeur environnementale, humaine, sociale et financière générée par les entreprises.

**Initiative « Redefining Value » du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).** Cette initiative a pour but d'aider les organisations à mesurer et à gérer les risques, à acquérir un avantage concurrentiel et à saisir de nouvelles occasions du fait qu'elles comprennent mieux les facteurs de risque environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Ce tableau résume le point d'attention opérationnel et le thème principal de chacune des initiatives mentionnées ci-dessus.

Initiative	EPIC	FCLT Global	Forum for the Future	FSG Shared Value	Global Steering Group for Impact Investment	Impakt	International Integrated Reporting Council	Value Balancing Alliance	Redefining Value - WBCSD
<b>Point d'attention opérationnel</b>									
Rapports à l'intention des marchés financiers	✓						✓		
Rapports à l'intention des parties prenantes								✓	✓
Prise de décisions par les dirigeants / Comportements de l'entreprise		✓	✓	✓			✓	✓	✓
Investissements à retombées sociales					✓	✓			
<b>Thème principal</b>									
Création de valeur / Valeur à long terme	✓	✓					✓	✓	
Durabilité / Facteurs ESG			✓						✓
Impact social				✓	✓	✓			

Dans le cas des initiatives qui visent spécifiquement la création de valeur, elles portent généralement sur des facteurs tels que ceux-ci :

- **Assises** : raison d'être, vision, mission, valeurs, culture et structure de l'organisation.
- **Contexte** : facteurs qui influencent la stratégie de l'organisation, notamment les forces du marché, les principales parties prenantes, les risques et les occasions, le contexte réglementaire et l'évolution technologique.
- **Modèle d'affaires** : moyens fondamentaux par lesquels l'organisation cherche à créer de la valeur.
- **Résultats** : performance, résultats et retombées découlant des efforts de l'organisation pour créer de la valeur.

Toutes ces initiatives étant des sources précieuses de renseignements et de données sur les divers aspects du processus et de la capacité de création de valeur des organisations, les CPA auraient avantage à les connaître. Bon nombre ont d'ailleurs fait l'objet de publications de CPA Canada. Au fur et à mesure de l'avancement du projet « Création de valeur : de la mesure à la décision », nous fournirons aux CPA des informations et des ressources supplémentaires, que ce soit sur ces initiatives ou sur d'autres.

Mentionnons qu'aucune des initiatives énumérées ci-dessus ne cherche à mesurer directement la création de valeur, sur un plan quantitatif, comme le fait la comptabilité traditionnelle pour mesurer la réalisation de valeur.



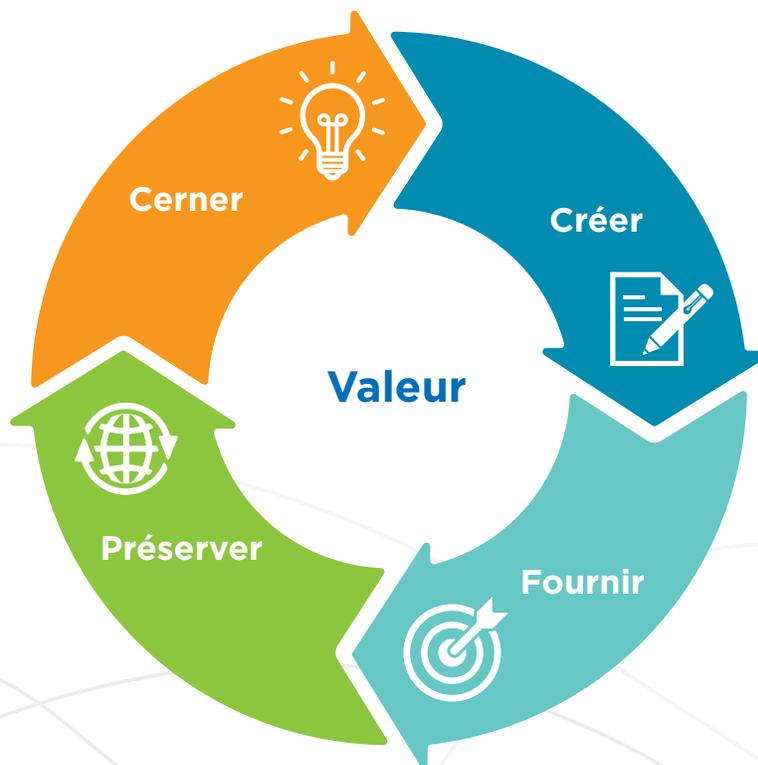
## 6. Quel rôle les CPA devraient-ils jouer dans la création de valeur?

