



HAL
open science

Business Model et information financière

Frédéric Bertrand, Charlotte Disle, Nathalie Gonthier-Besacier, Stéphane Périer, Philippe Protin

► **To cite this version:**

Frédéric Bertrand, Charlotte Disle, Nathalie Gonthier-Besacier, Stéphane Périer, Philippe Protin. Business Model et information financière. Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom. hal-00691184

HAL Id: hal-00691184

<https://hal.science/hal-00691184>

Submitted on 25 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

BUSINESS MODEL ET INFORMATION FINANCIERE¹

Frédéric Bertrand, Charlotte Disle, Nathalie Gonthier-Besacier, Stéphane Périer, Philippe Protin

**Maîtres de conférences,
CERAG / IAE - Université de Grenoble,
Domaine Universitaire
BP47 – F 38040 GRENOBLE- FRANCE**

Adresse pour correspondance : nathalie.gonthier@iae-grenoble.fr

Résumé : Face à la montée en puissance du concept de <i>Business Model</i> dans la littérature académique, cet article souligne la pertinence de cette notion dans le domaine de l'information financière. Il rend compte d'une étude empirique menée sur l'ensemble des textes fixant les obligations comptables et financières applicables aux entreprises françaises. Les résultats indiquent que les composantes du <i>Business model</i> sont peu présentes dans la réglementation actuelle et restent souvent à un niveau conceptuel et sans articulation entre elles. La dernière partie de l'article discute ces constats au regard des évolutions récentes et des débats sur la normalisation comptable et financière, qui questionnent notamment la place et le format adaptés à ce type d'information.	Abstract : Suggested by the rise of the concept of <i>Business Model</i> in the academic literature, this article highlights the relevance of this concept in the field of financial reporting. It reports an empirical study conducted on all the texts setting out the accounting and financial obligations applicable to French companies. The results indicate that the <i>Business model's</i> components are very scarce in current regulations and often remain at a conceptual level with no interaction between them. The last part of the paper discusses these findings in relation to the recent developments and discussions on accounting and financial standards, including the topic of the relevant place and format suited to this kind of information.
Mots clés : information financière, business model, normalisation, IFRS	Key words : financial reporting, business model, regulation, IFRS

Introduction

Depuis une quinzaine d'années, l'intérêt porté au concept de *Business Model* s'est considérablement développé dans la littérature académique. Dans leur récente revue sur ce thème, Zott et al. (2011) ont recensé, à partir de la base de données EBSCO Business Source Complete, plus de 1 250 publications académiques parues entre janvier 1975 et décembre 2009, la grande majorité ayant été publiée à partir de 1995².

¹ Cette recherche a bénéficié du soutien de l'ANC.

² La recherche est effectuée à partir du mot-clé « Business Model » dans le titre, le résumé ou les mots clés. En procédant de même à partir de la base de données ABI/INFORM, Ghaziani et Ventresca (2005) avaient obtenu

Cet intérêt croissant pour ce qui peut être considéré comme un nouveau paradigme, adresse de multiples questions à l'ensemble des champs disciplinaires des sciences de gestion. Parmi celles-ci, la capacité du cadre normatif comptable à représenter les « business model » de manière compréhensible, fiable et pertinente interroge. Dans cette perspective, l'objet de cette étude est de montrer l'intérêt du concept de *business model* dans le cadre de la communication financière et d'évaluer dans quelle mesure les exigences réglementaires en matière d'information comptable et financière permettent d'en rendre compte.

Le concept de *Business Model* et son intérêt dans le cadre de la communication financière sont présentés dans une première partie. Les obligations en vigueur en matière d'information comptable et financière est ensuite analysée au regard de ce concept afin de mesurer la place accordée aux composantes du *business model* et leur pertinence par rapport aux objectifs de la comptabilité financière. Une dernière partie est consacrée à la discussion des résultats obtenus, à la lumière des débats les plus récents sur les objectifs et contraintes de la communication comptable et financière.

1. Le business model : définition, composantes et lien avec la communication financière

Après une revue des définitions du concept de *business model* dans la littérature académique, cette section en définit les composantes clés, puis en présente l'intérêt pour la communication financière.

1.1. Définition du concept

Le terme « *Business model* » est d'abord apparu dans la littérature pour décrire le fonctionnement des organisations de l'économie internet³ puis s'est étendu, à partir de la fin des années 1990 aux autres domaines d'activités. La littérature, désormais abondante, sur ce concept peut-être classée en trois catégories (Osterwalder et al. 2005 ; Zott et al. 2011 ; Novak 2011) :

- a) les contributions visant à définir le concept et ses composantes (les méta-modèles selon Osterwalder et al. 2005),
- b) les contributions proposant une typologie des *Business Models* à partir de critères communs (Timmers 1998 ; Malone et al. 2006),
- c) les analyses de *Business Models* spécifiques à une entreprise (par exemple Chesbrough et Rosenbloom 2002 ; Demil et Lecoq 2009)

S'il n'existe pas de définition universelle du concept (Brink et Holmén 2009), les chercheurs s'accordent à reconnaître que le *business model* décrit la façon dont une entreprise crée de la valeur, la source interne de son avantage compétitif, et le mode d'appropriation d'une partie de cette valeur (Morris et al. 2005). Alors que la création de valeur est liée aux besoins perçus

des résultats similaires sur la période 1975-2000 (1769 articles recensés) dont 1563 après 1995. La même tendance peut-être observée dans la littérature non académique.

³ Osterwalder et al. (2005) montrent ainsi la concomitance entre le nombre d'occurrences « *business model* » dans la littérature et la croissance de l'indice NASDAQ à partir de la fin des années 1990.

des utilisateurs (Menger 2004 ; Lepak et al. 2007), le *business model* est considéré comme une spécification détaillée des activités et des ressources qu'une entreprise met en œuvre pour créer de la valeur.

A partir des définitions⁴ proposées dans la littérature (Timmers 1998 ; Amit et Zott 2010 ; Chesbrough et Rosenbloom 2002 ; Magretta 2002 ; Casadesus-Masanell et al. 2010 ; Teece 2010), un ensemble de caractéristiques peut toutefois être retenu pour cerner le concept.

Premièrement, le concept de *business model* consacre une vision systémique de l'entreprise. Il se compose d'un ensemble d'éléments inter-reliés évoluant de manière dynamique en interaction avec l'environnement (notion d'écosystème). (Johnson et al. 2008 ; Morris et al. 2005 ; Zott et al. 2011).

Deuxièmement, il confère à la valeur un rôle central en montrant d'une part comment l'organisation crée de la valeur (architecture de valeur) et d'autre part comment elle s'en approprie une partie (équation de profit). (Magretta, 2002 ; Shafer et al. 2005, Zott et al. 2011). Il est, par conséquent orienté vers l'ensemble des « *stakeholders* » : clients, actionnaires, partenaires clés.

Troisièmement, le *business model* est axé sur le « comment » c'est-à-dire sur l'organisation interne (la chaîne de valeur) et externe (le réseau de valeur). La première dimension (organisation interne ou chaîne de valeur) met en exergue les activités et les processus clés ainsi que les compétences centrales. La seconde (organisation externe ou réseau de valeur) consacre une vision « étendue » de l'organisation en identifiant ses principaux partenaires et partenariats (Amit et Zott 2010).

Quatrièmement, il met en exergue le rôle prépondérant des actifs immatériels (capital humain, capital client, capital organisationnel, fournisseurs, compétences centrales, etc.) dans le processus de création-appropriation de la valeur, notamment à travers l'identification des ressources et compétences clés.

