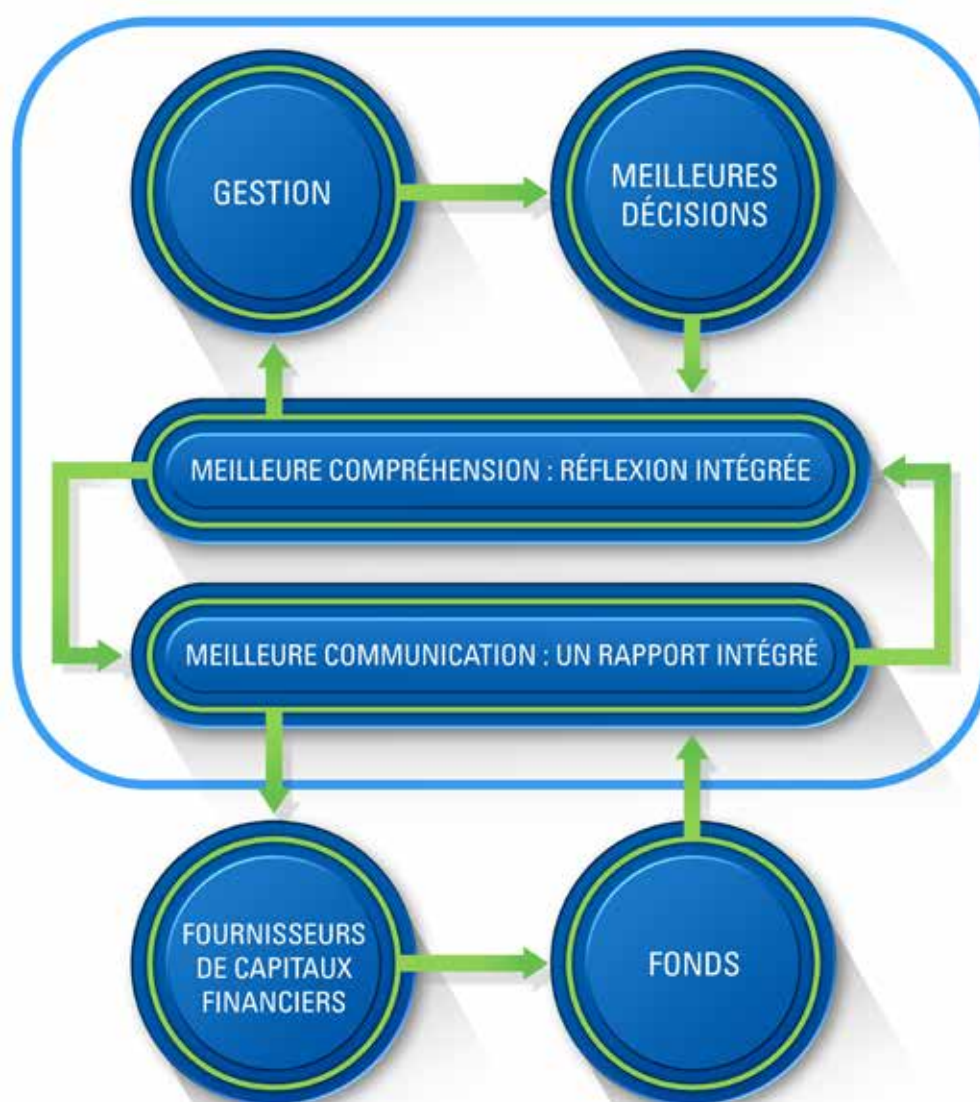


# CRÉER DE LA VALEUR POUR LES PME PAR LA RÉFLEXION INTÉGRÉE



## LES AVANTAGES DES RAPPORTS INTÉGRÉS <IR>



Les exposés-sondages, les documents de consultation et les autres publications de l'IFAC sont publiés par l'IFAC, qui possède le copyright.

L'IFAC n'accepte aucune responsabilité pour le préjudice causé à une personne qui agit ou s'abstient de s'en remettre au contenu de la présente publication, que ce préjudice soit dû à une négligence ou à un autre motif.

Le logo IFAC, « International Federation of Accountants » (Fédération internationale des comptables) et « IFAC » sont des marques déposées et des marques de services de l'IFAC aux États-Unis et dans d'autres pays.

