

Implémentation et impacts de l'IFRS 15 portant sur les revenus ordinaires issus des contrats avec les clients : Le cas des groupes d'Euronext Paris

Equipe pilotée par Lionel TOUCHAIS, Université de Paris Nanterre avec Christophe HERRIAU et Gaëlle LENORMAND, Université de Rennes 1

Introduction

Ces dernières années, de nombreux travaux ont porté sur le contenu informationnel des IFRS en tentant, en particulier, d'analyser dans quelle mesure le référentiel international se traduit par une information financière de meilleure qualité (Barth *et al.*, 2008 ; Devalle *et al.*, 2010 ; Jeanjean *et al.*, 2008 ; Lenormand *et al.*, 2009). Ils montrent que l'amélioration du contenu informationnel apporté par les IFRS est très disparate d'un pays à l'autre selon le contexte économique, politique et juridique (Daske *et al.*, 2013, 2008 ; Li, 2010). Cela soulève la question de la mise en œuvre du référentiel comptable international qui est susceptible d'être différente selon les entreprises en fonction du caractère plus ou moins contraignant et incitatif de leur environnement.

A notre connaissance, aucune recherche ne s'intéresse à l'application *stricto sensu* de ces normes dans les entreprises. La plupart des travaux traitant de la qualité de l'information comptable relèvent d'une approche quantitative. Ils tentent d'apprécier la qualité des données financières en les rapprochant, par exemple, des données de marché (méthode de la *value relevance*, *bid-ask spread*, coût implicite des capitaux propres...) ou des prévisions de résultats des analystes financiers. Avec cette approche, les chercheurs ne s'interrogent pas directement sur la production (au sens propre) de l'information comptable qui constitue alors une « boîte noire ». Au-delà de la mesure de l'efficacité économique de l'information financière réglementée, une approche complémentaire consiste à essayer de mieux comprendre la manière dont l'information comptable est construite par l'entreprise. Dans le cadre de ce rapport, cela nous conduit à nous intéresser à l'appropriation des règles comptables par les acteurs de l'entreprise au travers de l'application de l'IFRS 15 relative à la reconnaissance du chiffre d'affaires lié à des contrats avec les clients.

Les travaux de recherche traitant de l'identification, de l'évaluation et de la comptabilisation du chiffre d'affaires sont peu nombreux. Et pourtant, le chiffre d'affaires constitue une donnée comptable essentielle conditionnant le niveau de résultat des entreprises. Les utilisateurs des états financiers accordent une attention toute particulière à cet indicateur clé de la performance. Ils souhaitent à la fois suivre l'évolution du chiffre d'affaires dans le temps et comprendre sa formation de manière à mieux appréhender le résultat de l'exercice. Le chiffre d'affaires semble apporter un complément d'information utile par rapport au seul résultat (Jegadeesh et Livnat 2006 ; Kama 2009). Certaines recherches montrent d'ailleurs que si la qualité du résultat publié par les firmes s'est dégradée, ce n'est pas le cas des revenus (Chandra et Ro, 2008 ; Dichev et Tang, 2008). Dans certaines situations (exemple : les firmes technologiques), un effet de

substitution peut même apparaître avec des revenus présentant un contenu informationnel plus important que le résultat (Chandra et Ro, 2008). Ce faible intérêt du monde académique pour la comptabilisation du chiffre d'affaires est d'autant plus surprenant que le FASB (normalisateur comptable aux Etats-Unis) et l'IASB ont longuement travaillé ces dernières années sur les nouvelles règles de reconnaissance des revenus.

Depuis le 1^{er} janvier 2018 (sauf application anticipée), avec la comptabilité internationale (les IAS et IFRS), la reconnaissance du chiffre d'affaires relève de l'IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients (IASB 2016). Cette norme, fruit de la collaboration entre le FASB et l'IASB, remplace les IAS 11 et 18 portant respectivement sur les contrats de construction et les produits des activités ordinaires. Avec l'IFRS 15, le normalisateur international a souhaité clarifier les règles relatives au chiffre d'affaires en adoptant un modèle de comptabilisation unique indifférent au type d'opérations (ventes de biens, prestations de service, contrats de construction, intérêts, dividendes, transactions spécifiques) et aux particularismes des secteurs d'activité. Ce modèle, qui s'appuie sur des règles plus prescriptives et plus détaillées mais laissant une place importante aux jugements et donc à la subjectivité des dirigeants, apporte un certain nombre de précisions pour, par exemple, la comptabilisation d'opérations complexes. Il est censé se traduire par une amélioration de la comparabilité des données portant sur les revenus, indépendamment de l'industrie ou de l'opération concernée. L'IFRS 15 ne se contente pas de redessiner les règles d'évaluation et de comptabilisation du chiffre d'affaires. Elle revisite également le contenu de l'annexe afin d'améliorer la compréhension de la reconnaissance des revenus. Finalement, avec cette nouvelle norme, l'IASB poursuit son objectif d'amélioration de la qualité de l'information financière (IASB 2011). L'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) (2015) confirme cette attente en considérant que l'IFRS 15 doit se traduire par une réduction du coût implicite des capitaux propres et donc bénéficier aux préparateurs de comptes.

L'IFRS 15 « a modifié les principes fondamentaux de comptabilisation du chiffre d'affaires » (AMF 2019). Même si de nombreux groupes (l'activité de ventes au détail) ne sont pas impactés par cette nouvelle norme, elle soulève, pour d'autres, des enjeux d'ordre organisationnel, financier et comptable susceptibles d'impacter leurs pratiques de gestion. Les changements apportés par le nouveau modèle de reconnaissance des revenus peuvent se traduire par un rythme différent de comptabilisation du chiffre d'affaires et ainsi modifier les marges et le résultat qui constituent des indicateurs de performance essentiels. Les groupes peuvent être tentés d'adopter des comportements opportunistes de manière à minimiser les conséquences liées à l'application de l'IFRS 15. Dans le cadre de cet article, nous souhaitons donc **étudier la mise en œuvre opérationnelle de cette nouvelle norme sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et ses impacts sur les états financiers**. Cela nous conduit à **réfléchir aux stratégies d'appropriation de cette norme**. En tant qu'indicateur clé de la performance des entreprises, ces questionnements sur les nouvelles règles d'identification, d'évaluation et de comptabilisation des revenus nous semblent essentiels.

Notre thématique de recherche relève de l'un des thèmes jugés prioritaires par l'ANC pour l'année 2018 et a donc fait l'objet d'un financement du normalisateur comptable national que nous remercions pour l'aide apportée tant financière que matérielle. L'IASB encourage également ce type de travaux afin d'alimenter sa réflexion pour l'élaboration des *post implementation reviews*. Cette recherche nous semble d'autant plus importante que, s'agissant d'une nouvelle norme, l'IFRS 15 (ou son équivalent aux Etats-Unis : ASC¹ 606 - *Revenue from contracts with customers*) a donné lieu à peu de travaux académiques (Kholer et al., 2018). Applicable depuis le 1^{er} janvier 2018, nous sommes désormais en mesure d'avoir un premier « retour d'expériences » sur sa mise en œuvre.

Pour répondre à notre problématique, nous adoptons une méthodologie comportant deux étapes. Dans un premier temps, nous analysons les états financiers des 150 plus grosses capitalisations boursières d'Euronext Paris pour mesurer l'importance et la nature des impacts financiers liés à l'application de l'IFRS 15. Dans un second temps, nous réalisons des entretiens semi-directifs avec différentes catégories de praticiens (deux spécialistes « revenus » de cabinet d'audit, des préparateurs de comptes de 18 grands groupes français et deux analystes financiers). Cette phase qui représente 44,75 h d'échanges nous permet d'appréhender en détail les impacts financiers et opérationnels liés à l'IFRS 15 et les stratégies d'appropriation de cette norme.

Après une analyse de l'IFRS 15 et une revue de la littérature portant sur la comptabilisation du chiffre d'affaires et les stratégies d'appropriation (partie 1), nous présentons la méthodologie de recherche adoptée et les résultats obtenus (partie 2).

1. LA COMPTABILISATION DES REVENUS, IMPACTS ATTENDUS ET COMPORTEMENTS OPPORTUNISTES

Le projet de revisiter les règles d'évaluation et de comptabilisation du chiffre d'affaires résulte d'une décision commune de l'IASB et du FASB en septembre 2002. Cela a conduit l'IASB à publier un *paper discussion* en décembre 2008. Après analyse des commentaires reçus, le *board* a élaboré un premier exposé-sondage diffusé en juin 2010 suivi d'un exposé-sondage révisé en novembre 2011. Ces travaux ont abouti à la publication de l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » le 28 mai 2014 homologuée par l'Union Européenne avec le règlement (UE) 2016/1905 du 22 septembre 2016 publié au JOUE du 29 octobre 2016.

L'IASB et le FASB² ont collaboré de manière à définir des règles relatives au chiffre d'affaires convergentes. En juin 2014, ils ont créé un groupe de travail commun, le TRG : *Transition Resource Group*, avec comme objectif de travailler sur les questions et les difficultés de mise en œuvre de ces nouvelles règles. Les réunions du TRG ont conduit l'IASB à publier, le 12 avril 2016, des clarifications à l'IFRS 15 homologuées par l'Union Européenne avec le

¹ *Accounting Standard Codification*.

² La norme équivalente aux USA est désormais l'ASU (Accounting Standards Update) *Topic 606 : Revenue from contracts with customers* publiée en avril 2016.

règlement (UE) 2017/1987 du 31 octobre 2017 publié au JOUE du 9 novembre 2017. L'IFRS 15 remplace les IAS 11 et 18 mais aussi les interprétations suivantes : IFRIC 13 – Programme de fidélisation de la clientèle, IFRIC 15 – Accords de construction des biens immobiliers, IFRIC 18 – Transferts d'actifs provenant de clients et SIC 31 – Produits des activités, opérations de troc impliquant des services de publicité.

Avant de s'intéresser aux principales difficultés de mise en œuvre de l'IFRS 15 (§ 1.2.), nous présentons cette nouvelle norme et ses apports au regard des IAS 11 et 18 (§ 1.1.). Ensuite, nous analysons les résultats des travaux de recherche traitant de la reconnaissance des revenus (§ 1.3.).

1.1. Analyse comparative : IFRS 15 *versus* IAS 11 et 18

L'IFRS 15 s'applique à l'ensemble des contrats conclus avec des clients à l'exception des contrats portant sur les locations, les assurances et les instruments financiers qui relèvent du champ d'application d'autres normes. Elle modifie les règles issues des IAS 11 « Contrats de construction » et IAS 18 « Produits des activités ordinaires ». La comptabilisation du chiffre d'affaires doit refléter le transfert des biens et services promis aux clients pour un montant correspondant à la rémunération à laquelle le vendeur a droit. Le transfert des biens et services se fonde désormais sur le transfert du contrôle au client. Il s'agit d'une divergence importante avec l'IAS 18 qui subordonne la comptabilisation du chiffre d'affaires au transfert des risques et des avantages importants inhérents à la propriété. Le transfert du contrôle est effectif lorsque le client peut décider de l'utilisation des biens et services liés au contrat et en obtenir la quasi-totalité des avantages économiques (les flux de trésorerie futurs). Avec l'IFRS 15, le transfert des risques et avantages importants liés à la propriété ne constitue plus qu'un indicateur parmi d'autres du transfert du contrôle. D'autres éléments doivent être considérés comme le droit à recevoir un paiement, le transfert du titre de propriété, l'acceptation des biens et services par le client, le transfert de la possession matérielle.

Le transfert du contrôle au client peut être réalisé à une date donnée (exemple : la livraison du bien) ou intervenir de manière progressive (exemple : contrat de construction ou contrat de services). Le transfert du contrôle constitue la clé de voûte de l'IFRS 15. Il matérialise l'accomplissement des obligations liées au contrat et conditionne donc la comptabilisation des revenus (et la reconnaissance de la marge). L'enregistrement comptable suppose toutefois l'existence d'une forte probabilité de règlement du client au moment de l'exigibilité du prix. Dans le cas d'un transfert progressif, la méthode à l'avancement est utilisée afin de faire ressortir le résultat dégagé au fur et à mesure de la réalisation de l'obligation et ainsi mieux respecter le principe de séparation des exercices. À la différence de l'IAS 11, la nouvelle norme circonscrit les situations où la méthode à l'avancement peut être utilisée et limite les méthodes d'évaluation possibles du degré d'avancement. De surcroît, en présence d'inefficiencies non prévues et donc non incorporées dans le prix de vente, il n'est plus possible de les lisser sur la durée restante du contrat. Le surcoût doit être supporté sur l'exercice où ces inefficiencies apparaissent.

