

**AUTORITE DES NORMES COMPTABLES**

**RAPPORT DE SYNTHESE CONVENTION 2011-003**

**F. BERTRAND - C. DISLE – N. GONTHIER – S. PERIER – P. PROTIN**

**GRENOBLE IAE**

## **Contexte et objectifs**

Le présent document constitue une synthèse des travaux menés en réponse à l'appel à projet lancé par l'Autorité des Normes Comptables sur le thème de la définition et de la représentation de la performance. Cette thématique comprenait cinq problématiques complémentaires :

- distinction entre résultat réalisé et non-réalisé,
- distinction entre résultat récurrent et non récurrent,
- performance à court ou long-terme,
- représentation de l'activité économique ou évaluation financière,
- notion de performance et notion de transparence.

Comme nous le soulignerons dans la troisième partie de cette synthèse, le concept de Business Model peut être considéré comme un déterminant commun à ces différentes problématiques. Trois questions portaient spécifiquement sur le concept de Business Model :

- la comptabilité doit-elle représenter plutôt les modèles économiques des entreprises (leur business model) ou la valorisation en valeur de marché des actifs et passifs figurant à leurs bilans ? Quelle est l'opinion des différents utilisateurs des états financiers à cet égard ?
- comment identifier et catégoriser les business models et en fonction de quels critères (impact sur la performance, la génération de cash flows futurs) ?
- comment représenter ces business models en comptabilité de manière fiable, compréhensible et utile ?

En réponse à ces interrogations, notre projet initial comprenait 3 grandes étapes :

- partant d'une revue de la littérature, la première étape avait pour objectif de donner une définition du Business Model et de confronter cette définition aux attentes des utilisateurs des états financiers pour mettre en évidence la pertinence de ce concept ;
- la deuxième étape avait pour finalité d'observer les pratiques des sociétés françaises en matière de divulgation d'information sur leur Business Model et d'analyser les déterminants de ces pratiques ;

- l'objectif de la troisième étape était de confronter cette définition à la réglementation comptable existante afin de mesurer la diffusion du concept de BM dans la réglementation actuelle.

L'état d'avancement de ces trois étapes peut être résumé comme suit :

Objectifs	Etat d'avancement	Valorisation scientifique
1a. Définition du BM	Point sur la définition : achevée	Présentation AFC 2013 et AIDEA 2013 et article n°1 publié dans revue RFC (2012)
1b. Intérêt en matière d'information financière (mesure de l'intérêt pour les utilisateurs)	Phase qualitative (entretiens) : achevée  Phase quantitative (questionnaires) : achevée.	Présentation AFC 2015 et soumission article n°2 dans revue RFG – en attente de réponse  Article n°3 en anglais : <i>first draft</i> rédigé, soumission prévue AFC 2016 et revue européenne
2. Mesure de la divulgation du BM et de ses déterminants	Etude de la divulgation du BM dans les documents de référence des sociétés du CAC 40 : ✓ Mesure : réalisée, Déterminants : non encore démarrée	Article n°5 <i>first draft</i> rédigé, soumission prévue AFC 2016 et revue française
3. Mesure de la diffusion du concept de BM dans la réglementation comptable	Mesure de la diffusion dans le référentiel IFRS : achevée	Article n°4 accepté dans revue CCA (parution annoncée dans numéro d'avril 2016), dernières révisions mineures et traduction en anglais à venir.

Le présent rapport est organisé en reprenant ces différentes étapes et dans le but de faire ressortir leurs principaux apports, à savoir :

- il n'existe pas de définition unanime du concept de Business Model, toutefois son intérêt pour l'information financière est très largement partagé (Etape 1).
- les premiers éléments relatifs aux indices permettent par ailleurs de souligner une pratique déjà existante et très hétérogène entre les sociétés, qui pourrait justifier la nécessité d'une formalisation dans le but de fournir une information moins opportuniste et plus fiable pour les utilisateurs (Etape 2).
- l'IASB a abandonné le recours à ce concept dans sa dernière version du cadre conceptuel mais son intégration dans la normalisation comptable demeure toutefois d'actualité selon un format moins ambitieux (Etape 3).

Pour chaque étape nous résumerons d'abord les résultats de nos travaux avant de les mettre en perspective avec les débats actuels des régulateurs sur ces questions.

## Etape 1 : définition du BM et utilité pour les utilisateurs d'information financière

### 1a. Définition du concept de Business Model

*Références : Présentation AFC 2013 et AIDEA 2013, Article N°1 paru dans RFC en 2012 en annexe*

- **Définitions issue de la littérature : approche académique et perception par les analystes**

Le terme « Business Model » est d'abord apparu dans la littérature pour décrire le fonctionnement des organisations de l'économie Internet, puis s'est étendu, à partir de la fin des années 1990, aux autres domaines d'activité. La littérature sur ce concept, désormais abondante, peut-être classée en trois catégories qui constituent autant de niveaux d'analyse. Le premier regroupe les contributions qui définissent le concept de manière très générique (« *meta-models* » selon Osterwalder et al., 2005) et proposent une conceptualisation pouvant être utilisée pour tout secteur d'activité ou toute entreprise. Le deuxième niveau rassemble les contributions proposant une taxonomie des BM à partir de critères communs à un secteur d'activité spécifique (« *sub-(meta-)models* »), comme par exemple, la grande distribution ou le jeu vidéo. Les travaux de la troisième catégorie analysent les BM spécifiques (« *instances model* ») à une entreprise et notamment aux plus grandes telles que Dell, E-bay, ou Apple.

La normalisation comptable basée sur le BM – et donc notre réflexion – ne peut se situer qu'au niveau des méta-modèles compte tenu du besoin de généralisation inhérent à toute démarche de normalisation. Dans cette optique, le BM décrit la façon dont une entreprise crée de la valeur pour ses clients et en capte une partie pour ses actionnaires (Morris et al., 2005). Au-delà de la création de valeur liée à la capacité à répondre aux besoins perçus des clients (Menger, 2004 ; Lepak et Smith, 2007), le BM est considéré comme une spécification détaillée de l'offre (« proposition de valeur »), des activités et ressources qu'une entreprise met en œuvre. Une synthèse des définitions proposées dans la littérature nous conduit à appréhender le BM comme : « ***Un modèle conceptuel décrivant la façon dont l'entreprise crée de la valeur pour ses clients cibles et capte une partie de cette valeur pour ses actionnaires en mettant en œuvre de manière dynamique et interactive un ensemble d'activités, de processus, de partenariats, de ressources et de compétences clés.*** » L'analyse des différents canevas proposés pour opérationnaliser le concept de Business Model permet de retenir quatre composantes : Proposition de valeur, Architecture de valeur, Ressources et Compétences et Equation économique. Ces composantes sont déclinées en 11 paramètres (Tableau 1).

