



**HAL**  
open science

## L'analyse du business model par les normes IAS-IFRS : le rôle de la ligne spécifique du compte de résultat

Pascale Bueno Merino, Samuel Grandval, Marc Feuilloley

### ► To cite this version:

Pascale Bueno Merino, Samuel Grandval, Marc Feuilloley. L'analyse du business model par les normes IAS-IFRS : le rôle de la ligne spécifique du compte de résultat. Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, May 2014, Lille, France. pp.cd-rom. hal-01899386

**HAL Id: hal-01899386**

**<https://hal.science/hal-01899386>**

Submitted on 19 Oct 2018

**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.

# ***L'ANALYSE DU BUSINESS MODEL PAR LES NORMES IAS-IFRS : LE ROLE DE LA LIGNE SPECIFIQUE DU COMPTE DE RESULTAT***

## Auteurs :

Pascale BUENO MERINO  
Professeur à l'EM Normandie, Laboratoire Métis  
Docteur HDR ès Sciences de Gestion  
[p.bueno@em-normandie.fr](mailto:p.bueno@em-normandie.fr)

Marc FEUILLOLEY  
Normandie Université, Nimec, Le Havre  
Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
[marc.feuilloley@univ-lehavre.fr](mailto:marc.feuilloley@univ-lehavre.fr)

Samuel GRANDVAL  
Normandie Université, Nimec, Le Havre  
Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion  
[samuel.grandval@univ-lehavre.fr](mailto:samuel.grandval@univ-lehavre.fr)

## Résumé:

L'objet de cette communication est d'insister sur l'importance, pour les analystes financiers, d'étudier la ligne spécifique intégrée au compte de résultat présenté selon les normes IAS-IFRS. En effet, la ligne spécifique, définie par son caractère non obligatoire, permet de mieux saisir l'originalité de configuration d'un business model et de révéler des lieux de rupture stratégique. Cette information se révèle très utile pour faciliter l'élaboration de recommandations aux investisseurs. Pour justifier du rôle de la ligne spécifique, nous avons mené une étude approfondie de cinq secteurs d'activité européens. Au plan théorique, cette recherche nous a permis de compléter la typologie des configurations de business model proposée par la littérature académique.

Mots clés : normes IAS-IFRS, business model, ligne spécifique

## Abstract :

The purpose of this communication is to emphasize the importance for financial analysts to study the specific line integrated in the income statement presented in accordance with IAS-IFRS norms. Indeed, the specific line, defined by its non-binding nature, permits to better grasp the originality of the business model configuration and to reveal areas of strategic breakthrough. This information is very useful to facilitate the development of recommendations to investors. To justify the role of the specific line, we conducted a thorough study of five European sectors of activity. On a theoretical level, this research has enabled us to complete the typology of business model configurations proposed by the academic literature.

Keywords : IAS-IFRS norms, business model, specific line

## Introduction

L'objet de cette communication est d'insister sur l'importance, pour les analystes financiers, d'étudier la ligne spécifique intégrée au compte de résultat présenté selon les normes IAS-IFRS. En effet, la ligne spécifique, définie par son caractère non obligatoire, permet de mieux saisir l'originalité de configuration d'un business model et de révéler des lieux de rupture stratégique. Les choix de présentation du compte de résultat consolidé peuvent en conséquence être assimilés à des indicateurs d'avantage concurrentiel durable. Cette information se révèle très utile pour faciliter l'élaboration de recommandations aux investisseurs.

Le business model insiste sur les caractéristiques principales de l'organisation de l'entreprise qu'implique le système d'offre proposé aux clients (Bueno Merino et Grandval, 2011). Le business model se définit comme « *l'architecture de l'entreprise et de son réseau de partenaires à l'origine de la création, de la vente et de la délivrance de la valeur et du capital relationnel à un ou plusieurs segments de clientèle afin de générer des flux de revenus rentables et durables* »<sup>1</sup> (Dubosson-Torbay et al., 2002). Depuis déjà longtemps, les chercheurs et praticiens ont souligné la nécessité de lier la comptabilité et la stratégie de l'entreprise (Rangone, 1997), notamment lorsque l'entreprise est cotée et que les analystes ont un rôle important dans le processus d'évaluation de la stratégie de l'entreprise (Cinquini et Tenucci, 2011; Huelsbeck et al., 2011; Nielsen et Bukh, 2011). Si l'entreprise a conscience de ce qui structure ou contraint son business model, alors elle est à même de repérer et de communiquer sur ses thématiques saillantes.

Cette recherche s'intéresse à la façon dont les choix en termes de présentation du compte de résultat consolidé traduisent les spécificités du business model de l'entreprise. En effet, l'IAS 1 incite l'entreprise à produire une information détaillée sur les spécificités de l'activité de l'entreprise (Cinquini et Tenucci, 2011). Le compte de résultat doit traduire en une information synthétique ce qui fait la spécificité -ou non- du business model d'une entreprise. Le bon dimensionnement de l'équation de profit (charges et produits) assure l'attractivité du business model auprès des parties prenantes (Tikkanen et al., 2005). L'équation de profit détermine également la performance de la mise en œuvre de la stratégie. Elle incite parfois l'entreprise à envisager des réajustements rendus nécessaires tant dans la proposition de valeur génératrice

---

<sup>1</sup> « the architecture of a firm and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationship capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams ».

des revenus que sur la structure de charges. Ce réajustement corrige un déséquilibre soit conjoncturel soit structurel du business model.

Partant, ce papier cherche à répondre à la question suivante: en quoi les choix de présentation du compte de résultat consolidé témoignent de la spécificité du business model et/ou de son orientation ? L'objectif du travail de recherche consiste à repérer, à partir des lignes spécifiques du compte de résultat, une typologie de thématiques qui caractérisent l'orientation du business model de l'entreprise. En dehors des travaux d'Amit et Zott (2001, 2007, 2008), la littérature concernant les types d'orientation de business model est peu abondante. Elle se limite à l'étude de deux thématiques de structuration du business model : l'innovation et l'efficacité. Des travaux plus récents ont également mis en exergue la thématique de la gestion des risques (Bueno Merino et Grandval, 2011). La valeur ajoutée de cette recherche procède de l'identification de nouvelles thématiques, via une fertilisation croisée entre analyse stratégique et analyse financière basée sur les normes IAS-IFRS.

Après un rappel sur l'incitation de l'IAS1 à souligner ce qui fait la spécificité de certaines charges et/ou produits dans le compte de résultat aux normes IAS-IFRS, nous ferons un rappel des travaux sur les orientations du business model. Puis, pour l'étude empirique, nous reprendrons les comptes de sociétés de cinq secteurs (chimie, automobile, agro-alimentaire, grande distribution et luxe) pour identifier de nouveaux thèmes par rapport à la littérature existante. L'objectif est de faire apparaître une typologie de thèmes qui revient dans la littérature sur le business model ou qui n'aurait pas encore émergé.

## **1 L'IAS 1 : incitation à la description des spécificités de l'activité de l'entreprise**

L'évolution des normes et pratiques comptables internationales répond à un objectif de mieux relier la stratégie de l'entreprise et la présentation des comptes des entreprises. Dans les faits, cette correspondance ne va pas de soi (Cinquini et Tenucci, 2010; Rangone, 1997). Pourtant, l'incitation par l'IAS 1 à mettre en évidence dans le compte de résultat ce qui fait la spécificité de l'activité de l'entreprise fournit à l'entreprise l'occasion de mieux mettre en évidence la spécificité du business model (Cinquini et Tenucci, 2011).