L'IFRS 15 introduit également la notion d'obligation de prestation définie comme une promesse de fournir au client un bien ou un service distinct des autres biens et services du contrat. Les revenus générés par un contrat étant comptabilisés en fonction de la réalisation de chaque obligation de prestation du contrat, il est essentiel d'identifier ces différentes obligations qui peuvent avoir des dates de transfert de contrôle différentes. À titre d'exemple, un contrat portant sur la vente d'un téléphone associé à un abonnement de 24 mois comprend deux obligations de prestation avec un transfert du contrôle (et donc une comptabilisation du chiffre d'affaires) lors de la livraison/vente pour l'appareil et sur les 24 mois de réalisation de la prestation de service pour l'abonnement. Cette décomposition des contrats en obligations de prestation n'est pas toujours aisée (exemples : contrats d'ingénierie). Dans tous les cas, la comptabilisation du chiffre d'affaires du contrat suppose de répartir le prix de vente du contrat entre ses différentes obligations de prestation proportionnellement à leur prix de vente spécifiques (s'ils sont observables). L'IFRS 15 définit le prix de vente comme le montant attendu en contrepartie des biens et services promis au client. Ce prix intègre les montants variables (pénalités de retard, primes de performance...) dans la limite de la part « hautement probable ». Comme avec les IAS 11 et 18, en présence de paiements en avance ou différés significatifs, le prix est ajusté pour tenir compte de la composante « financement ». Quant au risque client, il relève de l'IFRS 9 traitant des instruments financiers.

Tous ces changements se traduisent par un modèle de comptabilisation unique, quel que soit le secteur d'activité ou le type d'opération, s'appuyant sur les cinq étapes successives suivantes :

- identification des contrats conclus avec le client,
- identification des obligations de prestation du contrat,
- identification du prix de vente,
- répartition du prix de vente entre les différentes obligations de prestation du contrat,
- comptabilisation du chiffre d'affaires.

L'IFRS 15 s'accompagne également d'un changement au niveau du critère permettant de différencier un agent (mandataire) d'un principal avec l'enregistrement, pour l'agent, des seules commissions et, pour le principal, du chiffre d'affaires total et des coûts associés. Avec l'IAS 18, cette distinction reposait sur la notion de risques et avantages. Dorénavant, l'entreprise est considérée agir pour son propre compte (principal) quand elle contrôle les biens ou les services avant leur transfert au client. Enfin, l'IFRS 15 requiert la publication d'un volume d'informations (quantitatives et qualitatives) plus important de manière à permettre de mieux « comprendre la nature, le montant, le calendrier et le degré d'incertitude des produits des activités ordinaires et des flux de trésorerie provenant des contrats conclus avec les clients » (IFRS 15 §. 110).

Finalement, l'IFRS 15 se substitue aux principes plutôt généraux et insuffisamment explicites des IAS 11 et 18. Elle modifie et clarifie les règles d'évaluation, de comptabilisation et d'information relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires. Les principales divergences sont synthétisées dans le tableau 1.

Tableau 1 – Synthèse des principales divergences entre l'IFRS 15 et les IAS 11 et 18

	IAS 11 et 18	IFRS 15
Approche retenue	Principes généraux peu explicites.	Règles prescriptives et détaillées laissant toutefois une place importante au jugement et donc à la subjectivité.
Modèle de comptabilisation	Modèle de comptabilisation distinct selon le type d'opérations.	Modèle de comptabilisation unique en cinq étapes.
Obligation de prestation	Notion absente.	Introduction de la notion d'obligations de prestation au contrat.
Ventilation du prix de vente	Non prévu.	Ventilation du prix de vente du contrat entre les différentes obligations de prestation.
Comptabilisation du chiffre d'affaires	Au moment du transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété.	Au moment du transfert du contrôle.
Prix de vente	Juste valeur attendue de la contrepartie.	Prix de transaction attendu intégrant les montants variables dans la limite de la part « hautement probable ». Enregistrement si forte probabilité de règlement du client au moment de l'exigibilité du prix (recouvrabilité du prix).
Comptabilisation des contrats à l'avancement	Les contrats à long terme.	Subordonnée à trois situations pour lesquelles le transfert du contrôle est réputé intervenir en continu.
Méthode d'évaluation du degré d'avancement	Méthodes laissées à la discrétion des dirigeants.	Autorisation des seules méthodes fondées sur les intrants ou les extrants. Interdiction des méthodes s'appuyant sur des jalons. Interdiction du lissage des inefficiences non anticipées dans le prix.
Distinction agent / principal	Basée sur le concept de risques et avantages.	Basée sur le concept du contrôle.
Comptabilisation d'opérations complexes	Interprétations des normes.	Apport de clarifications (<i>guidance</i>).
Informations en annexe	Liste d'informations à fournir.	Augmentation des informations à fournir.

Pour juger des impacts de l'IFRS 15, le cabinet d'audit Mazars a analysé la communication financière au 31/12/2017 (l'année précédant l'application obligatoire) relative à cette norme de

73 groupes industriels et de services (parmi les plus grosses capitalisations européennes). Cette étude montre que les points jugés les plus structurants portent sur le rythme de comptabilisation du chiffre d'affaires suivi de l'identification des obligations de prestation, des contreparties variables, de la distinction agent et principal et du coût des contrats (Mazars, 2018). Ces résultats sont confirmés par une autre étude réalisée par le cabinet KPMG sur la base des clôtures semestrielles au 30 juin 2018 de 47 sociétés du CAC 40 et du Next 20 (KPMG, 2018).

Finalement, l'IFRS 15 se traduit par un certain nombre de changements (modèle de comptabilisation unique, découpage du contrat en obligations de prestation, modifications des règles relatives à l'utilisation de la méthode à l'avancement, « *guidance* » liée à la comptabilisation d'opérations dites complexes, etc.). Pour les secteurs d'activité *a priori* les plus impactés par l'IFRS 15, ces changements peuvent conduire à des niveaux de marge différents et à une évolution de leurs pratiques de gestion.

1.2. Analyse des impacts attendus et des secteurs d'activité affectés

Le processus de comptabilisation en cinq étapes implique, à des degrés différents, divers services de l'entreprise. De l'élaboration du contrat (service juridique) à sa comptabilisation (service comptable) en passant par l'estimation, le cas échéant, du degré d'avancement (service contrôle de gestion ou service production), l'adaptation du système d'information (service informatique), le pilotage de la performance opérationnelle et du *reporting* (service contrôle de gestion), les conséquences de la mise en œuvre de l'IFRS 15 peuvent être importantes. Certains éléments sont susceptibles d'impacter le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires et donc du résultat.

Quoi qu'il en soit, pour de nombreux contrats (exemple : ventes au détail), les nouvelles règles d'évaluation et de comptabilisation ne doivent pas avoir d'impacts significatifs. Les impacts attendus les plus importants concernent les contrats de long terme complexes et les contrats liés à des prestations de services. Les changements peuvent donc être très différents selon le secteur d'activité.

L'identification des obligations de prestation du contrat représente une étape cruciale pour la suite du processus. Cette décomposition influe directement sur l'allocation du prix du contrat à chacune d'entre-elles et, par conséquent, sur le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires en raison de dates de transfert susceptibles d'être différentes. De ce fait, le secteur des télécommunications risque d'être fortement impacté. Le principe du découpage du contrat en obligations de prestation et la répartition du prix du contrat, proportionnellement au prix de vente spécifique de chacune d'elles, ne correspond pas à leur modèle d'activités. Cette distinction peut aussi s'avérer relativement complexe dans le cadre des contrats de construction, d'ingénierie ou de consulting. L'entité vend alors une prestation globale de biens et services. Cela constitue d'ailleurs l'essence même de ce type de contrat et tout son intérêt pour le client. Quant aux secteurs d'activité travaillant avec des contrats à long terme, tels que le BTP, l'aéronautique ou la construction navale, ils risquent d'être fortement impactés en raison d'un changement des règles liées à l'utilisation de la méthode à l'avancement. L'IFRS 15

subordonne le recours à cette méthode à trois situations pour lesquelles le transfert du contrôle est réputé intervenir en continu. Seules les opérations s'inscrivant dans l'un de ces cas de figure pourront désormais être comptabilisées à l'avancement. Les méthodes applicables pour déterminer le degré d'avancement sont également circonscrites aux seules méthodes à même de refléter la réalité économique du transfert du contrôle. Certaines méthodes ne sont plus appropriées. À titre d'exemple, en situation de transfert continu du contrôle, la méthode des jalons techniques doit désormais être écartée car elle n'est pas considérée refléter le transfert du contrôle de la prestation. Cette méthode consiste à calculer l'avancement de la prestation en fonction des travaux effectivement réalisés qui se matérialisent par le franchissement d'un jalon. Au motif que le jalon technique n'a pas encore été atteint, l'entreprise peut être amenée à inscrire en travaux en cours (au lieu de charges et produits ordinaires) des obligations de prestation dont le client a déjà le contrôle. Les groupes utilisant les contrats à long terme vont devoir revoir l'intégralité de leur processus comptable pour s'adapter à ces nouvelles règles. En vertu des clarifications apportées par l'IFRS 15, le secteur des logiciels et des technologies, des médias et de l'industrie du divertissement (œuvres cinématographiques, musicales ou autres créations) mais aussi les franchises, les brevets, marques ou droits d'auteur sont également impactés. Le normalisateur détaille désormais les règles relatives à la comptabilisation des produits issus des licences de propriété intellectuelle. Il distingue les licences selon leur caractère statique ou dynamique. En d'autres termes, la licence donne-t-elle droit au client à une propriété industrielle figée ou, au contraire, susceptible d'évoluer dans le temps ? Selon la situation, son chiffre d'affaires est comptabilisé immédiatement ou de manière progressive, d'où une incidence directe sur le résultat.

Enfin, même s'il y a des changements entre l'IFRS 15 et les IAS 11 et 18, les impacts attendus sont très différents selon les pratiques des entreprises et leur secteur d'activité. Cette situation peut conduire certains groupes à revoir certaines de leurs pratiques de gestion et de contrôle pour s'adapter aux nouvelles règles de reconnaissance du résultat. Les principaux changements attendus induits par l'IFRS 15 selon le secteur d'activité sont résumés dans le tableau 2.

Tableau 2 – Les secteurs d’activité impactés par les changements attendus liés à l’IFRS 15

Secteurs impactés	Nature des changements induits par l’IFRS 15
Télécommunications	Non-concordance entre le découpage en obligations de prestation et la ventilation du prix entre chaque obligation et le modèle d’activités « offre groupée ».
Contrats de construction, d’ingénierie ou de consulting	Non-concordance du principe de découpage en obligations de prestation et de répartition du prix à chacune d’elles avec le concept de vente d’une « prestation globale », incluant biens et services.
Activités travaillant avec des contrats à long terme (BTP, aéronautique, construction navale, etc.)	Changements des règles liées à l’utilisation de la méthode à l’avancement (limitation du recours à celle-ci et des méthodes de calcul du degré d’avancement autorisées et prise en compte immédiate des inefficiences non anticipées).
Activités utilisant des licences de propriété intellectuelle (logiciels et technologies, médias et industrie du divertissement, etc.)	Distinction entre les licences octroyant un droit d’accès ou un droit d’utilisation à la propriété intellectuelle avec, selon le cas, une comptabilisation progressive ou à une date précise
Tous les secteurs	Distinction agent / principal. Prix de transaction du contrat comprenant des montants variables « hautement probables ».

1.3. La question de la reconnaissance des revenus et des comportements opportunistes

Les travaux de recherche traitant de la comptabilisation du chiffre d’affaires relèvent de deux courants principaux. Le premier étudie les déterminants susceptibles d’expliquer les choix des méthodes comptables retenues par les entreprises en s’appuyant sur la théorie positive de la comptabilité (Watts et Zimmerman, 1986). Le deuxième traite de la qualité de l’information financière du chiffre d’affaires.

La plupart de ces travaux tentent de répondre à une même question. Ils s’interrogent sur l’intérêt d’avoir des règles de reconnaissance des revenus strictes limitant le risque de comportements opportunistes ou, au contraire, des règles plus souples octroyant des marges de manœuvre permettant une évaluation et une comptabilisation du chiffre d’affaires tenant compte des spécificités des entreprises et ainsi apporter une meilleure information financière. Cette problématique (qui peut être élargie à l’enregistrement de toutes les transactions réalisées par les firmes) est essentielle. Elle conditionne le contenu informationnel du système comptable dans son ensemble.