**Tableau 1 composantes et paramètres du Business Model**

Composantes	Paramètres	Description
<b>Proposition de valeur</b>	Description de l'offre	Fonctionnalités ou attributs du produit ou service
	Clients cibles	Segments de marché visés
	Accès à l'offre	Mode de distribution Gestion de la relation client
<b>Architecture de valeur</b>	Organisation interne – chaîne de valeur	Activités et processus clés
	Organisation externe – réseau de valeur	Partenaires et partenariats clés
<b>Ressources et Compétences</b>	Ressources	Actifs tangibles et intangibles à disposition de l'organisation
	Compétences organisationnelles	Modalités d'articulation et de mise en œuvre des ressources et des savoir-faire individuels et collectifs
<b>Equation économique</b>	Structure des revenus	Formation et composantes des revenus
	Dynamique des revenus	Flux des encaissements
	Structure des coûts	Formation et composition des coûts
	Dynamique des coûts	Flux des décaissements

La robustesse de cette définition a été testée par entretien auprès de 10 analystes en leur demandant de fournir une définition spontanée en début d'entretien et de réagir ensuite à la définition générique puis à la présentation du canevas complet (communication AFC 2015, article 2). Comme on pouvait s'y attendre compte tenu de la généralisation du terme de BM dans la littérature économique, les professionnels interrogés ont su exprimer une définition de ce concept. Les définitions spontanées proposées confirment la difficulté à trouver une définition consensuelle puisque seuls 4 des 10 répondants évoquent des éléments de définition très proches du canevas retenu. Quatre autres proposent une approche très générale ou faisant référence à d'autres concepts comme la stratégie, la définition même de l'entreprise, ou les intentions du management. Malgré l'absence de définition consensuelle, les éléments constitutifs d'un Business Model sont largement partagés par les analystes. On constate toutefois une forte représentation des composantes « Proposition de valeur » et « Architecture de valeur ». Le BM semble donc appréhendé par les analystes financiers essentiellement comme un concept permettant d'explicitier la création de richesse déterminée par l'offre, les clients et l'organisation de l'entreprise. Les réactions des analystes à la définition du BM et au canevas proposé, montrent ensuite que la majorité adhère à la définition et au modèle proposés mais certains considèrent qu'ils pourraient être complétés par une dimension marché (concurrence, positionnement, risque).

- **Définitions des organismes de régulation et de normalisation**

Ces résultats sont mis en perspective avec les approches développées par différents organismes (régulateur, normalisateur, autorité de marché). Certaines sont assez proches des définitions issues de la littérature académique (FRC anglais, IIRC et EDTF)

Le **code de Gouvernance du FRC anglais (2012)** décrit le Business Model d'une entité « *comme les bases selon lesquelles une entreprise génère ou préserve de la valeur sur le long terme* ».

Selon **l'IIRC (2013)**, « *le business model d'une organisation est son système de transformation des inputs, au travers de ses activités, en output et en résultat visant à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation et créer de la valeur sur le court, moyen et long terme* ».

L'**Enhanced Disclosure Task Force (EDTF)**, une composante du Financial Stability Board considère que le Business Model « *décrit comment une organisation crée, délivre et capte de la valeur (économique, sociale ou d'autres formes de valeur). L'essence du Business Model est qu'il définit la manière dont l'entité délivre de la valeur pour ses clients et convertit cette valeur en profit. Il décrit comment une entreprise est organisée pour mieux satisfaire les besoins des clients, être payé pour le faire et réaliser des profits* ».

D'autres définitions, notamment celles issues des débats relatifs à la mesure de la performance et à la présentation du résultat, se focalisent sur deux des paramètres d'un Business Model : la nature des cash-flows générés et la manière dont les actifs sont utilisés pour générer les cash-flows (ANC, EFRAG, FRC 2014, IASB, ASBJ).

L'**ANC** propose différentes définitions du BM ; celles-ci rejoignent les définitions proposées par la littérature mais ne spécifient pas les composantes du BM :

- « *le business model est un processus opérationnel mis en œuvre par l'entreprise pour créer de la valeur, via un cycle de création de flux de trésorerie (cash-flow)*. », Révision du « Cadre conceptuel » de l'IASB : Propositions pour une comptabilité plus prudente et centrée sur le « Business Model », ANC, Juin 2013 ;
- « *Un Business Model décrit et détermine un mode de gestion opérationnelle d'un certain type d'activités auxquelles sont rattachés un certain nombre de transactions.* », Note de Travail – Services de l'ANC, Définition de Business Models applicables à la troisième catégorie comptable pour les instruments financiers.

De son côté, **l'EFRAG** se défend de vouloir donner une définition du concept (*EFRAG et al., 2014, § 3.9*). En se basant sur cinq caractéristiques (activités, génération de cash-flow et création de valeur, configuration des actifs, clients des produits et services et risques), le document considère que le

Business Model se focalise sur le processus de création de valeur c'est-à-dire la manière dont une entité génère des cash-flows. Les attributs permettant de différencier les BM pourraient être notamment la longueur du cycle d'activité, la manière dont les inputs sont utilisés, la manière dont les outputs sont utilisés pour générer les cash-flows, les catégories de risques associés aux activités, le degré de certitude des cash-flows et l'intensité capitalistique.

Marshall et Lennard (2014) du **FRC** classent les business model en deux catégories : « *les **activités à valeur ajoutée** pour lesquelles l'entité obtient des inputs des fournisseurs et salariés et les utilisent pour vendre des produits et services à des clients et les **activités à variation de prix** pour lesquelles une entité acquière des actifs ou des passifs pour bénéficier des gains associés à la variation de valeur* ».

Pour Linsmeier (2014, p. 15) de l'**IASB**, « *les activités peuvent être classées en catégories selon que les actifs sont utilisés conjointement pour créer de la valeur et dans le cas d'un actif isolé s'il est trop difficile à remplacer de telle sorte que sans lui la société sort de l'activité et en fonction de l'existence d'un marché sur lequel l'actif pourrait être transféré* ».

L'approche de l'**ASBJ (2013)** est relativement similaire puisqu'elle distingue « *les investissements détenus dans une optique de trading qui peuvent être cédés sur un marché et les autres* ».