Dans un [article](#) publié récemment par l'International Federation of Accountants (IFAC), on fait valoir l'idée que les chefs des finances doivent faire évoluer leur rôle de façon à devenir des « chefs de la valeur » (*chief value officer* ou CVO, en anglais), dans leur organisation respective.

« Le CVO s'assurera que tous les aspects pertinents de la création de valeur et de la destruction de valeur sont pris en compte et communiqués au conseil d'administration, à la direction et aux parties prenantes externes. Pour ce faire, il ou elle devra avoir une grande connaissance de l'organisation afin d'éclairer les discussions sur l'objectif, les valeurs et la stratégie, les risques et les occasions, le modèle d'affaires et les ressources ou capitaux pertinents dont l'organisation dépend, ou qu'elle doit affecter. » [TRADUCTION]

Pour soutenir ce rôle, l'IFAC élabore actuellement une « approche de création de valeur intégrée » articulée autour de quatre axes :

1. Cerner la valeur
2. Créer de la valeur
3. Fournir de la valeur
4. Préserver la valeur



Avant même le projet [Voir demain : Réimaginer la profession](#), CPA Canada avait déjà souligné, dans les dernières années, l'existence de documents, webinaires et autres ressources traitant du rôle des CPA dans la création de valeur. On peut en trouver la liste au moyen d'une recherche sur son site Web, plus précisément avec les mots-clés création de valeur et présentation de la valeur.

Cette année et dans les prochaines années, le projet « Création de valeur : de la mesure à la décision » de CPA Canada servira à déterminer en quoi la mesure de la création de valeur, par une organisation, peut devenir une composante du cadre de l'IFAC ou d'autres cadres du genre.

## **7. Le modèle de la comptabilité fondée sur les échanges permet-il de mesurer la création de valeur?**

Non, parce que, par nature, la création de valeur a lieu avant sa réalisation par des échanges. La dépendance aux données sur ceux-ci comme principal objet de mesure est sans doute le point fort de la comptabilité traditionnelle (sur les plans de la fiabilité et de l'objectivité), mais en même temps sa plus grande limite.

## **8. Pourrait-il y avoir un modèle de mesure de la création de valeur qui permette aux comptables de jouer un rôle important dans la mesure de la valeur, parallèlement à l'orientation classique de la profession, qui est de s'intéresser à la valeur réalisée?**

Nous le croyons. Examiner les approches viables en matière de mesure de la création de valeur et, bien sûr, les rôles connexes que les CPA seraient appelés à jouer, voilà ce que sera le grand axe du projet « Création de valeur : de la mesure à la décision ». Rappelons que celui-ci vise à relever l'un des défis qui ont été recensés à la phase 1 du projet Voir demain de CPA Canada, comme on peut le lire dans le rapport [La voie à suivre](#).

## 9. Pourquoi les CPA devraient-ils se soucier de mesurer la création de valeur du point de vue quantitatif?

C'est que, dans de nombreux contextes décisionnels, la mesure de la réalisation de valeur est inadéquate.

Comme exemple extrême, prenons le cas d'une entreprise en démarrage, donc en phase de développement, qui n'a pas encore de chiffre d'affaires. Les états financiers classiques n'enregistreront qu'une perte. Mais est-il raisonnable de supposer qu'au vu de cette perte financière, la jeune pousse ne crée aucune valeur susceptible d'être réalisée dans l'avenir? Bien sûr que non. Dans ce contexte, les décideurs qui évaluent la performance de l'équipe de direction doivent disposer d'un moyen de mesurer la performance de l'entreprise en matière de création de valeur.

Par ailleurs, dans la plupart des autres types d'organisations, la création de valeur et la réalisation de valeur se font en parallèle. La réalisation de valeur est mesurée par le biais des rapports financiers habituels. Mais la création de valeur n'est généralement pas mesurée de manière systématique.