Dans certaines situations, par exemple en prévision d’une augmentation de capital, des travaux montrent que les revenus sont susceptibles d’être manipulés au travers d’un enregistrement plus rapide des produits (Nelson et *al.*, 2003 ; Marquardt et Wiedman, 2004). Les firmes peuvent également utiliser la flexibilité offerte par les règles comptables pour accélérer l’enregistrement

des produits lorsqu'elles n'atteignent pas les objectifs de résultat (Caylor, 2010). Ce risque de manipulation des revenus est plus important avec un référentiel comptable s'appuyant sur des principes (et non des règles) (Fornaro et Huang, 2012) comme les IFRS. L'existence d'une *guidance* (de règles d'application) est toutefois susceptible de réduire ces marges de manœuvre mais au prix d'une information moins pertinente (Boone et Raman, 2007). Quoi qu'il en soit, même si le caractère discrétionnaire attaché à l'enregistrement du chiffre d'affaires peut se traduire par des comportements opportunistes, il semble aboutir à une information comptable sur le chiffre d'affaires plus utile à l'investisseur (Altamuro et *al.*, 2005 ; Srivastava, 2008 ; Zhang, 2005). Ce résultat, contredit par les travaux de Rasmussen (2013), est confirmé par Liang et Zhang (2006) qui démontrent toutefois qu'il est préférable de développer des règles liées à la reconnaissance des revenus plus strictes en présence de fortes incitations à « gérer » le résultat.

Les marges de manœuvre portant sur le chiffre d'affaires publié dans les états financiers se situent à deux niveaux : la date de la reconnaissance des revenus (Altamuro et *al.*, 2005 ; Zhang 2005) et le montant reporté (Srivastava, 2008). Or, l'IFRS 15 présente un caractère discrétionnaire très important sur ces deux aspects avec un accroissement de l'importance du jugement, voire une certaine subjectivité, compensé par une *guidance* beaucoup plus développée par rapport aux IAS 11 et 18. Cette situation interroge sur l'importance des pratiques opportunistes au niveau de l'application des nouvelles règles de reconnaissance des revenus et donc sur le caractère plus ou moins fidèle (fiable) du résultat. Ce risque est d'autant plus important que le modèle de comptabilisation proposé par l'IASB est considéré, par certains groupes, comme incompatible avec leur *business model*. Néanmoins, au regard des résultats des recherches analysées précédemment, une telle flexibilité peut aussi être utilisée pour présenter une information financière plus pertinente (plus utile aux investisseurs). La qualité des données comptables relatives aux produits pourrait, de surcroît, s'accroître avec l'adoption d'un modèle unique de reconnaissance des revenus susceptible d'améliorer la cohérence et la comparabilité des pratiques indépendamment du secteur d'activité des firmes. Le caractère discrétionnaire de la comptabilisation du chiffres d'affaires et la question de la qualité des revenus inscrits au résultat avec l'application de l'IFRS 15 restent donc d'actualité.

2. ANALYSE EMPIRIQUE DES IMPACTS DE LA NORME ET DES STRATEGIES D'APPROPRIATION DES GROUPES

La méthodologie de recherche se déroule en deux phases avec, d'une part, une étude des états financiers des 150 plus grosses capitalisations boursières de la bourse de Paris, d'autre part, des entretiens semi-directifs (§ 2.1.). L'analyse des documents de référence permet d'apprécier les impacts financiers de l'IFRS 15 (§ 2.2.). Quant à l'approche qualitative, elle permet de mieux comprendre la mise en œuvre de cette norme (§ 2.3), ses conséquences comptables, ses apports et ses limites (§ 2.4) et les stratégies d'appropriation du nouveau cadre conceptuel relatif aux revenus (§ 2.5.).

2.1. Méthodologie et échantillon

La démarche empirique adoptée se déroule en deux étapes concomitantes. D'une part, nous étudions les états financiers des groupes relevant des 150 plus grosses capitalisations boursières d'Euronext Paris pour analyser dans quelle mesure l'application de l'IFRS 15 a impacté leurs comptes annuels. D'autre part, en raison du caractère exploratoire de notre recherche et des objectifs qui y sont associés, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs qui se sont déroulés en trois temps. Nous avons commencé par des entretiens avec des spécialistes de l'IFRS 15 en cabinet d'audit pour leur connaissance multisectorielle. Cela nous a permis de mieux appréhender les enjeux de cette nouvelle norme. Ensuite, nous avons interrogé les préparateurs de comptes de 18 groupes français relevant de secteurs d'activité susceptibles d'être impactés par les nouvelles règles liées au chiffre d'affaires issu de contrats. Ces entretiens ont été réalisés auprès des responsables ayant en charge la mise en œuvre de l'IFRS 15 : chef de projet ou directeur administratif et financier ou responsable consolidation (se reporter à l'annexe 1 pour la grille d'entretien utilisée avec les préparateurs de comptes). Dans certains groupes, ces échanges ont été complétés par des entretiens avec des contrôleurs de gestion en raison du caractère central de leurs métiers dans l'implémentation de cette norme. Cette deuxième étape a permis une analyse approfondie de la production de l'information financière (évaluation, comptabilisation, information en annexe) liée à l'application de l'IFRS 15. Nous avons terminé cette phase d'entretiens avec deux analystes financiers afin de mesurer l'apport, à leurs yeux, de ces nouvelles règles. Même si la plupart des entretiens ont concerné les préparateurs de comptes, notre démarche permet d'avoir une vision plus globale en intégrant également les cabinets d'audit et les utilisateurs des comptes.

Finalement, la phase d'entretiens s'est traduite par des échanges avec :

- ✓ deux spécialistes de l'IFRS 15 de cabinets d'audit internationaux et un conseiller d'ACTEO (Association pour la participation des entreprises françaises à l'harmonisation comptable internationale) créé par le MEDEF afin de réaliser du *lobbying* auprès notamment du normalisateur international, constituer un support technique pour les grandes entreprises et faciliter le partage d'expériences de ses membres,
- ✓ dix-huit grands groupes français (se reporter à l'annexe 2 pour la liste des entreprises interrogées),
- ✓ deux analystes financiers grands comptes appartenant à la commission « comptabilité et analyse financière » de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers).

Pour mettre nos interlocuteurs en confiance et limiter l'autocensure, nous avons fait le choix de ne pas enregistrer ces entretiens. Ces échanges ont fait l'objet de prises de notes que nous avons ensuite retranscrites de manière à reprendre le plus fidèlement possible le contenu de ces entretiens. Pour avoir des échanges les plus riches possibles, nous prenions au préalable connaissance des deux derniers documents de référence et du dernier rapport semestriel. Ces entretiens ont été menés par deux membres de l'équipe du projet, dans les trois quarts des cas en présence de ces deux personnes pour s'assurer d'une bonne compréhension du contenu des

entretiens et de leur retranscription. Dans certains groupes, les échanges sont intervenus en présence de deux interlocuteurs, le plus souvent : le responsable norme ou le chef de projet et le responsable *reporting* ou le directeur financier. Certaines des personnes interrogées sont membres de l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*), de l'IFRS Advisory Council, de l'IFRS IC (*IFRS Interpretations Committee*) ou de groupes de travail de l'ANC. Souhaitant compléter les échanges précédents, nous avons également réalisé des entretiens supplémentaires auprès de contrôleurs de gestion relevant de branches d'activité de quatre groupes de notre échantillon. Au total, ces entretiens ont représenté 45,75 h avec au total 35 personnes interrogées. Ils ont duré entre 30 minutes (pour les groupes les moins impactés) et 2h50 avec une moyenne de 1h28.

Pour terminer, nous tenons à souligner l'aide précieuse de l'ANC, que nous remercions, dans l'obtention des rendez-vous pour les entretiens. Cela peut constituer un biais de notre échantillon avec une sur-représentation d'interviewés impliqués dans la normalisation comptable et donc sans doute plus « experts » des IFRS.

2.2. Les impacts financiers liés à l'application de l'IFRS 15 : le cas des 150 plus grosses capitalisations d'Euronext Paris

L'échantillon comprend les 150 premières capitalisations boursières d'Euronext Paris au 31/12/2018. Le tableau 3 présente les secteurs d'activité des groupes de l'échantillon. Tous les secteurs d'activité³ sont considérés mais les quatre secteurs les plus représentés sont l'industrie (près de 25 % de l'échantillon), les sociétés financières (18 %), les services aux consommateurs et collectivités (17,3 %) et les biens de consommation (14,7 %).

Tableau 3 – Secteurs d'activité des entreprises de l'échantillon

Secteurs d'activité	Nombre d'entreprises	%
Matériaux de base, pétrole et gaz	13	8,7
Industries	37	24,7
Biens de consommation	22	14,7
Services aux consommateurs et collectivités	26	17,3
Santé	12	8
Technologies et télécommunications	13	8,6
Sociétés financières	27	18
TOTAL	150	100 %

A la fin de l'exercice 2018, le chiffre d'affaires moyen des groupes de l'échantillon s'élève à 15 696 millions d'euros et la capitalisation boursière moyenne à 13 979 millions. Ces moyennes masquent toutefois de fortes différences comme le montrent les écarts-types, les minimums et maximums présentés dans le tableau 4.

³ Selon la classification sectorielle ICB (Industry Classification Benchmark) et après regroupement des secteurs « Pétrole et gaz » et « Matériaux de base », « Services aux consommateurs » et « Services aux collectivités », « Télécommunications » et « Technologies ».

Tableau 4 – Capitalisation boursière et chiffre d'affaires au 31/12/ 2018 (en millions)

	Chiffre d'affaires	Capitalisation boursière
Moyenne	15 696	13 979
Médiane	4 798	5 659
Ecart-type	25 603	23 113
Minimum	7,5	320
Maximum	184 106	139 649

L'IFRS 15 propose deux modalités d'application de la norme :

- « Rétrospective à chaque période pour laquelle elle (l'entreprise) présente de l'information financière en tenant éventuellement compte des mesures de simplification prévues » (IFRS 15 § C3a). Les groupes qualifient cette modalité de « rétrospective complète » et retraitent alors les états financiers de l'année précédente.
- « Rétrospective en comptabilisant l'effet cumulatif de l'application initiale de la norme à la date de première application » (IFRS 15 § C3b). Dans ce cas, les entreprises évoquent la « rétrospective simplifiée » ou encore la « rétrospective à effet cumulatif » ou enfin « la rétrospective partielle » et présentent, *a minima*, l'effet de la norme sur les capitaux propres au début de l'exercice 2018.

Le tableau 5 présente les modalités d'application retenues par les 150 entreprises étudiées. Nous constatons que trois groupes (Christian Dior, LVMH et Hermès) ont appliqué la nouvelle norme de façon « prospective au 1^{er} janvier 2018 ». Même si cette modalité n'est pas prévue par l'IFRS 15, ce choix s'explique probablement par l'absence d'impacts significatifs pour ces trois firmes.

Tableau 5 - Les modalités d'application de l'IFRS 15

Modalités d'application	Echantillon complet		CAC 40	
	Nombre	%	Nombre	%
Rétrospective complète	50	33,3	17	42,5
Rétrospective partielle	47	31,3	15	37,5
Pas d'impact ou non significatif	46	30,7	7	17,5
Autre référentiel comptable	2	1,3	0	0
Date de clôture après le 31/12	5	3,4	1	2,5
TOTAL	150	100 %	40	100 %

Globalement, un tiers des groupes de l'échantillon opte pour la rétrospective complète et près d'un tiers pour la rétrospective partielle. Pour le dernier tiers, l'IFRS 15 n'a pas entraîné d'impacts ou, en tous cas, pas d'impacts significatifs sur leurs états financiers. Sept sociétés n'ont pas pu être analysées : deux présentent leurs comptes sous un autre référentiel comptable et cinq présentent une date de clôture postérieure au 31/12 avec des rapports annuels non disponibles au moment du recueil des données. Pour les groupes du CAC 40, l'analyse est

différente puisque 42,5 % optent pour la rétrospective complète et seules 17,5 % ne supportent pas d'impacts au titre de l'IFRS 15. Ces premiers résultats confirment la tendance constatée par KPMG (2018) sur un échantillon de firmes du CAC 40 et du Next 20, à savoir une prépondérance de la rétrospective complète.