Enfin, il décrit le mode d'appropriation d'une partie de la valeur créée en rapprochant la structure des revenus générés par la proposition de valeur de celle des coûts encourus pour la mettre en œuvre. Il permet de comprendre l'origine et la formation des flux financiers en relation avec les composantes non financières. Selon les choix effectués sur les composantes du modèle et les relations établies entre elles, un *business model* dégage des volumes et des structures de revenus et de coûts dont la différence détermine la rentabilité. Au-delà de cette vision statique, l'élaboration d'un *business model* aura également un impact sur les flux d'encaissements et de décaissements dans l'activité d'une organisation. In fine, ces deux flux détermineront des flux de trésorerie qui peuvent être fondamentaux dans la performance d'un *business model* comme par exemple celui de la grande distribution. La marge et les flux de trésorerie assurent au final la viabilité, ou non, du modèle.

⁴ Citons pour souligner la diversité parfois marquée des approches la définition de Casadesus-Masanell et al. (2010) : « Un *business model* est le reflet de la stratégie réalisée par la firme », celle de Magretta (2002) : « Les *business models* sont des histoires qui racontent comment les entreprises fonctionnent », ou bien encore celle de Chesbrough et Rosenbloom (2002) : « Le *business model* est la logique heuristique qui met en relation le potentiel technique avec la réalisation de la valeur économique ».

Sur la base de ces caractéristiques descriptives issues de la littérature, la définition suivante est retenue pour la suite de l'étude : « *Un modèle conceptuel décrivant la façon dont l'entreprise crée de la valeur pour ses clients cibles et s'en approprie une partie 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* ».

Par ailleurs, le *business model* diffère de l'analyse stratégique sur plusieurs points fondamentaux et notamment sur le fait que l'analyse stratégique se focalise sur la concurrence, la « *capture* » de valeur et l'avantage concurrentiel tandis que le *business model* insiste davantage sur les ressources, le réseau de valeur et la création de valeur (Zott et al. 2011). Par ailleurs l'approche du *business model* est beaucoup plus orientée client à travers la proposition de valeur (Zott et al. 2011 ; Demil et Lecoq 2008). Pour la plupart des auteurs, le concept de *business model* permet toutefois d'apporter un complément au cadre stratégique sans s'y substituer, en montrant comment l'entreprise met en œuvre sa stratégie et construit son avantage concurrentiel. (Magretta 2002 ; Mansfield et Fourie 2004 ; Demil et Lecoq 2008 ; Casadessus-Masanell et al. 2010).

1.2. Composantes du Business Model

Une partie des contributions sur le *business model* s'attache à identifier et à définir ses principales composantes (Venkatraman et Henderson 1998 ; Hamel 2000 ; Chesbrough et Rosenbloom 2002 ; Osterwalder 2004 ; Osterwalder et al. 2005 ; Voelpel et al. 2005 ; Tikkanen et al. 2005 ; Brink et Holmén 2007 ; Demil et Lecocq 2008, 2010 ; Johnson et al. 2008 ; Warnier et al. 2011).

Venkatraman et Henderson (1998) définissent le *business model* autour de trois vecteurs principaux : l'interface client, la configuration des ressources et leur mode d'intégration ainsi que les savoir-faire et compétences. Chesbrough et Rosenbloom (2002) décrivent le *business model* comme un construit permettant de faire le lien entre le potentiel technique de l'organisation (*input*) et la réalisation de la valeur économique (*output*). Ils lui assignent six fonctions qui correspondent aux six composantes du modèle :

- mettre en œuvre la proposition de valeur,
- identifier le ou les segments de marché,
- définir la structure de la chaîne de valeur,
- estimer la structure des coûts et des profits potentiels,
- comprendre et décrire la position de l'entreprise dans son réseau de valeur,
- formuler la stratégie, c'est-à-dire le type d'avantage concurrentiel.

Osterwalder (2004) et Osterwalder et al. (2005) proposent une analyse du *business model* à quatre catégories (*pillars*) principales détaillées en neuf blocs :

- le produit assimilé à la proposition de valeur,
- l'interface client incluant le ou les segments cibles, le réseau de distribution et la relation-client,

- l'infrastructure de gestion c'est-à-dire la configuration des activités, des compétences centrales et du réseau de partenaires,
- les aspects financiers liés à la structure des coûts et à la formation des revenus.

Morris et al. (2005) développent un cadre conceptuel basé sur six facteurs principaux :

- les facteurs liés à l'offre décrivent le mode de création de valeur,
- les facteurs liés au marché identifient les segments de marché cible,
- les capacités internes déterminent la source interne d'avantage compétitif,
- la stratégie concurrentielle explique le mode de différenciation retenu,
- les facteurs économiques permettent de comprendre la formation du profit,
- enfin, des facteurs propres aux investisseurs indiquent quels sont la vision, l'horizon et les ambitions des dirigeants.

Lecocq et al. (2006) proposent un modèle appelé RCOA (Ressources, Compétences, Organisation, Activités) puis RCOV (Ressources, Compétences, Organisation, Valeur) (Demil et Lecocq 2008, 2010 ; Volle et al. 2008 ; Warnier et al. 2011). Ce modèle intègre quatre composantes en interaction :

- une composante « proposition de valeur » (V) qui identifie les clients ciblés et l'offre visant à les satisfaire et détermine l'équation de revenus ;
- une composante « organisation interne et externe » (O) qui s'attache à décrire l'organisation à mettre en œuvre pour « produire » la proposition de valeur. Elle reflète tous les choix réalisés sur la chaîne de valeur (les fonctions assurées en interne par l'organisation) et le réseau de partenaires (fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, etc.). Cette composante détermine la structure des coûts.
- une composante « ressources et compétences » (RC) qui analyse la combinaison de ressources et compétences valorisées par l'organisation à travers son offre.
- une composante économique qui décrit la rentabilité du modèle.

Johnson et al. (2008) présentent une description du *business model* proche de la précédente basée sur quatre composantes (Proposition de valeur, ressources clés, processus clés et équation de profit).

1.3. Synthèse et formalisation du modèle d'analyse

En synthétisant les principales contributions de la littérature sur les composantes du *business model*, nous retenons pour la construction de notre grille de lecture un modèle étendu à quatre composantes : Proposition de valeur, Architecture de valeur, Ressources et Compétences, Equation économique.

La « Proposition de valeur » identifie les segments de marchés cibles, les caractéristiques de l'offre et l'interface client incluant la gestion de la relation client et le mode de distribution. L'« Architecture de valeur » renvoie au capital organisationnel à travers la chaîne de valeur interne (processus et activités clés) et le réseau de valeur externe (principaux partenariats et *stakeholders* externes). Les « Ressources et compétences » désignent l'ensemble des actifs

(matériels et immatériels) de l'organisation (ressources) ainsi que les modalités (savoir-faire individuels et collectifs) d'articulation et d'exploitation de ces ressources (compétences organisationnelles). L'« équation économique » décrit le mode d'appropriation d'une partie de la valeur créée en renseignant sur la structure des coûts et des revenus et sur la dynamique des flux financiers.

Chaque composante se décline en paramètres. Sur la base des éléments repris dans la littérature, onze paramètres ont été identifiés pour opérationnaliser les quatre composantes. Le tableau 1 présente le modèle d'analyse retenu.