## 10. Quelles décisions pourraient être éclairées par une mesure quantitative de la création de valeur?

Voici quelques exemples de décisions qui seraient éclairées par une mesure quantitative de la création de valeur :

- Combien devrions-nous investir dans la technologie  $A$ ?
- Vaudrait-il la peine que nous investissions  $b$  \$ de plus pour devancer le lancement de la gamme de produits  $C$  de  $d$  mois?
- Si nous pouvons nous permettre d'investir  $e$  \$ en recherche-développement, sur quels projets devrions-nous nous concentrer?
- Combien nous faudrait-il investir pour réduire notre consommation d'énergie de  $f$  % et ainsi réduire nos émissions de GES de  $g$  ?
- Quels seraient les avantages supplémentaires à long terme d'un investissement de  $h$  \$ dans la formation en vue d'améliorer la satisfaction des employés de  $i$  % et d'atteindre une augmentation globale de la productivité de  $j$  %?
- Si nous investissons  $k$  \$ pour faire augmenter la notoriété de la marque de  $l$  %, quel pourrait être l'impact supplémentaire d'un tel effort sur la courbe du cycle de vie de la gamme de produits  $M$ ?
- Combien pourrions-nous investir pour soutenir le système d'éducation dans la collectivité  $n$  en vue d'accroître notre capacité à embaucher des travailleurs qualifiés dans les années à venir?

Bien sûr, une mesure quantitative de la création de valeur sera utile dans de nombreux autres contextes.

## 11. Comment pourrait-on mesurer la création de valeur du point de vue quantitatif?

Par le passé, la profession comptable avait lancé des travaux semblables, qui ont exploré l'idée que la création de valeur puisse être mesurée en modélisant des chaînes (ou flux) de valeur basées sur des événements et des hypothèses connexes. L'objectif explicite de ces travaux était de mettre au point un moyen de mesurer quantitativement la création de valeur à un niveau de détail analogue à celui de la comptabilité fondée sur les échanges, mais en se concentrant sur les chaînes de valeur futures, plutôt que sur les échanges passés.

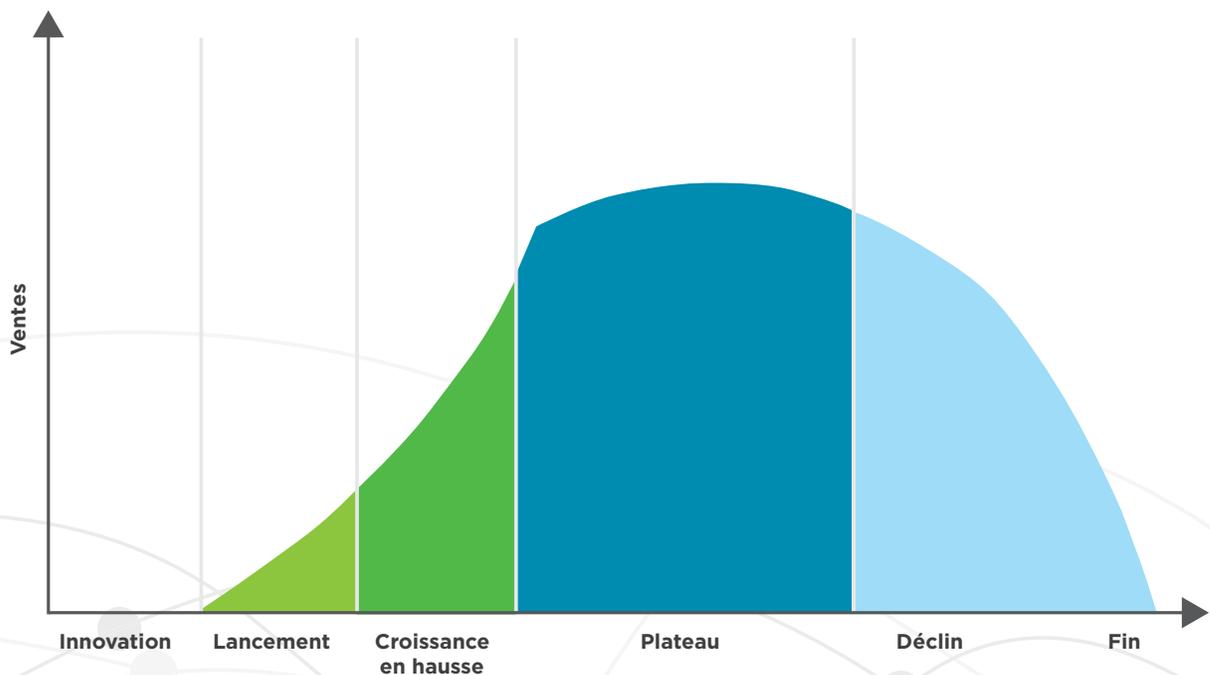
Ces travaux ont permis d'élaborer des concepts et des méthodes. Les approches qui en ont résulté ont été testées dans plusieurs études de cas et projets de clients. Le projet « Création de valeur : de la mesure à la décision » s'appuiera sur ces recherches tout en tenant compte de l'environnement technique actuel.