Les définitions narratives de ces organismes ainsi que la prise en compte du concept dans le référentiel IFRS (voir article n°4 à paraître dans CCA en avril 2016) présentent quatre caractéristiques communes :

- premièrement, le BM est défini au niveau d'un actif ou groupe d'actifs et non au niveau de l'entité, contrairement à la définition académique du BM. Cette approche reste d'ailleurs circonscrite à la comptabilisation d'actifs, financiers principalement, pour lesquels la méthode d'évaluation retenue dépend du BM (l'inscription des gains en résultat, le cas échéant, n'étant que la contrepartie de l'accroissement de valeur de l'actif correspondant). Aucune norme relative aux passifs ou aux éléments du compte de résultat ne propose de modèle de comptabilisation basé sur le BM,
- deuxièmement, dans tous les textes, il est majoritairement fait référence à la manière dont l'entreprise génère des revenus. Les autres composantes du BM (la structure interne de l'entité, les ressources – matérielles, humaines et financières – et compétences mobilisées, le mode de distribution des produits) pourraient pourtant être utilement intégrées pour aider à sa qualification et permettraient d'identifier et justifier le BM et les traitements comptables adaptés. Ceci éviterait par ailleurs des changements de BM trop fréquents,

- troisièmement, pour chaque norme, les BM envisagés sont binaires et relativement simples. La comptabilisation des quotas conduit à distinguer deux types de BM associés à la détention des quotas : production versus négoce. IFRS 9 et IFRS 10 distinguent ainsi des BM de type « *trading* » (pour lesquels la création de valeur repose sur l'écart entre le prix de vente et le prix d'achat) et les modèles de type « production » (pour lesquels les actifs sont détenus pour réaliser une activité de transformation). Le projet de norme sur les contrats de location distingue quant à lui, du point de vue du bailleur, un modèle correspondant à une activité de financement et un autre constituant un moyen alternatif à la vente des actifs,
- enfin, le recours au concept de BM repose implicitement sur la nature du risque principal encouru. La comptabilisation en juste valeur s'applique ainsi à des modèles économiques pour lesquels le risque principal est un risque de marché, la comptabilisation au coût historique s'appliquant à des BM où le risque principal est un risque de crédit. Abordé sous cet angle, le recours au BM semble être retenu pour justifier la comptabilisation de certains actifs en juste valeur. Il consacre ainsi le rôle de valorisation de la comptabilité, ce qui semble contradictoire avec la volonté de l'IASB de renforcer la dimension « mesure de la performance ».

**En conclusion**, on peut donc distinguer deux niveaux d'analyse conduisant à deux définitions du BM :

1. le BM tel que défini par la littérature académique se situe plutôt au niveau de l'entité. Il intègre des aspects organisationnels, humains voire stratégiques qui renvoient, en grande partie, au capital immatériel.
2. l'approche des organismes comptables semble avoir une portée plus restrictive limitée à la configuration des actifs en rapport avec la génération des flux de liquidité. De ce point de vue, le concept renvoie plus à la notion de substance des transactions.

L'application de la norme IFRS 15 au secteur des télécommunications permet d'illustrer nos propos. Cette norme stipule que conformément à la substance de l'opération, un abonnement passé avec un client, comprenant la livraison d'un appareil et les services de communication doit être comptabilisé en distinguant la vente à crédit du mobile et les communications. Les opérateurs considèrent au contraire que leur BM consiste à attirer les clients en investissant dans le mobile en échange de cash-flow futurs.

L'exemple des instruments financiers est également caractéristique de la dualité du concept de BM. La norme IFRS 9 a recours au concept de Business Model pour déterminer les modalités de comptabilisation des instruments financiers. Réduire le business model des banques à la comptabilisation des instruments financiers en juste valeur par le résultat ou en coût amorti apparaît

très réducteur. Leur BM ne se limite pas aux transactions sur les instruments financiers mais intègre les compétences utilisées pour gérer ces instruments financiers et la couverture des risques financiers (ALM), la proposition de valeur faite aux clients, la spécialisation sur les différentes activités (banque de réseau, d'affaires, diversifiée, etc.).

Ces divergences ont conduit l'IASB à abandonner, dans l'exposé sondage relatif au cadre conceptuel le terme Business Model au profit de « *la manière dont une entité conduit ses activités* ». Les raisons évoquées par l'IASB sont les suivantes :

- Il n'existe pas de concept général de BM qui puisse être intégré au cadre conceptuel et pertinent pour tous les domaines du reporting financier ; ainsi différents concepts pourraient être requis en fonction du domaine (reconnaissance, classification, évaluation, présentation et information)
- La multiplicité des définitions, l'absence de consensus sur la définition à donner au concept et les possibles divergences entre les instances de normalisation entraîne un risque de confusion.

Cette nouvelle acception apparaît plus opérationnelle pour une application au niveau de la comptabilisation des opérations d'une entreprise et donc pour l'élaboration des normes comptables.

### **1b. Pertinence en matière d'information financière**

**Références :** Article n°2 présenté à l'AFC 2015 et soumis à RFG (en cours de révision) ; Article n°3.

Nos travaux ont porté sur la mesure de l'intérêt du concept de BM pour les analystes financiers en deux temps :

- Une première phase qualitative a consisté en des entretiens semi-directifs auprès de 10 analystes financiers ;
- Une seconde phase quantitative a consisté à diffuser un questionnaire par mail à des analystes financiers européens.

#### **Phase qualitative (Article n°2 présenté à l'AFC en 2015 et soumis à la RFG)**

Fondée sur une analyse qualitative d'entretiens menés auprès d'un panel d'analystes financiers, cette étude exploratoire permet de dresser un certain nombre de constats susceptibles d'éclairer ces débats. En termes d'utilité, les analystes montrent un intérêt certain pour ce type d'information en complément/confirmation de leurs autres investigations. Ils en soulignent cependant spontanément des limites, notamment en termes de fiabilité et de difficulté d'interprétation. Il apparaît d'ailleurs



que la grande majorité des répondants recherche déjà de manière systématique des informations sur le BM. C'est surtout dans le contact et la rencontre avec les dirigeants qu'ils les collectent car le rapport annuel, même dans sa partie non financière, ne leur apporte pas à ce jour d'éléments suffisants, ni en quantité ni en qualité.

Les répondants expriment un avis plutôt favorable à la prise en compte du BM en comptabilité. Ils l'envisagent clairement sous la forme d'une information additionnelle et non d'une prise en compte dans les choix de comptabilisation. Mais les entretiens révèlent un nombre important de limites et réticences, liées notamment à la confidentialité de ces données. La nécessité de réglementer ce type de communication semble apparaître de manière assez consensuelle pour en limiter le caractère discrétionnaire notamment.

