



par  
**Baudouin GRITON**  
Associé, KPMG

QUELLE EST L'INFLUENCE DE LA COMPTABILISATION EN IFRS SUR LES STRATÉGIES DES SOCIÉTÉS ? LES NORMES IFRS ONT-ELLES UN IMPACT SUR LA PRISE DE DÉCISION ? EN THÉORIE, CELA NE DEVRAIT PAS ÊTRE LE CAS, MAIS DANS LES FAITS, DES CHANGEMENTS NOTABLES S'OPÈRENT DANS LES CHOIX DES DIRECTIONS.

# Normes IFRS Ont-elles un impact sur la stratégie des groupes ?



## archives

[www.revue-echanges.org](http://www.revue-echanges.org)

↳ Les normes IFRS améliorent-elles l'information ?  
par Patrick Frotié,  
Echanges n°251,  
février 2008, p. 27.

↳ Reporting financier et gouvernance des entreprises : le sens des normes IFRS par Bénédicte Merle, Echanges n° 237, novembre 2006.

IASC, IASB, EFRAG, *marked to market* (position basée sur la valeur de marché), *fair value* (juste valeur)... Les normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards* ou IFRS) appliquées en France dans les comptes consolidés des sociétés cotées depuis 2005 ont clairement modifié la présentation et les données contenues dans les publications financières. L'étude de quelques normes en cours d'application ou sur le point de l'être montre qu'elles conditionnent, parfois de manière significative, les décisions des équipes dirigeantes.

## IFRS ET STRATÉGIE, DEUX CADRES A PRIORI ANTINOMIQUES

S'interroger sur les liens éventuels entre la stratégie d'une entreprise et le cadre de retranscription comptable de son activité nous amène à tenter de revenir aux sources de ces deux concepts. L'objectif de l'Union européenne de créer un cadre comptable unique applicable aux entreprises cotées a donné toute son importance aux tentatives d'harmonisation des différents référentiels nationaux menées depuis le milieu des années 1970. Cette décision répond aux objectifs suivants<sup>1</sup> :

• « Le développement, dans l'intérêt général, d'un jeu unique de normes comptables de haute qualité, compréhensibles et applicables qui impose la publication dans les états financiers d'informations financières de haute qualité, transparentes et comparables afin d'aider les participants aux marchés internationaux de capitaux et les autres utilisateurs à prendre des décisions économiques ;

- La promotion de l'usage et la mise en œuvre rigoureuse de ces normes ;
- La convergence entre les normes comptables nationales et les normes comptables internationales. »

L'accent est donc mis sur le côté historique de la comptabilité censée refléter le passé, sa nécessaire transparence et sur son objectif d'universalité (une même opération est reproduite de la même manière par l'ensemble des acteurs appliquant les normes internationales), afin de faciliter les décisions des investisseurs.

Cet objectif, focalisé sur la nature et l'étendue de l'information qui doit être rendue publique, apparaît en contradiction avec la stratégie qui pourrait se définir de la manière suivante : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs »<sup>2</sup>. Elle exige donc, dans un cadre spécifique et non universel, dans le respect d'une confidentialité stricte et non dans la transparence la plus grande possible, de déterminer des objectifs spécifiques, définir les moyens nécessaires à ces objectifs, prendre les décisions permettant de les atteindre tout en mettant en œuvre sur le long terme les ressources de l'entreprise. Le tout sous la contrainte des capacités d'un système de collecte et d'analyse de l'information externe (connaissance de l'environnement concurrentiel, législatif, réglementaire...) et interne (analyse des capacités de l'entreprise : forces, faiblesses, financement...). Le choix du référentiel comptable pour établir les comptes d'une entreprise, qui sont théoriquement

la représentation chiffrée de la réussite ou de l'échec d'une stratégie, ne devrait donc pas avoir d'incidence sur celle-ci. Cette déduction théorique ne tient pas l'épreuve des faits. En effet, s'il est vrai que les stratégies d'ensemble des groupes n'ont pas été révolutionnées depuis 2005, des changements significatifs sont constatés.

### **UNE INTERACTION PLUS FORTE QUE PRÉVUE POUR CERTAINES NORMES...**

**La disparition programmée des régimes de retraite à prestations définies.** Jusque-là ignorés par les normes françaises qu'elle qu'en soit leur nature, les engagements de retraite ont fait une entrée remarquée dans les bilans des entreprises cotées. L'application de la norme IAS 19 « Avantages au personnel » a obligé les entreprises à comptabiliser directement ces engagements, aboutissant à ce qu'à la fin de la première année d'application des IFRS, ils représentent un montant cumulé de 114 milliards d'euros d'obligations uniquement pour les sociétés du CAC 40 !