## 12. Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur?

On entend par chaîne de valeur (*value stream*, en anglais) un flux d'avantages financiers et/ou non financiers au fil du temps, pour une organisation et/ou ses parties prenantes. Ces avantages sont généralement liés à une innovation, à une technologie, à un produit ou à un service donné (ou à une gamme donnée).

Il est important de souligner qu'on ne peut attribuer de valeur en argent à bon nombre de chaînes de valeur. « Quantitatif » n'est pas synonyme de « financier ». Comme nous le verrons à la question 17, une mesure valable peut atteindre différents niveaux de précision, et nous devons viser la plus grande précision possible en fonction de la nature de la chaîne de valeur.

Le diagramme ci-dessous montre qu'une chaîne de valeur (dans ce cas-ci, associée à un produit) peut être illustrée sous la forme d'une courbe dans le temps (cycle de vie du produit).



### 13. Comment mesurer la création de valeur par l'ensemble de l'organisation?

Le potentiel de création de valeur de toute une organisation sera établi en tenant compte de la mise en commun de toutes ses chaînes de valeur, tout au long de leur cycle de vie respectif.

### 14. Comment mesurer une chaîne de valeur?

On mesure une chaîne de valeur en utilisant un modèle qui recense les avantages financiers et/ou non financiers sur la totalité ou une partie du cycle de vie de la chaîne de valeur, et ce, sur la base d'événements et d'hypothèses connexes. L'intégration d'événements au modèle renforce la fiabilité de celui-ci dans le temps, puisque, en fin de compte, les événements se produiront ou ne se produiront pas.

Dans un modèle de chaîne de valeur, les événements jouent un rôle semblable à celui des échanges dans la comptabilité traditionnelle. Il s'agit de leur associer une distribution de probabilités et de les combiner à l'intérieur de scénarios pour analyser les risques et les incertitudes.

Une chaîne de valeur fondée sur des événements individuels peut être modélisée de manière dynamique en deux dimensions, en prenant en compte :

- la valeur actuelle en évolution des flux de trésorerie futurs associés à la chaîne de valeur, à mesure que des événements surviennent dans le temps;
- l'incidence de divers résultats non financiers associés à la chaîne de valeur, et les liens entre les résultats financiers et non financiers à mesure que des événements surviennent dans le temps.

Dans l'idéal, les modèles de chaîne de valeur devraient être mis à jour constamment et en temps réel et permettre d'isoler les indicateurs de la performance en matière de création de valeur sur une période donnée.

Pour la mise à jour constante et en temps réel des modèles, le recours aux ordinateurs et aux systèmes intelligents sera impératif.

Quel que soit le niveau d'automatisation, les CPA joueront un rôle essentiel dans les décisions stratégiques de création de valeur. Ils seront appelés à définir les chaînes de valeur, à vérifier la validité des données entrantes, à peaufiner les algorithmes, à évaluer les données sortantes et, enfin, à en interpréter les implications en vue de faciliter la prise de décisions par la direction.

### **15. Quel est le rapport entre les modèles de chaîne de valeur et les parties prenantes?**

Les modèles de chaîne de valeur devraient tenir compte des perspectives de multiples parties prenantes. Il ne suffit pas de mesurer la performance du point de vue des actionnaires quand il est question de création de valeur. Une organisation performante doit créer de la valeur pour toutes les parties prenantes : clients (sinon, pas de chiffre d'affaires), employés (sinon, risque de les perdre), fournisseurs et partenaires commerciaux (sinon, pas d'accès aux ressources nécessaires), et collectivité dans laquelle l'organisation évolue (sinon, pas de légitimité morale d'y poursuivre son exploitation).

### **16. « Modèle de chaîne de valeur » est-il un simple synonyme de « prévisions financières »?**

Non, il ne s'agit nullement de prévisions financières.

Les prévisions financières sont généralement établies pour l'ensemble de l'organisation, et non à partir de toutes les chaînes de valeur. Les modèles de chaîne de valeur doivent être créés pour des chaînes de valeur individuelles, puis groupés à l'échelle de toute l'organisation.