#### Phase quantitative (Article n°3 - 1<sup>er</sup> draft rédigé avant soumission)

En écho à l'enquête par entretiens menée auprès d'analystes financiers français, notre équipe a conduit une étude par questionnaire auprès d'analystes financiers européens. Le questionnaire, comportant 16 questions, portait sur trois thèmes principaux : 1) la perception par les analystes financiers de l'utilité des informations relatives au business model pour évaluer des sociétés, 2) l'accès aux informations sur le business model, et 3) la façon dont l'information sur le business model devrait être reportée par les entreprises. Nous avons contacté les 25 sociétés d'analystes financiers membres de la Fédération Européenne des Sociétés d'Analyse Financière (EFFAS) pour qu'elles distribuent notre questionnaire auprès de leurs membres. Parmi les sociétés ayant accepté d'administrer le questionnaire, quatre pays représentent deux tiers des réponses : l'OFVA –Autriche, 37 répondants, l'ABAF – Belgique, 8 répondants -, la DVFA – Allemagne, 26 répondants – et la SFAF – France, 60 répondants-. Nous avons reçu au total 196 questionnaires exploitables. Les analyses effectuées utilisent le test non-paramétrique U de Mann-Whitney. Les principaux éléments ressortant de cette étude sont les suivants :

- *Sources d'informations utilisées et rôle de la communication financière.*

Les analystes utilisent principalement comme source d'informations sur le business model : le rapport annuel, les conférences d'analystes et road-shows, les communiqués de presse et dans une moindre mesure les sites web des sociétés. La moitié des analystes (51,5%) ayant répondu au questionnaire considèrent que la communication financière doit principalement servir à faciliter l'évaluation de la performance future tandis que l'autre moitié de l'échantillon (45,4%) juge qu'elle doit surtout permettre d'informer sur la performance réalisée. A noter l'existence d'une différence significative entre les analystes en fonction de leur expérience. Les plus expérimentés (plus de 10

ans d'expérience) se rattachent plus à la conception « évaluation de la performance future » que les moins expérimentés (moins de 10 ans d'expérience).

- *Perception de l'utilité des informations sur le Business Model*

Un large consensus se dégage sur l'utilité (« value relevance ») des informations sur le business model. Les analystes considèrent comme très important le fait de recevoir ce type d'informations (score de 5,54 sur une échelle de Likert de 1 à 6 significatif au seuil de 1%). Des résultats similaires sont obtenus pour chacune des sept composantes du canevas de business model proposé. Les tests de différence indiquent que les analystes les plus expérimentés attachent plus d'importance aux éléments constituant la proposition de valeur (offre de produits et services, clients cibles et canaux d'accès aux clients) que leurs homologues moins expérimentés. Par contre, les tests de différence par rapport à la nationalité indiquent que les analystes allemands, autrichiens et dans une moindre mesure belges sous-pondèrent l'importance de certains éléments du business model par rapport à leurs homologues français.

### **Confrontation aux débats réglementaires**

Au-delà des divergences relatives à la définition du Business Model, il existe une quasi-unanimité sur son utilité. Elle apparaît tant au niveau des réponses apportées à l'IASB sur l'exposé-sondage relatif au cadre conceptuel qu'au niveau des commentaires reçus par l'EFRAG ou des positions prises par l'ANC.

Dans un texte relatif à la révision du « Cadre conceptuel » de l'IASB, l'ANC propose que la comptabilité soit plus centrée sur le Business Model (ANC, Juin 2013). La comptabilité doit « focaliser l'information sur la performance de l'entreprise générée par son BM ». Elle « doit refléter ce que l'entreprise fait en appliquant son business model ». « La prise en compte de la notion de business model apparaît ainsi nécessaire pour atteindre les objectifs du cadre conceptuel :

- *Il permet de mieux informer sur la capacité d'une entreprise à générer des flux de trésorerie ;*
- *Il apporte ainsi une information utile et pertinente sur la situation financière et la performance de cette entreprise ;*
- *En reflétant fidèlement les situations financières et les performances, il les rend comparables;*
- *Il donne au compte de résultat une forte valeur informative, souhaitée par les utilisateurs ;*
- *Il facilite l'appréciation de la performance des dirigeants en reflétant les effets de leur gestion. »*

Dans sa synthèse des commentaires reçus au premier exposé sondage sur le cadre conceptuel, l'IASB souligne également que les partisans du BM considèrent que le concept permet de mieux refléter la

**substance économique des transactions** (il contribuerait donc à expliciter le concept de « *substance over form* » qui existait déjà dans le cadre conceptuel pour étayer la caractéristique qualitative « représentation fidèle des transaction »), ou l'industrie dans laquelle l'entité opère. Il aurait également pour effet d'améliorer la comparabilité dans la mesure où les différences entre entités seraient plus claires. Il permettrait enfin aux utilisateurs de mieux comprendre les entités complexes qui utilisent des actifs et passifs identiques mais dans des modèles économiques distincts.

Les partisans d'une utilisation plus limitée considèrent qu'il existe trop de BM différents et qu'il serait impossible de développer des normes qui les représenteraient tous. Soulignant que le BM est un concept trop ambigu, il peut être sujet à manipulation. Cela pourrait conduire à réduire la comparabilité entre entités et à élaborer des normes spécifiques à des secteurs (ce qui est contradictoire avec la philosophie des normes basée sur les principes et non des règles). Certains considèrent que le concept est déjà intégré dans la représentation fidèle.

*“Entity specific information is obviously of great interest to users: no two sets of accounts are the same. Management commentary provides much entity-specific detail, including non-GAAP numbers, which users may find helpful. However, we are wary of the IASB routinely adopting a business model approach in setting standards. Accounting standards are an antidote to the propensity of companies to prepare disparate accounts. They minimise management subjectivity and enhance consistency over time and comparability across companies”.* Chartered Financial Analyst Society of the UK (CFA, 2014)

Les réponses apportées à l'EFRAG sont relativement similaires et reposent sur des arguments comparables. Le BM permettrait de mieux articuler les informations financières et non financières, de mieux apprécier les performances économiques d'une entité et la responsabilité des dirigeants et d'accroître la pertinence et la fiabilité des états financiers. La communication financière doit alors prendre en compte le BM pour mieux rendre compte de la situation et de la performance de l'entreprise. « *Information contained in the financial report should provide a clear link between an entity's business, financial performance and position. Disclosures should be linked to the business model of the entity where appropriate.* » (FRC, 2012).

## Etape 2 : mesure de la divulgation d'informations relatives au BM par les grandes entreprises françaises.

*Référence : Article n°5 (premier draft)*

L'objectif de cet article est d'étudier la divulgation d'informations relatives au BM dans les documents de références des entreprises du CAC 40 à la fin de l'année 2011 au moyen d'une analyse de contenu.

Nous avons d'abord recensé toutes les références explicites au terme « Business Model ». Puis, nous avons relevé tous les paragraphes de ces documents de références comportant une référence à au moins un des onze paramètres composant le BM (Tableau 1). Chaque citation a ensuite donné lieu à un codage selon les huit dimensions relevées dans la littérature et synthétisées dans le Tableau 2.

