Business model et information financière

L'objectif de l'information financière est de fournir une information utile aux investisseurs existants et potentiels, aux prêteurs et aux autres créanciers pour qu'ils prennent des décisions quant à la fourniture de ressources à l'entité (cadre conceptuel IFRS). Pour prendre leurs décisions, les utilisateurs de l'information financière ont besoin de comprendre le *business model* (ou modèle économique) des entreprises afin de mieux apprécier leurs performances actuelles et futures. L'objectif de cet article est de présenter les éléments clés à appréhender pour concevoir le *business model* des entreprises et d'analyser dans quelle mesure la réglementation comptable (PCG, CRC 99-02 et normes IAS/IFRS) et la réglementation en matière de communication financière (directive transparence) permettent d'en rendre compte.

Par Frédéric BERTRAND,
Charlotte DISLE,
Nathalie GONTHIER-BESACIER,
Stéphane PÉRIER,
Philippe PROTIN

Maîtres de conférences,
Université de Grenoble,
CERAG / IAE

1. Le concept de *business model*

1.1. Définition

Malgré l'absence d'une définition universelle, le concept de *business model* est largement considéré dans la littérature académique comme un outil permettant de décrire et de comprendre la manière dont une organisation crée de la valeur en mettant en œuvre de façon dynamique et interactive un ensemble d'activités, de processus, de réseaux, de ressources et de compétences clés. Ainsi, selon Volle *et al.* (2008), quelle que soit la définition retenue, un *business model* permet de déterminer les produits et services que l'entreprise va offrir à ses clients, les activités qu'elle va ou non réaliser dans la chaîne de valeur (organisation interne), la place qu'elle souhaite occuper dans le réseau de valeur (organisation externe), les ressources et compétences qu'elle va mobiliser et la façon dont elle va s'approprier une partie de cette valeur (sources de profit).

1.2. Composantes

Une représentation possible du concept de *business model* s'articule autour de quatre composantes [1]. Les trois premières, en interaction permanente, déterminent la manière dont l'organisation crée de la valeur : *Proposition de valeur*, *Architecture de valeur* et *Ressources et Compétences*. La dernière, l'*Equation économique*, détermine la manière dont elle s'en approprie une partie. Le tableau 1 illustre ces composantes par la description de leurs principaux paramètres, selon les apports de la littérature.

1.3. Illustration dans le secteur du transport aérien

L'analyse du *business model* peut être envisagée sous une forme contingente à chaque entreprise. Elle peut également être menée de manière plus générique. Voici par exemple comment elle peut être déclinée au niveau d'un secteur d'activité (ici, le transport aérien).

La composante "Proposition de valeur" identifie notamment les caractéristiques de l'offre, les segments de marchés cibles et l'interface client, incluant la gestion de la relation client et le mode de distribution. Dans le secteur aérien, les compagnies *low cost* privilégient la vente directe des billets, via des *call center* ou internet, alors que les *majors* utilisent principalement le réseau des agences de voyages. Le mode de distribution choisi par les *low cost* leur permet d'économiser les commissions versées aux

1. Cette représentation est issue notamment des travaux de Lecoq et al. (2006), Demil et Lecoq (2010), Warnier et al. (2011), Osterwalder (2004), Osterwalder et al. (2005) et Morris et al. (2005).

Résumé de l'article

Face à la montée en puissance du concept de *Business model* dans la littérature académique, cet article présente les composantes de ce concept, souligne la pertinence de cette notion dans le domaine de l'information financière et indique son niveau de diffusion dans la réglementation comptable actuelle.

Tableau 1 : les composantes d'un *business model*

Composantes	Paramètres	Description
Proposition de valeur	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
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur	Activités et processus clés
	Organisation externe - réseau de valeur	Partenaires et partenariats clés
Ressources et Compétences	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
Equation économique	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

agences ainsi que les frais de transaction liés aux systèmes de réservation.