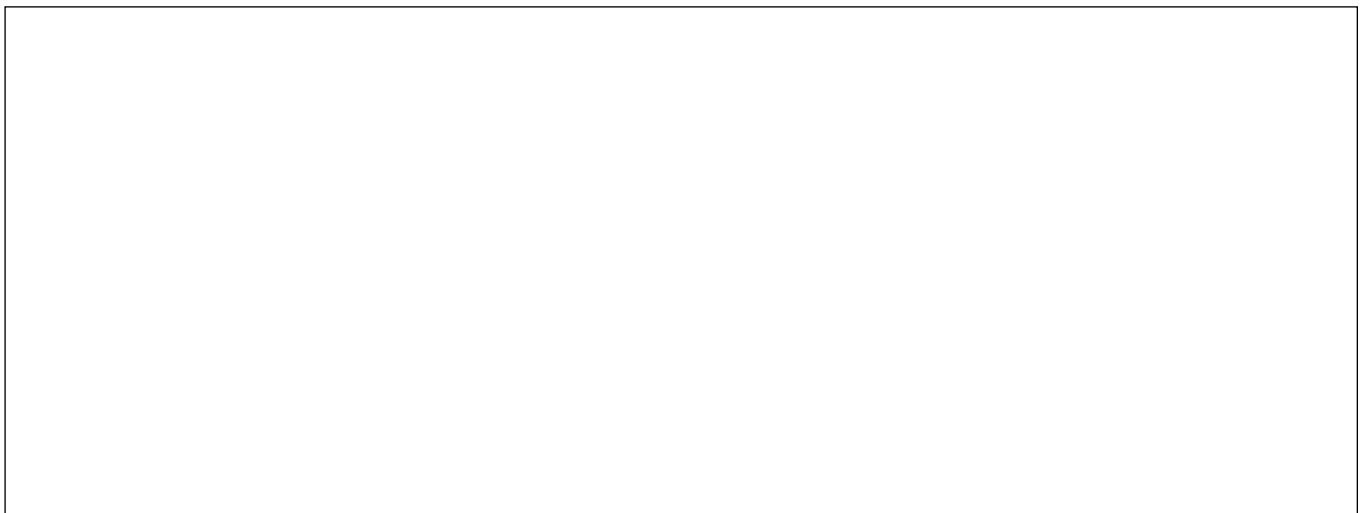
Parmi ces engagements, les plus significatifs (et donc les plus coûteux) étaient ceux constatés au titre des régimes qui offraient aux salariés une certitude quant aux natures des prestations qu'ils recevraient. On a donc ainsi vu depuis 2005 nombre d'entreprises modifier leurs régimes de retraites et passer d'un régime dit « à prestations définies » (induisant pour elles de fortes variations en terme d'abondement dès lors que les placements dédiés à ces plans ne suffisent pas à assurer les prestations définies préalablement), à un régime dit « à cotisation définies » qui offre à l'entreprise l'avantage de n'avoir à garantir qu'une obligation de moyen, le montant de la rente résultant de la gestion d'un régime toujours assurée par un organisme extérieur.

### **Quand la qualification de couvertures de risques influe sur les offres de produits dérivés.**

Certaines pratiques en matière de couverture des risques de taux (intérêt et change) ont dû évoluer en raison de la comptabilisation en juste valeur au bilan de certaines catégories de produits dérivés. Selon une enquête menée par l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE) en 2006, un quart environ des trésoriers interrogés déclaraient avoir réduit de manière significative voire abandonné le recours aux options à barrière (options qui peuvent être activées ou désactivées par le passage du sous-jacent au-dessus ou en dessous d'une valeur limite, la barrière) dans leurs instruments de couverture, en raison de la difficulté à appliquer les obligations de couverture imposées par la norme IAS 39 « Instruments financiers ». Ces produits étant soit des produits complexes a priori non éligibles à la couverture, car vendeurs nets d'options, ou des produits pour lesquels l'historique des tests d'efficacité n'offre aucune garantie quant à leur possible déqualification lors de tests ultérieurs.

### **Du résultat aux capitaux propres : acheter ou vendre n'est plus pareil.**

Si la décision d'acquiescer ou de céder une entité ne dépend en principe pas du référentiel comptable employé pour l'enregistrer, les modalités de mise en œuvre de ces décisions pourraient quant à elles être modifiées par la mise en place, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, de la norme IFRS 3 révisée. Prise de contrôle puis rachat des minoritaires, prise de contrôle à 100 % puis revente de titres sans perte de contrôle, prise de contrôle à 100 % puis revente de titres avec perte de contrôle, prise de contrôle « pas à pas », cession d'intérêts minoritaires... Ces différents schémas d'acquisition ou de cession n'auront désormais plus le même impact sur le résultat et les capitaux propres. Il est donc indispensable pour les décideurs d'anticiper les impacts ■■■



■■■ comptables de leurs choix et, si nécessaire et possible, de modifier la forme ou le calendrier de l'acquisition ou de la vente.