Copyright © Août 2017 par la Fédération Internationale des Comptables (IFAC). Tous les droits sont réservés. Une autorisation écrite de l'IFAC est requise pour reproduire, stocker ou transmettre ce document, ou pour toute autre utilisation similaire. Contactez [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

ISBN : 978-1-60815-410-4

Publié par :



# PRÉSENTATION



Le rapport intégré (<IR>) améliore la façon dont les organisations pensent, planifient et relatent l'historique de leur entreprise. De nombreuses organisations utilisent l'<IR> comme une opportunité de communiquer un historique clair, concis et intégré qui explique la création de valeur au sein de ces organisations. L'<IR> est une approche qui aide les entreprises à réfléchir de manière globale à leur stratégie et à leurs plans, à prendre des décisions éclairées, à gérer les opportunités et les risques clés pour renforcer la confiance des investisseurs et des parties prenantes et à gérer les performances de l'organisation.

Les organisations de toutes tailles peuvent utiliser l'<IR> pour développer la compréhension et la confiance dans leurs affaires. En tant que propriétaire ou dirigeant d'entreprise, il est primordial de gagner la confiance de vos clients, fournisseurs, fournisseurs de services de financement et autres parties prenantes externes. En utilisant l'<IR>, la confiance dans l'entreprise se construit en soulignant de manière succincte ce qui génère de la valeur.

La compréhension de la création de valeur est rendue possible par ce que l'on appelle la réflexion intégrée, un thème central de l'<IR>, qui repose sur la suppression des cloisonnements internes entre les personnes et les services afin que l'organisation puisse collectivement mieux comprendre les éléments clés de l'entreprise. Cela inclut la gouvernance, la stratégie, le modèle d'entreprise, les opportunités et les risques dans le contexte des tendances et des problèmes qui affectent l'activité. La réflexion intégrée implique également une organisation prenant en compte les différentes ressources consommées et les relations sur lesquelles elle repose, la laissant ainsi mieux placée pour prendre des décisions permettant de garantir sa viabilité et sa résilience au fil du temps.

En plus d'améliorer les processus de gestion interne, l'<IR> peut également entraîner d'autres avantages importants, notamment :

- Créer plus de confiance et de crédibilité auprès des clients, des fournisseurs, des autres parties prenantes et de la société. Cela est de plus en plus important à la lumière des agences gouvernementales et des organisations à but non lucratif à la recherche de partenaires commerciaux qui peuvent non seulement fournir les biens et services dont ils ont besoin, mais aussi le faire de manière durable ;
- Maximiser le potentiel de transfert, de vente ou de cession de l'entreprise en fournissant une meilleure base d'évaluation ; et
- Obtenir du financement à un coût raisonnable. Entre autres choses, de nombreux prêteurs voudront savoir comment le capital financier a été utilisé dans le passé et les intentions futures, sur la base d'une stratégie globale et d'un plan d'action bien élaboré.

Cette publication s'adresse tout particulièrement aux petites et moyennes entreprises (PME), y compris aux entreprises sans but lucratif, qui peuvent tirer des avantages importants de l'adoption de l'<IR> et de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) *Cadre international de rapport intégré*. Le cadre est fondé sur des principes qui offrent aux PME une flexibilité dans l'application de l'<IR> et qui utilisent une approche personnelle. L'IIRC est une coalition diversifiée qui comprend des dirigeants d'entreprises et des investisseurs qui façonnent une évolution mondiale du rapport d'entreprise.

L'IFAC soutient fermement l'IIRC et la mise en œuvre du cadre. Document stratégique n° 8 de l'IFAC, *Améliorer les rapports organisationnels : Clé du rapport intégré*, souligne que l'<IR> est un moyen de parvenir à un système de rapport d'entreprise plus cohérent, répondant ainsi au besoin d'un rapport unique qui donne une image plus complète de la capacité des organisations à créer de la valeur au fil du temps. Il peut également être appliqué de manière proportionnée et évolutive à toutes les organisations, quels que soient leur taille et leur secteur.

# COMMENT LES PME CRÉENT-ELLES DE LA VALEUR ?

Pour bien démarrer sa réflexion au sujet de l'<IR> il faut se poser la question : comment les PME créent-elles de la valeur ?

Les PME créent de la valeur de différentes manières. Pour accumuler du capital financier sous forme de bénéfices et de dividendes pour le(s) propriétaire(s) et les actionnaires, il faut générer de la valeur pour les autres, notamment :

- pour les clients, en fournissant des produits et des services demandés ;
- pour les employés, en leur offrant un espace où il est agréable de travailler ; et
- pour la société, en créant des emplois et en contribuant aux impôts.