### **1.1 IAS 1: Présentation des états financiers (Presentation of "Financial Statements")**

En 2002, l'Union Européenne a adopté le règlement (CE) no 1606/2002 (European Union, 2002). Ce texte prévoit que les sociétés de l'UE qui font appel public à l'épargne doivent présenter leurs comptes selon les normes comptables internationales IAS-IFRS à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Ces normes sont conçues et publiées par un organisme indépendant, l'IASB, puis adoptées par l'Union Européenne. L'objectif principal était d'améliorer la comparabilité des entreprises au niveau mondial, les normes IAS-IFRS étant aujourd'hui utilisées dans plus d'une centaine de pays qui possèdent des normes nationales extrêmement hétérogènes (Ding et al., 2006 ; Dumontier et Maghraoui, 2006, Tsalavoutas, 2012). Les études montrent que cette évolution marque une avancée spectaculaire dans le sens d'une harmonisation comptable internationale mais qu'il reste encore du chemin à parcourir, l'adoption des normes IAS-IFRS pouvant servir d'autres desseins que la transparence (Jeanjean et Stolowy, 2008 ; Affes et Callimaci, 2007 ; Cormier, Demaria et Teller, 2008 ; Jeanjean et Cazavan-Jeny, 2009 ; Daske et al., 2013 ; Ball, 2006), même si les marchés ont intégré les différences entre les normes comptables (Tsalavoutas et al., 2012).

Ces normes étant en évolution constante, l'Union Européenne a publié en novembre 2008 le règlement (CE) No 1126/2008, en remplacement d'un règlement de 2003, afin de prendre en compte l'ensemble des modifications apportées au corpus de normes IAS-IFRS entre ces deux dates. Une de ces normes peut attirer plus particulièrement l'attention du comptable habitué aux règles françaises, il s'agit de l'IAS 1. En effet, cette norme, consacrées à la présentation des états financiers, propose une vision extrêmement différente de celle retenue dans le système français (Nobes et Parker, 2006).

La norme IAS1 a été publiée pour la première fois en 1974 sous le titre « Disclosure of Accounting Policies ». En 1997, l'IAS 5 « Information to Be Disclosed in Financial Statements » et l'IAS 13 « Presentation of Current Assets and Current Liabilities » sont remplacées par la nouvelle version de l'IAS 1, « Presentation of Financial Statements ». Depuis, l'IAS 1 n'a plus changé de nom mais a été révisée plusieurs fois entre 2003 et 2011. Elle a également été complétée par plusieurs interprétations (SIC 15, 29 et 32 ; ainsi que IFRIC 1, 14, 15, 17 et 19). Il s'agit donc d'une norme en permanente évolution, en raison même de son objet. En effet, « *L'objectif de la présente norme est de prescrire une base de présentation des états financiers à usage général, afin qu'ils soient comparables tant aux états financiers de l'entité pour les périodes antérieures qu'aux états financiers d'autres entités.* »

Elle énumère les principes que l'entreprise doit respecter lorsqu'elle établit ses comptes : image fidèle et conformité aux IFRS, continuité d'exploitation, comptabilité d'engagement, permanence de la présentation, importance relative et regroupement, non-compensation, comparabilités des informations.

Selon l'IAS 1, un jeu complet d'états financiers comprend:

- a) un bilan;
- b) un compte de résultat;
- c) un état des variations des capitaux propres
- d) un tableau des flux de trésorerie; et
- e) des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

Dans ce papier, nous nous intéresserons uniquement au compte de résultat. Depuis la révision de 2007, applicable depuis le 1er janvier 2009, le terme bilan est remplacé par « Etat de la situation financière » (statement of financial position) et le terme compte de résultat est remplacé par « Etat de résultat global » (a statement of comprehensive income). Nous garderons néanmoins dans ce papier l'expression compte de résultat. Pour chacun de ces documents, sauf le tableau des flux de trésorerie qui relève de l'IAS 7, l'IAS 1 donne un certain nombre de consignes à respecter.

## **1.2 Mise en évidence des spécificités de l'activité de l'entreprise**

Pour le bilan et le compte de résultat, l'IAS 1 indique également un minimum de lignes à faire apparaître. Il y en a 18 pour le bilan (§54) et 9 pour le résultat (§82). Il est clairement indiqué §54 que l'IAS 1 ne donne pas de consigne concernant la présentation mais qu'il est recommandé d'ajouter des lignes si cela favorise la compréhension. Cette norme s'applique par définition, comme toutes les normes IAS-IFRS, aux comptes individuels comme aux comptes consolidés.

Il existe donc des différences fondamentales avec la réglementation française. Tout d'abord, le décret de décembre 2006 prévoit que les entreprises françaises ne peuvent pas utiliser les normes IAS-IFRS pour les comptes sociaux, mais qu'elles doivent se référer au règlement 99-03. Pour les comptes consolidés, les sociétés qui ne font pas appel public à l'épargne ont le choix entre le règlement 99-02 et les normes IAS-IFRS. Les entreprises françaises doivent donc

appliquer des règles différentes selon le type de document préparé et selon leur situation, là où les normes IAS-IFRS proposent un corpus unique de règles.

La principale différence réside dans le caractère normalisé ou non de la présentation. Depuis 1947, le système français repose sur un plan comptable général qui impose des règles de présentation très strictes. La présentation du bilan et du compte de résultat est formatée. Il est impossible d'apporter la moindre modification à ces documents. Cette situation fait écho à la notion de plan de comptes pour les comptes sociaux. L'utilisation de listes de numéros de comptes standards est une particularité française inconnue de la plupart des pays, en particulier les pays Anglo-saxons.

A partir de 2005, les sociétés françaises établissant des comptes consolidés et faisant appel à l'épargne publique ou choisissant l'option du référentiel IAS-IFRS, ont du se conformer à l'IAS 1. Dès lors, il était possible de garder le modèle de tableau défini dans le règlement 99-02 en le modifiant à la marge, puisqu'il existe de très nombreuses similitudes entre ce tableau et les informations minimums demandées par l'IAS 1, ou alors il était possible de présenter de manière totalement différente ces documents. En effet, l'IAS 1 autorise une présentation en tableau aussi bien qu'en liste, en courant et non-courant ou vice versa à l'actif et en courant, non-courant, et capitaux propres ou vice-versa au passif. Elle admet également une présentation actif moins dettes voire, selon la méthode anglaise, la présentation suivante:

actif immobilisé + actif circulant – dettes à court terme = dettes à long terme + capitaux propres.

Il est également possible d'ajouter des lignes si l'entreprise possède une caractéristique particulière. Il est clairement indiqué que : *«Des postes, rubriques et sous-totaux supplémentaires doivent être présentés au compte de résultat lorsqu'une telle présentation est pertinente **pour comprendre la performance financière de l'entité.** [...] Des postes supplémentaires sont ajoutés au compte de résultat, et les descriptions utilisées ainsi que leur classification sont modifiées, lorsque nécessaire, pour expliquer les éléments de performance financière. Les facteurs à prendre en considération sont **l'importance relative, la nature et la fonction des composantes des produits et des charges.** »*

L'étude des états financiers des sociétés cotées publiés depuis 2005 montre que les entreprises ont majoritairement choisi de personnaliser leurs comptes de résultat, plus rarement les bilans

(Ball et al., 2000; Ball et al., 2003; Leuz, 2003; Burgstahler et al., 2006). Principe de transparence et de comparabilité oblige, cette personnalisation devrait rendre compte du business model de l'entreprise.

L'objet de la présente recherche est d'analyser cette caractéristique particulière pour savoir si elle peut nous informer sur la diversité des business model et leurs modes de configuration. La présentation des comptes revêtirait alors une présentation tenant davantage compte de la stratégie de l'entreprise (Cinquini et Tenucci, 2010) et fournirait une information précieuse aux analystes financiers (Nielsen et Bukh, 2011).