Après examen approfondi des impacts liés à l'application de la nouvelle norme, nous remarquons qu'un nombre significatif d'entreprises annonçant une rétrospective complète ou partielle ne reportent finalement aucun impact sur les principaux indicateurs que sont les capitaux propres, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le résultat net, la marge brute et le *working capital*⁴. C'est le cas de 23 groupes avec, pour la plupart d'entre eux, une rétrospective partielle. Par conséquent, aucun impact quantitatif sur les capitaux propres, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le résultat net, la marge brute et le *working capital* n'est donc reporté pour 69 entreprises (avec les 46 groupes indiquant aucun impact ou pas d'impact significatif), soit 46 % de l'échantillon (et 32,5 % des sociétés du CAC 40). Par ailleurs, certaines firmes optant pour une rétrospective partielle ne se limitent pas au seul impact sur les capitaux propres mais peuvent également quantifier l'effet de l'IFRS 15 sur d'autres indicateurs (essentiellement le chiffre d'affaires). Finalement, la « frontière » entre les différentes modalités d'application de la nouvelle norme est parfois un peu floue et le choix d'une méthode n'est pas forcément révélateur de l'importance des impacts.

Le tableau 6 précise les impacts de l'IFRS 15 sur les capitaux propres, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le résultat net, la marge brute et le *working capital* des 74 groupes avec au moins un indicateur impacté par la nouvelle norme. Afin d'étudier si les conséquences financières diffèrent en fonction de la capitalisation boursière de l'entreprise, le tableau 6 présente l'impact sur l'échantillon total puis distingue les entreprises du CAC 40 et les autres (hors CAC 40).

Les impacts financiers moyens et médians de l'IFRS 15 sur les différents indicateurs retenus sont faiblement, voire très faiblement, négatifs (inférieurs à 2,5 %), à l'exception notable du *working capital*. Afin d'éliminer la compensation entre les impacts positifs et négatifs, nous avons également calculé ces impacts à partir des valeurs absolues des variations relatives des différents indicateurs. Cela confirme nos premiers résultats. À l'exception du *working capital*, les impacts sont faibles (inférieurs à 5 %), voire très faibles, tant pour les entreprises du CAC 40 que pour l'échantillon total. En effet, l'impact moyen lié à l'application de l'IFRS 15 s'élève à 1,59 % pour les capitaux propres, 2,71 % pour le chiffre d'affaires, 3,51 % pour le résultat opérationnel, 4,43 % pour le résultat net, 4,04 % pour la marge brute et 42,85 % pour le *working capital*. Ces impacts sont toutefois statistiquement significatifs au seuil de 1 % (ou de 10 % pour le *working capital*). Nous constatons, par ailleurs, que l'impact moyen sur le chiffre d'affaires est statistiquement supérieur pour les firmes du CAC 40 par rapport aux autres. Quant aux impacts médians (calculés par rapport aux variations en valeur absolue), ils sont encore plus faibles et se situent en 0,41 et 1,71 % sauf pour le *working capital*.

⁴ Le *working capital* correspond à l'actif courant diminué du passif courant. Il mesure la liquidité de l'entreprise.

Tableau 6 - Impacts chiffrés de l'IFRS 15

	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Résultat opérat.	Résultat net	Marge brute	Working Capital
Impact moyen (en %)						
Echantillon complet	-1,01	-0,09	-1,15	-0,10	-2,36	-18,92
CAC 40	-1,27	0,58	-2,39	-2,15	-0,72	-2,82
Hors CAC 40	-0,86	-0,43	-0,29	1,09	-3,63	-27,60
Impact moyen* (en %)						
Echantillon complet	1,59 [#]	2,71 [#]	3,51 [#]	4,43 [#]	4,04 [#]	42,85 [#]
CAC 40	1,83	4,74 [!]	3,21	2,45	3,82	26,32
Hors CAC 40	1,46	1,66	3,71	5,58	4,21	51,76
Impact médian (en %)						
Echantillon complet	-0,13	-0,03	-0,16	-0,33	-0,71	-0,17
CAC 40	-0,10	-0,21	-0,46	-0,40	-0,29	-0,78
Hors CAC 40	-0,14	0,06	-0,05	-0,31	-1,32	0,96
Impact médian* (en %)						
Echantillon complet	0,41	0,78	1,17	1,07	1,71	8,40
CAC 40	0,52	0,59	0,83	0,72	0,45	11,43
Hors CAC 40	0,36	0,88	1,48	1,54	2,09	7,24
Nombre d'entreprises impactées						
Echantillon complet	61	56	36	38	16	40
CAC 40	22	19	14	14	7	14
Hors CAC 40	39	37	22	24	9	26
En % de l'échantillon complet						
Echantillon complet	40,67	37,33	24	25,33	10,66	26,67
CAC 40	55	47,5	35	35	17,5	35
Hors CAC 40	35,45	33,63	20	21,82	8,18	23,63
En % des entreprises reportant des impacts						
Echantillon complet	82,43	75,68	48,65	51,35	21,62	54,05
CAC 40	84,61	73,08	53,85	53,85	26,92	53,85
Hors CAC 40	81,25	77,08	45,83	50	18,75	54,17
Nombre d'impacts positifs						
Echantillon complet	16	27	14	12	5	19
CAC 40	5	8	4	3	3	6
Hors CAC 40	11	19	10	9	2	13

Nombre d'impacts négatifs						
Echantillon complet	45	29	22	26	11	21
CAC 40	17	11	10	11	4	8
Hors CAC 40	28	18	12	15	7	13
Nombre d'impacts > 5 %						
Echantillon complet	5	9	5	8	5	27
CAC 40	2	6	2	1	3	10
Hors CAC 40	3	3	3	7	2	17
En % des entreprises reportant des impacts						
Echantillon complet	8,20	16,07	13,89	21,05	31,25	67,5
CAC 40	9,09	31,58	14,28	7,14	42,86	71,43
Hors CAC 40	7,69	8,11	13,64	29,17	22,22	65,38
Nombre d'impacts > +5 %						
Echantillon complet	0	2	2	4	1	15
CAC 40	0	2	0	0	1	4
Hors CAC 40	0	0	2	4	0	11
Nombre d'impacts < -5 %						
Echantillon complet	5	7	3	4	4	12
CAC 40	2	4	2	1	2	6
Hors CAC 40	3	3	1	3	2	6

* Impacts moyens et médians calculés à partir des valeurs absolues des variations relatives.

Les impacts moyens sont statistiquement significatifs au seuil de 1 % (ou 10 % pour le *working capital*).

! La différence de moyennes entre les entreprises du CAC 40 et les autres est statistiquement significative à 10 %.

Globalement, seuls 41 % des groupes présentent un impact quantitatif de l'IFRS 15 sur leurs capitaux propres, 37 % sur leur chiffre d'affaires et environ 25 % sur leurs résultats opérationnels et nets ainsi que sur leur *working capital*. Nous remarquons toutefois que les entreprises du CAC 40 ont sensiblement plus reporté d'impacts liés à la nouvelle norme que les autres.

Si les impacts sont plutôt négatifs, peu sont significatifs⁵. Ainsi, seuls 5 groupes rapportent un impact supérieur à 5 % en valeur absolue sur les capitaux propres, le résultat opérationnel et la marge brute. Les impacts significatifs sur le chiffre d'affaires et le résultat net sont un peu plus nombreux avec respectivement 9 et 8 entreprises mais cela ne représente au maximum que 6 % de l'échantillon initial. En revanche, les impacts sur le *working capital* sont significatifs pour 67 % des entreprises rapportant un impact (positif ou négatif) quantitatif. D'une manière générale, les impacts significatifs concernent plus les groupes du CAC 40 que les autres.

Dans leur rapport annuel, 72 groupes fournissent des éléments explicatifs plus ou moins détaillés sur les modifications générées par la mise en œuvre de l'IFRS 15. Alors même que

⁵ Nous avons considéré qu'un impact est significatif s'il est supérieur à 5 % en valeur absolue.

des impacts quantitatifs sont constatés, six entreprises ne donnent aucune information sur les éléments impactés par la norme. À l'inverse, trois sociétés expliquent les impacts de la norme alors qu'elles n'ont rapporté aucun impact chiffré. Les explications les plus souvent avancées concernent la distinction agent-principal (38,9 % des groupes apportant des précisions), la définition du prix (36,1 %), un rythme différent de comptabilisation du chiffre d'affaires (34,7 %) et le coût des contrats (27,8 %). Les évolutions mentionnées apparaissent dans le tableau 7.

Tableau 7 – Les évolutions liées à la mise en œuvre de l'IFRS 15

Sujet	Nombre d'entreprises concernées
Distinction agent-principal	28
Définition du prix	26
<i>Dont le caractère hautement probable</i>	<i>10</i>
Coût des contrats	20
<i>Dont coût d'obtention</i>	<i>10</i>
<i>Dont coût d'exécution</i>	<i>12</i>
Rythme différent de comptabilisation du chiffre d'affaires	25
- Degré d'avancement	17
<i>Dont jalons</i>	<i>8</i>
<i>Dont VEFA</i>	<i>6</i>
- Début de l'avancement	5
- Fin de l'avancement	6
Identification des obligations de prestation	13
Composante financement	4
Licence	4
Autres	3
Recouvrabilité	1

Les entreprises, qui précisent dans leurs rapports les effets de l'IFRS 15, indiquent en moyenne 1,71 explications. Plus de la moitié des groupes n'apporte qu'un seul élément explicatif des évolutions générées par la norme et près de 30 % en apporte deux. Le tableau 8 fournit la distribution du nombre d'éléments explicatifs apportés.

Tableau 8 – Distribution du nombre d’éléments explicatifs des évolutions liées à la mise en œuvre de l’IFRS 15

Distribution du nombre d’éléments explicatifs	Nombre d’entreprises concernées	En % cumulé
1	39	54,2 %
2	21	83,3 %
3	8	94,4%
4	2	97,2 %
5	2	100 %

S’agissant des informations à fournir en annexe, l’IFRS 15 précise que les entreprises doivent ventiler les produits des activités ordinaires de contrats conclus avec des clients entre des catégories permettant de montrer comment « la nature, le montant, le calendrier et le degré d’incertitude des produits des activités ordinaires et des flux de trésorerie sont touchés par les facteurs économiques » (§ 114). Le degré de ventilation doit dépendre « des faits et circonstances propres aux contrats que l’entité a conclus avec des clients » (§ B87). Sur notre échantillon de 150 groupes, 37 proposent une ventilation du chiffre d’affaires plus fine en 2018. Cela représente près d’un quart des entreprises. Il s’agit parfois de sociétés n’ayant pas reporté d’impact significatif de l’IFRS 15 (10 entreprises) mais, le plus souvent, cela concerne des firmes impactées par la nouvelle norme. Logiquement, en fonction du groupe concerné, le critère de ventilation retenu varie : par gamme de produits, type de contrats, type de prestations, ligne de métiers, type de clients, échéance, catégorie d’obligations de performance.... Certaines entreprises proposent une ventilation en croisant deux catégories : produit - zone géographique ou segment - zone géographique. Concernant le carnet de commandes, seuls 13 groupes (8,7 % de l’échantillon) ont introduit une information supplémentaire. Cela s’est traduit par la création d’une note spécifique aux carnets de commandes (reprenant parfois une information qui figurait déjà dans le rapport de gestion), par une sous-note spécifique au niveau du chiffre d’affaires ou un supplément d’informations dans une note préexistante. Ce constat rejoint celui de l’AMF qui précise, dans sa recommandation portant sur l’arrêté des comptes 2019, qu’un certain nombre d’émetteurs ne fournissent pas d’informations relatives au carnet de commandes pourtant obligatoires.

Enfin, l’analyse des états financiers des 150 plus grosses capitalisations boursières d’Euronext Paris montre que les conséquences liées à l’application de l’IFRS 15 sont faibles, voire très faibles. Même si des effets de compensation peuvent intervenir, nous constatons peu d’impacts sur les principaux indicateurs comptables (capitaux propres, résultat, chiffre d’affaires...). Cela confirme les premiers résultats des études réalisées par Mazars (2018) et KPMG (2018). De la même manière, le nombre de sujets de discussion relatifs à la nouvelle norme et les changements au niveau des annexes sont très limités. Dans tous les cas, lorsqu’il y a un changement, nous ne sommes pas en mesure d’indiquer dans quelle mesure ces impacts attribués à l’IFRS 15 sont liés aux nouveautés normatives *stricto sensu* et, ou à une remise à plat des règles relatives au chiffre d’affaires.