Pour de nombreuses PME, la valeur créée n'est pas correctement saisie ou expliquée dans les rapports financiers, tels que la propriété intellectuelle, les relations clients / fournisseurs, le capital humain, la marque et la réputation. Un bilan ne montre généralement qu'une faible proportion de la valeur intrinsèque et réelle d'une PME.

Qu'elle soit récente ou bien établie, de pointe ou rudimentaire sur le plan technologique, dans une économie bien développée ou émergente, divers aspects de la création de valeur d'une PME au fil du temps sont courants.

- **Elle a besoin de capital financier.** Une PME ne survivra pas longtemps sans capital financier : dette, fonds propres ou, généralement, les deux. Qu'elles soient familiales ou qu'elles proviennent d'une collaboration entre amis, de sociétés de capital-risque, de financement participatif, de banques, des marchés ou ailleurs, les PME ont besoin d'argent pour créer de la valeur.
- **Elles s'appuient sur d'autres capitaux, ressources ou relations.** Le capital financier n'est qu'une partie de l'historique de la création de valeur. L'étendue de la valeur qu'une PME peut créer au fil du temps sera plus ou moins affectée par la disponibilité, la qualité et le prix continus de toute une gamme de ressources et de relations, ou « capitaux multiples ». Par exemple, un fabricant qui a investi dans la formation pour développer ses effectifs dans des domaines spécifiques tels que la gestion de la qualité s'attendra à une productivité plus élevée dans les ateliers et à un rendement accru.
- **Cela fonctionne dans le contexte de l'environnement externe en interagissant avec celui-ci.** Les PME existent dans un contexte en constante évolution et elles interagissent avec d'innombrables facteurs externes qui, ensemble, façonnent leur environnement économique, politique, social, réglementaire, de marché et technologique, ce qui a une incidence sur leur capacité à créer de la



valeur. Par exemple, la technologie présente à la fois des opportunités et des risques. Pour certaines PME, la technologie pourrait être la clé de leur proposition de valeur unique.

- **En créant de la valeur pour elle-même, l'entreprise crée et peut parfois détruire de la valeur pour les autres.** La valeur est presque toujours co-crée. Comme les deux côtés d'une transaction, aucune des deux parties ne conclura la transaction à moins qu'elle ne perçoive sa valeur. Par exemple, de mauvaises pratiques environnementales, notamment avec la gestion de l'eau et des déchets, peuvent affecter la capacité d'une usine à accéder à l'eau propre nécessaire à la future production.

Bien que ces aspects soient communs à toutes les PME, c'est la façon dont chaque organisation considère, gère et combine ces facteurs dans ses circonstances particulières qui la rend unique.

L'<IR> est un moyen efficace pour aider une PME à mieux comprendre et gérer sa création de valeur, ainsi que pour rendre compte de cette création de valeur. Une information et une réflexion plus intégrées devraient amener l'organisation à prendre de meilleures décisions concernant les domaines clés qui affectent sa capacité à créer de la valeur qui peut ensuite être communiquée au moyen d'un rapport intégré, ce qui démontre une analyse de rentabilisation convaincante auprès des prestataires de services de financement et auprès de tous ceux qui sont intéressés par l'entreprise. Généralement, le processus de création de valeur et le récit de l'historique donnent lieu au rapport intégré.



## COMPRENDRE LES AVANTAGES DE LA RÉFLEXION INTÉGRÉE

Le cadre définit la réflexion intégrée comme étant :

« La prise en compte active par une organisation des relations entre ses différentes unités opérationnelles et fonctionnelles et les « capitaux multiples » qu'elle utilise ou modifie. La réflexion intégrée conduit à une prise de décision intégrée et à des actions qui prennent en compte la création de valeur à court, moyen et long terme. »

La réflexion intégrée donne lieu à un rapport intégré périodique par une organisation sur la création de valeur au fil du temps et sur les communications associées concernant les aspects de la création de valeur. Un rapport intégré se veut concis et souligne comment la stratégie, la gouvernance, les performances et les perspectives d'une organisation, dans le contexte de son environnement externe, conduisent à la création de valeur au fil du temps.