## **2 L'intérêt de l'approche Business Model pour l'information financière**

Les définitions du business model sont très nombreuses et recouvrent des significations très différentes (Zott et al., 2011). L'approche de Chesbrough et Rosenbloom (2002) du business model nous semble la plus pertinente du point de vue de notre problématique. Selon ces auteurs, le business model met en perspective le potentiel organisationnel de l'entreprise avec la réalisation de la valeur économique. Ainsi, la démonstration de la création de valeur à la fois pour le client et l'actionnaire est importante car la profitabilité du business model conditionne son attractivité auprès des investisseurs (Afuah, 2004). D'où l'importance de la communication à l'égard de ces derniers (Cinquini et Tenucci, 2011). Par soucis de transparence, il est nécessaire de mettre en évidence les spécificités de l'activité de l'entreprise (Nielsen et Bukh, 2011). Ainsi pour Afuah (2004) le business model traduit les déterminants de la profitabilité de l'entreprise et à ce titre est un élément important qui doit figurer dans la présentation des comptes (Cinquini et Tenucci, 2011).

### **2.1 L'intégration du management de la relation client dans le compte de résultat**

La structure des revenus générés par l'offre de produits constitue une étape cruciale dans le calibrage de l'architecture organisationnelle et dans sa capacité à transformer la valeur perçue par le consommateur en profits pour l'entreprise (Grandval et Ronteau, 2011). Ce faisant, le modèle de revenus porte sur la manière dont l'entreprise compte générer du chiffre d'affaires et donc *in fine* des profits. Le modèle de revenus synthétise deux composantes. En premier lieu, la façon dont l'entreprise prévoit de servir ses clients : la relation client qu'elle souhaite



développer. Ensuite, la façon dont elle assure la diversification des sources de revenus que cette relation client induit.

Pour parvenir à un modèle de revenu cohérent avec les autres dimensions du business model, la première interrogation porte sur la relation client que l'entreprise développe sur la base de sa proposition de valeur (Moingeon et Lehman-Ortega, 2010). La réponse consiste à préciser les contours de l'offre de l'entreprise. PSA, par exemple, fait apparaître deux activités principales dans le compte de résultat: l'activité automobile et l'activité de financement de véhicules. Si les deux activités sont complémentaires au sens de Nalebuff et Brandenburger (1996), le fait que l'activité financière représente l'essentiel du résultat de PSA en dit long sur le business model de l'entreprise voire du secteur puisque d'autres constructeurs tels que Ford ou Renault ont adoptés des pratiques analogues. Les constructeurs automobiles sont dépendants de l'activité de financement pour assurer leur profitabilité.

L'étude de la relation client porte sur la façon dont la proposition de valeur se traduit en valeur capturée par l'entreprise (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). L'enjeu de la relation client est ainsi de rechercher de multiples sources de revenus que l'entreprise draine sur la base de sa proposition de valeur. Le *customer equity* traduit la relation au client et consiste à tirer la pleine mesure de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur sous la forme de revenus futurs plus élevés que les concurrents (Rust et al., 2004). Cette approche de la relation client permet d'intégrer à la fois la valeur présente délivrée mais aussi la façon de générer des revenus sur le long terme, tout au long du cycle de vie du client. La valeur de fidélisation repose sur la capacité à retenir un client dans les cycles de renouvellement même si le prix est plus élevé à produit/service équivalent.

La transformation des métiers des entreprises vers des prestations de services génératrices de valeurs (solutions globales) renforce la diversification des sources de revenus. Ainsi, à l'instar d'IBM, des entreprises historiquement industrielles qui tiraient leur revenu de la vente de produit sont progressivement devenues fournisseur de services puis enfin fournisseur de solutions (Grandval et Ronteau, 2011). La division des activités dans la présentation des comptes permet de comprendre davantage le système d'offre de l'entreprise et la contribution de chacune d'entre elles aux résultats de l'entreprise. Ainsi, dans le cas de PSA, cité plus haut, c'est l'activité de financement de véhicules qui est essentiellement à l'origine de son résultat.

## 2.2 Le business model: outil pour les analystes financiers?

Pour les investisseurs, l'intérêt des projets portés par l'entreprise sera évalué relativement aux modèles d'affaires concurrentiels. Toutefois, selon Nielsen et Bukh (2011), les analystes financiers n'ont pas toujours conscience de ce qu'est un business model. En effet, les informations sur le business model sont plus complexes à analyser que l'information financière traditionnelle. Ceci est en particulier lié au caractère systémique du business model qui englobe un nombre important de paramètres quantitatifs et qualitatifs en interrelations entre eux (Grandval et Ronteau, 2011; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Les analystes sur les marchés financiers ne comprennent pas toujours l'information non comptable. Pour ces auteurs, le concept de business model devrait permettre la création d'un ensemble complet et plus juste d'indicateurs de valeur non financiers de la société et, par ailleurs, devrait fournir une structure qui est capable de créer des relations entre ces indicateurs et les indicateurs financiers. Dans ce cas, le modèle d'affaires serait un cadre de référence utile pour la communication financière (Cinquini et Tenucci, 2011) et le test de la pertinence de la stratégie de l'entreprise (Huelsbeck et al., 2011).

Cependant, les analystes rencontrent des difficultés à exprimer, donc à conceptualiser ce qu'est un modèle d'affaires (Nielsen et Bukh, 2011). Le fait que les analystes semblaient chercher surtout à comprendre le modèle d'affaires en termes génériques pourrait expliquer en partie cela car, par nature, un business model est relativement unique (Morris et al., 2005). Lorsqu'une entreprise ne rentre pas dans un modèle générique, les analystes ne disposent pas d'outils ou de démarches d'analyse normalisés. Les travaux de Huelsbeck et al. (2011) ont montré combien il était difficile de tester statistiquement la robustesse d'un business model.

Notre approche peut contribuer à la résolution de cette problématique car elle repose sur l'analyse et la volonté de dégager des thématiques spécifiques qui fournissent une grille d'analyse et une typologie plus fine que des *business model* génériques de secteurs. En effet, le métier d'analyste financier consiste à catégoriser des entreprises en s'appuyant sur une grille d'analyse générique. C'est par ce mécanisme qu'ils peuvent construire des indicateurs et constitue ainsi un rôle central dans la recommandation d'actions à des investisseurs. Les analystes sont confrontés à un paradoxe: ils doivent comprendre les attributs spécifiques de l'entreprise mais également classer les entreprises par groupe, de façon générique. Ainsi,

Lambert et Davidson (2012) ont mis en évidence que beaucoup de travaux académiques se sont penchés sur le business model comme outil de classification des entreprises.

Nielsen et Bukh (2011) ont montré une compréhension approfondie des caractéristiques et l'importance de certaines caractéristiques du business model par les analystes. Par exemple, il s'agit de la spécificité lié à la R & D et l'innovation, la production et la logistique, le marketing et la stratégie de pénétration du marché, et enfin les méthodes de distribution. Ces éléments du modèle d'affaires ont tous été mobilisés dans les descriptions des analystes des forces concurrentielles.

Les analystes ont décrit la méthode pour faire des affaires, mettre l'accent sur le système de l'entreprise entière et l'architecture de l'entreprise pour générer de la valeur et mettant l'accent sur les rôles et les relations, en décrivant le caractère unique de l'infrastructure de génération de valeur, des liens, des processus et des relations causales. La dimension subjective est également très importante. Ainsi, la force de conviction du dirigeant sur la pertinence de son business model est capitale. L'entrepreneur doit montrer qu'il est le bon acteur managérial permettant d'atteindre le niveau de performance envisagé (Tikkanen et al., 2005). Toutefois ces éléments concernent davantage les commentaires (Cinquini et Tenucci, 2011).

Selon Nielsen et Bukh (2011), les analystes sont plus intéressés par les spécificités de la stratégie de l'entreprise, plutôt que de comprendre l'ensemble de l'organisation de son business modèle. Ces auteurs expliquent cela par la facilité de relier des options stratégiques génériques à des modèles de flux de trésorerie et d'estimations de bénéfices. Leur opinion est confortée par l'échec de la démarche de Huelsbeck et al. (2011) qui ont tenté de mettre au point une méthode de test statistique de la robustesse d'un business model.

Par conséquent, les recherches futures devraient examiner comment les analystes peuvent être aidés dans leur concordance de la multitude d'informations dont ils disposent à portée de main (Nielsen et Bukh, 2011; Huelsbeck et al., 2011). L'objectif de ce papier est justement d'identifier des thématiques significatives de business model.