La composante "Architecture de valeur" reflète tous les choix réalisés sur la chaîne de valeur (les fonctions assurées en interne) et le réseau de partenaires (fournisseurs, distributeurs, sous-traitants...). Ainsi, contrairement aux compagnies *majors* qui privilégient une organisation articulée autour des *hubs*, les compagnies *low cost* se positionnent sur des aéroports secondaires ou régionaux. Ce choix, qui les contraint à ne proposer à leurs clients que des vols courts ou moyens-courriers, leur permet néanmoins d'augmenter la fréquence des vols et de réduire le temps d'immobilisation au sol des avions.

La composante "Ressources et Compétences" analyse la combinaison des ressources et compétences valorisées par l'organisation à travers son offre. Ainsi, par exemple, le *business model* des compagnies *low cost* recommande un seul type d'avion, ce qui permet notamment des économies d'échelle sur la maintenance, la formation du personnel et les licences de vol. De même, la réduction des espaces entre les rangées et la suppression des classes supérieures permet d'augmenter la capacité des appareils.

Enfin, la composante "Equation économique" décrit la façon dont les choix effectués sur les trois autres composantes et les relations établies entre elles permettent au modèle de générer des volumes et des structures de revenus et de coûts, et donc un certain niveau de performance. A ce titre, le modèle *low cost* repose sur la capacité de l'organisation à attirer un plus grand nombre de clients par une offre apurée et des tarifs réduits par rapport aux concurrents grâce à une réduction de l'ensemble des coûts.

Puisqu'elle permet d'éclairer les différents choix et modèles de génération de revenus des acteurs économiques, cette application générique du *business model* fournit des voies prometteuses en matière de comptabilité financière.

2. *Financing Reporting Council (2010).*

Abstract

As the business model concept has become prevalent in the academic literature, this article presents its elements, underlines its relevance for financial information and describes its current level of use in the accounting standards.

2. *Business model* et comptabilité financière

2.1. Pertinence du concept en comptabilité financière

Le cadre normatif de la communication financière vise, d'une part à établir un référentiel commun et homogène garantissant la transparence, la fiabilité, la pertinence et la qualité de l'information financière et d'autre part à permettre aux utilisateurs de cette information une meilleure compréhension de la formation et de l'origine des flux financiers.

Dans cette perspective, les états financiers ont vocation à rendre compte du fonctionnement de l'entreprise sur la période écoulée et à fournir une information utile aux tiers pour leurs décisions. La notion de *business model* présente donc un intérêt indéniable. Deux approches non mutuellement exclusives sont d'ores et déjà envisagées par des instances de normalisation :

- la première consiste à apporter une information sur le modèle économique permettant d'enrichir et de mieux appréhender les données comptables. L'ASB[2] a ainsi intégré dans le code de gouvernance des entreprises britanniques une nouvelle obligation visant à expliquer *« the basis on which the company generates or preserves value over the longer term (the business model) and the strategy for delivering the objectives of the company », (La base sur laquelle la société créée ou préserve de la valeur à long terme(le* business model*) et la stratégie mise en œuvre pour atteindre les objectifs de la société)* ;
- la seconde consiste à rendre le traitement comptable de certaines opérations contingent au modèle économique suivi par une entité. Elle est notamment évoquée dans les travaux de l'ICAEW (2010) qui s'inscrivent dans la logique de la norme IFRS 9 relative à l'évaluation et la comptabilisation des actifs financiers.

Du point de vue des utilisateurs, de nombreuses études, portant notamment sur les pratiques et besoins des analystes financiers, soulignent la pertinence de données extra-comptables pour aider à refléter l'activité et la valeur de l'entreprise (Dumontier et Raffournier, 2002 ; Martinez, 2004 ; Bejar, 2009). Plus particulièrement, la divulgation d'éléments concernant le capital immatériel par les entreprises permet de révéler au marché financier leurs opportunités de croissance et leur valeur. Dans ce sens, Nielsen et Bukh (2008), notamment, préconisent la publication de nombreux éléments non financiers qui correspondent aux composantes clés du *business model* évoquées dans la partie précédente. Au plan professionnel, une étude de l'IFOP (2008) confirme le rôle important des informations extra financières puisque 85 % des analystes financiers interrogés par cet organisme témoignent un intérêt élevé pour ce type d'informations.