# Capitaux multiples

Grâce à la réflexion intégrée, l'<IR> peut aider une PME à mieux comprendre, de manière plus concrète, les facteurs qui déterminent sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Cela améliore la planification et le développement des activités d'une PME en adoptant une vision holistique et totalement connectée, y compris son utilisation et son incidence sur tous les capitaux et toutes les ressources qui sont importants pour son modèle d'entreprise et son avenir.

L'<IR> utilise le terme « capitaux » et un modèle avec des capitaux multiples pour reconnaître le fait que la valeur n'est pas stockée seulement dans le capital financier, mais dans toutes sortes de capitaux.

Tout comme le capital financier, lorsque ces autres capitaux sont bien compris et gérés, ils peuvent continuer à libérer de la valeur au fil du temps, tout en augmentant simultanément leur capacité à continuer à générer de la valeur à l'avenir. L'<IR> identifie ces autres capitaux comme fabriqués, intellectuels, humains, sociaux et relationnels et naturels.

## DANS LE CONTEXTE DES PME, CE SONT :



**Capital financier**—Les fonds propres, les dettes et les subventions disponibles pour une PME pour la fourniture de biens ou de services.



**Capital fabriqué**—Les biens matériels et infrastructures qu'une PME possède, loue ou auxquels elle a accès pour les utiliser dans la fourniture de biens ou de services.



**Capital intellectuel**—Les connaissances, la propriété intellectuelle, les systèmes et les processus dont dispose une PME, qui lui confèrent un avantage concurrentiel et qui ont une incidence positive sur son potentiel de gains futurs.



**Capital humain**—Les compétences, l'expérience et la motivation des employés et de la direction d'une PME qui constituent le fondement du développement et de la croissance futurs.



**Capital social et relationnel**— Les marques et la réputation d'une PME, y compris ses relations avec la communauté dans laquelle elle opère, ses clients, ses partenaires commerciaux et les autres acteurs de sa chaîne de valeur, tels que divers organismes publics.



**Capital naturel**—Accès d'une PME aux ressources environnementales qu'elle peut utiliser pour générer un retour et / ou qu'elle modifie par le biais de ses activités ou des biens et services qu'elle crée.

L'<IR> implique de prendre pleinement en compte les nombreuses implications des liens entre les capitaux, l'environnement externe et les facteurs internes à travers le prisme du modèle économique.

Le modèle économique est un élément essentiel de l'<IR>. Un nombre croissant d'organisations développent des méthodes innovantes pour intégrer des informations sur leur modèle d'entreprise dans un rapport de gestion, car elles peuvent constituer un élément clé de l'analyse et de la compréhension d'une entreprise par les investisseurs. La transparence des modèles d'entreprises est potentiellement encore plus importante pour les entreprises jeunes et émergentes.

## Meilleure compréhension

L'<IR> contribue à éliminer les cloisonnements internes et à garantir la libre circulation de l'information entre les différentes parties de l'entreprise, afin de promouvoir une pensée interfonctionnelle plus créative. Même dans les micro-entreprises où moins de personnes partagent la charge, des cloisonnements peuvent se développer par inadvertance, ne serait-ce que parce que les gens n'ont pas la possibilité d'arrêter, de réfléchir et de partager des informations de manière délibérative. Adopter la méthode de l'<IR> permet de créer des opportunités pour améliorer le flux d'informations et une compréhension commune de la création de valeur au sein d'une PME.

L'<IR> aide les organisations qui envisagent de créer de la valeur sur une période plus longue en approfondissant leur compréhension de la manière dont les différents capitaux qui ont un impact affectent la manière dont la valeur est créée et préservée, en donnant les indications nécessaires pour agir.



## Meilleure communication

Les PME sont souvent jugées à l'aune de leurs performances financières récentes, ce qui peut constituer un obstacle et une entrave à la création de valeur à long terme. D'autre part, l'accès aux états financiers vérifiés est important pour les fournisseurs de financement. Mais les bailleurs de fonds et autres parties prenantes, y compris les clients et les employés, s'intéressent tout autant à d'autres domaines, tels que la stratégie et le modèle commercial, qui permettront à l'organisation de poursuivre ses objectifs. Pour répondre à ce besoin, un rapport intégré concis fournit les informations nécessaires pour comprendre l'entreprise et ses perspectives d'avenir.

Le rapport intégré inclut des informations financières clés, mais ces informations sont conservées dans leur contexte, parallèlement à, et en lien avec d'importantes mesures « non financières » et des informations narratives. Cela fournit un contexte aux investisseurs en actions, aux banques et aux autres fournisseurs de capitaux financiers actuels et potentiels, qui peuvent comprendre « l'image complète » de la manière dont une PME crée de la valeur et de sa capacité à continuer cette valeur avec le temps.