### **2.3 La ligne spécifique comme indice de lieu de rupture du business model**

La génération de profits par le modèle d'affaires s'aborde par la mise en perspective des revenus drainés avec les coûts engendrés par les actifs et activités maîtrisées au sein de la chaîne de valeur (Grandval et Ronteau, 2011). La spécificité du business model va générer des coûts et produits spécifiques. Ainsi l'activité de mobilier urbain de Decaux se caractérise par une ligne de charge intitulée « pièces détachées maintenance » qui représente une partie importante des coûts de l'entreprise. Un concurrent qui saurait mieux maîtriser ce risque provoquerait une rupture dans l'activité.

L'affaiblissement des fondamentaux de l'équation de profit constituera le premier signal d'un dysfonctionnement du business model. Il est fondamental de surveiller la rentabilité pour les analystes, notamment sur les lignes produits ou charges spécifiques traduisant des problèmes sur le business model et donc des problèmes stratégiques. Or, le maintien des fondamentaux lié au business model est garant de la raison d'être des investisseurs dans l'aventure entrepreneuriale (Tikkanen et al., 2005).

Certaines dimensions sont difficiles à estimer tel que la capacité de régénération du business model qui passe par la capacité de l'entreprise à renouveler son cœur de métier tout en maintenant une cohérence. Cependant, le bon alignement entre l'environnement et l'entreprise peut passer par un changement de métier. Chesbrough (2010) recommande à l'entreprise d'expérimenter constamment de nouveaux business model. A un même moment deux business model peuvent coexister dans l'entreprise. La difficulté est de passer de l'ancien au nouveau business model, notamment en termes de redéploiement des ressources (Chesbrough, 2010). Ce changement doit être signalé aux investisseurs, comment cela peut-il se traduire dans la présentation des comptes? Des indices d'endroits où renouveler le business model apparaissent grâce aux lignes spécifiques du compte de résultat.

Pour Lehman-Ortega et Roy (2009): « *la stratégie de rupture consiste pour une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage.* ». Pour Schoettel (2009), Thomke (1998) et Gilbert (2003) du point de vue de l'entreprise, la rupture se construit et se met en place dans la durée. Lorsque la rupture se manifeste c'est qu'elle est subie de la sorte par les acteurs de l'environnement de l'entreprise. La rupture s'avère radicale par son impact sur le marché. Elle conduit à une déstabilisation d'une situation concurrentielle qui paraissait figée. Ses caractéristiques heurtent la culture, la carte cognitive de la profession entraînant le

scepticisme des acteurs en place vis à vis de l'innovation radicale (Semadeni et Anderson, 2010). Si la rupture s'avère d'une ampleur forte, alors le secteur est bouleversé dans son périmètre et dans son modèle d'affaires dominant. Provoquer la rupture peut s'avérer nécessaires pour assurer le renouveau stratégique de l'entreprise. Pour Gulati et Puranam (2009) ce renouvellement stratégique englobe le processus, le contenu et le résultat du renouvellement. Il passe par un rafraîchissement ou un remplacement des attributs d'une organisation dans le but de fournir une base pour la croissance ou le développement futur de l'entreprise. Mais la difficulté est de repérer les types d'attributs organisationnels et stratégique pertinents. Les comptes IFRS devraient renseigner ces attributs (Cinquini et Tenucci, 2011; Nielsen et Bukh, 2011).

Pour Markides (1997), Geroski et Markides (2005), il est difficile pour les grandes entreprises de planifier ou de provoquer une rupture qu'elle soit technologique, stratégique, etc. Kim et Mauborgne (2004, 1999) proposent toutefois une méthode pour entrer en rupture par rapport au business model dominant. Ils introduisent le concept de canevas stratégique pour se faire une représentation des règles du jeu du secteur à partir des Facteurs Clés de Succès. Par rapport à ce canevas stratégique, ils invitent à définir une politique de renouvellement stratégique par rapport à un questionnement sur ces FCS communément admis. Les auteurs invitent les dirigeants à se poser quatre questions concernant la maîtrise des FCS:

*"Quels sont les FCS, admis par l'ensemble du secteur, que l'entreprise pourrait supprimer?"*

*Quels sont les critères inédits dans le secteur que l'entreprise pourrait créer?"*

*Quels sont les FCS que l'entreprise pourrait relever au-dessus des normes du secteur?"*

*Quels sont les FCS que l'entreprise pourrait abaisser en-dessous des normes habituelles?"*

(Kim et Mauborgne, 2004).

Amit et Zott (2001, 2007, 2008) identifient deux types d'orientation de business model qui permettent de comprendre la source principale de la création de valeur de l'entreprise autrement dit le moteur du développement de l'entreprise. Leurs études portent sur les entreprises du secteur de l'internet. Néanmoins, ces orientations qui méritent selon les auteurs d'être complétées, appliquées aux secteurs conventionnels, seraient à même de constituer des indicateurs qualitatifs qui pourraient être quantitatifs afin de permettre la comparaison intra et inter-secteurs.

Deux catégories principales de thématiques de business model ont été mises en évidence. Elles correspondent à des enjeux stratégiques qui s'analysent respectivement en termes d'innovation et d'efficacité (Amit et Zott, 2001, 2007, 2008; Cinquini et Tenucci, 2010). La thématique de l'innovation concerne la multiplication des produits ou services qui permettent d'étoffer l'offre de l'entreprise. La commercialisation de solutions innovantes augmente la satisfaction du client. L'adjonction de produit ou service dans la proposition de valeur permet de revitaliser, de renouveler et d'enrichir le modèle d'affaires de l'entreprise (Bueno Merino et Grandval, 2011). Une orientation efficacité correspond généralement à une volonté de différenciation. La thématique de l'efficacité renvoie à la volonté d'optimiser l'exploitation de l'entreprise afin de bénéficier d'une architecture de valeur (*ie* structure de coût) la moins coûteuse possible. Une orientation efficacité correspond généralement à une volonté de domination par les coûts.

### **3 Méthodologie**

#### **3.1 L'échantillon**

Sur les 5 secteurs retenus, 4 correspondent à des secteurs définis par le NYSE :

- Code 1300 : chimie
- Code 3300 : automobiles et équipementiers
- Code 3500 : agro-alimentaire et boissons
- Code 5337 : distribution

Et un a été constitué par nos soins, le luxe. Il comprend 20 entreprises, dont 17 cotées au NYSE, et 3 au London SE. Des entreprises ont été retirées de l'échantillon quand les comptes n'étaient publiés ni en français ni en anglais ou lorsque l'entreprise ne publie pas de comptes consolidés.

#### **3.2 Le concept de "ligne spécifique"**

La ligne spécifique est définie dans ce papier comme une ligne que l'entreprise a choisi de faire apparaître dans le compte de résultat (état de résultat global) sans que la réglementation l'y oblige formellement. Comme il a été dit supra, les normes IAS-IFRS, contrairement aux normes françaises, n'imposent que très peu de rubriques en ce qui concerne la forme des états

financiers. Le modèle de base du compte de résultat est très succinct. Dans sa dernière version, l'IAS1 prévoit que : « *L'entité doit présenter tous les postes de produits et de charges comptabilisés au cours d'une période :*

- *dans un état unique de résultat global ; ou*
- *dans deux états : un état détaillant les composantes du résultat (compte de résultat séparé) et un deuxième état commençant par le résultat et détaillant les autres éléments du résultat global (état du résultat global). »*

Au minimum, l'état du résultat global doit comporter les postes suivants au titre de la période :

1. les produits des activités ordinaires ;
2. les charges financières ;
3. la quote-part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence ;
4. la charge d'impôt sur le résultat ;
5. un montant unique représentant le total :
  - du profit ou de la perte après impôt des activités abandonnées, et
  - du profit ou de la perte après impôt comptabilisé(e) résultant de l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, ou de la cession des actifs ou du (des) groupe(s) destiné(s) à être cédé(s) constituant l'activité abandonnée ;
6. le résultat ;
7. chaque composante des autres éléments du résultat global classée par nature (à l'exception des montants en 8) ;
8. la quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées et des coentreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence ; et
9. le résultat global total.