Tableau 1 : Composantes et paramètres du 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

Les composantes du *business model* sont inter-reliées ce qui permet de comprendre la dynamique de création-appropriation de la valeur. Ainsi, l'architecture de valeur décrit la façon dont l'entreprise s'organise pour délivrer sa proposition de valeur et satisfaire ses clients. Il en est de même pour les ressources et les compétences centrales qui s'expriment au sein des processus clés de l'architecture de valeur et qui conditionnent leur efficacité. Par ailleurs ces trois composantes (proposition de valeur, architecture de valeur et ressources et compétences) permettent de comprendre l'origine et la formation des flux financiers. La proposition de valeur explique donc la formation des revenus ainsi que leurs principales composantes (prix, volume, récurrence) tandis que l'architecture de valeur, les ressources et les compétences déterminent la structure et la dynamique des coûts. Les trois premières

composantes analysent le processus de création de valeur, la quatrième composante – conséquence des trois premières – décrit le mode d’appropriation d’une partie de la valeur créée.

1.4. Business model et communication financière

Le cadre normatif de la communication financière (règlement européen) 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, la notion de *business model* présente un intérêt indéniable pour les instances de normalisation puisqu’elle permet de retranscrire le processus de création de valeur et son appropriation.

Sur l’incidence du *business model* dans la normalisation comptable, le document de travail publié par l’ICAEW en 2010 est le plus avancé. En basant leurs analyses sur la théorie économique de la firme, les auteurs évoquent ainsi la possibilité d’utiliser différents modèles comptables en fonction du *business model* de l’entreprise. Cette approche, préconisée dans la norme IFRS9 pour la comptabilisation des actifs financiers, privilégie le modèle du coût historique pour des entités dont le *business model* consiste à transformer des *inputs* pour vendre des actifs ou services et le modèle de la juste valeur pour des *business models* consistant à acheter des actifs pour les revendre. Les auteurs reconnaissent toutefois que l’extension de cette démarche à d’autres activités pose des problèmes de comparabilité dans la mesure où le *business model* repose de manière importante sur les intentions des dirigeants et que les *business models* sont nombreux et instables dans le temps.

Une communication financière renseignant sur le *business model* d’une entreprise présente également un intérêt manifeste pour les analystes financiers. Nielsen et Bukh (2008) montrent ainsi que les analystes financiers ont tendance à assimiler la notion de *business model* à la stratégie mais qu’en définitive, les éléments non financiers qu’ils retiennent pour évaluer une société correspondent à des composantes clés du *business model*. Par ailleurs de nombreuses études soulignent l’intérêt des analystes pour les informations extra comptables. Ainsi, Dumontier et Raffournier (2002), dans le cadre d’une revue de la littérature européenne dédiée à la pertinence des chiffres comptables, et Martinez (2004), dans le cadre d’une étude de la pertinence du résultat des entreprises françaises, indiquent qu’il est nécessaire de mettre les résultats des entreprises en perspective en intégrant plusieurs informations de diverses natures car les chiffres comptables ne parviennent pas à eux seuls à refléter la valeur de l’entreprise. Selon l’étude de Mavrillac et Beyle (2001), les analystes financiers diminuent leurs erreurs de prévisions s’ils considèrent des données non financières. Amir et al. (2003) montrent également que les analystes financiers compensent le manque d’information sur les ressources immatérielles de l’entreprise en exploitant d’autres éléments de la communication financière des entreprises non contenus dans le rapport annuel. Une étude de l’IFOP (2008) confirme le rôle clé des informations extra financières puisque 85% des analystes financiers interrogés par cet organisme témoignent un intérêt élevé pour ce type d’informations. De même, les travaux de Bejar (2009) soulignent que les attentes des analystes financiers rejoignent celles du marché financier en matière de publication d’informations. 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.

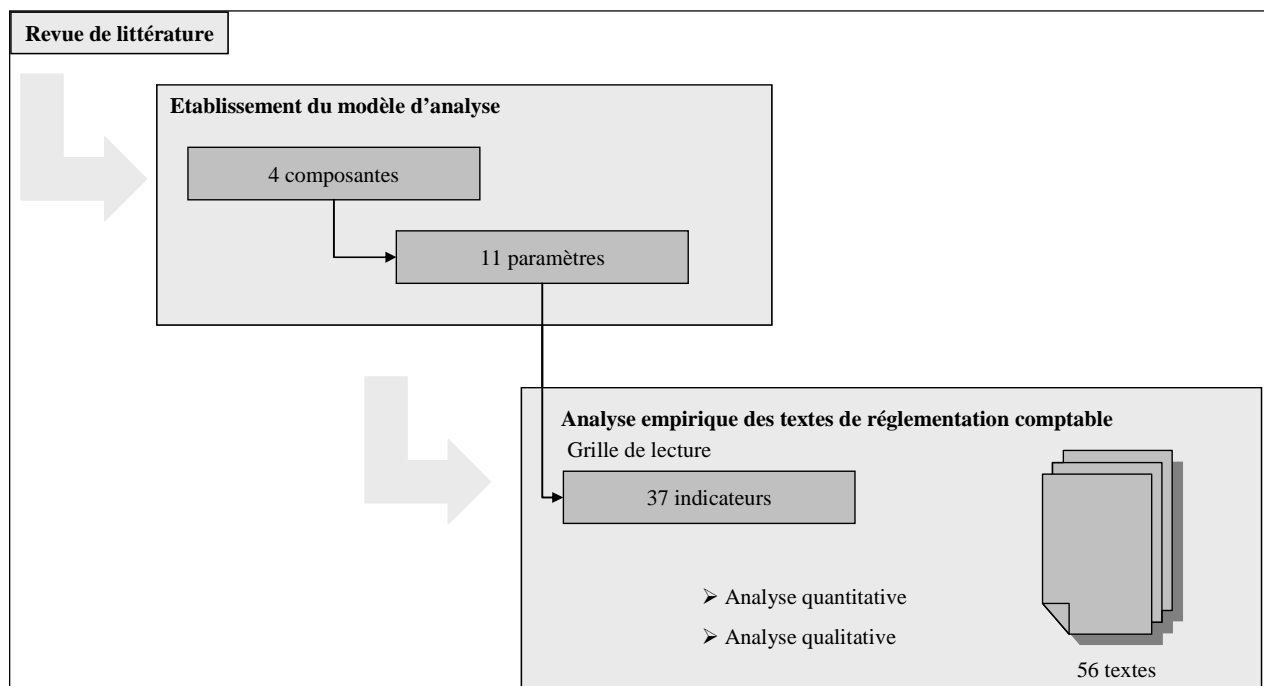
2. Confrontation du modèle avec la réglementation en matière d'information financière

Cette partie a pour objet de confronter les composantes du *business model* identifiées dans la première partie au cadre réglementaire de l'information comptable et financière.

2.1. Méthodologie

Dans l'objectif de confronter le concept de *business model* aux exigences réglementaires en matière d'information financière, tous les textes applicables aux sociétés françaises sont recensés et analysés au regard d'une grille d'analyse déclinant les onze paramètres du modèle d'analyse développé dans la section précédente (tableau 1). La figure 1 synthétise la démarche méthodologique retenue dans cette étude.

Figure 1 : Démarche méthodologique



2.1.1. Textes retenus pour l'analyse

L'analyse porte sur les principales sources réglementaires applicables aux sociétés françaises : d'une part celles qui définissent leurs obligations en matière de communication financières et d'autre part l'ensemble des normes comptables en vigueur (PCG, règlement 99-02 et référentiel IFRS⁵), ainsi que les projets de normes actuellement à l'étude par l'IASB.