L'<IR> ne concerne pas plus de rapports ou de détails sans fin. S'il est important qu'un rapport intégré inclue suffisamment de contexte pour qu'un lecteur puisse comprendre la stratégie, la gouvernance, les performances et les perspectives d'une PME, il ne doit pas être surchargé d'informations non pertinentes. Le cas échéant, un rapport intégré peut renvoyer à des informations ailleurs, telles que des informations plus détaillées sur les états financiers (par exemple, états financiers audités), les performances environnementales ou sociales (par exemple, un rapport sur le développement durable) ou des sources externes (par exemple, hypothèses sur les conditions économiques futures et les tendances du marché sur un site Web gouvernemental).

Il est important de reconnaître qu'une méthode <IR> n'est pas simplement « l'ajout d'un autre rapport ». Plutôt, la flexibilité de l'<IR> signifie que cela peut être utilisé pour aller au-delà de la limitation des résultats financiers à court terme. Il s'agit d'un tremplin possible pour rationaliser et harmoniser d'autres rapports et communications et se concentrer sur une réflexion intégrée au sujet de la création de valeur à long terme.

# En utilisant l'<IR> : Tout bien considéré

En adoptant une approche holistique ou « intégrée », l'<IR> fournit à l'organisation un moyen de prendre en compte de manière adéquate l'ensemble des facteurs, tels que les capitaux multiples, qui constituent l'historique de la création de valeur pour les PME.

Le cadre repose sur un certain nombre de principes directeurs utiles :

- orientation stratégique ;
- orientation future ;
- concision dans les rapports ; et
- la réactivité des parties prenantes pour donner un aperçu de la nature et de la qualité des relations d'une PME avec les principales parties prenantes, y compris comment et dans quelle mesure elle comprend, prend en compte et répond à leurs besoins et à leurs intérêts légitimes.

Mais peut-être que le principe directeur le plus important, et celui qui met vraiment l'<IR> à part, concerne la connectivité et une pensée plus créative et dynamique.

Si l'on veut exiger et communiquer un historique convaincant et franc sur la création de valeur d'une PME, il convient de prendre en compte conjointement les capitaux, l'environnement extérieur et les moteurs de valeur et de performance internes fondamentaux.

Ce principe directeur concerne l'interaction entre ces trois aspects de la création de valeur. Il incite l'organisation à prendre en compte les effets de la connectivité entre, par exemple :

- des facteurs quantitatifs et qualitatifs, y compris des considérations financières et non financières ;
- les capitaux particuliers que la PME utilise et modifie, ainsi que les interdépendances décisives, y compris les compromis, entre eux ;
- des performances passées, la dotation actuelle des ressources, les prévisions et les perspectives futures ;
- la stratégie, le modèle économique et les opportunités et les risques spécifiques des PME ;
- la nature et le taux de changement des facteurs externes - par exemple, les activités des concurrents, les conditions économiques, la démographie, la technologie, la disponibilité du capital naturel et les besoins et attentes légitimes des parties prenantes - et comment ces facteurs peuvent affecter la capacité des PME à continuer de créer de la valeur à l'avenir.

L'<IR> fournit également une occasion importante d'établir ou d'améliorer des processus et des systèmes d'identification, de mesure et d'analyse de données essentielles en fonction de divers capitaux. Des domaines importants générant de la création de valeur peuvent ensuite être intégrés à la définition des objectifs, à la gestion des opportunités et des risques, à la réalisation d'évaluations de projets et d'investissements, et à l'alignement des performances sur les objectifs avec des mesures de performances pertinentes.

Les PME peuvent également instaurer la confiance dans les informations qu'elles communiquent en faisant preuve de transparence quant à la position actuelle des entreprises en ce qui concerne la manière dont elles mesurent, gèrent et communiquent les performances. Les PME peuvent utilement révéler à quel point elles mesurent différents aspects de leur performance et comment elles parlent à leur comptable professionnel et à leur conseiller d'entreprise pour leur expliquer en quoi une évaluation et une intervention ultérieure peuvent contribuer à combler les lacunes de compétences internes dans la préparation des informations non financières et à communiquer les progrès accomplis aux publics internes et externes. Cela peut être fait par étapes.