Un modèle de chaîne de valeur valide doit être fondé sur des hypothèses liées aux événements, et non seulement sur des hypothèses comme c'est le cas pour la plupart des prévisions financières. Les modèles de chaîne de valeur peuvent être construits à différents niveaux de complexité, en fonction du nombre d'événements intégrés au modèle.

Les prévisions financières qui appliquent des flux de trésorerie actualisés intègrent généralement le risque dans le taux d'actualisation. Les calculs des flux de trésorerie actualisés pour un modèle de chaîne de valeur doivent être fondés sur un taux d'actualisation sans risque, puisqu'une grande partie du risque est déjà prise en compte par le biais du lien avec les événements.

Les prévisions financières peuvent faire l'objet d'une analyse de sensibilité basée sur des scénarios. Les scénarios d'un modèle de chaîne de valeur doivent être liés à des événements.

Un modèle de chaîne de valeur devrait se rapprocher, autant que ce soit possible dans le monde des affaires, d'un **modèle scientifique**, lequel est défini comme « une représentation conceptuelle, mathématique ou physique d'un phénomène du monde réel ».

## 17. Comment évaluer la validité de la mesure de la création de valeur?

La validité de la mesure de la création de valeur est soutenue par l'application de principes fondamentaux, c'est-à-dire de principes qui sous-tendent les mesures quantitatives techniquement valables. C'est ainsi que la mesure de la création de valeur sera « fondée sur les principes ».

Bien que les principes fondamentaux de mesure soient bien ancrés dans la comptabilité financière traditionnelle, ils doivent être pris en compte explicitement lors de l'examen d'autres méthodes de mesure. Parmi les principes fondamentaux de mesure pertinents dans tous les contextes, y compris pour la création de valeur, citons :

- Déterminer les « objets » mesurés et leurs « propriétés ». En comptabilité traditionnelle, les objets mesurés sont des échanges, et la principale propriété mesurée est la valeur financière de cet échange. Pour ce qui est de la mesure de la création de valeur, les objets clés sont des événements, et la propriété clé mesurée est l'impact de l'événement sur les chaînes de valeur financière ou non financière.
- Connaître la précision de l'échelle utilisée pour quantifier les propriétés mesurées. Voici des échelles de mesure valides, par ordre croissant de précision :
  - **échelle nominale** (on détermine si une chose respecte ou non un critère);
  - **échelle ordinale** (échelle dans laquelle les éléments d'un ensemble sont classés dans un ordre quelconque);

- **échelle à intervalles** (échelle sur laquelle des intervalles égaux entre les objets représentent des différences égales);
- **échelle de ratios / échelle proportionnelle** (échelle sur laquelle les rapports des nombres attribués reflètent avec précision les rapports de magnitude des objets et des propriétés mesurés).

Bien que les mesures financières représentent une échelle de ratios, mentionnons que, dans certains contextes décisionnels, les mesures de la création de valeur peuvent être quantifiées à un niveau de précision moindre tout en générant des informations exploitables.

ÉCHELLE	EXEMPLE : SOCIÉTÉ COMPORTANT DE NOMBREUSES DIVISIONS
Échelle nominale	Possibilité de distinguer les divisions rentables de celles qui ne le sont pas.
Échelle ordinale	Classement des divisions d'une société en fonction de leur rentabilité respective (en dollars absolus), de la plus rentable à la moins rentable.
Échelle à intervalles	Établissement de fourchettes de bénéfices (p. ex. 0 \$ - 1 M\$, 1 M\$ - 2 M\$, 2 M\$ - 3 M\$), puis catégorisation des divisions en fonction de ces fourchettes.
Échelle de ratios	Comparaison directe de la rentabilité ou du rendement de l'investissement - échelle proportionnelle plus complexe.

## 18. L'évaluation des immobilisations incorporelles d'une organisation est-elle une autre façon de mesurer la création de valeur?

De nombreuses personnes ont fait observer par le passé que l'écart entre la capitalisation boursière d'une entreprise et la valeur comptable nette des actifs à son bilan s'accroissait. Beaucoup ont conclu que cet accroissement était un signe révélateur du déclin de la pertinence des états financiers classiques, et que l'écart représentait la valeur des immobilisations incorporelles de l'organisation.

Toutefois, en fonction des principes fondamentaux de mesure, cette hypothèse pose certains problèmes de validité technique.