2.2. Faible prise en compte du *business model* dans la normalisation comptable et financière

Pourtant, une analyse détaillée de la réglementation comptable et financière en vigueur (le règlement européen CE 809/2004 précisant le contenu du document de référence, règlement 99-02, PCG, normes IFRS) montre, d'une part, que les références aux composantes du *business model* sont peu présentes, y compris dans les informations à fournir et, d'autre part, que la référence explicite au modèle économique pour déterminer les choix comptables est actuellement circonscrite au traitement des instruments financiers (IFRS 9).

2.2.1 Prise en compte du *business model* dans l'information à fournir

Certes, les intitulés des paragraphes de l'annexe 1 du règlement européen CE 809/2004 renvoient pour la plupart aux composantes du *business model*, toutefois, leurs exigences sont relativement limitées. De plus, alors que le concept de *business model* repose sur une vision systémique de l'entreprise mettant en lumière les interrelations entre ses sous-ensembles, l'interaction entre les composantes et surtout le lien avec l'équation de profit en sont absents. Concernant la règlementation comptable, l'essentiel des références identifiées concerne l'équation de profit et les ressources sans proposer de liens avec les autres composantes du modèle économique. Comme indiqué dans le tableau 2,

Tableau 2 : textes actuels faisant référence au *business model* en termes de communication financière

Texte	Référence au *business model*
IAS 38 - Actifs incorporels	Donne une définition des actifs incorporels et précise la définition d'éléments incorporels, ne respectant pas les critères restrictifs de définition et de comptabilisation d'une immobilisation, en référence à des composants du business model de l'entreprise (exemple : portefeuille clients).
IFRS 3 - Regroupements d'entreprises	Indique comment l'acquéreur doit comptabiliser et évaluer le *goodwill*, les actifs identifiables, passifs repris et toute participation ne donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise, en se référant à une analyse et une classification des modalités contractuelles et économiques de l'opération.

seuls deux textes font apparaître, à ce jour, une influence du concept de *business model*.

Ceci reste pourtant ténu, alors même que de nombreux textes sembleraient pouvoir utilement s'inspirer de ce concept. Comme l'indique le tableau 3, ceux-ci se ventilent en trois grandes catégories.

Tableau 3 : textes actuels qui gagneraient à faire référence au *business model* en termes de communication financière

Situation par rapport au concept de *business model*	Exemple	Lien possible avec le concept de *business model*
Aucune information exigée en lien avec les indicateurs du *business model*	*IAS19 - Avantages au personnel* et *IFRS2 - Paiement fondé sur des actions*	Information détaillée sur la rémunération des compétences clés
Informations demandées mais utilisation incomplète du concept de *business model*	*IAS1 - Présentation du compte de résultat et du bilan*	Présentation basée sur une distinction entre charges variables et charges fixes, particulièrement adaptée à certains modèles économiques
	IAS38 - Actifs incorporels	Souligne la difficulté à comptabiliser les talents, expertises, connaissances et relations avec les clients du fait du manque de contrôle de l'entité sur ces éléments mais absence d'exigence en termes d'information en annexe (simple encouragement)
Informations requises sur une composante, mais sans lien avec les autres	*IAS36 - Dépréciations d'actifs*	Informations requises sur le montant des dépréciations et leur incidence sur l'équation de profit, mais absence d'exigence d'information sur les paramètres de la proposition de valeur ou de l'architecture de valeur qui induisent ces dépréciations

2.2.2 Prise en compte du *business model* dans les choix comptables

La seule norme actuellement adoptée qui s'appuie sur le concept de modèle économique pour déterminer le traitement comptable approprié est la norme IFRS 9. Elle préconise une comptabilisation au coût amorti des instruments financiers pour lesquels la détention s'inscrit dans un "modèle économique" dont l'objectif est de recevoir des flux de trésorerie contractuels et à la juste valeur dans les autres cas.