Pour approfondir ce premier constat, il s'agit maintenant d'étudier en profondeur comment les groupes ont déployé leurs processus de mise en œuvre de l'IFRS 15. Face à une possible altération de la perception du *business model* et de l'efficacité de l'organisation d'une part et confrontée au coût lié à l'implantation de la norme d'autre part, il est possible que les firmes aient déployé des stratégies d'implantation opportunistes.

2.3. La mise en œuvre de l'IFRS 15

La mise en œuvre de l'IFRS 15, par son objet, peut entraîner, d'une part, une possible altération de la perception du *business model* et de l'efficacité de l'organisation, d'autre part, le risque d'éviction partielle et de comportements opportunistes en raison du coût lié à l'implantation de la norme.

La problématique de la légitimité de nouvelles règles est un questionnement classique dans les organisations. Nous avons constaté que des conventions d'application, c'est-à-dire des interprétations communes et opératoires de la norme, ont pris corps progressivement. Ces conventions d'application (§ 2.3.1) se constituent au fur et à mesure du processus de mise en œuvre : en amont du processus quand des acteurs se regroupent en coalitions pour agir sur la formulation ultime de la norme en vue d'une application plus aisée (conventions d'influence) ; au sein des secteurs d'activités ou parfois même de manière intersectorielle quand les acteurs élaborent des modalités d'applications communes aux entreprises, parfois de même métier (convention « de place ») ; au sein des processus opératoires des firmes quand il faut faire l'interprétation, la transcription opérationnelle puis l'« industrialisation » de la norme au niveau des utilisateurs.

Dans la plupart des groupes, l'implantation de l'IFRS 15 s'est déroulée en mode projet (§ 2.3.2.). Si les différentes phases suivent globalement un protocole identique, les nuances sont liées aux spécificités sectorielles, à la taille des organisations et leur degré d'éclatement géographique, ou même au montant des budgets consacrés à la démarche. Quoique peu d'entreprises aient accepté de fournir des chiffres précis du coût direct d'implantation, les entretiens réalisés nous conduisent à proposer une grille de lecture des coûts de mise en œuvre de la norme (§ 2.3.3).

2.3.1. La recherche de légitimité de nouvelles conventions d'application

L'approche conventionnaliste permet d'éclairer les voies d'une mise en œuvre en apparence disparate de la norme. Une convention est une solution à un problème de coordination répétitif qui, ayant réussi à concentrer l'attention des parties prenantes, va tendre à se reproduire régulièrement (Biggart et *al.*, 2003). C'est une référence contingente et pratique qui indique la bonne manière de se comporter, tout en respectant la possibilité d'une ouverture sur l'interprétation. Pour les conventionnalistes, la force d'une convention réside dans son efficacité car elle permet d'asseoir sa légitimité dans le pragmatisme des comportements des acteurs. Cela est vrai tant que les acteurs sont persuadés que c'est le meilleur comportement à adopter. Plusieurs facteurs ont aidé à faire émerger les conventions d'application au sein des secteurs et des groupes. La nature contraignante d'une norme comptable contribue certes à faire

émerger des interprétations communes dans l'organisation : « C'est ainsi que la normalisation comptable, en établissant des règles communes, participe à la convergence des pratiques et amplifie simultanément la conviction des praticiens dans une adoption généralisée des conventions » (Amblard, 2004). Aussi, en présence d'une inadéquation perçue du texte de la norme aux exigences du *business model*, une interprétation plus pragmatique de la part des groupes a pu paraître nécessaire. Cette interprétation pragmatique va parfois jusqu'à considérer que la non-application de la norme ou la défense d'un argumentaire selon lequel l'entreprise n'est pas concernée devient l'objectif de l'organisation.

À l'issue de nos entretiens, nous avons regroupé les conventions d'application en cinq familles : les conventions d'influence en amont du processus de normalisation (§ a), les conventions « de place » dans les processus inter-organisationnels (§ b), les conventions « d'interprét-action », de transcriptions opérationnelles et d'industrialisation au sein des firmes (§ c)⁶.

a. Coalitions et conventions d'influence en amont du processus de normalisation comptable

Dans le cas de l'implantation de l'IFRS 15, l'idée suivant laquelle les groupes auraient eu une posture strictement adaptative face à la norme est largement battue en brèche. En se regroupant en coalitions (Lasker et *al.*, 2001) pour faire face, par exemple, à des problèmes d'interprétation récurrents, certains groupes ont, premièrement, mis en lumière ce qui était souhaitable dans leurs perspectives pratiques, deuxièmement, organisé l'influence en amont pour permettre de faire émerger une interprétation acceptable pour une mise en œuvre plus confortable, troisièmement, identifié de manière précoce les points techniques de la norme sur lesquels aucune évolution ne serait possible, en vue d'anticiper leur mise en œuvre ou leur probable éviction interne. Ces entreprises ont structuré des stratégies de coalitions dans des situations complexes de décisions, impliquant plusieurs natures d'acteurs, actionnaires, conseils, référents techniques, préparateurs de comptes, et services internes de pilotage. Il n'a pas toujours été nécessaire de recourir à des groupements lobbyistes spécialisés. Parfois, la coalition s'appuie sur l'initiative thématique d'un cabinet d'audit qui garde son influence en animant des réunions « contrats long terme ».

Dans nos échanges avec ACTEO, nous avons constaté qu'un aspect important du processus de mise en œuvre portait sur des négociations avec le normalisateur par une activité de *lobbying* efficace. Elle consistait, par exemple, à approcher le « représentant français » de l'IASB pour éprouver son « degré de sympathie » pour le sujet posant problème, la question des jalons étant celle principalement évoquée. Dans plusieurs entreprises, on note qu'il a aussi été possible de prendre contact directement avec le *staff* de l'IASB comme cela a été exprimé par trois des groupes rencontrés sur le sujet des licences. Certains préparateurs de comptes ont reconnu avoir été présents aux fonds baptismaux de la norme en échangeant directement avec l'IASB pour tenter de faire passer « un message », parfois pour influencer certains paragraphes sensibles, d'autres fois pour faire en sorte que leur entreprise soit consultée ultérieurement sur de futures

⁶ Se reporter à l'annexe 3 pour la synthèse des *verbatim* sur ces sujets.

normalisations. Il semble préférable et moins coûteux de discuter avant que les choses ne soient posées comme définitives. Les entreprises rencontrées n'hésitent pas à faire valoir une posture de négociation en amont de la normalisation jugée parfois abusivement intrusive.

Le processus mis en place par ACTEO semble récurrent. Dès qu'une norme est travaillée, des réunions regroupant de nombreux groupes sont provoquées tous les 4 à 5 mois. Pour des raisons de confidentialité, les commissaires aux comptes ne sont pas conviés. Dans le cadre de ces réunions, les points sensibles de la norme et les actions à conduire sont discutés en fonction des attentes des entreprises membres.

b. L'émergence de conventions « de place » entre entreprises

Plusieurs conventions d'application ont émergé entre les groupes. Elles ont visé à structurer la manière d'appréhender les concepts et principes de la norme. L'appropriation de la norme peut naître d'un processus par lequel les entreprises cherchent à défendre leur situation existante en produisant des clés d'adaptation opérationnelle permettant une mise en œuvre convergente, le plus souvent au sein d'un même secteur d'activité. Il s'agit alors de produire des espaces de discussions facilitant les échanges entre les acteurs de ces différentes organisations. Detchessahar (1998) explique ainsi qu'au-delà des règles et des prix qui régulent les transactions et permettent « d'épuiser la complexité des échanges », émerge la nécessité de faire apparaître des « processus négociatoires dans lesquels chaque cocontractant essaye d'établir une règle qui lui soit favorable ». En somme, bâtir des lieux de discussion ciblés, « la place », améliore la compréhension de la norme, sa mise en œuvre et les mécanismes de convergence de comportement des firmes.

Il ressort de notre synthèse que la quasi-totalité des groupes a mis en œuvre une « logique de place », n'hésitant pas à travailler avec les « pairs et concurrents » pour, d'une part, définir un « consensus de place » sur la bonne interprétation sur les points de blocage opérationnels, d'autre part, connaître suffisamment tôt les points difficiles de la norme sur lesquels aucune transaction ne serait possible et agir en interne en conséquence. Sur le plan stratégique, le but ultime consiste parfois à éviter que la norme ne devienne un facteur artificiel de différenciation au sein d'un secteur.

c. L'émergence de conventions « d'interprét-action », de transcriptions opérationnelles et d'industrialisation

Trois groupes de conventions ont été identifiés au sein des processus des firmes :

- En premier lieu, nous trouvons les conventions d'application portant sur les manières « d'interpréter pour agir », ce que P. Lorino (2002) appelle *interpret-action*. Il s'agit d'identifier de bonnes pratiques de travail liées à la compréhension interne de la norme. De manière quasi systématique, ces conventions d'application se déroulent en trois étapes. Les services préparateurs de comptes commencent par vérifier leur bonne compréhension du *business model* des différentes *business units* pour identifier par *feedback* d'éventuelles spécificités. Une analyse des contrats représentatifs du secteur d'activité est ensuite réalisée. Puis, les groupes forment les opérationnels à la

compréhension des grands enjeux généraux de la norme en leur expliquant la portée comptable de leurs *feedbacks* opérationnels.

- En deuxième lieu, nous identifions les conventions d'application portant sur la manière de *transcrire* les éléments de la norme aux acteurs opérationnels, ce qui implique par exemple la formation des acteurs de terrain. Dans ce groupe de convention, un grand nombre de situations montre que les entreprises font le choix d'une *guidance* interne sous forme documentaire afin de « traduire », « transcrire », « cadrer » la norme dans les pratiques opérationnelles « de manière stable ». À ce stade, un second cycle de formations des acteurs intervient au niveau industriel ou du contrôle de gestion pour exécuter dans la pratique les décisions centrales. Ces conventions d'applications sont très majoritairement issues d'un processus *top down*.

- En troisième lieu, nous trouvons les conventions qui favorisent l'industrialisation de la norme pour introduire dans les processus une récurrence acceptée par les acteurs. Les entretiens ont montré la prise de conscience d'une modification en profondeur des procédures opérationnelles au niveau juridique pour la rédaction des nouveaux contrats, au niveau des processus industriels quand il s'agit de redonner du pouvoir aux chefs de projets de l'industrie et surtout au niveau des systèmes d'information très largement impactés dans de nombreuses entreprises. Cette industrialisation de la norme est d'autant plus facilitée que le groupe met en œuvre plusieurs leviers :
 - ✓ le levier relationnel puisque l'industrialisation s'avère d'autant plus adaptée qu'elle a été comprise, négociée et acceptée par le terrain non-comptable ;
 - ✓ le levier procédural au travers de nouvelles routines d'autant mieux mises en œuvre que le terrain non-comptable y voit un intérêt. De nombreux entretiens ont mis en évidence les efforts considérables de « vente » interne de l'IFRS 15 avec d'autant plus d'acuité que les préparateurs de comptes avaient parfois eux-mêmes du mal à croire à la norme et à sa nécessité ;
 - ✓ le levier matériel lorsque la mise en œuvre s'est traduite par de nouveaux investissements, non pas dans le *business model* de l'entreprise, mais de manière alternative dans des outils informatiques, de conseils, de formation, de procédures visant à rendre la règle comptable récurrente et la communication financière conforme.

2.3.2. Une mise en œuvre en mode projet

La mise en œuvre de la norme s'est traduite par un déploiement interne en mode projet dans la plupart des entreprises interrogées. Seules quatre entreprises ont expliqué ne pas avoir travaillé sur l'IFRS 15 en mode projet. Compte tenu de notre échantillonnage, il est toutefois possible que nous ayons un biais. On peut, en effet, imaginer que les entreprises ayant le plus structuré leur déploiement avec un mode projet formalisé et piloté par un responsable de projet, sont également celles qui sont les plus à même de nous fournir un niveau de détail important sur la mise en œuvre de la norme.