L'obligation de faire apparaître sur une ligne à part le montant des profits ou pertes associés à des activités prévues d'être abandonnées ou cédées est la conséquence de l'adoption de la norme IFRS 5 : « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », adoptée en 2005. Cette ligne peut contenir des informations très éclairantes pour l'analyste financier. Par exemple, la société Arkema (présente dans l'échantillon) a indiqué dans ses comptes 2011 et 2012 que l'activité « vynil », en passe d'être vendue, lui a fait perdre 200 millions d'euros en 2012 et 587 millions en 2011, avec pour conséquence une perte en 2011 et bénéfice divisé par deux en 2012.

La notion de résultat global n'est apparue qu'après la dernière révision de la norme IAS 1. L'idée est d'obliger les entreprises à indiquer, en plus du résultat « classique », les « autres éléments du résultat global ». Ces derniers correspondent à des charges ou des produits (y compris des ajustements provenant de reclassements) qui ne sont pas comptabilisés dans le compte de résultat, conformément aux dispositions optionnelles ou obligatoires des autres IAS/IFRS. Par exemple les variations du poste "Ecart de réévaluation" (cf. IAS 16 et IAS 38), les gains et pertes actuariels issus de régimes à prestations définies (cf. IAS 19), les gains et pertes provenant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger (cf. IAS 21), les gains et pertes issus de la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente (cf. IAS 39)... Dans les comptes de Ford en 2012, les autres éléments du résultat global font chuter le résultat de l'entreprise de 4,120 milliards de dollars ; le bénéfice passant de 5,664 milliards de dollars à 1,544 milliards, dont 4,268 milliards liés aux « engagements de retraite ». Les entreprises sont obligées de présenter un état du résultat global depuis le 1/1/2009. Il s'agit d'une des plus profondes modifications que cette norme ait connue (Le Manh-Béna, 2010). Le nombre de lignes imposés par les normes IAS-IFRS pour le compte de résultat reste donc très limité.

Il n'existe qu'une seule interdiction : « *Une entité ne doit pas présenter des éléments de produits et de charges en tant qu'éléments extraordinaires, que ce soit dans le corps des états financiers ou dans les notes.* ». Il est enfin précisé qu'une entité doit présenter une analyse des charges en utilisant une classification reposant soit sur la nature des charges, soit sur leur fonction au sein de l'entité, en choisissant la méthode qui fournit des informations fiables et plus pertinentes ». Il a été démontré que l'arbitrage entre les deux présentations dépendait du niveau d'internationalisation de la firme (Ding, Jeanjean, Stolowy, 2008). Il n'existe aucune préconisation concernant le choix de la langue mais quasiment toutes les sociétés cotées publient leurs comptes en anglais quand ce n'est pas la langue nationale de leur pays, ce qui semble favoriser l'efficacité des marchés (Jeanjean, Stolowy, Erkens, 2012). Plus généralement, la question du vocabulaire est un problème récurrent (Nikitin, 2009).

Les entreprises sont donc invitées à modifier la forme du compte de résultat quand cela est nécessaire. Il peut s'agir de lignes ou de sous-totaux que l'entreprise « invente » ex-nihilo, qui ne sont prévues par aucune norme, par exemple l'insertion d'une ligne « recherche et développement », ou la présentation par Peugeot du compte de résultat sur deux colonnes, pour



distinguer l'activité « fabrication et ventes de véhicules » de l'activité « financement », alors que cette distinction apparaît normalement seulement dans l'information sectorielle. Ou alors, il s'agit d'informations prévues dans une norme mais que l'entreprise a le choix d'indiquer dans les notes ou dans le compte de résultat. L'IAS 1 cite, par exemple, les dépréciations des stocks, les coûts de restructurations des activités d'une entité, les sorties d'immobilisations corporelles... L'IAS 41 « agriculture » est un cas particulier dans la mesure où le paragraphe 28 prévoit que « Un profit ou une perte résultant de la comptabilisation initiale d'un produit agricole à la juste valeur diminuée des frais estimés du point de vente doit être inclus dans le résultat net de l'exercice au cours duquel il se produit. » sans plus de précision. L'entreprise doit intégrer cet élément dans son compte de résultat mais la manière de le faire relève de son choix.

Ce sont donc ces lignes, par définition « non obligatoires », et que les entreprises décident, ou non, de faire apparaître, qui seront désignés comme « lignes spécifiques » et que nous avons recherché dans l'échantillon d'entreprises défini supra, en 2010, 2011 et 2012.

#### 4 Résultats et discussion

La pratique qui consiste à utiliser une ligne spécifique est peu répandue (58%) ainsi que le montre le tableau 1. Deux explications peuvent être formulées: soit l'entreprise n'a pas conscience de ce qui fait la spécificité de son secteur (les facteurs clés de succès, confère Kim et Mauborgne, 2004) ou de son business model soit l'entreprise souhaite se cantonner à une présentation minimaliste d'un point de vue légal. Une hypothèse extrême serait que l'entreprise ne voudrait pas faire apparaître la faiblesse de son business model. Il faudrait alors tester le lien entre l'absence de ligne spécifique et la performance de l'entreprise. Lorsqu'une ligne spécifique figure dans le compte de résultat, c'est un indicateur du coût qui figure la plupart du temps. La ligne spécifique concerne assez rarement les produits. C'est un indicateur d'où peut provenir l'innovation du business model dans l'optique de compresser les coûts.

Tableau 1: Tableau des thématiques récurrentes dans les lignes spécifiques du compte de résultat

	Chimie	Automobiles et équipementiers	Agro-alimentaire et boissons	Grande distribution	Luxe	Total
Nombre total d'entreprises	23	14	47	9	20	113
Nombre d'entreprises avec au	14	9	26	6	6	62

moins une ligne spécifique						
% d'entreprises avec au moins une ligne spécifique	61%	64%	55%	67%	30%	58%
Nombre d'entreprises avec une ligne frais de R&D	7	7	7	0	0	21
Moyenne % (R&D/CA) sur 2010-2012 pour les entreprises avec ligne R&D	> 2% dans 6 cas sur 7	> 2% dans 6 cas sur 7	> 2% dans 4 cas sur 7			
Nombre d'entreprises qui indiquent la R&D dans les notes mais ne mettent pas de lignes spécifiques	9	3	9	0	0	21
moyenne % (R&D/CA) sur 2010-2012 pour les entreprises qui indiquent seulement dans les notes	<1,6% dans 6 cas sur 9	très variable, de 1,73 à 4,91	<1% dans 8 cas sur 9			
Frais de restructuration (Efficiency)	4	2	4	0	0	10
Frais de dépréciation ou autres liés à des acquisitions, alliances, filiales (Efficiency)	6	3	4	2	3	18
Risques liés à l'activité	2	0	5	0	0	7
Complémentarité de l'offre	0	3	1	4	2	10
Frais de distribution et de vente / coûts logistiques	2	0	5	2	2	11
Gestion des licences	0	0	0	0	2	2
Taxes et subventions	0	0	3 1	0	0	4
Location des locaux	0	0	0	1	0	1
Programmes de fidélité	0	0	0	1	0	1

#### 4.1 Thématiques trans-sectorielles

Quelques soient les secteurs, la ligne spécifique qui revient le plus fréquemment concerne le montant des investissements en recherche et développement. Elle traduit la volonté des entreprises de montrer qu'elles investissent pour le futur de l'entreprise afin d'assurer un flux financier en croissance dans l'avenir. Cette ligne, au regard de sa fréquence d'apparition, permet une comparabilité importante entre les entreprises d'un même secteur. C'est d'ailleurs la seule thématique du business model qui autorise une véritable comparabilité. Toutefois, étant donné que le montant ne figure pas uniquement dans le compte de résultat mais parfois seulement en commentaires, cela complique le travail des analystes. L'absence de ligne concernant la R&D, revêt plusieurs réalités.