- La valeur comptable nette des actifs nets d'une entreprise est fondée sur les échanges historiques avec des tiers. La capitalisation boursière est établie sur la base des échanges courants entre les acheteurs et les vendeurs du titre. Bien que les deux soient libellés en unités monétaires, il s'agit d'objets de mesure entièrement différents, et donc non comparables : toute tentative d'addition ou de soustraction de ces valeurs serait comme comparer la taille et l'âge, ce qui, pour la plupart d'entre nous, entraînerait également un « écart » sans cesse croissant, mais sans signification. L'écart entre la capitalisation boursière et la valeur comptable peut aussi bien s'expliquer par l'incidence des effets de réseau réels ou perçus sur les ratios bénéfice/cours dans le secteur technologique que par l'impact des immobilisations incorporelles.
- Le problème dans le cas de la mesure des immobilisations incorporelles n'est pas, comme certains le prétendent, que la comptabilité traditionnelle ne puisse pas les mesurer en tant qu'immobilisations. La comptabilité traditionnelle est tout à fait capable de comptabiliser les immobilisations incorporelles en tant qu'immobilisations si elles sont acquises par un échange avec un tiers. Ce qui pose problème à la comptabilité traditionnelle, c'est la mesure des immobilisations incorporelles (ou corporelles, d'ailleurs) en l'absence d'un échange avec un tiers.

- Il existe des méthodes valables pour évaluer certaines catégories d'immobilisations incorporelles, tout comme il existe des méthodes valables pour évaluer les immobilisations corporelles. Cela dit, dans le cas des immobilisations incorporelles, certaines caractéristiques doivent être prises en considération, à savoir :
  - **le contexte** (une même immobilisation incorporelle peut générer une chaîne de valeur différente dans des contextes différents);
  - **la négociabilité** (seules certaines immobilisations incorporelles peuvent être « séparées » de l'organisation et être considérées comme négociables);
  - le potentiel d'avoir **de multiples chaînes de valeur simultanées** (certaines immobilisations incorporelles telles que les brevets peuvent être concédées sous licence de manière à générer plusieurs chaînes de valeur concomitantes).

En tenant compte de ces caractéristiques, une application appropriée des méthodes d'évaluation des immobilisations incorporelles peut générer une valeur significative pour les immobilisations incorporelles individuelles. En outre, la création et le maintien de diverses immobilisations incorporelles peuvent être des facteurs clés dans la capacité d'une organisation à créer de la valeur.

Bref, mesurer la valeur des immobilisations incorporelles d'une organisation est très pertinent dans certains contextes décisionnels. En ce qui concerne la mesure de sa performance globale en matière de création de valeur, une approche axée uniquement sur les immobilisations incorporelles a toutefois une validité limitée.

## 19. Comment puis-je en apprendre plus sur le rôle des comptables dans la création de valeur et sa mesure?

CPA Canada invite les membres intéressés par la mesure de la création de valeur à en discuter sur sa [toute nouvelle plateforme](#).

En outre, nous invitons un nombre limité de parties prenantes à participer directement à une initiative visant à appliquer des concepts, des méthodes et des outils de mesure de la création de valeur en vue de soutenir les décisions liées à la création de valeur dans leur entreprise ou organisme.

Les personnes ou groupes intéressés sont priés de communiquer avec [Rosemary McGuire](#).



## Annexe A : Références à la notion de création de valeur, dans le rapport *La voie à suivre*

**Page 8 :** L'importance croissante des actifs incorporels dans la création de valeur organisationnelle.

**Page 9 :** Le projet Voir demain a insufflé aux participants une énergie et un enthousiasme renouvelés, une volonté de relever ces défis et d'aider la profession à délaisser l'approche réactive traditionnelle au profit d'une « approche proactive permanente ». Dans ce nouveau monde, la profession comptable devra se transformer et intégrer des façons de faire totalement nouvelles, notamment mesurer la valeur en examinant d'autres données que celles inscrites dans les états financiers, afin de tenir compte des attentes de la société.

**Page 9 :** Nous devons élargir considérablement notre conception de la « performance » pour inclure des critères autres que financiers, comme les indicateurs opérationnels, les questions sociales, environnementales et de gouvernance et d'autres aspects sur lesquels les parties prenantes des organisations souhaitent obtenir de l'information.

**Page 9 :** Par cet objectif ambitieux, le défi qui est lancé aux CPA est de passer de « gardiens des finances » à acteurs proactifs de l'évaluation en temps réel de la « performance » dans son sens large.

**Page 10 :** Repenser la création de valeur. Élaborer de nouveaux modèles évolutifs de création de valeur et réévaluer la façon dont les comptables ajoutent de la valeur.