**Tableau 2 : Dimensions du codage de chaque citation**

Variable	Modalités	Description
CATEGORIE	1 à 11	Catégorie du modèle concerné par la citation
FIN	0 ou 1	0 : information strictement non financière 1 : au moins une information financière (issue des systèmes comptables) dans le paragraphe
QUANT	0 ou 1	0 : information purement narrative 1 : utilisation d'au moins un indicateur ad-hoc de mesure de la performance
TEMP	0 ou 1	0 : purement historique ou factuel 1 : au moins une dimension prospective (futur, projet, prévision)
INTERRELATION	0 à 3	0 : en lien avec aucune autre composante 1 : en lien avec 1 autre composante 2 : en lien avec 2 autres composantes 3 : en lien avec 3 autres composantes
LIEN_1	1 à 11	Référence de la/les composante(s) en lien.
LIEN_2	1 à 11	
LIEN_3	1 à 11	

### Analyse des références explicites du terme « business model »

Dans cette première partie, nous analysons les 89 citations du terme business model ou modèle économiques relevées dans les documents de référence des 36 entreprises constituant l'échantillon. 10 entreprises (27,8%) n'utilisent pas le terme dans leur document de référence. Les autres l'utilisent soit de façon très générale (30 citations), soit pour faire référence à leur propre modèle économique (59 citations). C'est notamment le cas d'entreprises telles que Air Liquide (6 citations), GDF Suez (6

citations), Accor (5 citations) ou Vinci (5 citations). Toutefois, seules 52,5% (31) des citations faisant référence au BM de l'entreprise en fournissent une description même sommaire. Par exemple, sur les 6 citations du BM du groupe Air Liquide, seules 2 fournissent une description du modèle économique suivi. Par ailleurs, seules 17,9% (16) des citations faisant référence au BM de l'entreprise font un lien entre le BM et la performance de l'entreprise. 13 citations mentionnent l'impact du BM sur le compte de résultat mais seulement 2 avec une mesure de cet impact. Seules 4 citations indiquent un impact sur le bilan et seulement 1 avec un indicateur de mesure.

En conclusion, les entreprises utilisent peu le terme business model ou modèle économique dans leurs documents de référence. Lorsqu'elles l'utilisent, c'est souvent de manière très générale ou sans fournir de description précise de ce qu'il représente. Il peut néanmoins être fait implicitement référence au BM via l'évocation de ses composants.

#### Analyse littérale de la divulgation des informations relatives au BM

Au total, ce sont 2230 références aux différents paramètres du BM qui sont identifiées, soit une moyenne de 61,9 références par entreprise. Mais ces chiffres ne doivent pas cacher une grande hétérogénéité de pratiques avec un minimum de 11 références pour la société Vallourec et un maximum de 214 références pour le groupe PPR.

Sur l'échantillon d'entreprises étudiées, les documents de référence considèrent systématiquement 3 paramètres du BM : « l'offre de produits/services », « les ressources » et, dans une moindre mesure, « les compétences ». A l'inverse, les 8 autres paramètres sont fréquemment absents des rapports annuels. En termes plus généraux, tous les paramètres liés à la composante « Proposition de valeur » sont très souvent intégrés à l'inverse de ceux qui portent sur l'équation économique. Mais les pratiques des entreprises sont très hétérogènes et quelques rares entreprises se démarquent en communiquant sur leurs dynamiques de revenus et/ou de coûts.

Bien que l'un des intérêts essentiels du concept soit la dynamique des interactions entre les différents paramètres du BM afin de mieux comprendre les déterminants de la création de valeur, l'analyse précédente montre que les entreprises communiquent peu sur ces interrelations (60,6% de citation sans aucune interrelation) et celles-ci restent circonscrites à la proposition de valeur et aux ressources et compétences, deux composantes faisant l'objet d'une plus grande description dans les documents de références. La volonté de réaliser des rapports intégrés va cependant dans le sens de développer la communication sur les interrelations entre les composants de la performance de l'entreprise.

En termes de nature, nous observons qu'en moyenne, 15,9% seulement des informations divulguées sont de nature financière. Ces informations concernent très majoritairement la composante « Equation économique » du BM (65,1%) et accessoirement les composantes « Proposition de valeur » (17,7%) et « Ressources et compétences » (12,7%). Elles sont très majoritairement accompagnées d'une mesure quantitative (94,7%) mais restent peu prospectives (5%). Globalement, les informations divulguées sont essentiellement narratives. En effet, 36,14% d'entre elles seulement intègrent une mesure quantitative. Les informations quantitatives concernent les composantes « Equation économique » (34,1%), « Proposition de valeur » (32,8%) et « Ressources et compétences » (27,8%). Comme indiqué ci-avant, et sans surprise, les informations en lien avec la composante « Equation économique » sont très majoritairement quantitatives et à caractère financier. Enfin, les informations divulguées sont, dans l'ensemble, peu prospectives (4% des citations seulement). Elles concernent les composantes « Ressources et compétences » (37,1%) et « Proposition de valeur » (29,1%).

#### Analyse indiciaire de la divulgation des informations relatives au BM

L'intensité de divulgation relative au BM est relativement faible (indice de quantité relative moyen de 0,235) et disparate entre les différentes entreprises de l'échantillon (écart type de 0,180). Afin d'apprécier la qualité de la divulgation, l'indice global intègre, en sus de la quantité, la richesse de l'information. Il apparaît que même si les entreprises divulguent peu sur le BM, ces dernières divulguent une information qui est cependant plutôt riche (moyenne de 0,464), comparativement à sa quantité. Cette (relative) richesse de l'information provient essentiellement de l'étendue de l'information. En effet, les entreprises couvrent une grande partie des thèmes relatifs au BM (en moyenne, 75 % des paramètres du BM sont couverts) et avec une grande dispersion des informations sur les différents thèmes. La richesse de l'information diffusée dépend aussi de sa profondeur. Celle-ci demeure limitée car les informations sur les paramètres du BM présentent une faible dimension prospective (moyenne de 0,041), une faible financière (moyenne de 0,121) et une dimension quantitative restreinte (moyenne de 0,337). Au final, les informations divulguées restent pour l'instant assez superficielles. La qualité des informations communiquées à ce jour semble donc se prêter difficilement à la construction de modèles d'évaluation pertinents pour les utilisateurs.

### **Etape 3 : mesure de la diffusion du concept de BM dans la réglementation comptable**

**Références :** Article n°4 à paraître en avril 2016 dans la revue CCA ; article paru dans la RFC en 2012 et présentation au Congrès de l'AIDEA en 2013

Afin d'analyser la diffusion du concept de BM dans le référentiel IFRS<sup>1</sup>, l'étude s'intéresse aux 87 textes de portée générale publiés au 30 décembre 2013 au sein de l'IASB : le cadre conceptuel, les 41 normes IAS/IFRS applicables aux comptes consolidés des sociétés cotées européennes ainsi que les 19 amendements associés, et les 26 projets de normes, guides et textes à des fins de discussion. L'ensemble de ces textes représente un corpus d'environ 800 pages. Dans un premier temps, nous avons recherché et identifié, pour chaque texte, les références explicites au terme « business model ». Cette étape avait pour but d'examiner si les termes désignant le BM sont présents dans les textes du référentiel IFRS et, le cas échéant, selon quelle approche : information additionnelle ou orientée comptabilisation. Dans un second temps, nous avons réalisé une analyse de contenu pour déterminer si ces différents textes font implicitement référence au concept de BM, c'est-à-dire à l'un au moins des 11 paramètres du modèle retenu (Tableau 1).