- Règlementation relative à la communication financière :

La communication financière des sociétés repose principalement sur la directive européenne dite « Directive transparence » (2004/109) qui fixe les objectifs de l'information continue, périodique et réglementée. Toutefois, le règlement européen CE 809/2004 modifié par le règlement CE 211/2007 et complété par le règlement général AMF et les interprétations et recommandations de l'ESMA, constitue le socle réglementaire le plus abouti. C'est donc sur ce texte que porte l'étude, et plus particulièrement sur son Annexe 1. En effet, les 25 paragraphes de cette annexe définissent le contenu du prospectus, qui correspond par ailleurs aux éléments requis dans le « document de référence ».

- Règlementation comptable :

La réglementation comptable comprend d'une part les textes français : le Plan Comptable Général applicable aux comptes individuels ainsi que le règlement 99-02 applicable aux comptes consolidés et d'autre part le référentiel IFRS (composé de 39 normes) applicable aux comptes consolidés des sociétés cotées. L'ensemble de ces dispositions représente donc un total de 41 textes. En complément, les projets de normes en cours de discussion au sein de l'IASB sont analysés ; ils représentent 14 textes au moment de l'étude.

Au final, le champ de l'étude porte donc sur 56 textes, soit 39 normes IAS/IFRS complétées par 14 projets en cours de discussion, le PCG, le règlement CRC 99-02 et les 25 paragraphes de l'annexe 1 du règlement européen CE 809/2004.

2.1.2. Méthode d'analyse mise en œuvre

Les 56 textes évoqués ci-dessus sont examinés au regard d'une grille d'analyse issue du modèle présenté dans le tableau 1 (cf. supra). Les 11 paramètres du modèle sont déclinés en 37 indicateurs issus de la littérature. A titre d'illustration, dans la composante *Proposition de valeur*, le paramètre *Fonctionnalités ou attributs du produit/service* est mesuré par trois indicateurs : la *présence d'une description des attributs clés de l'offre* (qualité, réactivité/célérité, fonctionnalité, prix), d'une description du *mode de différenciation* (supériorité du produit/service, proximité avec le client, excellence opérationnelle) ou la présence de la *notion de proposition de valeur* pour le client.

La phase quantitative consiste à compter dans les textes, par un codage binaire « 1 ou 0 », l'évocation des 11 paramètres du modèle dans chaque texte. Une seconde phase, qualitative, porte uniquement sur les textes pour lesquels au moins un des paramètres du modèle a été identifié. Cette étape vise à qualifier le degré de congruité des textes par rapport au modèle et classer les textes en 4 catégories (tableau 2) en fonction de trois critères :

⁵ L'étude porte sur l'ensemble du référentiel IFRS que les normes aient été adoptées ou non par l'Union Européenne. La liste des normes est établie au 3 décembre 2011 à partir des informations diffusées par l'IASB sur son site www.ifrs.org.

- Définition : le texte fournit une définition explicite de l'un au moins des paramètres du modèle,
- Information : le texte préconise de fournir une information sur au moins un des paramètres du modèle,
- Comptabilisation : le texte a recours au concept de *business model* ou à l'un de ses paramètres pour comptabiliser une opération.

Afin de garantir le maximum d'objectivité, une double lecture est menée à l'aveugle. Les écarts d'interprétation sont discutés par binôme. Pour garantir l'homogénéité de traitement entre les deux binômes constitués, un cinquième relecteur procède à une analyse transversale de l'ensemble des textes. Les divergences éventuelles donnent lieu à discussion en séance plénière afin de consolider les résultats.

Tableau 2 : Grille de mesure du degré de congruité

	Définition	Information	Comptabilisation
Niveau 1	Non	Oui	Non
Niveau 2	Oui	Non	Non
Niveau 3	Oui	Oui	Non
Niveau 4	Non	Non	Oui

2.2. Résultats

Les résultats de cette analyse de la réglementation sont ventilés en trois grandes parties, correspondant à la nature des textes étudiés : les obligations en termes de communication financière, les normes comptables applicables et les projets de normes en discussion.

2.2.1. Analyse des obligations en termes de communication financière

L'analyse est réalisée sur les 25 paragraphes composant l'annexe 1 du règlement européen CE 809/2004 modifié par le règlement CE 211/2007.

a/ Analyse quantitative des paramètres du *business model* présents dans le texte

Les paramètres du modèle (*Annexe 1.1*) ne sont évoqués que 21 fois sur un potentiel de 275 références possibles (11 paramètres pour les 25 paragraphes), soit environ 7,7% des cas. Au niveau des composantes, les plus fréquemment référencées sont celles relatives aux « Ressources et compétences » (11 soit 52%) et à l' « Equation de profit » (5, soit 22%). Avec respectivement trois et deux références chacune, les composantes liées à l' « Architecture de la valeur » et à la « Proposition de valeur » sont les moins représentées.

Sur les 25 paragraphes du document de référence, 13 (soit 52%) n'abordent aucune composante du modèle. Sur les 12 paragraphes (soit 48%) abordant au moins un des 11 paramètres, les dimensions du *business model* se retrouvent essentiellement dans deux

paragraphes : §14. *Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale* qui aborde 3 paramètres et §6 *Aperçu des activités* qui en aborde 5.

b/ Analyse qualitative des textes abordant les composantes du *Business Model*

Alors que le document de référence a pour objet de donner aux investisseurs toutes les informations nécessaires pour fonder leur jugement sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de l'émetteur, l'annexe 1.2 montre qu'aucun des paragraphes ne donne une définition explicite du *business model* ou de l'une de ses composantes. En revanche, tous les textes se limitent à préconiser de fournir des informations en lien avec le *business model* sans imposer de communiquer des indicateurs précis (Niveau 1 du classement retenu).

A titre d'illustration, le paragraphe 6, le plus « complet » au regard du modèle retenu, indique que l'émetteur de l'information financière doit « *Décrire la nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités – y compris les facteurs clés y afférant – en mentionnant les principales catégories de produits vendus et/ou de services fournis [...].* » Néanmoins, cette obligation ne permet pas d'apprécier les attributs du produit ou service offert aux clients. Elle est par ailleurs insuffisante pour apprécier la création de valeur qui dépend notamment de la capacité de l'entreprise à articuler les différentes composantes du *business model*.

2.2.2. Analyse des normes comptables en vigueur

L'analyse réalisée sur les 41 normes comptables applicables aux sociétés françaises établit un décompte des paramètres du *business model* abordés dans ces textes puis fournit une analyse qualitative plus fine de leur contenu. Les annexes 2.1 et 2.2 rendent compte des résultats obtenus.

a/ Analyse quantitative des paramètres du *business model* présents dans les textes

Concernant les normes IFRS, le décompte indique seulement 49 références au *business model* sur un potentiel de 429 (11 paramètres pour les 39 normes), soit environ 11%. Ces références sont concentrées sur 21 normes, dont 13 ne font référence qu'à un ou deux paramètres. A l'inverse, avec 5 paramètres chacun, les normes IAS17 et IFRS8 sont celles qui font le plus largement référence au *business model*. Les normes ne faisant référence à aucun des paramètres du modèle sont pour l'essentiel des normes techniques. Par exemple, les normes IAS 8, IAS 10 et IAS 12 traitent respectivement de la comptabilisation des changements de méthodes, des événements postérieurs et de l'impôt.

Concernant le PCG et le CRC 99-02, ces deux textes abordent chacun six paramètres du *business model*. Ceci s'explique par le fait que ces deux textes regroupent l'ensemble des problématiques comptables alors que les normes IFRS, par définition segmentées, ne portent que sur certains aspects très précis de la traduction comptable de la réalité économique des entreprises et donc du *business model*.