**Page 13 :** En parallèle, les changements dans la conjoncture mondiale modifient la notion de « valeur ». [...] Les entreprises s'adaptent à cette nouvelle réalité en basant de plus en plus leurs décisions sur les données en temps réel plutôt que les données historiques, ce qui bouleverse le rôle traditionnel de la profession comptable.

**Page 15 :** L'urgence d'agir vient du fait que ces technologies sont rapidement en train d'éliminer le volet opérations de la comptabilité, ce qui transformera l'offre de services des comptables et des auditeurs. Étant donné les perturbations des modèles d'affaires amenées par la numérisation et la croissance des mégadonnées, le succès de la profession dépendra de sa capacité à s'éloigner de son approche traditionnelle consistant à mesurer la valeur a posteriori.

**Page 17 :** La prise de décisions d'affaires se fonde de plus en plus sur l'information en temps réel. De plus en plus, les clients et même les investisseurs basent leurs décisions non pas sur les données financières traditionnelles, mais sur d'autres indicateurs de valeur, comme l'information environnementale et sociale.

**Page 17 :** Dans cet environnement axé sur les données, l'abondance de données en temps réel signifie que les états financiers trimestriels traditionnels et les mesures conformes aux PCGR perdent de leur pertinence en tant qu'évaluations de la valeur historique, actuelle ou future.

**Page 17 :** Pour l'instant, la profession n'a pas de modèle d'affaires pour la certification en temps réel ou la mesure de l'économie future, et les pratiques par lesquelles elle fournit des données auditées sont trop lentes.

**Page 18 :** La « valeur » repose de plus en plus sur de l'intangible.

**Page 18 :** Par conséquent, si elle veut demeurer viable, la profession comptable doit changer sa façon de repérer la valeur, de la mesurer, de la créer et de communiquer l'information pour tenir compte de tous ces facteurs intangibles.

**Page 18 :** Les actifs corporels traditionnellement chiffrés en comptabilité ne représentent maintenant que 16 % de la valeur de l'indice S&P (comparativement à 83 % il y a une quarantaine d'années). La profession doit donc se pencher plus attentivement sur des moyens d'attribuer et de quantifier la valeur de façon à tenir compte de l'information financière et autre.

**Page 18 :** Pour gagner la confiance des gens à l'ère de l'information, les comptables devront passer de l'atténuation et la prévention des risques à un rôle plus stratégique en créant de nouveaux modèles permettant d'effectuer une évaluation juste, complète et exacte de la valeur.

**Page 19 :** Notre approche traditionnelle, axée sur le passé et la présentation d'information sur des événements qui se sont déjà produits, doit changer; nous devons travailler en temps réel, dans une optique prospective. Grâce aux technologies nouvelles et émergentes, combinées à la numérisation de l'information organisationnelle, il sera possible de produire des rapports automatisés en temps réel et d'établir des modèles prévisionnels beaucoup plus précis.

**Page 20 :** La profession comptable s'est jusqu'à maintenant concentrée sur les constatations a posteriori, accordant une faible priorité aux prévisions. Or, elle a maintenant l'occasion de changer radicalement ses façons de faire et de mettre les prévisions au cœur de la valeur qu'elle propose.

**Page 23 :** Les notions de performance et de valeur sont étroitement liées : la valeur mesure l'actif à un point précis dans le temps, tandis que la performance désigne les retombées de l'ensemble des réalisations d'une organisation. Ainsi, la performance détermine l'évolution de la valeur dans le temps.