Ce déploiement en mode projet traduit la volonté d'opérationnalisation de la direction générale (§ a). Il s'est manifesté dans la plupart des entreprises par une animation de gestion spécifique à la norme (§ b) et un système de pilotage et de contrôle propre à ce déploiement (§ c).

a. La structure des projets de mise en œuvre

Par « mode projet », nous entendons un processus formel, séquentiel et piloté par une équipe projet identifiée. Certaines entreprises, tout en étant inscrite dans une démarche formelle d'implantation de la norme, ne se sont pas perçues en « mode projet », car n'ayant ni équipe référente identifiée ni phase de *closing*, ni budget direct associé. Un groupe a ainsi indiqué être « parti trop tard » et, d'autres, avoir commencé le mode projet « seulement pour la phase finale du processus en 2017 » (groupe R)⁷. Ce format de déploiement a d'abord visé à valider la cohérence de l'IFRS 15 avec les contrats des firmes afin de ne pas sous-estimer ou sur-estimer certaines des conséquences attendues de la norme. Il s'agissait également de garantir la durabilité de la mise en œuvre chez les acteurs opérationnels. Certaines entreprises ont même parlé de « changement de culture » qu'il fallait réussir par ce moyen.

La première question posée a été celle de l'horizon temporel de la norme. Certains groupes (A, C, G, H, I,) ont expliqué avoir commencé les travaux d'analyse avant 2014 (dès la publication de la norme par l'IASB) avec un rythme leur permettant d'être dans les temps d'une communication financière sur l'application de la norme. Plus l'horizon temporel fatidique de 2018 était perçu avant analyse comme impactant et la participation à des coalitions de place vécue comme importante, plus les entreprises ont déployé un processus précoce, long et formalisé. Dans une perspective de pilotage du changement (Herriau et Touchais, 2015), la chose n'est pas surprenante.

Les projets déployés dans les groupes ont fait l'objet de découpages classiques en lots de travail (LT), allant de 7 (groupe K) à 13 familles de LT (groupe A). Les LT sont des séquences de lots de projets, en d'autres termes, des activités homogènes en termes de coûts et performances. L'idée était de « définir le fonctionnement de l'existant, prévoir et définir d'éventuelles nouvelles orientations, chiffrer les temps homme et les coûts de mise en œuvre » avec un avancement du projet mesuré par de nombreux indicateurs clés de performances dans le projet (groupe A). Certains *position papers* rédigés à cette occasion sont remarquablement précis avec des exemples chiffrés et des actions de progrès qui peuvent être proposées aux acteurs opérationnels. Dans les entreprises A, C ou K, l'idée était d'atteindre une cohérence tant verticale qu'horizontale du projet. Il s'agissait en particulier de vérifier qu'il n'y avait pas de contradiction avec les actions locales dans des entreprises de taille mondiale, que les problèmes entre filiales étaient bien pris en compte et que les budgets de mise en œuvre étaient optimisés. Dans les échanges, les groupes interrogés ont abordé les phases suivantes : élaboration de documents internes de planification du projet IFRS (18 groupes sur 18⁸), découpage du déploiement en LT (10/18), estimation des durées de processus et rétro-planning (6/18),

⁷ Pour des raisons de confidentialité, nous avons nommé les 18 groupes rencontrés par des lettres allant de A à R.

⁸ Même si quatre groupes indiquent ne pas fonctionner avec une équipe projet pour la mise en œuvre de la norme, nous constatons l'existence des phases qui sont de l'ordre d'un fonctionnement projet.

allocation des ressources requises pour la démarche en temps homme et en coûts de formation (16/18), attribution des rôles au sein du projet (7/18), attribution de l'équipe projet (4/18), détermination du plan de communication autour de la norme particulièrement quand il a fallu informer, former et convaincre de sa pertinence (16/18), détermination des impacts attendus (3/18) et des indicateurs clés de performance (3/18).

L'analyse a montré que cette démarche projet était autant l'émanation d'une culture habituelle de fonctionnement dans l'entreprise concernée (groupe A ou C par exemple) que le signal formel volontaire de l'importance de l'IFRS 15 pour la direction générale et la gouvernance actionnariale. Le mode projet a également eu comme enjeu de convaincre les acteurs de la pertinence de la norme et d'aider à réduire les résistances aux changements opérationnels.

b. L'animation des projets et le soutien des opérationnels à la norme

L'un des points saillants du projet a consisté à convaincre les acteurs de l'intérêt de l'IFRS 15. Deux questions ont rapidement émergé dans le pilotage du projet auprès des opérationnels : comment animer la mise en œuvre de la norme ? Et comment rendre cette animation compatible avec l'organisation, le modèle d'affaire et le déroulement identitaire des processus métiers ? La tentative de réponse à ces deux questions s'est faite par une implication collective dans un mode projet plus ou moins formalisé.

Dans la plupart des situations, les projets ont suivi une trame classique (*Initiating, Planning, Executing, Monitoring, Closing*) en particulier pour les groupes industriels confrontés au problème des jalons techniques ou prestataires de services exposés à des problèmes liés aux licences. Pour tenter de l'apprécier, nous avons travaillé avec une échelle de Lickert permettant de repérer le degré d'implication, perçu par les chercheurs lors des entretiens, des entreprises dans chacune des phases du projet (*Initiating...Closing*).

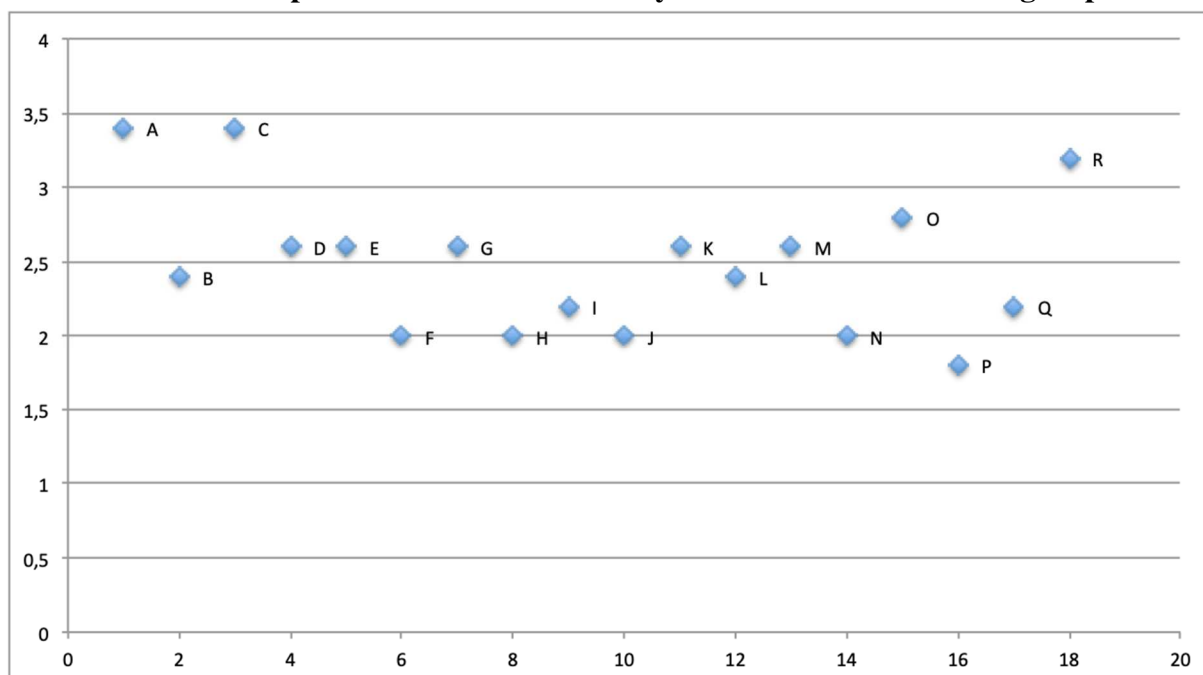
En fonction des éléments fournis par les groupes, un score de 1 à 4 points a été attribué pour chacune des cinq phases du projet. Dans cette approche, un biais est possible car les entreprises nous ayant accordé le plus de temps d'entretien ont aussi livré le plus de détails, favorisant ainsi leur score. À décharge de cette approche, nous pouvons supposer que les groupes ayant plus détaillé leur démarche sont peut-être plus impliquée dans leur projet d'implantation normatif.

Pour chacune des cinq phases, le score retenu s'exprime ainsi :

- 1 point : prise de conscience des enjeux de la phase,
- 2 points : déploiement de mesures formelles ponctuelles,
- 3 points : mise en place de pratiques formelles systématiques déclarées et contrôlées,
- 4 points : niveau important de planification dans la démarche de mise en œuvre, dans la transmission aux acteurs (y compris aux actionnaires) et dans le déploiement international.

Le schéma 1 présente les scores moyens de mise en œuvre des groupes étudiés.

Schéma 1 - Représentation des scores moyens de mise en œuvre des groupes



Légende : l'abscisse représente les groupes de l'échantillon et, l'ordonnée, le score moyen de mise en œuvre de la norme.

Le schéma montre au moins deux groupes d'entreprises ayant un comportement d'implication plus tranché dans le projet. Le premier groupe (A, C, R) est constitué de firmes très exposées aux jalons techniques. Ces entreprises ont démarré tôt les processus d'implantation de la norme et ont décrit, lors des entretiens, la mise en place d'un groupe de projet couvrant l'ensemble des problèmes soulevés dans l'analyse. Deux de ces trois firmes ont aussi déclaré avoir eu des activités d'influence en amont du processus ainsi que des logiques « de place ». Elles ont aussi déclaré avoir été des acteurs directs de « l'interprétation » de l'IFRS 15 sans le prisme des cabinets. Le second groupe (F, H, I, J, N, P, Q) est constitué d'entreprises présentant le score moyen le plus faible. Il s'agit plutôt de firmes de secteurs d'activité différents (industriels ou prestataires de services) ayant connu un démarrage tardif du processus formel d'implantation de la norme. Ces groupes sont moins engagés dans une logique de place et ont été plus dépendants des cabinets présents dans leur périmètre pour effectuer les phases de transcription opérationnelle et d'industrialisation. Lors de cette dernière phase, parmi les acteurs les moins réceptifs à la mise en œuvre de la norme, les contrôleurs de gestion ont parfois été cités comme ayant une culture technique « insuffisamment comptable » ce qui semblait représenter un frein à la mise en œuvre, notamment dans des entreprises de services.

c. Projet d'implantation de la norme et adaptation contingente de l'outil de pilotage de la performance

L'organisation en mode projet, particulièrement dans les entreprises industrielles à contrats long terme, a attaché de l'importance à la maîtrise des incidences opératoires sur le contrôle de gestion et le pilotage des processus avec un niveau de détail important. Dans certains groupes utilisant les jalons techniques avec l'IAS 11, nous avons également pu interroger des utilisateurs et contrôleurs de gestion afin d'affiner la vision de l'industrialisation de la norme. Ainsi, au sein du groupe A, nous avons constaté une organisation structurée en couches opératoires comprenant plusieurs acteurs :

- Le directeur de programme est garant de la relation avec le client dans la réalisation d'un produit soumis à un contrat long terme. Il garantit les objectifs en termes de coûts, délais et conformité. Il coordonne aussi le programme.
- Le responsable de lots programme est rattaché au directeur de programme. Il garantit ses objectifs dans son périmètre.
- Le chef de lot programme est responsable dans son périmètre de l'atteinte des objectifs. Il va s'assurer que son entité dispose des moyens techniques et humains pour réaliser les demandes programmes.
- Le responsable de tâches, enfin, se situe au niveau élémentaire de la production.

Dans ce groupe, le mode de déploiement de l'IFRS 15 a particulièrement ciblé les chefs de lot programme. Pour anticiper la reconnaissance du chiffre d'affaires et de sa marge, il a fallu encourager les outils de mesures permettant d'être plus efficient dans la mesure de l'avancement physique des tâches. Comme la nouvelle norme a imposé de reconnaître le chiffre d'affaires en fonction de l'avancement des coûts, il a fallu s'assurer que cela corresponde aussi à l'avancement physique du travail. Une attention particulière est alors portée aux écarts sur coûts (dépensons-nous trop par rapport à l'avancement physique ?) ou à l'écart sur délais (sommes-nous en avance sur le calendrier dans la réalisation physique ?). L'écart sur coûts impose de réexaminer les coûts à terminaison tandis que l'écart sur délais permet au contrôle de gestion de prendre le chiffre d'affaires et sa marge associée sans modifier la vision à terminaison. Il convient de s'assurer que les coûts sont bien gérés car tout dérapage se traduit mécaniquement par une reconnaissance de chiffre d'affaires, sauf à revoir les coûts à terminaison (ce qui n'est pas toujours fait).