Une analyse approfondie des 23 textes évoquant des paramètres du modèle (normes, PCG et CRC 99-02) montre que les composantes les plus fréquemment abordées sont l'« Equation de profit » (34, soit 56%) et les « Ressources et compétences » (14, soit 23%). Les composantes les moins fréquemment abordées sont l'« Architecture de la valeur » (7, soit 11%) et la

« Proposition de valeur » (6, soit 10%). Ces résultats paraissent assez logiques compte tenu de l'objectif de ces textes.

b/ Analyse qualitative des textes abordant les composantes du *business model*

Pour compléter cette analyse, les textes sont classés selon leur degré d'approfondissement des concepts, dans une optique plus qualitative (Annexe 2.2). Cette qualification des 23 textes faisant référence à au moins un paramètre du modèle indique que, pour la quasi-totalité d'entre eux (20 sur 23, soit environ 87%), la référence à une composante du *business model* n'est absolument pas définie et que celle-ci se limite en réalité à une simple préconisation d'information (Niveau 1 de la classification) relative à une dimension proche de la proposition de valeur (offre), de l'architecture de la valeur (organisation), des ressources et compétences de l'entreprise ou, le plus souvent comme évoqué précédemment, de l'équation de profit (structure ou dynamique des coûts ou revenus).

Seules trois normes dépassent ce stade.

Deux fournissent une définition de l'un au moins des paramètres et obligent à une information, même si celle-ci n'est demandée qu'en annexe (Niveau 3 de la classification). Il s'agit des normes IAS38 et IFRS3. Par exemple, la norme IAS38 donne une définition des actifs incorporels et fournit des critères précis de comptabilisation : « *caractère indetifiable, contrôle d'une ressource et existence d'avantages économiques futurs* » (§ 10). De ce fait, de nombreux éléments du *business model* échappent à cette définition restrictive : « *une entité peut avoir un portefeuille de clients ou détenir une part de marché et s'attendre à poursuivre ses relations commerciales avec ces clients en raison des efforts qu'elle consent pour les fidéliser et pour maintenir avec eux de bonnes relations. Toutefois, en l'absence de droits légaux lui permettant de protéger, ou de contrôler de toute autre façon ses relations avec ses clients ou leur fidélité à l'égard de l'entité, celle-ci n'a généralement pas un contrôle suffisant des avantages économiques résultant de la fidélité de ses clients et de ses relations avec eux pour que de tels éléments [...] satisfassent à la définition des immobilisations incorporelles* » (§ 16). Les entreprises sont encouragées à, mais non tenues de, fournir « [...] *une brève description des immobilisations incorporelles importantes contrôlées par l'entité mais non comptabilisées en tant qu'actifs parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux critères de comptabilisation de la présente norme [...]* » (§ 128).

La troisième, l'IFRS9, qui complète IAS39, est actuellement l'unique norme qui prend en compte le concept de *business model* dans le choix comptable (Niveau 4 de la classification). Elle préconise que les actifs financiers soient classés selon une appréciation de la façon dont l'instrument est géré (le « *Business Model* » de l'entité) et des caractéristiques contractuelles de ses flux de trésorerie. La catégorie dans laquelle l'actif est classé détermine son mode de mesure appliqué de façon continue, soit au coût amorti, soit en juste valeur. Néanmoins, le texte ne donne aucune définition précise du concept de *business model*, renvoyant plutôt à une appréciation des objectifs poursuivis par les dirigeants quant à la détention de tels actifs. Mais ce texte se distingue en reprenant le terme même de *business model*.

2.2.3. Analyse des projets de normes comptables

L'analyse relative aux évolutions en cours porte sur 14 projets⁶ de normes lancés par l'IASB (dont 4 ont été différés depuis leur mise à l'étude). Le décompte des paramètres du *business model* abordés dans ces textes est donné en *annexe 3.1*.

a/ Analyse quantitative des paramètres du *business model* abordés par projet

Le décompte réalisé indique seulement 14 références au modèle sur un potentiel de 154 (14 textes pour les 11 paramètres), soit environ 9%. Une analyse approfondie du contenu de la norme permet de classer les composantes les plus fréquemment abordées : « architecture de valeur » (2 cas, soit 14%), « ressources et compétences » (3 cas, soit 21%), « proposition de valeur » (4 cas, soit 29%) et « équation de profit » (5 cas, soit 36%). Les projets portant sur les produits provenant des contrats avec les clients, amené à remplacer les normes IAS11 et IAS18, font significativement référence à 3 des 4 composantes identifiées du *business model* : trois composantes liées à la proposition de valeur, une composante liée aux ressources et compétences et deux composantes liées à l'équation de profit.

Sur les quatorze projets étudiés, sept (soit 50%) ne font référence à aucun des onze paramètres du *business model*. Il s'agit pour l'essentiel de projets visant à compléter des normes très générales dans lesquelles les composantes du *business model* ne sont pas abordées (amendement à IFRS1 par exemple) ou de projets très spécifiques (IFRS10 ou IAS12). Sur les sept textes abordant au moins un des paramètres du *business model*, six n'en abordent qu'un ou deux. Un texte se distingue, le projet relatif à la comptabilisation des produits, en faisant référence à six des onze paramètres recensés.

b/ Analyse qualitative des projets abordant les paramètres du *business model*

Pour compléter l'analyse précédente, les projets qui font référence à au moins un des paramètres identifiés du *business model* ont été classés selon leur degré d'approfondissement des concepts (*annexe 3.3*).

Seul le projet portant sur les contrats de location (Projet ED/2010/9) intègre le concept de *business model* pour définir le mode de comptabilisation de ces contrats pour le bailleur, ce qui correspond au Niveau 4 de la grille d'analyse. Toutefois, le recours au *business model* n'est pas inscrit explicitement dans le projet de norme mais seulement dans les bases pour conclusion (paragraphe BC27) : « *in most cases an entity's business model will indicate when a derecognition or a performance obligation approach would be appropriate as follows: a/ a derecognition approach is likely to be appropriate when the entity's business model is primarily the provision of finance [...]; b/ the performance obligation approach is likely to be appropriate when the entity's business model is primarily to generate a return from active management of the underlying assets [...]* ».

Les 6 autres projets (soit près de 87% des cas) ne donnent aucune définition des composantes du *business model* et se limitent souvent à une recommandation d'information relative à l'une ou l'autre des dimensions du *business model* (Niveau 1 de la classification). Par exemple, le projet de norme sur la comptabilisation des produits ne prévoit qu'une information en *annexe* (§ 74) : « *An entity shall disaggregate revenue into the categories that best depict how the amount, timing and uncertainty of revenue and cash flows are affected by economic factors. Examples of categories are: a/ type of good or service [...]; b/ geography [...]; c/ market or type of customer [...]; or d/ type of contract [...]*. »

⁶ Au 13 janvier 2012. Les textes relatifs à des projets identiques ont été regroupés.

3. Discussion

3.1. Synthèse des résultats

L'analyse empirique conduite dans le cadre de cette étude confirme que les composantes du *business model* sont peu représentées dans la réglementation comptable et financière en vigueur même si l'examen détaillé des projets de normes IFRS indique une plus forte intégration de ces concepts dans les futurs textes.

Au final, sur les trois sources réglementaires étudiées, soit un total de 80 documents analysés, 96 références aux paramètres du modèle ont été identifiées sur un total de 880 potentialités (80 documents pour les 11 paramètres), soit à peine 11%. Mais surtout, 38 textes sur 80, soit plus de 47%, n'y font absolument aucune allusion.