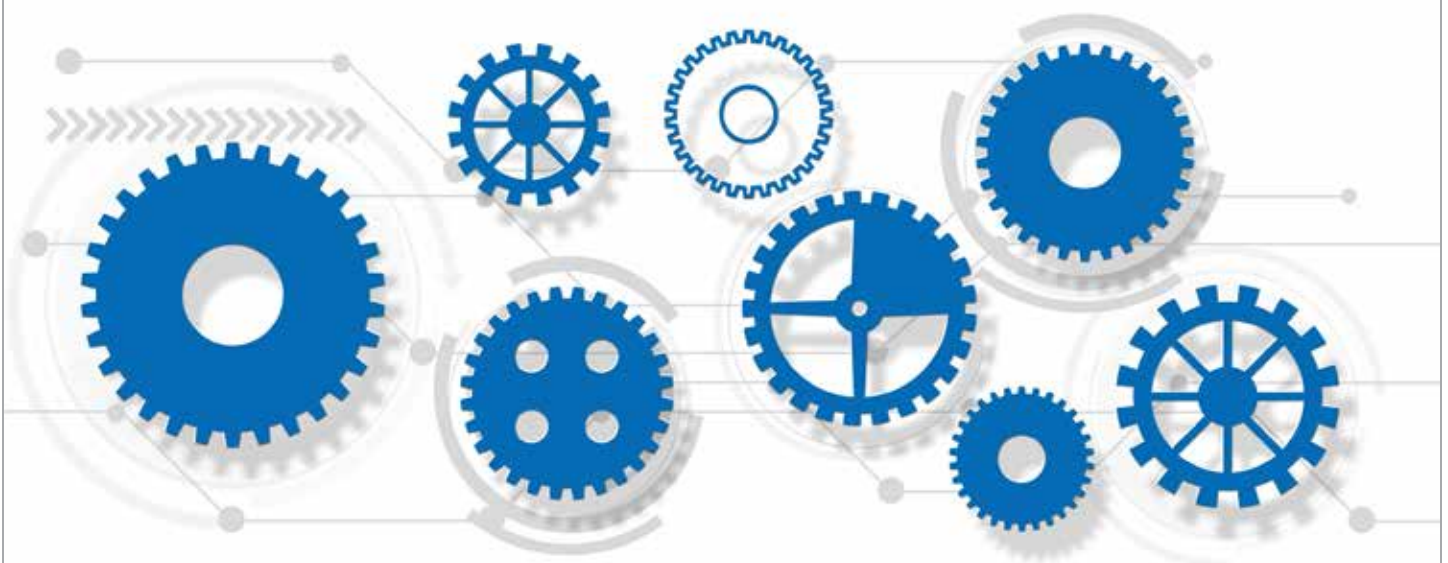


## ÉLÉMENTS DE CONTENU

L'<IR> comprend huit éléments de contenu qui définissent la méthode permettant de comprendre et de communiquer la façon par laquelle une PME crée de la valeur au fil du temps.

- **Vue d'ensemble de l'organisation et environnement externe** : ce que fait l'entreprise et les circonstances dans lesquelles elle opère.
- **Gouvernance** : comment la structure de gouvernance soutient la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à court, moyen et long terme.
- **Modèle d'entreprise** : le modèle d'entreprise, y compris une identification de ses éléments clés, qui peut inclure un diagramme simple illustrant les intrants, les activités, les produits et les résultats de l'entreprise.
- **Risques et opportunités** : les risques et opportunités spécifiques susceptibles d'affecter la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à court, moyen et long terme, et la manière dont elle les gère.
- **Stratégie et dotation des ressources** : la direction dans laquelle l'entreprise se dirige et comment elle compte s'y prendre.
- **Performance** : le parcours de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs stratégiques pour la période et les résultats en termes d'effets sur les différents capitaux.
- **Perspective** : les défis et les incertitudes rencontrés par l'entreprise dans la poursuite de sa stratégie, ainsi que ses implications pour le modèle commercial et les performances futures.
- **Base de présentation** : comment l'entreprise a déterminé les éléments à inclure dans le rapport intégré et comment ceux-ci ont été quantifiés ou évalués.

Plus d'informations sur ces éléments de contenu sont disponibles dans la section [Cadre](#).