Seuls 5 textes du référentiel IFRS font explicitement référence au BM, dans le corps de la norme ou dans l'exposé des motifs, pour définir la comptabilisation d'un élément (Tableau 3).

**Tableau 3 : Normes faisant explicitement référence au BM dans les choix de comptabilisation**

<b>Texte</b>	<b>Objet</b>
IFRS 9 : Instruments financiers	Valorisation des instruments financiers et mesure du résultat
ED 2013/6 : Location	Comptabilisation de l'actif et des revenus du contrat pour le bailleur
IFRS 10 : Consolidation	Pas de consolidation pour les sociétés d'investissements
IAS 12 : Impôt sur le résultat	Evaluation de l'impôt en fonction du modèle suivi pour détention des immeubles de placement
IAS 41 (révisée) : Actifs biologiques	Valorisation des actifs biologiques et mesure du résultat

L'analyse de contenu des références aux paramètres du Business Model indique par ailleurs que ce concept est peu fréquemment mobilisé. Lorsqu'il est utilisé, c'est surtout pour susciter la fourniture d'informations supplémentaires (approche « information additionnelle »). Lorsqu'il est envisagé pour guider un choix comptable (approche « comptabilisation orientée BM »), il est essentiellement appliqué à l'évaluation d'actifs ou groupes d'actifs. Mais, dans ces cas, qui restent peu fréquents, le

<sup>1</sup> Les différents textes constituant le corpus utilisé sont disponibles sur le site [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)

concept n'est repris que de manière très partielle, les textes n'en apportent pas de définition claire ou adoptent une approche des BM spécifiques (BM relatifs aux instruments financiers, aux locations, etc.). Lorsqu'il est fait référence de façon parcellaire au BM, il apparaît que c'est surtout la dimension relative à l'« Equation économique » qui est retenue. Globalement, il n'est donc jamais fait référence à l'ensemble des composantes d'un BM et aux liens qui les unissent, ce qui caractérise pourtant la pertinence de ce concept pour expliquer le modèle mis en œuvre par une entité.

L'article souligne donc une approche plutôt comptable et financière du BM, focalisée sur le mode de génération des cash-flows, la configuration des actifs et le processus de création de valeur actionnariale. Le concept de BM peut utilement recouvrir une réalité plus large qui, en plus des aspects financiers, intègre explicitement le mode de création de valeur pour les clients, les aspects organisationnels (activités et processus clés) et les principales ressources et compétences mobilisées. L'article permet ainsi de faire un lien entre plusieurs champs de la littérature, notamment stratégique et organisationnel d'une part, comptable et financier d'autre part. Il souligne la difficulté d'appréhender, selon une démarche de normalisation comptable, un concept multidimensionnel réalisant un syncrétisme entre différentes visions de l'entreprise. Cet article montre également que le BM devient de plus en plus présent, les références se concentrant sur les derniers amendements, projets et normes.

Dans le cadre de la réglementation comptable française, les références implicites sont réduites (essentiellement deux articles du Recueil des Normes Comptables). Les différentes composantes sont intégrées (proposition de valeur, ressources et compétences, équation économique) mais leur prise en compte est sommaire. Elle se limite le plus souvent à la définition de certains paramètres. Par exemple, les articles 211-1 ou 212-3 précisent les définitions des actifs éclairant ainsi sur la prise en compte des ressources de l'entreprise. Seuls quelques articles du Recueil des normes comptables prévoient de fournir des informations sur certains paramètres. Ainsi, selon l'article 831-2/14, l'annexe des comptes annuels doit comporter des compléments d'informations relatifs à la « ventilation du chiffre d'affaires par catégories d'activités, par marchés géographiques », ce qui permet d'éclairer sur les paramètres de la proposition de valeur de l'entreprise. Les textes de la normalisation comptable française envisagent avec parcimonie les composantes du BM et jamais de façon intégrée. Pour autant, deux textes récents intègrent explicitement le concept de BM.

Le premier, règlement ANC 2012-03 du 4 octobre 2012, définit les règles comptables en matière de quotas d'émission de gaz à effet de serre. Ces quotas sont considérés comme une matière première de nature administrative et répondent à la définition comptable des stocks. Leur traitement comptable dépend du but (modèle économique) pour lesquels ils sont détenus :



- se conformer aux exigences de la réglementation relative aux émissions de gaz à effet de serre (dit modèle économique «production»);
- ou servir à des fins de négoce (dit modèle économique «négoce»).

Le second, règlement ANC 2012-04 du 4 octobre 2012, définit les règles de comptabilisation des certificats d'économie d'énergie. Il repose sur le même principe que précédemment, c'est-à-dire la distinction entre deux modèles économiques distincts : le modèle « économie d'énergie » et le modèle « négoce ».

Dans ces deux cas, l'ANC précise clairement les différentes catégories de BM applicables et envisage de considérer le BM pour guider les règles de comptabilisation et requiert de fournir des informations sur le ou les BM suivis dans l'annexe.

En conclusion, quand l'ANC considère le concept de BM, elle en envisage une intégration approfondie (définition, comptabilisation, information). Néanmoins, le concept est mobilisé sans pour autant en définir les éléments constitutifs.

### ***Confrontation aux débats réglementaires sur le rôle du BM dans l'information financière***

Si l'utilité du concept de Business Model apparaît indéniable, les modalités de sa prise en compte au sein de l'information financière font débat, essentiellement du fait de l'absence de consensus au niveau de sa définition. Nos travaux nous ont conduit à identifier deux voies d'intégration possibles : une approche « information additionnelle » dans ou en dehors des états financiers et une approche « comptabilité orientée BM » visant à intégrer le concept dans les choix comptables. Cette seconde approche englobe les différentes modalités envisagées par l'IASB qui correspondent aux différentes étapes de l'élaboration de l'information financière : reconnaissance et évaluation des éléments des états financiers, présentation des états financiers et information à fournir.

La nécessité d'une information additionnelle et son utilité en complément des états financiers semble acquise. Ce point a déjà fait l'objet d'avancées significatives avec la publication par l'IASB du guide d'élaboration du rapport de gestion. L'analyse de ce document (*article 4 à paraître dans CCA*) montre qu'il reprend l'ensemble des paramètres du modèle issu de la littérature académique. La prise en compte dans les états financiers est quant à elle plus controversée.