Sur les 96 références aux paramètres du modèle, il est à noter que le cadre réglementaire de l'information financière privilégie plutôt la composante « Ressources et compétences » (11 références sur 21), alors que les normes comptables, en vigueur ou en discussion, portent plutôt sur l'« Equation de Profit » (39 références sur 75).

Sur les 42 textes présentant de telles références, 38 ne dépassent pas le Niveau 1 de notre grille qualitative, c'est-à-dire que ces textes préconisent certes une information en lien avec au moins une composante du *business model*, mais sans en définir les paramètres et en restant à un niveau d'évocation très général. Seuls 4 textes font donc apparaître, à ce jour, une influence plus significative du concept de *business model*: les normes applicables IAS38 et IFRS3 exigent en annexe une information sur une composante du *business model* (Niveau 3) ; par ailleurs, l'IFRS9 (qui complète IAS39) ainsi que le projet ED/2010/9 actuellement en discussion, qui reprennent textuellement le terme de « *Business Model* » et préconisent sa prise en compte dans certains choix de comptabilisation (Niveau 4).

3.2. Discussion

En définitive, l'étude relève très peu de références aux composantes du *business model*. De manière générale, lorsqu'elles sont mentionnées, elles restent à un niveau très conceptuel, sans définition précise des éléments les constituant, et sans articulation entre elles.

Ce constat doit être discuté au regard de la place accordée au *business model* dans l'information financière et comptable. La première approche consiste à déterminer quelles sont les informations à fournir pour mieux rendre compte de la réussite du modèle économique et où elles doivent se situer, à l'intérieur ou en dehors des états financiers. La seconde consiste à prendre en compte l'une ou l'autre des dimensions ou la totalité du concept pour comptabiliser les transactions d'une entité.

3.2.1. Prise en compte du *business model* dans la communication financière

Nos résultats indiquent une carence en matière d'information sur le *business model* tant pour l'information financière que pour l'information comptable.

Ce constat est plus surprenant pour la communication financière dans la mesure où les entreprises et leurs dirigeants sont jugés sur leur capacité à créer de la valeur et donc sur la

réussite de leur modèle économique. 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. Par exemple, dans le paragraphe 6 « Aperçu des activités », la description de la nature des activités de l'entreprise ne permet de rendre compte ni du caractère récurrent, ni de la dynamique des revenus et des coûts.

Du point de vue de l'information communiquée dans les états financiers, la fréquence relativement faible des références aux paramètres du *business model* s'explique en partie par le fait que nombre de normes traitent de questions techniques telles que les coûts d'emprunt, les changements de méthodes comptables, l'impôt, etc. Mais certaines normes n'exigent aucune information en lien avec les indicateurs du *business model* alors même qu'elle pourrait être pertinente. Ainsi, les normes *IAS19 - Avantages au personnel* et *IFRS2 – Paiement fondé sur des actions* ne comportent aucune référence à la composante « Ressources et compétences » alors qu'une information détaillée sur la rémunération des compétences clés pourrait être utile. D'autres textes pourraient enfin être amendés pour intégrer des informations supplémentaires sur des composantes clés du *business model*. Ainsi, l'*IAS38* souligne la difficulté de comptabiliser les talents, expertises, connaissances et relations avec les clients du fait du manque de contrôle de l'entité sur ces éléments. Une information en annexe pourrait toutefois être exigée compte tenu de leur importance pour de nombreux modèles économiques. De même, la norme *IAS1* relative à la présentation du compte de résultat et du bilan pourrait par exemple intégrer la possibilité de retenir une présentation basée sur une distinction entre charges variables et charges fixes, particulièrement adaptée à certains modèles économiques. D'autres normes, enfin, requièrent une information sur l'une des composantes sans établir de lien avec les autres. La norme *IAS36* relative aux dépréciations d'actifs fournit des informations sur le montant des dépréciations et son incidence sur l'équation de profit. Celles-ci pourraient être utilement complétées par des informations sur les paramètres de la proposition de valeur ou de l'architecture de valeur qui induisent ces dépréciations. Ce qui permettrait d'obtenir une vision plus complète et dynamique de la performance économique de l'entreprise.

Des avancées sont néanmoins perceptibles dans les normes les plus récentes tant en termes de communication financière que dans le cadre de la réglementation comptable.

En matière de communication financière, l'ASB (2009) observe quant à lui que bien que la plupart des entreprises britanniques cotées fournissent une information sur leur activité, très peu produisent une information complète sur leur modèle économique. Sur la base de ces résultats, le Financial Reporting Council a intégré en mai 2010 dans le Code de Gouvernance des Entreprises l'obligation suivante (Art. C1.2) : «*The directors should include in the annual report an explanation of 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*». Cette insertion du concept de *business model* constitue une réelle avancée mais qui manque encore d'une définition opérationnelle des composantes du *business model* et de leurs interactions.

En matière comptable, des avancées sont également perceptibles dans les normes les plus récentes. Sans faire explicitement référence à la notion de *business model*, les normes *IFRS5*,

IAS40 et IFRS8 contribuent à une meilleure compréhension du modèle économique d'une entreprise. Ainsi, en imposant au bilan et au compte de résultat, une présentation séparée des actifs cédés ou destinés à être cédés, la norme IFRS5 permet aux utilisateurs de mieux apprécier la récurrence des résultats futurs. La norme IAS40 s'inscrit également dans cette logique puisqu'elle consiste à présenter distinctement les immeubles détenus pour être loués ou pour valoriser le capital des immeubles utilisés dans le cadre de l'exploitation. De même, en permettant aux entités de présenter les données sectorielles non plus en fonction des principaux facteurs influençant le risque et la rentabilité des activités mais en fonction de la manière dont le *reporting* est effectué en interne, la norme IFRS8 doit permettre de mieux rendre compte des activités de l'entité, de son organisation et donc de son business model.

Au final, cette réflexion conduit à s'interroger sur la place de l'information à fournir relative au *business model*. Doit-elle figurer essentiellement dans les états financiers ou être complétée par une information plus narrative dans les documents qui les complètent ? Le guide d'élaboration du rapport de gestion proposé par l'IASB (2010) constitue de ce point de vue un début de réponse. En effet, sans mentionner explicitement le terme *business model*, il reprend point par point les paramètres du *business model* proposé dans notre grille de lecture. Dans sa réponse à l'exposé-sondage de l'IASB, l'IASB⁷ proposait d'aller plus loin encore sur l'information à fournir sur le *business model* puisqu'il proposait d'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* ».

Pour compléter cette réflexion, il serait donc pertinent de s'interroger, comme le fait l'ICAEW (2009), sur l'utilité des informations actuellement communiquées par les entreprises et sur les attentes des utilisateurs de l'information comptable et financière.

3.2.2. *Prise en compte du business model dans les choix comptables*

Concernant la prise en compte du *business model* dans la manière de comptabiliser les transactions des entités, les avancées sont plus significatives. La norme IFRS9 préconise de comptabiliser et d'évaluer les actifs financiers en fonction du *business model* de l'entité. La notion de *business model* sert aussi de base à la comptabilisation des contrats de location pour le bailleur dans le projet de norme ED/2010/9. Toutefois, si le terme de « *business model* » est repris de manière explicite dans ces deux textes, aucune précision n'a été apportée sur sa définition du *business model*. Il y est fait référence de manière très simple. La norme IFRS9 distingue ainsi les « modèles économiques » selon qu'ils consistent à générer des revenus récurrents avec des échéances fixées ou au contraire à générer des plus-values. Le projet de norme sur les contrats de location (ED/2010/9) n'est pas plus disert puisqu'il se contente de distinguer un modèle économique fondé sur une logique financière et un modèle dans lequel le bailleur conserve un contrôle sur l'actif pour le revendre ou le relouer ultérieurement.