Avec l'abandon des jalons techniques, il a fallu permettre aux chefs de lot programme d'anticiper d'éventuels écarts simultanés sur les coûts et les délais sur plusieurs parties du programme de réalisation. Avec l'impact que cela peut avoir sur le chiffre d'affaires et sa marge, la tâche a été dévolue au contrôle de gestion. Le fait de reconnaître les revenus au *pro rata* des coûts supportés a conduit le groupe à demander aux chefs de lot programme de saisir directement leurs actualisations afin de bénéficier d'informations plus fiables. La mise en œuvre de la norme rend cet acteur opérationnel plus responsable car la maîtrise de l'écoulement du coût de production dont il est responsable devient un facteur clé de succès.

De nombreux groupes ont dédié des phases du projet de mise en œuvre à la réforme de leurs systèmes d'information liée à l'implantation de l'IFRS 15. Dans l'entreprise K, il nous a été expliqué que cela avait été si sensible qu'il y avait eu une rotation de « quatre chefs de projet

système d'information en quatre ans ». Il y a des modifications dans la structure de l'ERP liées à des changements dans les contrats, au niveau du calcul des coûts encourus, des modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires et des impacts juridiques. Lorsque les contrats sont constitués de plusieurs obligations de prestation, il faut les comptabiliser séparément. Chacune de ces obligations de prestation aura sa part de chiffre d'affaires, sa marge, son coût. Dans le cas illustratif du groupe A, il a fallu définir une nouvelle maille sur le contrat dite « lot de programme » qui est devenue la maille informatique type pour conduire l'analyse des coûts et d'avancement. Le responsable du système d'information a dû produire une arborescence des tâches du projet. En introduisant dans l'architecture du nouveau système d'information la notion de « lot de programme », il devient possible de faire une analyse des coûts par *output* mais aussi avec un niveau de détail plus fin dans l'analyse des obligations de prestation.

Lorsqu'elle a été signalée, la résistance ponctuelle des contrôleurs de gestion à l'implantation de la norme est venue des changements nombreux attendus dans les pratiques quotidiennes de mesure des coûts. Par exemple, le remplacement d'une reconnaissance du chiffre d'affaires avec les jalons techniques par un avancement aux coûts s'est traduit par un suivi des coûts plus rigoureux. Avec les jalons, la comptabilisation des revenus s'appuyait sur les coûts budgétés et était liée à l'acceptation du jalon, par exemple, par le client ou le service qualité de l'entreprise. Désormais, l'enregistrement comptable s'appuie sur les coûts réellement consommés. La consommation (et donc le chiffre d'affaires) est désormais validée par l'ordre de fabrication et les sorties de stocks. Les groupes, qui s'appuyaient auparavant sur les dépenses hors factures non parvenues, ont dû intégrer les charges à payer pour avoir une connaissance plus précise de leurs coûts réels. Concernant les éléments en stocks, ils sont désormais intégrés dans les coûts encourus au moment de la sortie des stocks et non lors de l'entrée en stock. Auparavant, dans le groupe A, l'ERP ne prenait en compte que les lignes de dépenses en date d'entrée en stock ce qui, dans la perspective d'un avancement aux coûts, n'est pas souhaitable car il suffirait « d'acheter du stock » pour augmenter la reconnaissance du chiffre d'affaires. Le système d'information a été modifié pour ne prendre en compte que la consommation réelle du stock imposant ainsi un suivi plus précis de la part des opérationnels.

Même si le chiffre d'affaires n'est plus reconnu en fonction des jalons techniques, les jalons restent d'actualité dans les mœurs opérationnelles. Cela se traduit par un traitement informatique spécifique : quand un budget de programme est validé, le groupe lance un traitement informatique qui crée un « jalon de chiffre d'affaires » dans la tabulation informatique. Les opérateurs doivent ainsi alterner entre deux conceptions opérationnelles, avec une pratique en apparence sans jalons, mais en agissant comme si ces derniers existaient toujours dans le système d'information au niveau des budgets. Cela a conduit les groupes concernés à adapter leur ERP en créant de nombreuses « verrues informatiques » (terminologie entendue en entretien pour désigner des modules *ad hoc* liés à la norme) pour traiter ces questions.

Dans d'autres entreprises industrielles, le projet d'implantation de la norme a porté son attention sur des aspects spécifiques à la Recherche et Développement (R&D). Dans le cas classique, l'enregistrement du chiffre d'affaires associé à l'activité de R&D d'un bureau

d'études n'est pas liée à une production en série. Il vend simplement une prestation à un client à propos duquel la reconnaissance de chiffre d'affaires ne pose pas de problème. En revanche, si le service de R&D génère un *output* sur mesure (exemple : un outil ou un moule) qui va permettre d'effectuer pour un client la production en série d'une pièce (exemple : pièces détachées de véhicules), une analyse de l'opération s'impose. Cet *output* constitue alors un coût d'exécution du contrat (IFRS 15 § 95 et suivants). Son coût « doit être amorti sur une base systématique correspondant à la fourniture au client des biens ou services auxquels l'actif se rapporte » (IFRS 15 § 99). Cela implique de pouvoir prédire de manière relativement précise la durée effective de production de cette pièce et ses ventes futures. À cette fin, les groupes utilisent différents moyens de suivi comme les « pastilles » ou les « rondelles » qui sont également susceptibles d'influencer le financement de ces *outputs*.

La « rondelle » ou la « pastille » constitue une composante du prix de vente d'une pièce, liée à l'utilisation de l'*output*, au même titre que la matière ou les composants consommés. Il est important pour le groupe de s'assurer qu'il dégagera un chiffre d'affaires lié à la production en série suffisant pour couvrir l'investissement initial du moule ou de l'outil spécifiquement créé. Il met donc en place une procédure de suivi des « pastilles » ou des « rondelles » sur toute la durée de la production de la série de pièces. Les entreprises industrielles du secteur automobile ou aéronautique produisant simultanément des dizaines de références, le suivi est complexe. Lors de la facturation, il s'agit de suivre le nombre de pièces vendues et d'identifier le chiffre d'affaires (les « rondelles » ou les « pastilles ») relatif aux différents *outputs* réalisés par le groupe pour assurer ces productions en série.

Avec la méthode des « pastilles » (par rapport aux « rondelles »), le client participe dès le départ au financement des coûts d'exécution du contrat par le biais d'un paiement initial. Du point de vue comptable, cela donne lieu à une première facture comptabilisée en produits constatés d'avance avant d'être reconnu au résultat au fur et à mesure de la consommation des pastilles, en d'autres termes, de la fabrication de la série de pièces liée à l'*output* partiellement (voire totalement) financé par le client.

2.3.3. Coût opératoire de mise en œuvre et coût d'opportunité de la norme

Le point déclaratif le plus sensible du projet de mise en œuvre de l'IFRS 15 est celui de son coût. Au-delà de la confidentialité d'une telle information, nous avons été surpris de constater que des entreprises capables de descendre de manière très fine en mode projet, sur des périodes de plusieurs années, dans le détail de la mise en œuvre de la norme, puissent reconnaître ne pas avoir chiffré le coût d'implantation de l'IFRS 15. Les coûts de mise en œuvre n'ont pourtant pas été absents de nos entretiens. Ils ont fait l'objet de questions systématiques de notre part dans les 18 groupes interrogés. D'une certaine manière, nous avons nous-mêmes représenté un coût supplémentaire indirect lié à la norme pour les préparateurs de comptes qui ont accepté de nous recevoir. Ce point, qui nous a parfois été souligné, a aussi été la principale cause des refus ou retards d'entretien dans certains groupes.

Dans de très nombreuses situations, les données de coûts évoquées étaient certes floues mais l'unité de mesure du phénomène a le plus souvent été le million d'euros ou la dizaine de millions d'euros. Lorsque les coûts sont évoqués, engageant parfois des cycles de formations de

centaines voire de milliers de personnes, ils portent plutôt sur la perception de leur nature directe, en grande partie parce que les interlocuteurs semblent avoir été plus sensibles aux coûts liés aux cabinets d'audit. Dans certains de nos entretiens, les coûts de la norme ont fait l'objet d'échanges portant sur le fait qu'un engagement budgétaire au profit de la mise en œuvre des nouvelles normes traduisait de fait une opportunité perdue pour investir dans un aspect plus directement créateur de valeur dans le *business model*. Il y a eu un clair appel aux chercheurs pour chiffrer ce coût, parlant même de « problème d'utilité publique sur le coût des IFRS en Europe ». Un des préparateurs de comptes nous a clairement appelé à nous interroger sur le coût des IFRS au sein des 6 000 entreprises européennes concernées par ces normes, en laissant entendre que si chaque firme concernée a engagé autant de millions d'euros que son propre groupe en coût de conseils, d'honoraires additionnels de commissariat aux comptes, d'assistance pour l'aménagement du système d'information pour l'implantation de l'IFRS 15, il y aurait tout simplement en Europe un problème de « détour d'investissement » vers un processus comptable finalement très faiblement créateur de valeur. Les allusions à la mise en œuvre de l'IFRS 16 n'ont pas manqué d'appuyer ce propos. Nous avons donc questionné ce problème des coûts liés à la normalisation comptable suivant une grille reprenant les sous-processus de la normalisation et les diverses natures de charges en terme budgétaire. Le tableau 9 présente cette grille d'analyse du coût de normalisation.

Les entretiens ont montré que, lorsqu'ils étaient formalisés, les coûts externes directs étaient jugés « considérables », « disproportionnés ». En revanche, la part indirecte du coût du processus d'appropriation n'a pas été souvent reconnue comme faisant l'objet d'une mesure budgétée spécifique. Elle semble pourtant constituer la part la plus importante du processus, d'autant que les coûts cachés ou d'opportunités sont apparus comme singulièrement plus importants dans cette composante du processus.

Tableau 9 - Grille d'analyse du coût d'appropriation

Coûts	Processus d'influence et logique de place	Processus de traduction opérationnelle	Processus de mise en œuvre du mode projet	Processus d'industrialisation de la norme
Coûts externes	<p>Coût d'intercession et de participation aux sessions lobbyistes.</p> <p>Coûts de conseils externes liés à la compréhension de la norme.</p>	<p>Coûts de conseils externes consacrés à l'élaboration et à la formalisation documentaire des <i>position papers</i>.</p> <p>Coûts de certification externe des documents du processus de normalisation.</p>	<p>Coûts externes d'animation du projet.</p> <p>Coûts de conseils externes management et informatique.</p>	<p>Coûts de conseils externes sur les dimensions managériales, informatiques et juridiques liées à la transformation des procédures métiers.</p> <p>Coûts externes de nouveaux modules informatiques.</p> <p>Coûts externes de conseils liés à la gestion des boucles correctives dans les processus opérationnels.</p>
Coûts internes	<p>Coûts de participations à des groupes de travail consacrés à l'information précoce sur la norme.</p> <p>Formation des responsables d'équipes de préparation de comptes.</p> <p>Coûts de restitution aux décisionnaires, à la gouvernance actionariale.</p>	<p>Coûts d'élaboration des séminaires de formation.</p> <p>Coûts de formation interne aux éléments comptables des <i>position papers</i>.</p> <p>Coûts d'analyse des impacts probables.</p>	<p>Coûts d'animation des LT en intégrant une composante de coûts spécifiques par métier, par filiale, par zone géographique.</p> <p>Coûts de gestion des <i>feedbacks</i> locaux.</p> <p>Coûts d'apprentissage.</p>	<p>Coûts liés à la résistance à la norme : coûts cachés relatifs au <i>turnover</i>, aux licenciements et aux mutations liés à la norme.</p> <p>Coûts des impacts opérationnels (jusqu'à 13 niveaux d'impacts repérés dans le groupe A).</p> <p>Coûts fonctionnels et d'apprentissage liés aux nouveaux processus.</p>

2.4. Les conséquences comptables de l'IFRS 15, ses apports et ses limites

Après avoir analysé les principaux impacts comptables de l'IFRS 15 (§ 2.4.1.), nous présentons les apports et les limites de la norme (§ 2.4.2.).

2.4.1. Les impacts comptables de l'IFRS 15

Pour nous analysons les conséquences comptables de la nouvelle norme sur les revenus en reprenant les cinq étapes du modèle de comptabilisation du chiffre d'affaires (§ 2.4.1.1.). Puis, nous présentons les autres problématiques liées à l'IFRS 15 (§ 2.4.1.2.).