Invités à se positionner sur l'approche « BM comme information additionnelle » ou l'approche « comptabilité orientée BM », les analystes affichent clairement une préférence pour la première approche (*cf. articles 2 et 3*). L'« approche comptable » est majoritairement rejetée par les répondants car elle :

- nécessite une information expliquée et exacte difficile à obtenir ;
- peut nuire à la comparabilité du fait de la trop grande latitude qu'elle offre *ou de* modèles trop fluctuants ;
- est difficile à mettre en œuvre du fait de la trop grande diversité des BM (cette difficulté s'exprime d'ailleurs dans la dernière version d'IFRS 9, l'IASB ayant intégré une troisième modalité de comptabilisation basée sur un BM hybride dans lequel la détention des actifs financiers serait d'en tirer des revenus récurrents ou de les céder. Cette incertitude sur la destination finale ne semble pas compatible avec la définition d'un BM expliquant comment une entité va générer des cashflows futurs).

L' « approche informative », privilégiée par les répondants, soulève également certaines limites, notamment la question de la confidentialité de l'information et sa dimension discrétionnaire.

Les réponses obtenues par questionnaire confirment cette préférence. Près de 88% des analystes interrogés pensent que la communication financière devrait refléter le business model des entreprises. Les résultats montrent que les analystes préfèrent une prise en compte du business model dans la présentation des états financiers ou sous la forme d'une information additionnelle dédiée plutôt que dans la comptabilisation des transactions (différences significatives au seuil de 1%).

Du point de vue des normalisateurs, l'IASB a identifié trois domaines pour lesquels le BM (ou la nature des activités) pourrait jouer un rôle :

- la définition de l'unité de compte : la prise en compte du BM pourrait ainsi conduire à décomposer une transaction ou au contraire regrouper plusieurs transactions d'un même portefeuille, par exemple pour les comptabiliser et/ou les évaluer ;
- la définition des règles de présentation et d'information : la référence au BM pourrait notamment aider à fixer le niveau d'agrégation de l'information, à localiser les éléments dans le compte de résultat, à classer des éléments, ou bien encore à exiger des informations complémentaires en annexes ;
- le choix des méthodes d'évaluation des actifs et passifs : la manière dont les activités contribuent aux flux de trésorerie pourrait ainsi guider le choix de la méthode d'évaluation (des actifs et des passifs mais également des produits et des charges associés).

Notre étude du référentiel IFRS et les réflexions en cours au niveau du cadre conceptuel nous conduisent à envisager, de manière prospective, quelques voies d'élargissement dans la prise en compte du BM. Ces réflexions font notamment échos aux modifications que l'IASB souhaite apporter

au cadre conceptuel en réponse aux différents commentaires reçus suite à l'exposé-sondage relatif à la révision du cadre conceptuel. Ainsi, concernant la partie consacrée aux objectifs et caractéristiques qualitatives, l'IASB souhaite :

- accorder une place plus importante au fait que les états financiers doivent apporter une information permettant d'évaluer la gestion par le management des ressources de l'entité ;
- affirmer explicitement qu'une représentation fidèle donne une information sur la substance d'un phénomène économique au lieu de donner une information sur sa forme juridique.

Concernant la partie consacrée à l'évaluation, l'IASB propose des facteurs à considérer pour choisir une méthode. La manière dont les actifs et passifs contribuent aux cash-flows futurs est ainsi mise en avant ainsi que leurs caractéristiques.

Concernant la partie présentation et information, l'IASB rappelle :

- qu'une communication efficiente et efficace intègre une classification des informations qui présente des items identiques ensembles, agrège l'information et utilise des objectifs et des principes plutôt que des règles ;
- que les produits et charges doivent être présentés en dehors du compte de résultat s'ils sont relatifs à des actifs et passifs évalués à la valeur actuelle et si leur exclusion améliore la pertinence du compte de résultat.

Ces différentes modifications sont autant de domaine d'application possible du BM.

En référence aux réflexions relatives à la représentation de la performance, notamment de son rôle accru au sein du cadre conceptuel, la norme IAS 1 pourrait intégrer utilement le concept de BM ou celui de la « manière dont une entreprise conduit ses activités ». Cette norme permet aux entreprises de présenter les charges par fonction ou par nature, ne prescrivant comme déterminants du choix que la recherche de fiabilité et de pertinence. Or, Ding et al. (2008) ont montré en pratique que les principaux déterminants de ce choix sont plutôt le degré d'internationalisation des entreprises et le mimétisme. L'approche par le BM pourrait être mobilisée pour fonder et justifier ce choix et conduire ainsi à une pratique reflétant mieux la réalité économique, basée sur la décomposition de charges fondée par exemple sur leur caractère variable ou fixe ou sur leur importance pour le modèle économique. Elle permettrait notamment de mieux anticiper les cash-flows futurs. La décomposition du compte de résultat pourrait également tenir compte du BM. Ainsi, seraient relégués dans les « autres gains et pertes », les résultats des transactions non spécifiquement liées au BM de l'entité. Pour la majorité des entreprises, par exemple, le résultat dégagé sur les instruments financiers ne constitue pas le cœur du BM. Il en résulterait une meilleure appréciation du *stewardship* souhaitée par l'IASB dans son projet de révision du cadre conceptuel.

De même, la norme IAS 36 relative aux dépréciations d'actifs demande des informations sur le montant des dépréciations et leur incidence sur l'équation de profit. Mais elle pourrait utilement exiger des informations complémentaires sur les évolutions de BM qui conduisent à ces dépréciations, telles que des paramètres de la proposition ou de l'architecture de valeur. Ceci permettrait d'obtenir une vision plus complète et dynamique de la performance économique de l'entreprise. Les recommandations de l'AMF demandent d'ailleurs sur ce point de fournir des informations permettant d'éclairer les modèles sous-jacents aux calculs et les hypothèses économiques associées. Le BM pourrait être une synthèse de ces éléments.

L'approche plus restrictive focalisée sur les transactions pourrait être mobilisée davantage encore au niveau des actifs immobiliers et des immobilisations corporelles.

La norme IAS 40 pourrait aller plus loin encore et reprendre à son compte les propositions de la norme relative aux instruments financiers (IFRS 9). Le paragraphe 30 de la norme actuelle prévoit en effet la comptabilisation des immeubles de placement soit selon le modèle de la juste valeur soit selon le modèle du coût amorti. La norme ne donne ni principe, ni critère permettant de choisir entre l'un ou l'autre des modèles mais définit deux modèles économiques sous-jacents à la détention de ces actifs : détention pour location ou pour valorisation (IAS 40 §5). En s'inspirant du traitement retenu pour les instruments financiers, la logique inspirée du BM consisterait à privilégier, dans le premier cas, le modèle de la comptabilisation au coût amorti et dans le second, celui de la juste valeur. Même si cette distinction est délicate à mettre en œuvre en raison d'un horizon de placement plus long que pour les instruments financiers, cette approche aurait toutefois le mérite d'éliminer, ou tout du moins d'encadrer, l'une des rares normes proposant encore aux entreprises un choix discrétionnaire entre deux options comptables. La qualité de comparabilité de l'information financière en serait favorisée.