En effet, plusieurs hypothèses peuvent être émises:

- 1) L'entreprise n'a pas conscience de la perception de cette information par les investisseurs et de son importance
- 2) L'entreprise n'a pas envie de faciliter le travail de ses concurrents en donnant facilement accès à cette information. Elle prend le risque de mécontenter des investisseurs ou des analystes dans le cadre de cet arbitrage.
- 3) Elle ne souhaite pas faciliter le travail des analystes. Cela peut-être perçu comme un signe de faiblesse, comme semble le montrer cette première analyse. Les entreprises qui font figurer le montant de la R&D en commentaires ont un ratio d'investissement dans la R&D inférieur au ratio des entreprises faisant figurer le montant de la R&D au compte de résultat (cf. tableau 1).

Un autre thème trans-sectoriel revient malgré tout fréquemment: il est composé des frais liés aux restructurations et des frais de dépréciation suite à l'acquisition de titres (soit des coûts liés à l'opération d'acquisition de filiales, soit des dépréciations de goodwill, soit des coûts lors de la cession de des filiales). Les frais liés aux restructurations traduisent la volonté de l'entreprise de retrouver le chemin de l'efficience. En cela, elle revêt un caractère relativement exceptionnel donc la ligne n'a pas vocation à apparaître sur plusieurs années. Elle peut révéler deux choses: soit l'entreprise est centrée efficience de par son business model soit son business model n'est plus profitable, l'architecture de valeur doit être repensée. Les fondements des frais de dépréciation suite à l'acquisition de titres, procèdent d'une logique similaire. Ils sont soit le résultat d'une réorientation stratégique et/ou d'une modification de l'architecture de valeur du business model (renouvellement organisationnel et stratégique) soit le résultat d'un constat d'échec par rapport à des axes de développement envisagés qui n'ont pas apportés leurs fruits (d'où une révision de leur valorisation). Ils correspondent donc à une nécessité de restructuration du business model afin de ne pas obérer l'équation de profit.

Dans le secteur du luxe, certaines entreprises distinguent les coûts de marketing et les coûts liés à la distribution et à la vente. C'est une information éclairante sur l'architecture de valeur dans la mesure où ces coûts peuvent représenter presque la moitié du CA (par exemple, c'est le cas de la marque Hugo Boss). De ce fait, un rupteur qui voudrait innover par rapport au business model du secteur devrait prioritairement faire porter son action à cet endroit. Les frais de cette catégorie sont en effet une caractéristique importante de la structure de coût du secteur du luxe où la notoriété de la marque repose à la fois sur une politique marketing sophistiquée (et fortement prégnante) et sur la maîtrise d'un réseau de distribution ambassadeur de la marque

traduisant son positionnement (Kapferer et Tabatoni, 2011; Lacroix et Bénéteau, 2012; Chevalier et Mazzalovo, 2011).

La distinction entre les coûts marketing et les frais de distribution se retrouve également dans le secteur de l'agroalimentaire et de la chimie. A titre d'exemple, dans le cas de Pernod-Ricard, les frais liés à la distribution et à la vente concernent la logistique mais également les frais publicitaires qui sont une caractéristique importante du business model du secteur car objet de la négociation avec l'aval de la filière, la grande distribution (Mével et Leray, 2009). Dans la grande distribution, cette thématique se retrouve sous la forme de coûts logistiques pour Sogro Food Group et de coûts qualifiés de complets chez Finatis qui sont composés du coût des ventes additionnées des coûts logistiques. Même si ces coûts logistiques représentent un pourcentage faible rapporté au CA, les entreprises ont tenu à les mettre en évidence, la logistique étant au cœur du métier de grand distributeur (Paché et des Garets, 1997).

Ainsi que l'ont mis en évidence (Amit et Zott, 2001, 2007, 2008), l'innovation et l'efficacité sont deux thématiques du business model récurrentes quelque soient les secteurs. Ils renseignent d'une part sur la capacité de l'entreprise à assurer le renouvellement de son système d'offre aux clients et d'autre part de la capacité de l'entreprise à réajuster périodiquement sa structure de coût pour maintenir son efficacité (Grandval et Ronteau, 2011). Thématique moins récurrente mais tout aussi éclairante sur les règles du jeu de nombreux secteurs, la distinction entre les coûts de marketing et les coûts liés à la distribution et à la vente traduit la volonté de dissocier les fonctions stratégiques (politique marketing) des fonctions opérationnelles (distribution et vente).

#### **4.2 Thématiques contingentes à un ou deux secteurs**

D'autres thématiques, contingentes aux secteurs, apparaissent. Ces thématiques sont intéressantes pour les analystes dans la mesure où elles représentent les FCS caractéristiques du business model dominant du secteur. Ceci leur fournit des éléments d'informations sur les composantes qui doivent être particulièrement surveillées et permet de comparer la stratégie d'une entreprise à celles du secteur (Rangone, 1997). Ceci livre également des indications sur l'endroit sur lequel une innovation peut se produire pour être ruptrice au sens de Kim et Mauborgne (1999, 2004).

#### 4.2.1 Lignes spécifiques concernant les charges

Dans le secteur de la chimie, les frais liés à l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise font l'objet d'une ligne spécifique. Ceux-ci sont inhérents à l'industrie et représentent un risque qui doit être géré (Lallour, 2002). Il s'agit par exemple de frais de dépollution de sites (Campine) ou d'indemnisation des populations exposées (Dow Cemical CERT). Dans le même ordre d'idée, l'exemple de l'entreprise Decaux (voir supra), entreprise de mobilier urbain illustre parfaitement la volonté de faire apparaître les risques inhérents à l'activité. L'entreprise fait apparaître une ligne spécifique " pièces détachées maintenance " pour un montant de 37,1 millions euros en 2012 et 37,9 millions en 2011 soit 13,7% du résultat d'exploitation en 2012 et 11.6% en 2011. Le vandalisme représente la faiblesse de son business model. L'innovation permettant de mieux maîtriser ce risque est fondamentale pour la profitabilité du business model de l'entreprise.

Dans le secteur du luxe, la gestion des licences est une thématique peut récurrente mais qui est propre au secteur (Lacroix et Bénéteau, 2012) et mériterait de se généraliser pour une meilleure comparabilité dans le secteur.

Dans le secteur de l'agro-alimentaire et plus particulièrement des boissons, une thématique *a priori* incongrue est mise en évidence, la rubrique taxes et subventions. Le poids de la taxation des boissons alcoolisées est tel que certaines entreprises rappellent le montant qu'elles représentent dans leur structure de coûts. A l'inverse, l'entreprise Naturex a fait apparaître une subvention d'exploitation et d'investissement pour un montant relativement faible. La pratique est rare et pourrait être davantage généralisée car elle permet d'évaluer la viabilité réelle de l'équation de profit, en dehors de toute aide publique. Pour comprendre la spécificité du traitement comptable, voir Westwood et Mackenzie (1999).

Enfin, dans le secteur de la grande distribution, deux thématiques apparaissent mais sont propres à une seule entreprise pour chacune d'elle. Ainsi, Sugro Food Group met en évidence les montants des loyers versés pour les locaux qu'elle occupe pour ses supermarchés et restaurants. Ceci constitue une spécificité du business model: l'entreprise ne possède pas tous ses locaux (Carrefour avait d'ailleurs pensé séparer ses actifs immobiliers de l'activité de grande distribution) par rapport à d'autres distributeurs qui possèdent leur propre immobilier nous avons ici une alternative quant à l'organisation de l'architecture de valeur qui détermine la

performance de l'équation de profit. Cette ligne traduit donc la stratégie de gestion des actifs immobiliers des entreprises (Nappi-Choulet, 2007). La généralisation de cette ligne spécifique dans le secteur devrait permettre de déterminer l'option la plus pertinente. La seconde ligne spécifique mise en évidence par Carrefour est relative au programme de fidélité des clients qui représente un montant faible rapporté au CA mais constitue une caractéristique du secteur. Généralisée, cette thématique permettrait toutefois de comparer la politique fidélité des distributeurs et la priorité que chacun d'entre eux y accorde dans leur business model en particulier en ce qui concerne le *customer equity* (Rust et al., 2004).