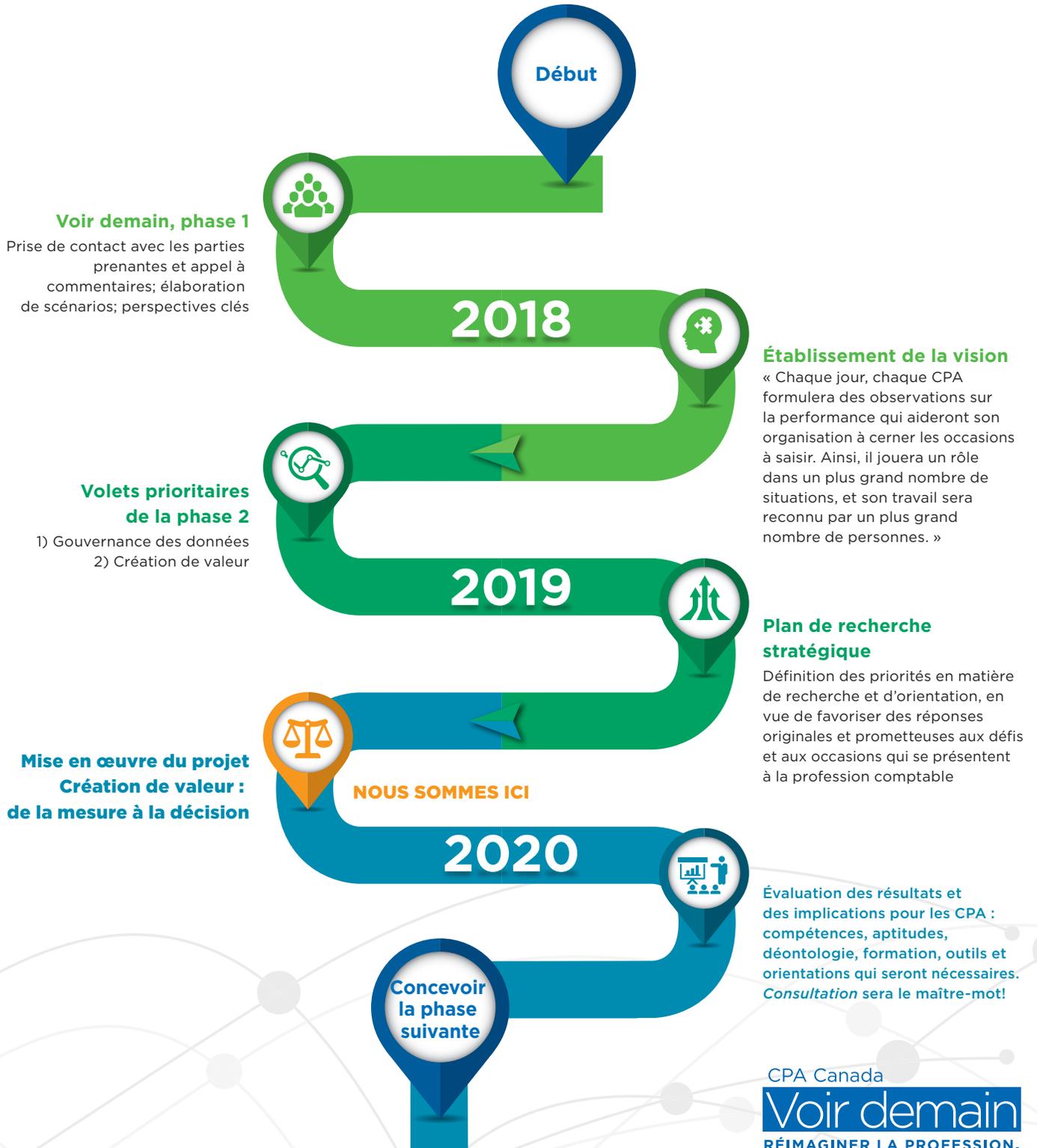
**Page 23 :** Le travail des CPA a toujours été vital pour mesurer et estimer la valeur. Dans le contexte économique d'aujourd'hui (et de demain), la mesure et l'évaluation de la valeur deviennent floues. En effet, il y a de plus en plus d'actifs incorporels (comme les marques, les relations et les données) ou non financiers (qui ont une valeur sociale ou environnementale). En outre, les risques, réels ou perçus, pèsent sur la valeur.

**Page 23 :** [...] de par leur importance pour notre économie et notre société, ces éléments représentent pour les futurs CPA une formidable occasion, voire un devoir, de créer des modèles et des cadres permettant de cerner et d'évaluer ces nouvelles sources de valeur « non traditionnelles ».

**Page 24 :** Jusqu'ici, une grande partie de la valeur offerte par les CPA venait de l'ordre qu'ils créaient en synthétisant d'énormes quantités de données sur les opérations et en présentant de l'information sur les résultats.

**Page 24 :** La profession de CPA doit aider ses membres travaillant dans tous les secteurs de l'économie à changer de perspective afin de ne plus limiter leur apport à la société aux rapports comptables. Elle doit aider les CPA à se réorienter et à réinventer leur travail afin de pouvoir apporter systématiquement leur contribution unique à l'évaluation de la performance passée ou future.

# Voir demain de CPA Canada : feuille de route du volet Création de valeur





**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. : 416 977.3222 TÉLÉC. : 416 977.8585  
CPACANADA.CA