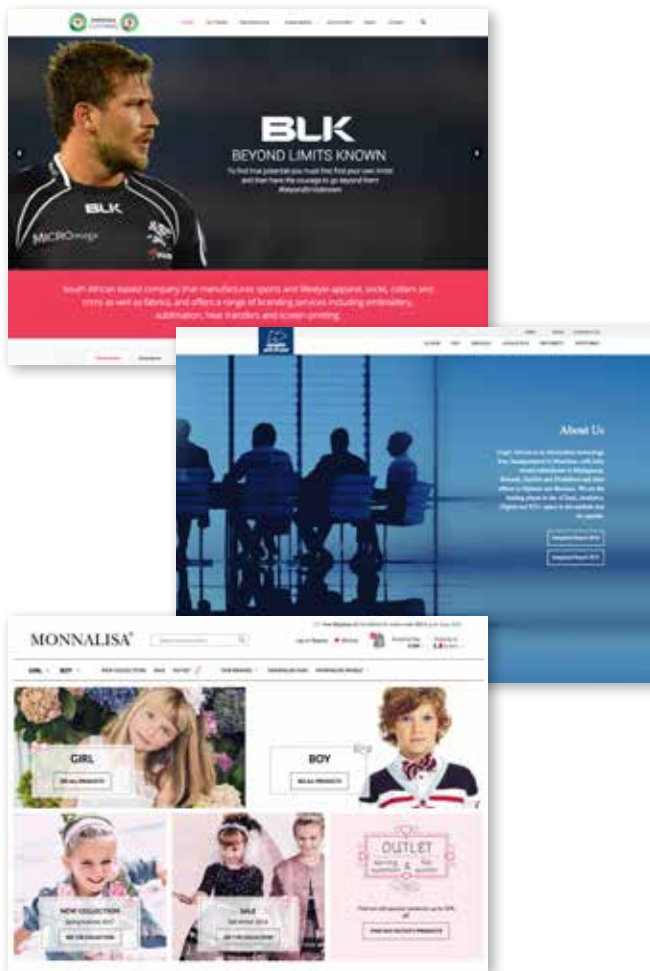
# PROCHAINES ÉTAPES

Pour aider à évaluer et à développer la méthode plus intégrée d'une PME, la direction peut s'adresser à un comptable professionnel qui propose des services de conseil aux entreprises et découvrir comment réaliser son potentiel de création de valeur au fil du temps. Le moment est venu d'agir.

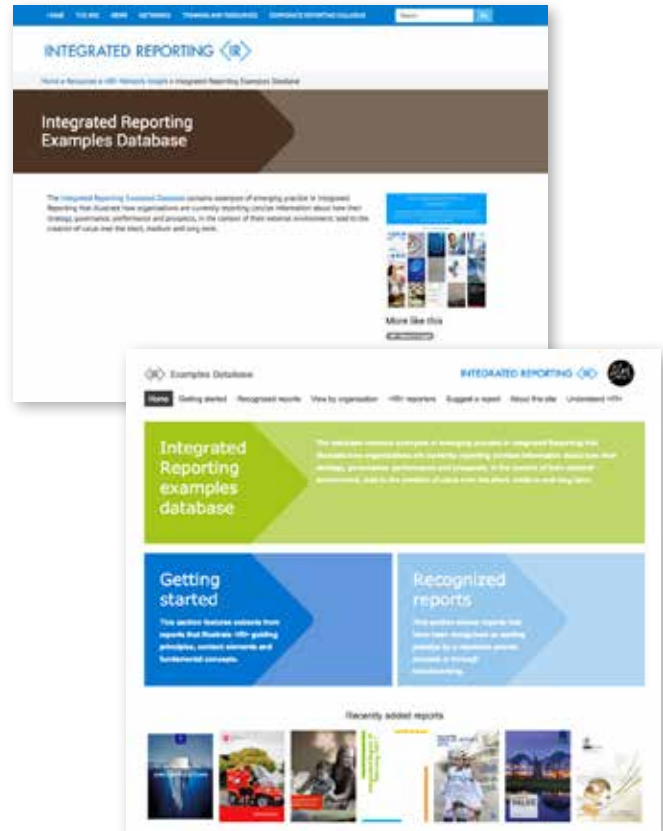
## RAPPORT INTÉGRÉ DANS LES PME

Exemples de rapports intégrés

- [www.impahla.co.za](http://www.impahla.co.za)
- [www.angloafrican.com](http://www.angloafrican.com)
- [www.monnalisa.eu/en/](http://www.monnalisa.eu/en/)



Des exemples supplémentaires sont disponibles dans la [base de données des exemples de l'IIRC](#).