### 3.2.2 Lignes spécifiques concernant les produits

Beaucoup de thématiques concernant les coûts sont mises en évidence dans les comptes de résultat. En revanche, concernant les produits et donc le résultat de l'offre de valeur aux clients, aucune thématique spécifique n'est mise en évidence sauf en ce qui concerne la mise en évidence de la complémentarité de l'offre que nous retrouvons dans l'automobile, la grande distribution et dans une moindre mesure dans le luxe et l'agro-alimentaire. En effet, une des spécificités du business model automobile est de vendre des automobiles tout en vendant du crédit automobile. Il s'agit de deux activités complémentaires au sens de Nalebuff et Brandenburger (1996) au point que l'activité complémentaire assure la rentabilité de l'équation de profit du business model des constructeurs automobiles dans beaucoup de cas.

Spécificité de Renault intéressante à souligner: la prise en compte de la contribution de l'allié Nissan aux résultats de Renault. Ceci peut inciter les entreprises à préciser l'apport du portefeuille d'alliances au résultat de l'entreprise et donc à prendre en compte tout ce qui est hors du périmètre de l'entreprise mais constitue un actif important. La compréhension de la contribution du portefeuille d'alliance à la rentabilité du business model est importante pour se faire une image fidèle du potentiel de l'entreprise et de son business model (Bueno Merino et Grandval, 2011 ; Bruyaka et Durand, 2012).

Dans le secteur de la grande distribution, les entreprises distinguent les ventes de produits des activités de service (restauration, agences de voyages, services financiers, revenus des parkings, refacturation des coûts des vigiles aux magasins des centres commerciaux) qui représentent des activités complémentaires au cœur de métier des distributeurs.

Dans le secteur agro-alimentaire, l'exemple de Miko Coffee peut-être souligné. L'entreprise distingue deux activités complémentaires: d'une part la vente de cafés et gobelets en plastique et d'autre part loue des machines à expresso.

## Conclusion

Ce papier fait apparaître que si le business model est pris en compte régulièrement dans les lignes de commentaires des états financiers (Cinquini et Tenucci, 2011), la traduction de la spécificité (sectorielle ou individuelle) du business model dans les comptes de résultat est très rare. Sur la base des lignes spécifiques, prévues par l'IAS 1 mais laissées à l'appréciation de l'entreprise, le papier fait apparaître des éléments de thématiques du business model ainsi que le synthétise le tableau 2. Les thématiques proposées par la littérature académique, à savoir l'innovation, l'efficacité et la gestion des risques, ont été également identifiées dans la présente recherche. De nouvelles thématiques sont par ailleurs apparues : « complémentarité de l'offre », « frais de distribution et de vente / coûts logistiques », « collaboration / partenariat », « gestion des licences », « taxes et subventions », « location des locaux » et « programmes de fidélité ».

Tableau 2 Proposition d'une liste non exhaustive de thématiques du business model intégrable dans la présentation du compte de résultat

<b>Thèmes du BM mis en évidence</b>	<b>Définition et lien avec le BM</b>
Innovation	Ligne spécifique des frais de R&D qui attestent de la capacité de l'entreprise à renouveler sa proposition de valeur.
Efficacité	Se traduit par la mise en évidence de frais de restructuration et autres plans de compétitivité qui démontre la volonté de l'entreprise de renforcer sa compétitivité coût ou bien alors de la retrouver.
Gestion des risques inhérents à l'activité	Cette ligne spécifique (parfois imposée dans le cas des actifs biologiques) permet aux investisseurs de se faire une idée sur les risques inhérents à un secteur et sur la façon dont une entreprise la gère.
Complémentarité de l'offre	Cette ligne spécifique concerne les produits. Elle témoigne de la richesse et de la diversité de la proposition de valeur de l'entreprise ainsi que de sa capacité à créer des complémentarités à son cœur de métier.
Frais de distribution et de vente / coûts logistiques	Cette ligne montre à quel point la maîtrise de la logistique et/ou du réseau de distribution sont des facteurs clés de succès pour certains secteurs car cela permet de faire le lien avec le marché. Une meilleure efficacité sur ce point de l'architecture de valeur se traduit par un montant rapporté au CA plus faible que la moyenne sectorielle.
Collaboration/partenariat	Cette ligne traduit la collaboration interorganisationnelle entre la distribution et les industriels. Elle permet d'évaluer la contribution du portefeuille d'alliance aux résultats de l'entreprise.
Gestion des licences	Cette témoigne de la capacité d'une marque à tirer le meilleur parti

	financier du potentiel de son image de luxe.
Taxes et subventions	Cette ligne permet de mesurer l'impact de politiques fiscales sur le business model de l'entreprise, notamment dans des secteurs réglementés et faisant l'objet de politiques de santé publique comme celui des vins et spiritueux.
Location des locaux	Traduit la stratégie de gestion immobilière de l'entreprise et sa capacité à démobiliser des capitaux pour les redéployer sur le coeur de métier.
Programmes de fidélité	Cette ligne traduit l'implication de l'entreprise dans le customer equity.

Les thématiques constituent un moyen de traduire le business model de l'entreprise dans le compte de résultat. La pratique est toutefois trop rare pour permettre une comparabilité mais les investisseurs peuvent faire pression pour une généralisation de la pratique des lignes spécifiques. Sans vouloir rentrer dans le débat entre les défenseurs d'un IAS le moins contraignant possible pour l'entreprise (la composition du compte de résultat étant laissé à son appréciation de la transparence) et les défenseurs d'une réglementation plus sévère, cette recherche suggère aux entreprises, dans le but de mieux communiquer avec les investisseurs, une liste de thématique du business model sectoriel et/ou de l'entreprise à intégrer dans la présentation du compte de résultat. Elle suggère également une méthode pour identifier dans d'autres secteurs ou dans un même secteur des exemples de thématique qu'ils pourraient mobiliser. Cette proposition des auteurs s'appuie sur les recommandations de l'IAS concernant les "management commentary" (IASB, 2010) qui incite l'entreprise à communiquer sur son business model.

Le débat sur l'obligation de signaler les spécificités du business model peut être éclairé par l'IAS 41. Celle-ci semble faire obligation aux entreprises de gérer un risque sectoriel spécifique qui revient fréquemment dans le secteur agro-alimentaire avec une ligne spécifique intitulée: "variation de la juste valeur des actifs biologiques" prévue par l'IAS 41 (Elad, 2004). Elle traduit, dans un secteur aux denrées et moyens de productions périssables, un risque (ou une opportunité) de voir la valeur de ces actifs affectés par des évènements imprévisibles: météo, maladie, etc. Cette norme constitue un premier pas vers l'obligation faite aux entreprises de communiquer de façon concrète sur le business model de l'entreprise. A cela s'ajoute l'action récente de l'autorité des normes comptables (France) qui vient de publier une proposition prévoyant de comptabiliser les quotas de CO2 en fonction du business model de l'entreprise. C'est la seconde fois que la référence au BM est aussi explicite. La première fois concerne l'IFRS 9, norme relative à la comptabilisation des instruments financiers, qui remplace IAS 39, et qui est applicable depuis octobre 2010.



Au plan théorique, cette recherche nous a permis de tester et de compléter la typologie des configurations de business model proposée par la littérature académique et articulée autour des thématiques de l'innovation, de l'efficacité et de la gestion des risques. Les nouvelles thématiques identifiées sont respectivement la complémentarité de l'offre, les frais de distribution et de vente / coûts logistiques, la collaboration interorganisationnelle, la gestion des licences, les taxes et subventions, la location des locaux et les programmes de fidélité. Cette recherche a par ailleurs facilité une fertilisation croisée entre analyse stratégique et analyse financière basée sur les normes IAS-IFRS, utile à deux catégories d'acteurs que sont les directeurs financiers, désireux de convaincre de futurs investisseurs, et les analystes financiers, soucieux de fournir à ces investisseurs une information précise et systémique sur les business model retenus par les entreprises.