D'autres projets pourraient être concernés par la référence au *business model*. Celui relatif à la comptabilisation des revenus des contrats avec des clients (ED/2011/6) est à ce titre

⁷ www.ifrs.org/Current+Projects/IASB+Projects/Management+Commentary/ED09/Comment+Letters/CL13.htm
nt+Letters/CL13.htm

particulièrement contesté par les répondants à l'exposé-sondage⁸ qui lui reprochent de ne pas suffisamment prendre en compte la coexistence de différents modèles économiques.

Partant, pour juger des informations pertinentes à communiquer et des traitements comptables à adopter, la référence au business model pourrait figurer dans le cadre conceptuel. Deux arguments abondent en ce sens. Le premier est que la notion de *business model* est utilisée dans deux normes sans y être définie ce qui risque de générer des distorsions entre les normes. La seconde est qu'elle renvoie aux objectifs de la comptabilité : rendre compte de la conduite des opérations et de la réussite actuelle de la stratégie ou bien encore donner une information utile aux utilisateurs et notamment une information sur les perspectives.

Des contraintes doivent cependant être prises en compte. Il s'agit notamment de la proposition faite par l'ANC d'alléger les obligations en matière de communication financière pour les PME ou encore d'arbitrage à réaliser entre les différentes qualités de l'information comptable comme objectivité/transparence, complétude/coût et pertinence/célérité. Ceci rejoint les préoccupations de l'EFRAG qui a constitué, en décembre 2010, un groupe de travail dédié au rôle du *business model* en comptabilité avec comme objectifs de mieux comprendre ce que l'on entend par *business model*, de déterminer si une définition opérationnelle unique du terme peut être développée pour être utilisée dans le *reporting* financier et si les *business model* peuvent être observés et décrits objectivement.

4. Conclusion

L'objet principal de cette étude est d'évaluer dans quelle mesure les obligations en matière de communication financière permettent de rendre compte du business model d'une organisation. Une analyse approfondie du cadre réglementaire montre que si l'utilisation de ce concept pour la normalisation comptable fait débat au sein des instances réglementaires il est à l'heure actuelle peu prise en compte dans les obligations d'informations financières et comptables. Ce travail présente un certain nombre de limites. En particulier, il pourrait être étendu aux interprétations des normes (IFRIC). De plus, une analyse plus approfondie des réponses aux exposés-sondages permettrait d'appréhender l'avis des préparateurs et utilisateurs de l'information financière. D'autre part, il convient de souligner, du point de vue méthodologique, la subjectivité inhérente à l'interprétation de données narratives.

Bibliographie

Amir, E., Lev, B., Sougiannis, T. (2003). Do financial analysts get intangibles? *European Accounting Research* 12 (4): 635-659.

Amit, R., Zott, C. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning* 43 (2-3): 216-226.

ASB (2009). *A review of narrative reporting by UK listed companies in 2008/2009*.

⁸ Comment-Letter n°183 (Easy-jet), n°387 (Orange), n°604 (Mazars) disponibles sur http://www.fasb.org/jsp/FASB/CommentLetter_C/CommentLetterPage&cid=1218220137090&project_id=1820-100 (consulté le 5 janvier 2012).

- 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.
- Brink, J., Holmén, M. (2007). *Why do firms change? Sequences of opportunity and changes in business models and capabilities in bioscience firms*. RIDE working paper series.
- Brink, J., Holmén M. (2009). Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms. *Creativity & Innovation Management* 18 (2): 109-120.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning* 43 (2-3): 195-215.
- Chesbrough, H. W., Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change* 11: 533-534.
- Demil, B., Lecoq, X. (2008). (Re)penser le développement des organisations: Les apports du modèle économique. *Revue française de gestion* 181: 113-122.
- Demil, B., Lecoq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* 23: 86-107.
- 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.
- Financial Reporting Council (2010). *The UK corporate governance code*. <http://www.frc.org.uk/corporate/ukcgcode.cfm>.
- Ghaziani, A., Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975-2000. *Sociological Forum* 20 (4): 523-559.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- IASB (2010).) *Practice statement; Management commentary: A framework for presentation*.
- ICAEW (2009). *Information for better markets: Developments in new reporting models*.
- ICAEW (2010). *Business models in accounting: The theory of the firm and financial reporting, Information for better markets initiative*.
- Johnson, M. W., Christensen, C. C., Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review* 86: 50-59.
- Lecoq X., Demil B., Warnier V. (2006), Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review* 123: 96-109
- Lepak, D. P., Smith, K. G. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review* 32 (1): 180-194.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80: 3-8.
- Malone, T. W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso V. T., Herman, G., Apel, T. G., Woerner, S. L. (2006). *Do some business models perform better than other?* MIT Sloan Research Paper.

- Mansfield, G. M., Fourie, L. C. H. (2004). Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management* 35 (1): 35-44.
- Martinez, I. (2004). Le contenu informatif des chiffres comptables : vers de nouvelles améliorations méthodologiques. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 10 (2): 9-30.
- Mavrinac, S., Beyle, T. (2001). *Sell-side analysis, non-financial performance evaluation and the accuracy of short-term earnings forecasts*. Working paper, Ernst & Young.
- 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 (6): 726-735.
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy* 17 (1): 27-50.
- Nielsen, C., Bukh P. N. (2008). *What constitutes a Business Model: The perception of financial analysts*. Working paper, Aalborg University, Department of Business Studies.
- Novak, A. (2011). *Business model literature overview*. Conférence “Accounting Renaissance – Lessons from the crisis and looking into the future. Learning from histories and institutions”, Venise.
- 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.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons* 48 (3): 199-207.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43 (2-3): 172-194.
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., Kallunki, J.-P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision* 43 (5-6): 789-809.
- Timmers, P. (1998). Business model for electronic markets. *Electronic Market* 8 (2): 3-8.
- Venkatraman, N., Henderson, J. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review* 40 (1): 33-48.
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., Von Krogh, G. (2005). Escaping the red queen effect in competitive strategy: How managers can change industry rules by sense-testing their business models. *European Management Journal* 23 (1): 37-49.
- 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.

Zott, C., Massa, L., Amit, R. (2011). The business model: Recent developments and future research.
Journal of Management 37 (4): 1019-1042.

Annexe 1.1. Analyse quantitative du règlement CE 809/2004

Composantes	Paramètres	§1	§2	§3	§4	§5	§6	§7	§8	§9	§10	§11	§12	§13	§14	§15	§16	§17	§18	§19	§20	§21	§22	§23	§24	§25	Total	
Proposition de valeur	Description de l'offre	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Clients cibles	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Accès à l'offre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Organisation externe - réseau de valeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ressources et Compétences	Ressources	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	7
	Compétences organisationnelles	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Equation économique	Structure des revenus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Dynamique des revenus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Structure des coûts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Dynamique des coûts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Total		0	0	0	0	1	5	1	1	0	2	2	2	0	3	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	21	

Annexe 1.2. Analyse qualitative du règlement CE 809/2004

Composantes	Paramètres	§5	§6	§7	§8	§10	§11	§12	§14	§16	§17	§18	§25
Proposition de valeur	Description de l'offre		§ 6.1.1.										
	Clients cibles		§ 6.2.										
	Accès à l'offre												
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur		§ 6.1.2.				§ 11.						
	Organisation externe - réseau de valeur								§ 14.2.				
Ressources et Compétences	Ressources	§ 5.2.1.	§ 6.4.		§ 8.1.				§ 14.1.		§ 17.1.	§ 18.1.	§ 25.
	Compétences organisationnelles		§ 6.4.	§ 7					§ 14.1.	§ 16.3.			
Equation économique	Structure des revenus												
	Dynamique des revenus					§ 10.2.		§ 12.					
	Structure des coûts						§ 11.						
	Dynamique des coûts					§ 10.2.		§ 12.					