### ... VOIRE POUR DES PROJETS DE NORMES

L'*Exposure Draft*<sup>3</sup> 9 (ED 9), dont l'application est anticipée pour 2011, a pour but de remplacer IAS 31 « Participations dans des coentreprises » et aboutirait, s'il était adopté en l'état actuel du texte, à supprimer l'intégration proportionnelle pour les sociétés en contrôle conjoint au profit de leur comptabilisation par la méthode de la mise en équivalence.

Dans le cas de groupes développant leurs activités essentiellement via des joint-ventures, soit parce que ces activités sont fortement capitalistiques, soit parce qu'ils trouvent ainsi les moyens et les relais de leur croissance à l'international, la disparition de la contribution des intégrations proportionnelles aux actifs, au produit des activités ordinaires<sup>4</sup> et au résultat opérationnel... pourrait amener des entreprises à revoir leur mode de développement ou leur implication dans certains secteurs d'activité. Dans tous les cas, il semble acquis que cela les conduira à revisiter et modifier certaines clauses de pacte d'actionnaires relatives à la gouvernance de ces joint-ventures afin d'aboutir à leur contrôle exclusif et donc à leur consolidation par intégration globale.

### LE PASSAGE AUX IFRS... OU LA CATALYSE DE CERTAINS BESOINS STRATÉGIQUES

#### Les services comptables ont dû être renforcés.

En termes de ressources humaines, l'application des IFRS a catalysé la nécessaire « montée en puissance » des compétences et des profils des acteurs des directions financières et comptables. Là où la comptabilité française, issue du Plan comptable général, était basée principalement sur la règle, l'interprétation et le jugement des utilisateurs sont devenus indispensables pour appliquer les IFRS de manière efficace ! Ce changement de normes a donc eu un effet direct et durable sur la formation et le recrutement : il a modifié non seulement les pratiques et les comportements du personnel en place, mais il a aussi obligé les entreprises à devoir compléter, enrichir ou modifier les profils de postes recherchés.

#### Les systèmes d'information ont dû être revus.

La production de comptes en IFRS nécessite également que les systèmes d'information soient *multi ledgers*, c'est-à-dire adaptés à la création simultanée d'au moins deux jeux de comptes (normes françaises dans notre cas et IFRS) et adaptés aux nouveaux

modes de calculs imposés par l'application de plus en plus répandue de la juste valeur dans les comptes ou les annexes. C'est donc l'ensemble de l'architecture informatique comptable qui a dû être revue.

### Les informations fournies en annexe mieux maîtrisées.

En termes de nature et d'étendue de l'information financière fournie en annexe, les IFRS ont considérablement enrichi (ou alourdi selon les points de vue) les informations à fournir. Pour ne citer que deux exemples, la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », appliquée à partir de cette année, requiert des entreprises qu'elles fournissent une information calquée sur celle qu'utilise, en interne, la direction générale pour prendre ses décisions de gestion et non plus, comme auparavant sous l'ancienne norme IAS 14 « Information sectorielle », celles extraites des comptes consolidés. De même, la norme IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir », entrée en vigueur en 2007, a pour objectif de fournir les informations permettant aux utilisateurs d'évaluer l'importance des risques financiers de toute nature pouvant avoir un impact sur la situation financière, d'apprécier les méthodes utilisées par le groupe pour gérer ces risques et, plus généralement, d'analyser la performance du groupe (présentation des actifs et passifs financiers par catégorie d'instrument, calcul de leur juste valeur...).

**Si les IFRS ont bien un impact** sur l'environnement et les tactiques mises en place par le management des sociétés cotées et si l'un de leurs objectifs premiers est de répondre aux besoins des investisseurs, il ne faudrait pas que leur application ne vienne influencer de manière significative les décisions de management des dirigeants de groupes cotés. Dans ce cadre, un renforcement de la procédure de discussion et d'échange entre préparateurs et utilisateurs très en amont du processus de création des normes pourrait apparaître comme une piste à considérer<sup>5</sup>. Il semble alors que la mise en place d'un processus de test des normes en projet auprès de groupes volontaires pourrait s'avérer judicieuse et permettrait de rendre plus efficace la démarche. ■

1. Extrait de la constitution de l'International Accounting Standards Committee Foundation.

2. A.D. Chandler in *Stratégies et structures de l'entreprise*, 1989, Éditions d'Organisation.

3. Exposé-sondage.

4. Terme utilisé en IFRS pour le chiffre d'affaires.

5. Ndlr : en accord avec le rapport remis à Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi le 23 octobre 2009 par Pascal Morand et Didier Marteau sur les normes comptables et la crise financière (consultable sur [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)).

*Avec l'aimable autorisation de la revue Echanges – [www.revue-echanges.org](http://www.revue-echanges.org)*