## Bibliographie

- Affes, H., Callimaci, A. (2007). Les déterminants de l'adoption anticipée des normes comptables internationales : choix financier ou opportunisme. *Comptabilité Contrôle Audit* 13 (2): 149-166.
- Ball, R. (2006). International Financial Reporting Standards (IFRS): pros and cons for investors. *Accounting & Business Research* 36: 5-27.
- Bruyaka, O., Durand, R. (2012). Sell-off or shut-down? Alliance portfolio diversity and two types of high tech firms' exit. *Strategic Organization* 10 (1): 7-30.
- Bueno Merino, P., Grandval, S. (2011). Le renouveau du business model par l'écosystème d'affaires : le cas d'un réseau mondial de distribution en milieu B-to-B. *Economies et Sociétés, série Economie de l'entreprise* 45 (4) : 679-696.
- Chesbrough, H., (2007). Business Model Innovation: it's not just about Technology anymore. *Strategy and Leadership* 35 (6): 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43: 354-363.
- Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2011). *Management et Marketing du luxe. 2e édition*, Hachette.
- Cinquini, L., Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling?. *Journal of Accounting and Organizational Change* 6 (2): 228-259.
- Cinquini, L., Tenucci, A. (2011). Business model in management commentary and the links with management accounting. *Financial Reporting* 0(3): 41-59.
- Cormier, D., Demaria, S., Teller, R. (2008). Incidence des choix d'exemptions comptables sur la valorisation boursière des sociétés françaises lors de la première application du référentiel IFRS. *La Revue du Financier* 170.
- Daske, H., Hail, L., Leuz, Ch., Verdi, R. Adopting a Label (2013). Heterogeneity in the Economic Consequences of IFRS Adoptions. *Journal of Accounting Research* 55(3): 495-547.
- Ding, Y., Jeanjean, T., Stolowy, H. (2008). The impact of firms' internationalization on financial statement presentation: Some French evidence. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 24: 145-156.
- Ding, Y., Hope, O.-K., Jeanjean, T., Stolowy, H. (2006). Differences between domestic accounting standards and IAS: Measurement, determinants and implications. *Journal of Accounting and Public Policy* 26: 1-38.
- Dubosson, M., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). eBusiness Model Design, Classification and Measurements. *Thunderbird International Business Review* 44 (1): 5-23.
- Dumontier, J., Maghraoui, R. (2006). Adoption volontaire des IFRS, asymétrie d'information et fourchettes de prix : l'impact du contexte informationnel. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 12(2): 1-21.
- Elad, C. (2004). Fair value accounting in the agricultural sector: some implications for international accounting harmonization. *European Accounting Review* 13(4): 621-641.

- European Union. (2002). Regulation (EC) No 1606/2002 of the European parliament and of the council of 19 July 2002 on the application of international accounting standards.
- Geroski, P.A., Markides, C., (2005). *Fast second-how smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets*. Jossey Bass.
- Grandval, S., Ronteau, S. (2011). *Business model, configuration et renouvellement*. Hachette Supérieur, Paris.
- Gulati, R., Puranam, P., (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science* 20(2): 422–440.
- Huelsbeck, D.P., Kenneth, A., Merchant, K.A., Sandino, T. 2011. On Testing Business Models. *The Accounting Review* 86(5): 1631-1654.
- IASB (2009) : IAS 1 Présentation des états financiers
- IASB (2010): The IFRS Practice Statement *Management Commentary*.
- Jeanjean, T., Cazavan-Jeny, A. (2009). IFRS 1 : Il faut tout changer pour que rien ne change. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 15(1): 105-131.
- Jeanjean, T., Stolowy, H. (2008). Do accounting standards matter? An exploratory analysis of earnings management before and after IFRS adoption. *Journal of Accounting and Public Policy* 27(6): 480-494.
- Jeanjean, T., Stolowy, H., Erkens, M. (2012). Economic consequences of adopting English for annual reports. *33ème Congrès de l'AFC: Comptabilités et innovation*, Grenoble, France.
- Jim Wu, Y.C. (2005). Unlocking the value of business model patents in ecommerce. *The Journal of Enterprise Information Management* 18(1).
- Kapferer, J. N., Tabatoni, O (2011). Are luxury brands really a financial dream? *Journal of Strategic Management Education* 7(4): 1-16.
- Kim, C.W. Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review* 77.
- Kim, C.W. Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review* 10: 76-85.
- Lacroix, S., Bénétiau, E. (2012). *Luxe et licences de marques: Comment renforcer l'image et les résultats financiers d'une marque de luxe*. Eyrolles.
- Lallour, G. (2002). Assurance et environnement. *Revue d'Economie Financière* 66(2): 165-171.
- Lambert, S. C., Davidson, R. A. (2012). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*.
- Le Manh-Béna, A., (2010). Pourquoi l'IASB souhaite-t-il imposer le comprehensive income? Une analyse du processus de normalisation du résultat comptable. 31ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité: *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Nice, France.
- Lehmann-Ortega, L., Roy, P. (2009). Les stratégies de rupture: synthèse et perspectives. Coordination du dossier thématique sur les stratégies de rupture. *Revue Française de Gestion* 35(197): 107-126.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review* 38(3): 9-23.
- Mevel, O., Leray, Y. (2009). Les relations industrie-commerce en France : évaluation des conséquences de

- l'application de la Loi Chatel. *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 96(2): 51-61.
- Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L. (2010). Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model: l'Etude d'un Cas Désarmant. *M@n@gement* 13(4): 266-297.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58(6): 726-735.
- Nappi-Choulet, I. (2007). L'organisation de la fonction immobilière dans les grandes sociétés françaises cotées: Étude de l'existence d'un service dédié et d'outils de pilotage spécifiques. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (1): 157-191.
- Nielsen, Ch., Bukh, P. N. (2011). What constitutes a business model: the perception of financial analysts. *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 8(3): 256-271.
- Nikitin, M., Labardin, P. (2009). Accounting and the words to tell it: a historical perspective. *Accounting, Business and Financial History* 19 (2): 149-166.
- Nobes, C., Parker, R. (2006). *Comparative international accounting*. 9th edition, Pearson, Prentice Hall (Harlow).
- Official Journal of the European Communities. (2002). L. 243/1 - L. 243/4.T, September 11.
- Paché, G., des Garets, V. (1997). Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution: les dimensions logistiques. *Recherche et Applications en Marketing* 12(2): 61-82.
- Rangone, A. (1997). Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. *Management Accounting Research* 8(2): 207-219.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 68(1): 109-127.
- Schoettel, J-M. (2009). La révolution à petits pas. *Revue française de gestion* 197: 163-173.
- Semadeni, M., Anderson, B. S. (2010). The follower's dilemma: Innovation and imitation in the professional services industry. *Academy of Management Journal* 53(5): 1175-1193.
- Thomke, S.H. (1998). Managing Experimentation in the Design of New Products. *Management Science* 44(6): 743-762.
- Tikkanen, H., Lamberg, J-A., Parvinen, P., Kallunki, J-P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision* 43(6): 789-809.
- Tsalavoutas, I., André, P., Evans, L. (2012). The transition to IFRS and the value relevance of financial statements in Greece. *The British Accounting Review* 44(4): 262-277.
- Westwood, M., Mackenzie, A. (1999). *Accounting by Recipients for Non-reciprocal Transfers, excluding Contributions by Owners: Their Definition, Recognition and Measurement*, International Accounting Standards Committee, London.
- Zott, C., Amit R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science* 18(2): 181-199.
- Zott, C., Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 29(1): 1-26.

Zott, Ch., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research.  
*Journal of Management* 37(4): 1019-1042.