Légende : Degré de congruité des textes avec les paramètres du business model (tableau 2) : Niveau 0 ; Niveau 1 ; Niveau 2 ; Niveau 3 ; Niveau 4

Annexe 2.1. Analyse quantitative du référentiel IFRS (normes et amendements)

Composantes	Paramètres	Cadre conceptuel	IAS													
			IAS1	IAS2	IAS7	IAS8	IAS10	IAS11	IAS12	IAS16	IAS17	IAS18	IAS19	IAS20	IAS21	IAS23
Proposition de valeur	Description de l'offre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Clients cibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Accès à l'offre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Organisation externe - réseau de valeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ressources et Compétences	Ressources	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Compétences organisationnelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Equation économique	Structure des revenus	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0
	Dynamique des revenus	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
	Structure des coûts	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Dynamique des coûts	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Total		0	4	0	3	0	0	1	0	2	5	2	0	1	1	0

Composantes	Paramètres	IAS														
		IAS24	IAS26	IAS27	IAS28	IAS29	IAS31	IAS32	IAS33	IAS34	IAS36	IAS37	IAS38	IAS39	IAS40	IAS41
Proposition de valeur	Description de l'offre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Clients cibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Accès à l'offre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Organisation externe - réseau de valeur	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ressources et Compétences	Ressources	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	Compétences organisationnelles	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Equation économique	Structure des revenus	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
	Dynamique des revenus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
	Structure des coûts	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
	Dynamique des coûts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Total		4	0	1	1	0	1	0	0	1	2	2	3	2	0	0

Annexe 2.1. (Suite) Analyse quantitative du référentiel IFRS (normes et amendements)

Composantes	Paramètres	IFRS1	IFRS2	IFRS3	IFRS4	IFRS5	IFRS6	IFRS7	IFRS8	IFRS13	PCG	CRC 99. 02	Total
Proposition de valeur	Description de l'offre	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	4
	Clients cibles	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Accès à l'offre	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	5
	Organisation externe - réseau de valeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Ressources et Compétences	Ressources	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	10
	Compétences organisationnelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
Equation économique	Structure des revenus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	9
	Dynamique des revenus	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	10
	Structure des coûts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	8
	Dynamique des coûts	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	7
Total		0	0	3	0	4	0	1	5	0	6	6	61

Annexe 2.2. Analyse qualitative du référentiel IFRS (normes et amendements)

Composantes	Paramètres	IAS 1	IAS 7	IAS 11	IAS 16	IAS 17	IAS 18	IAS 20	IAS 21	IAS 24	IAS 27	IAS 28
Proposition de valeur	Description de l'offre											
	Clients cibles											
	Accès à l'offre											
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur									§ 9	§ 13 et suiv.	
	Organisation externe - réseau de valeur											§ 37
Ressources et Compétences	Ressources		§21		§ 73	§ 9				§9 et §11		
	Compétences organisationnelles								§ 11	§9 et §11		
Equation économique	Structure des revenus	§ 86		§ 8, 9 et 25		§ 39 et 49	§ 35	§ 39				
	Dynamique des revenus	§ 90	§ 18 à 20			§ 39 et 49	§ 13					
	Structure des coûts	§ 99			§ 73	§ 20 et 33				§ 17		
	Dynamique des coûts	§ 98	§ 18 à 20			§ 20 et 33						

Légende : Degré de congruité des textes avec les paramètres du business model (tableau 2) : Niveau 1 ; Niveau 2 ; Niveau 3 ; Niveau 4

Annexe 2.2. (Suite) Analyse qualitative du référentiel IFRS (normes et amendements)

Composantes	Paramètres	IAS 31	IAS 34	IAS 36	IAS 37	IAS 38	IAS39 IFRS 9	IFRS 3	IFRS 5	IFRS 7	IFRS 8	PCG	99-02
Proposition de valeur	Description de l'offre							§ B7a B10	§ 41b		§ 12a	§ 531-2 / 15	
	Clients cibles										§ 12c		
	Accès à l'offre										§ 12d		
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur							§ B7			§ 12b et § 22a		§ 1000 et suivants et § 425
	Organisation externe - réseau de valeur	§ 13 à 29 et § 56											
Ressources et Compétences	Ressources					§ 12 et § 118		§ 66 et suivants	§ 41a et § 41b		§ 23	§ 311.3 et 532.1	§ 2111 / 2111-121, 122 et 424
	Compétences organisationnelles					§ 13 à 15							
Equation économique	Structure des revenus		§16b et §16g				§4.2.					§ 531.2 /15	§ 41, § 425 et § 426
	Dynamique des revenus			§ 129 et 130	§ 86		§ 4.2.		§ 33b et 41c	§ 33			§ 426
	Structure des coûts			§ 126		§ 126						§ 531.2 /15	§ 41
	Dynamique des coûts				§ 86				§ 33b et 41c			§ 531.2 /15	§ 426

Légende : Degré de congruité des textes avec les paramètres du business model (tableau 2) : Niveau 1 ; Niveau 2 ; Niveau 3 ; Niveau 4

Annexe 3.1. Analyse quantitative des projets de normes IFRS

Composantes	Paramètres	2010/2	2011/4	2011/2	2011/5	2009/2	2010/9	2011/6	2008/12	2010/1	2009/12	2010/13	2010/8	2008/9	2009/8	Total
Proposition de valeur	Description de l'offre	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
	Clients cibles	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	Accès à l'offre	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Organisation externe - réseau de valeur	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ressources et Compétences	Ressources	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	1	2
	Compétences organisationnelles	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Equation économique	Structure des revenus	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3
	Dynamique des revenus	0		0	0	0	0	1	0	0	0	1	0		0	2
	Structure des coûts	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
	Dynamique des coûts	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
Total		1	1	0	0	0	2	6	0	0	0	1	0	1	2	14

Annexe 3.2. Analyse qualitative des projets de normes IFRS

Composantes	Paramètres	2010/2	2011/4	2010/9	2011/6	2010/13	2008/9	2009/8
Proposition de valeur	Description de l'offre			BC 27	§ 12 à 30			
	Clients cibles				§ 115			
	Accès à l'offre				§ 12 à 30			
Architecture de valeur	Organisation interne - chaîne de valeur		§ 2 et s.					
	Organisation externe - réseau de valeur	§ RE7 à RE10						
Ressources et Compétences	Ressources			BC 6				§ 8
	Compétences organisationnelles				§ 74			
Equation économique	Structure des revenus				§ 69 et s.		§ 3	§ 25 et s.
	Dynamique des revenus				§ 69 et s.	§ 40		
	Structure des coûts							
	Dynamique des coûts							

Légende : Degré de congruité des textes avec les paramètres du business model (tableau 2) : Niveau 1 ; Niveau 2 ; Niveau 3 ; Niveau 4