Le projet de norme relatif aux contrats de location (ED/2010/9) propose deux traitements comptables distincts pour le bailleur selon que le modèle économique est fondé sur une logique financière ou sur une logique de contrôle de l'actif pour une revente ou une location ultérieure.

Même si elles ne font pas explicitement référence à la notion de *business model* pour comptabiliser ou présenter telle ou telle opération, certaines normes, notamment parmi les plus récentes, s'inspirent de cette notion :

- la présentation séparée d'activités abandonnées et leur mode d'évaluation (IFRS 5) permet de mieux appréhender les actifs et/ou les activités n'entrant plus dans le modèle économique de l'entité et donc de mieux apprécier la récurrence des résultats futurs ;
- la présentation distincte des immeubles de placement et l'option pour une évaluation en juste valeur (IAS 40) repose de manière implicite sur le modèle économique poursuivi pour la détention de ce type d'immeuble ;
- la présentation des données sectorielles (IFRS 8) fondée désormais sur la manière dont le *reporting* est effectué en interne et non plus en fonction des principaux facteurs influençant le risque et la rentabilité des activités devrait permettre de mieux rendre compte des activités de l'entité, de son organisation et donc de son modèle économique.

Ainsi, pour la prise en compte du *business model* dans la manière de comptabiliser les transactions des entités, les avancées sont plus significatives, puisque le terme de *business model* est repris de manière explicite dans deux textes et que d'autres tendent à s'y référer. Mais aucune précision n'a été apportée dans ces textes sur la définition du concept de modèle économique ou sur les paramètres permettant de caractériser les modèles économiques suivis. Par ailleurs, ces références restent limitées, alors même que de nombreux textes pourraient utilement s'inspirer de ce concept, comme par exemple le projet de norme relative à la comptabilisation des revenus des contrats avec des clients (ED/2011/6). D'ailleurs, dans leurs réponses à l'exposé sondage de l'IASB, certaines entreprises du secteur aérien ou de la téléphonie reprochent au normalisateur de ne pas suffisamment tenir compte de leur modèle économique.

Conclusion

Le concept de *business model* étant relativement récent il est encore assez peu présent dans la règlementation. Cette analyse indique pourtant un certain nombre de voies dans lesquelles il pourrait utilement compléter ou orienter l'information comptable.

Sous l'angle de l'information à produire, les développements récents indiquent bien que les régulateurs de l'information financière, au sens large, envisagent de dépasser le cadre comptable pour que soit rendu compte aux utilisateurs des choix économiques et stratégiques conditionnant la structure des revenus et des coûts des entreprises. A ce titre, le guide d'élaboration du rapport de gestion proposé par l'IASB (2010), même s'il ne présente pas le caractère contraignant des normes, constitue une avancée. En effet, sans mentionner explicitement le terme *business model*, ce document reprend point par point les paramètres du *business model* proposés dans le tableau 1. L'ASB [3], dans sa réponse à l'exposé sondage de l'IASB, suggère même d'y ajouter le paragraphe suivant : « *Management should communicate the entity's business model by explaining how these matters fit together and make the entity distinctive, thereby enabling it to create value* », (Les dirigeants doivent communiquer le business model de l'entité en expliquant comment ces éléments tiennent ensemble et rendent l'entité distincte, lui permettant ainsi de créer de la valeur). Il manque cependant encore une définition plus opérationnelle des composantes du *business model* qui permettrait de faire le lien avec les nombres comptables publiés et éventuellement orienter les choix d'indicateurs à fournir. Par ailleurs, de nombreuses contraintes ▸▸

3. www.ifrs.org/Current+Projects/IASB+Projects/Management+Commentary/ED09/Comment+Letters/CL13.htm

RECHERCHE COMPTABLE

doivent également être prises en compte, comme la volonté d'alléger les obligations des entreprises ou encore la réticence légitime des entreprises à communiquer des informations sensibles.

Sous l'angle de la contingence des choix comptables au modèle économique, la principale difficulté réside dans l'arbitrage à opérer entre les différentes dimensions de la qualité de l'information financière : l'utilisation de traitements comptables différents selon les modèles économiques choisis améliorerait peut-être la pertinence des informations mais aurait une incidence négative sur la comparabilité des états financiers.