D'une manière plus générale, la logique d'une comptabilisation basée sur le BM, au sens IFRS 9, appliquée aux actifs corporels (IAS 16, §31 et suiv.) et incorporels (IAS 38, §75 et suiv.), conduirait à supprimer l'option pour le modèle de la réévaluation de ces deux normes. En effet, hormis les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés qui relèvent d'IFRS 5, les immobilisations corporelles et incorporelles sont détenues pour permettre, avec d'autres ressources et compétences, la transformation et la commercialisation de produits ou services. Leur comptabilisation en juste valeur ne se justifierait donc pas selon la logique du BM (inspirée des instruments financiers). Cela permettrait de réduire ici encore une option discrétionnaire au sein du référentiel IFRS et conduirait à une simplification des normes, dans la voie souhaitée notamment par les petites et moyennes entreprises.

Ces propositions s'inscrivent dans la démarche de l'ANC visant à promouvoir l'utilisation du BM dans le cadre conceptuel et dans les normes.

## Conclusion générale

Partant d'une revue de la littérature, la première étape de notre travail nous a permis de proposer une définition du business model comme « *un modèle conceptuel qui décrit la façon dont l'entreprise crée de la valeur pour ses clients cibles et capte une partie de cette valeur pour ses actionnaires en mettant en œuvre de manière dynamique et interactive un ensemble d'activités, de processus, de partenariats, de ressources et de compétences clés* ». Eu égard aux entretiens et questionnaires administrés auprès d'analystes, cette définition apparaît relativement consensuelle et plus particulièrement adaptée à une approche narrative, de type informationnelle, du BM. La nécessité d'une information additionnelle et son utilité en complément des états financiers semble acquise. Ce point a déjà fait l'objet d'avancées significatives avec la publication par l'IASB du guide d'élaboration du rapport de gestion et plus largement avec l'émergence du rapport intégré.

L'application à la normalisation comptable apparaît plus délicate. La définition proposée ci-dessus apparaît peu opérationnelle. En effet, la vocation des états financiers n'est pas de décrire le Business Model d'une entité mais de présenter de manière chiffrée ses composantes et sa performance. Ainsi, il n'est pas du ressort des états financiers de décrire la proposition de valeur de l'entité mais de présenter et d'évaluer les revenus générés par cette proposition de valeur de manière adaptée. De même, il n'est pas du ressort des états financiers de décrire l'organisation, les activités, les processus ou les ressources mobilisés par une entité mais de présenter et d'évaluer de manière appropriée les composantes clés et les charges associées. Par exemple, si le business model d'une entité repose essentiellement sur le réseau de sous-traitants, il serait pertinent de présenter séparément les charges qui en découlent dans le compte de résultat.

Le recours, implicite ou explicite, au concept de BM dans les normes IFRS (Instruments financiers, actifs biologiques, immeubles de placement, entités d'investissements, locations) nous semble avant tout focalisé sur la manière dont une entité génère des revenus et sur la dimension valorisation de la normalisation. Les définitions visant à distinguer les modèles « à variation de valeur » des modèles « à valeur ajoutée » apparaissent également trop restrictives car focalisées sur la dimension « évaluation » de la normalisation comptable. La conception assumée par l'EFRAG repose sur la création de valeur, c'est-à-dire la manière dont l'entité génère des cash-flows. Cette définition semble également se focaliser sur la dimension « revenus » de l'équation de profit. Or, la dimension coût, inhérente à l'architecture de valeur et aux ressources et compétences, conditionne l'appropriation de valeur par l'entreprise. Et le résultat de l'exercice doit permettre d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise a conservé pour ses actionnaires une partie de la valeur créée pour ses clients.

Pour être applicable de manière générale, la définition du Business Model ne peut donc se contenter de simplement guider la valorisation des actifs et produits associés. Elle doit également permettre de guider la présentation, la classification et les informations à fournir sur les éléments des états financiers. Si une plus grande place doit être accordée à la mesure de la performance, alors cela suppose d'intégrer plus largement l'incidence sur l'équation de profit des composantes architecture de valeur et ressources et compétences, notamment en terme de présentation et d'information.

La définition suivante semble pouvoir répondre à ce besoin : « Le business model est la manière dont une entreprise exploite ses ressources pour créer de la valeur pour ses actionnaires ». *La « manière dont une entreprise exploite ses ressources » recouvre en effet les dimensions « proposition de valeur », « ressources et compétences » et « architecture de valeur » sans accorder de poids prépondérant à l'une ou à l'autre des composantes. Cette définition fait le lien entre « la manière dont une entité mène ses activités » proposé dans la révision du cadre conceptuel et le concept de BM proposé par l'EFRAG. Elle présente également le mérite de se rapprocher de la définition proposée par l'IIRC, notamment dans la perspective du développement du reporting intégré.*

## Références bibliographiques

- ASBJ. (2013). Profit and loss, measurement and oci. Accounting Standard Advisory Forum, London.
- CFA. (2014). *Response to iasb dp/2013/1: A review of the conceptual framework for financial reporting*. Londres: CFA Society.
- Ding, Y., T, J., Stolowy, H. (2008). The impact of firms'internationalization on financial statement presentation: Some french evidence. *Advances in International Accounting* 24: 145-156.
- EFRAG, ANC, FRC. (2014). The role of the business model in financial statements: Feedback statement on research paper. Bulletin, EFRAG.
- FRC. (2012). *Thinking about disclosures in a broader context, a road map for a disclosure framework: A road map for disclosure framework*. Discussion paper, Londres: Financial Reporting Council.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review* 32: 180-194.
- Linsmeier, T. J. (2014). A revised model for presentation in the statement(s) of financial performance: Potential implications for measurement. Accounting Standard Advisory Board, London.
- Marshall, R., Lennard, A. (2014). The reporting of income and expense and the choice of measurement bases. Accounting Standard Advisory Forum, London.
- Menger, C. (2004). *Principles of economics*. Auburn: AL: Mises Institute.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58: 726-735.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. Association for Information System (AIS), Université de Lausanne.



## **Glossaire**

### **ASBJ**

Accounting Standard Board of Japan, institution indépendante responsable du développement des normes comptables au Japon.

### **EDTF**

Enhanced Disclosure Task Force, groupe de travail fondé en 2012 par le Conseil de stabilité financière (Financial Stability Board) ayant pour mission de d'établir des principes, des recommandations et des bonnes pratiques pour la communication des risques bancaires.

### **EFRAG**

European Financial Reporting Advisory Group, association européenne créée en 2001 qui contribue au développement des normes IFRS et fournit à la Commission Européenne des expertises et des conseils sur les questions liées à la comptabilité.

### **FRC**

Financial Reporting Council, régulateur indépendant du Royaume-Uni en charge de la promotion de la gouvernance et du reporting financier des entreprises.