## À PROPOS DE L'IFAC

L'IFAC est l'organisation mondiale de la profession comptable dédiée au service de l'intérêt public en renforçant la profession et en contribuant au développement d'économies internationales fortes. L'IFAC est composé de **plus de 175 membres et associés** dans plus de 130 pays et territoires, et représente près de 3 millions de comptables exerçant en cabinet, dans l'éducation, les services publics, l'industrie et le commerce.

L'IFAC soutient le secteur des cabinets de petites et moyennes tailles par le biais d'initiatives qui rehaussent le profil et renforcent la capacité des SMP à l'échelle mondiale. Avec la contribution et les conseils de son comité SMP, l'IFAC représente les intérêts des SMP auprès des organismes normatifs et régulateurs, facilite le partage d'outils et de ressources pour les aider à être compétitifs sur le marché mondial et sensibilise leur public à leur rôle et à leur valeur, notamment en soutenant les petites et moyennes entités.

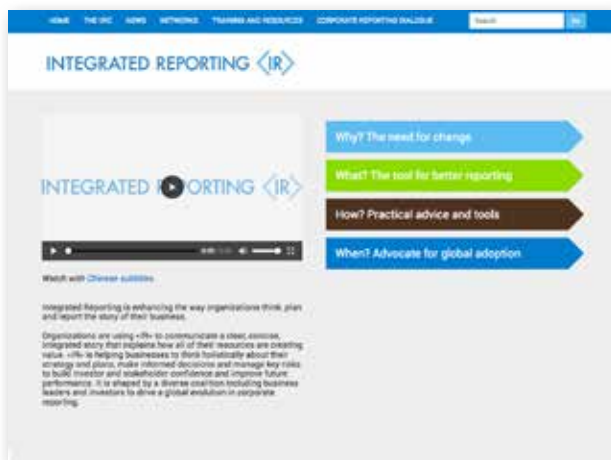
L'IFAC **Global Knowledge Gateway** (le portail d'informations générales de l'IFAC) héberge maintenant plus de 400 articles et vidéos originaux, ainsi que des liens vers environ 10 000 ressources et actualités connexes du monde entier. Le portail comprend un certain nombre d'articles et de ressources sur les rapports intégrés. Inscrivez vous pour **The latest** (Le Dernier), notre résumé bi-mensuel du portail, pour recevoir les mises à jour dans votre boîte de réception.



*Your Portal to Global Accountancy Knowledge, Resources, and News*



## À PROPOS DE L'IIRC



L'International Integrated Reporting Council (IIRC) est une coalition mondiale de régulateurs, d'investisseurs, d'entreprises, d'organismes normatifs, de comptables professionnels et d'ONG. La coalition promeut la communication sur la création de valeur en tant que prochaine étape dans l'évolution du rapport d'entreprise. La mission de l'IIRC consiste à établir des rapports et une réflexion intégrés au sein des pratiques commerciales habituelles comme la norme dans les secteurs public et privé.

Son projet consiste à harmoniser la dotation en capitaux et le comportement des entreprises sur des objectifs plus larges de stabilité financière et de développement durable au moyen d'un cycle de réflexions et de rapports intégrés.

Pour plus d'informations, veuillez consulter [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org).

Pour plus d'informations, veuillez contacter :  
Christopher Arnold  
Responsable PME / SMP et recherche  
[christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org)  
T +1 646 350 9427  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)

Le document « *Creating Value for SMEs through Integrated Thinking* » de l'International Federation of Accountants (IFAC), publié par l'IFAC en août 2017 en anglais, a été traduit en français par la Fédération internationale des experts-comptables francophones (FIDEF) en mai 2019, et est utilisé avec la permission de l'IFAC. Le contenu approuvé de toutes les publications de l'IFAC est celui publié par l'IFAC en anglais. L'IFAC décline toute responsabilité quant à l'exactitude et au caractère complet de la traduction ou des actions susceptibles d'en résulter.

Version anglaise de « *Creating Value for SMEs through Integrated Thinking* » © 2017 par l'International Federation of Accountants (IFAC).  
Tous droits réservés.

Version française de « *Créer de la valeur pour les PME par la réflexion intégrée* » © 2019 par l'International Federation of Accountants (IFAC).  
Tous droits réservés.

Titre original : *Creating Value for SMEs through Integrated Thinking*, ISBN : 978-1-60815-321-3