Au final, cette réflexion a au moins le mérite d'ouvrir la problématique de l'information comptable et financière à des modèles récents et issus d'autres champs de la littérature économique (marketing, stratégie, économie…). Ceci ne peut qu'enrichir le débat sur la qualité des données fournies pour rendre compte d'une réalité des affaires toujours plus complexe. ■

Bibliographie

- Bejar, Y. (2009) Publication d'informations sur le capital immatériel et attentes des investisseurs : une étude exploratoire par la méthode Delphi. *Comptabilité Contrôle Audit* 15 (2) : 165-192.
- Demil, B., Lecoq, X. (2010). Business model : Toward a dynamic consistency view of strategy. *Long Range Planning* 43 (2-3) : 227-246.
- Dumontier, P., Raffournier, B. (2002). Accounting and capital markets : A survey of the European evidence. *The European Accounting Review* 11 (1) : 119-151.
- Enquête de l'IFOP 2008 : http://www.ifop.com/?option=com_publication&type=poll&id=134
- Financial Reporting Council (2010). *The UK corporate governance code.* http://www.frc.org.uk/corporate/ukcgcode.cfm
- IASB (2010). P*ractice statement; Management commentary : A framework for presentation.*
- ICAEW (2010). *Business models in accounting : The theory of the firm and financial reporting, Information for better markets initiative.*
- Lecocq X., Demil B., Warnier V. (2006), Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review* 123 : 96-109.
- Martinez, I. (2004). Le contenu informatif des chiffres comptables : vers de nouvelles améliorations méthodologiques. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 10 (2) : 9-30.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model : Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58 (6) : 726-735.
- Nielsen, C., Bukh P. N. (2008). *What constitutes a Business Model : The perception of financial analysts.* Working paper, Aalborg University, Department of Business Studies.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology - a proposition in a design science approach.* Ph. D. dissertation, University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. (2005). *Clarifying business models : Origins, present and future of the concept.* Communications of the Association for Information Science (CAIS), 16 : 1-25.
- Volle, P., Dion, D., Helies-Hassid, M.-L., Sabbah, S. (2008). Les business models dans la distribution : Repérer les chemins de la performance. *Revue française de gestion.* 181 : 123-144.
- Warnier, V., Demil, B., Lecocq, X. (2010). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Cahier de recherche*, www.businessmodelcommunity.com

La notion de « *business model* » n'a eu jusqu'à présent que peu d'impact sur les normes et règles de comptabilité financière. Les avis sur sa pertinence dans ce domaine sont très partagés selon le type de parties prenantes et d'industrie. Certains pensent qu'elle contrevient à la comparabilité, d'autres apprécieraient de voir l'entreprise « *à travers les yeux du management* ». Cet article liminaire peut ouvrir un débat sur l'avenir du concept pour l'information financière.

La Rédaction.

Identifiez les obligations auxquelles une entreprise est soumise

Collection L'Expert en poche - Edition professionnelle

Guide des obligations comptables, fiscales et sociales des TPE

Les entreprises doivent respecter des règles en matière comptable, fiscale et sociale. Quelles sont-elles ? Quels sont les critères d'application ? Quels sont les seuils à respecter ? Le chef d'entreprise a besoin de connaître ces règles incontournables pour assurer une bonne gestion de son entreprise.

Abordé sous la forme de fiches pratiques et de tableaux de synthèse, cet ouvrage permet d'identifier rapidement les différentes obligations auxquelles une entreprise est soumise, y compris en matière de télédéclaration et télérèglement, en fonction de sa nature et de ses chiffres clés. Ainsi, le cabinet peut informer son client sur la nature exacte de ses obligations et adapter sa mission aux exigences légales et réglementaires.

A jour des seuils fiscaux au 1er octobre 2011, des mesures de simplification comptables pour les petites sociétés instaurées par la loi de simplification et d'amélioration de la qualité du droit, et des dispositions sociales de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2011.

15,00 €

http://boutique.experts-comptables.com