2.4.1.1. Les impacts comptables liés au modèle en cinq étapes de l'IFRS 15

Nous étudions l'application du modèle unique en cinq étapes de reconnaissance des revenus de l'IFRS 15.

Etape 1. Identification des contrats conclus avec les clients

L'application de l'IFRS 15 a conduit les groupes à reprendre leurs contrats pour les analyser à l'aune des nouvelles règles de reconnaissance des revenus liés aux contrats conclus avec des

clients. Cette première étape d'identification, notamment la problématique du regroupement des contrats, n'a pas constitué un sujet de discussion majeur au regard des pratiques antérieures avec les IAS 11 et 18.

Etape 2. Identification des obligations de prestation du contrat

Les revenus générés par un contrat sont désormais comptabilisés en fonction de la réalisation de chaque obligation de prestation du contrat. Un contrat pouvant contenir plusieurs obligations de prestation, une analyse détaillée s'impose.

La réalisation de l'obligation de prestation est liée au transfert du contrôle des biens et services au client. Ce transfert est effectif lorsque le client peut décider de l'utilisation de ces biens et services et en obtenir la quasi-totalité des avantages économiques (les flux de trésorerie futurs). Il peut être réalisé à un instant précis lors de la vente/livraison ou de manière progressive.

Focus sur la vente de droits de diffusion

La vente du droit de diffusion des films consiste à accorder une licence de propriété intellectuelle. Avec la notion de transfert des avantages et risques de l'IAS 18, la question qui se posait était de savoir si les revenus étaient comptabilisés lors de la remise de la bande, intervenant en règle générale au moment de la sortie en salles, ou lors de la diffusion. En retenant la première solution, le groupe pouvait très rapidement enregistrer les revenus susceptibles d'être encaissés dans plusieurs années lors de la diffusion. Une partie de ce chiffre d'affaires étant variable, le risque était d'inscrire en résultat des produits ne se réalisant pas *in fine*. L'IFRS 15 clarifie la situation avec la notion de transfert de contrôle. S'agissant d'une licence statique, le transfert est considéré intervenir au moment de la diffusion (à la réalisation de l'évènement) : diffusion à la télévision, téléchargement sur la plateforme...

Cette étape d'**identification des obligations de prestation du contrat** est essentielle pour définir les dates de comptabilisation des revenus (et donc la reconnaissance de la marge). Quand un contrat est composé de plusieurs obligations de prestation, il ne peut pas être considéré comme un ensemble homogène. Sa décomposition n'est toutefois pas toujours facile. L'analyse des pratiques au regard des nouvelles règles de l'IFRS 15 a soulevé des questions complexes portant notamment sur le caractère « distinct » ou non des biens ou services à fournir, sur les activités préalables (exemples : construction d'une plateforme, connexion au réseau téléphonique, fabrication d'un moule...) ou postérieure (exemple : maintenance) à la phase de production. Ces questions ont fortement touché les entreprises relevant des secteurs d'activité suivants : aéronautique et défense, équipement automobile, télécommunication, énergie et informatique. Apporter une réponse à ces questionnements s'est traduit par un jugement important.

Cas d'un contrat portant sur la production et la vente de plusieurs avions identiques

Avant l'IFRS 15, un contrat lié à la commande d'un nombre d'appareils identiques était considéré comme une obligation de prestation unique. Un groupe calculait une marge par contrat. Cela revenait à appliquer à chaque avion produit et vendu une marge moyenne calculée sur toute la durée du contrat.

Dès lors que les avions sont considérés comme « distincts » au sens de l'IFRS 15 (§ 27-30), chaque unité fournie au client constitue une obligation de prestation. Cela suppose de comptabiliser la marge relative à chaque avion, indépendamment des autres. Il n'est plus possible d'étaler l'effet d'apprentissage sur tout le contrat alors même que le coût de production unitaire diminue au fur et à mesure de l'avancement. Le changement opéré revient à enregistrer des pertes sur les premiers avions (coûts de production plus élevés) et des gains sur les derniers (coûts de production plus faibles). Le résultat réalisé sur le contrat ne peut plus être étalé sur toute la durée contractuelle. Cela revient à passer de la méthode à l'avancement sur le contrat à l'achèvement pour chaque avion produit. Compte tenu de l'importance des effets d'apprentissage réalisés sur un contrat, le changement de règles s'est traduit par un impact financier important.

D'une manière générale, les règles liées au découpage en obligations de prestation n'ont pas bouleversé les pratiques des groupes. Même si l'IAS 18 ne précisait pas les modalités d'application, elle indiquait qu'il était « nécessaire d'appliquer les critères de comptabilisation aux éléments séparément identifiables d'une transaction unique afin de refléter la substance de cette transaction » (§. 13). Le découpage en obligations de prestation a surtout conduit quelques groupes à reconnaître la maintenance comme une obligation de prestation séparée et, ou à considérer les coûts de développement (c'est-à-dire les activités de pré-exploitation intervenant en amont de la production) comme des coûts d'exécution.

Cas d'un contrat portant sur la construction d'un sous-marin et sa maintenance

Un contrat comprend la production d'un sous-marin avec sa maintenance durant la période d'utilisation. La fabrication nécessite au préalable une phase de développement entraînant des frais d'étude et d'ingénierie et la construction d'une plateforme. Trois obligations de prestations doivent être définies pour ce contrat :

- les coûts d'exécution du contrat pour les activités de pré-exploitation,
- la fabrication du sous-marin,
- la maintenance.

Etape 3. Identification du prix de vente

En présence de paiements en avance ou différés, le prix doit être ajusté pour tenir compte de la **composante financement**. La différence entre le montant à recevoir (ou reçu) et le montant

ajusté correspond à la partie « intérêts » à inscrire en produits financiers (ou en charges financières) sur la durée du règlement en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Le prix ajusté correspond à l'estimation du prix de vente au comptant. Par rapport à l'IAS 18, l'IFRS 15 considère que la composante financement s'applique également aux avances et acomptes mais qu'elle n'est pas significative si la durée est inférieure à 12 mois. Elle intègre, par ailleurs, des exceptions. Ces nouveautés n'ont pas entraîné de changements pour les raisons suivantes :

- ✓ les impacts ne sont pas significatifs en raison des faibles taux d'intérêt actuels et, ou de délais de paiement courts (inférieurs à 12 mois) (12 groupes),
- ✓ la composante financement était déjà intégrée avec les normes précédentes (3 groupes),
- ✓ les avances visent à sécuriser les contrats (3 groupes), ce qui constitue une exception prévue par l'IFRS 15 (§. 62c). Cela a d'ailleurs conduit certains groupes à revoir les clauses de leurs contrats sur la sécurisation de l'avancement « parce que cela avait aussi du sens ».

Dans tous les cas, cette composante financement est très critiquée au motif que son estimation est approximative et qu'elle ne présente aucun intérêt. Plusieurs responsables considèrent que l'on « n'est plus dans le réel ».

« Le prix de transaction est le montant de contrepartie auquel l'entité s'attend à avoir droit en échange de la fourniture de biens ou de services promis à un client, à l'exclusion des sommes perçues pour le compte de tiers » (IFRS 15 §. 47). Cette contrepartie peut inclure des **montants variables à condition qu'ils soient hautement probables** (IFRS 15 §. 56). En d'autres termes, la probabilité de ne pas recevoir *in fine* ces montants doit être relativement faible. La nouveauté de l'IFRS 15 réside dans le caractère hautement probable c'est-à-dire quasi-certain (et non plus simplement probable). Pour mesurer les conséquences de ce changement, les groupes ont réalisé une analyse qualitative de leurs contrats à long terme en s'appuyant sur leur expérience et les données historiques. Les impacts sont globalement marginaux car les firmes avec des montants variables conséquents adoptaient déjà une approche très prudente pour l'intégration des conséquences des clauses de révision et d'indexation des prix, les pénalités, les avenants liés aux performances... Certaines firmes ont toutefois été amenées à exclure des éléments de revenus dont elles ne pouvaient pas démontrer le caractère hautement probable faute de disposer de données ou d'études suffisantes sur le sujet. Avec la méthode rétrospective, cette situation s'est traduite par un impact négatif sur les capitaux propres d'ouverture de l'année de transition. Le risque est d'avoir des firmes utilisant opportunément l'IFRS 15 afin d'accroître leurs résultats futurs grâce à un nouvel enregistrement de ces revenus lors de leur réalisation sur les années futures. Ce changement de règle a, par ailleurs, conduit des groupes à revoir leur politique en la matière et la formulation de ces clauses contractuelles pour, à la fois, être plus prudent et améliorer, lorsque c'est possible, l'estimation des contreparties variables.

Avec cette nouvelle définition du prix de transaction, le chiffre d'affaires doit être enregistré **net des remises, rabais et remboursements** pour retour de marchandises par exemple. Ainsi, le droit de retour des marchandises ne peut plus être constaté en provisions. Il doit directement être imputé sur le montant du revenu comptabilisé. Même si ce changement ne modifie pas le résultat, cela impacte les ratios calculés sur la base du chiffre d'affaires. Par ailleurs, **les coûts**

refacturés aux clients doivent être exclus des revenus lorsque le groupe agit en tant qu'agent (et non de principal)⁹. Ils ne peuvent plus apparaître à la fois en produits et en charges.

Etape 4. Répartition du prix de vente entre les différentes obligations de prestation du contrat

La problématique de **la répartition du prix de vente entre les différentes obligations de prestation** porte sur la question du caractère observable des prix de vente de chaque obligation. Cela n'a pas entraîné de changements majeurs au regard des pratiques antérieures. Sauf cas particulier, les prix des obligations étant détaillés dans les contrats, les nouvelles règles n'ont pas constitué une difficulté majeure. En l'absence d'une telle information et, ou en présence d'une ventilation contractuelle non pertinente au regard du marché, la répartition du prix du contrat s'appuie sur les valeurs de marché ou, à défaut, sur le « coût plus marge ». Le prix catalogue n'est pas toujours la référence la plus appropriée, le prix final étant très dépendant des volumes et du client.

Cas de la vente d'un équipement avec un crédit à la consommation partiellement subventionné

Un groupe propose à ses clients un crédit à la consommation avec un taux d'intérêt inférieur au marché. Cela signifie qu'une partie des produits financiers est intégrée dans le prix de vente du bien. Avec l'IAS 18, ils sont reportés au résultat lors de la comptabilisation de la vente. Ce traitement comptable revient à enregistrer immédiatement des « intérêts » dus au titre des années futures.

Avec l'IFRS 15, la partie du prix de vente rémunérant le crédit accordé aux clients doit être inscrite en produits financiers sur les années où le financement court. Ce retraitement plus économique s'est traduit par un impact important sur la marge en raison, d'une part, d'un différé dans le temps d'une partie du chiffre d'affaires, d'autre part, d'une inscription dans l'état de résultat de produits financiers (et non plus de revenus issus de l'activité ordinaire) après le calcul de la marge.

⁹ Cette problématique agent *versus* principal est développée dans la suite du rapport.

Focus sur le secteur des télécommunications : les offres groupées

L'IFRS 15 a obligé les groupes de téléphonie à revoir la répartition du revenu généré par les offres groupées, à savoir la vente du téléphone avec abonnement. Il n'était plus possible d'enregistrer le chiffre d'affaires sur la base de la facturation et donc des règlements. Même si cette solution présentait l'avantage de maintenir un lien fort entre les revenus et la trésorerie, elle ne permettait pas d'avoir une représentation économique de l'activité. Le prix affiché du matériel étant sous-évalué puisqu'il était partiellement financé par une majoration du prix des abonnements, cela conduisait à comptabiliser une partie du chiffre d'affaires lié à la vente du téléphone sur les périodes futures lors de l'enregistrement des revenus des abonnements (et non lors de la vente/livraison c'est-à-dire au transfert du contrôle).

Dorénavant, le chiffre d'affaires du matériel est inscrit pour son prix de marché (et non plus le montant de l'offre commerciale) lors de la vente. Un groupe du secteur des télécommunications évalue le prix de vente de l'appareil sans marge au motif que, dans cette activité, la marge provient du service c'est-à-dire du « signal ». La différence entre le chiffre d'affaires inscrit au résultat et le montant réglé par l'acheteur est portée en créances clients. Il s'agit de revenus liés au matériel intégrés dans les paiements futurs au titre de l'abonnement. Cette nouvelle répartition des revenus permet d'inscrire les revenus de l'abonnement pour leur valeur de marché. Les règlements futurs des clients étant supérieurs au chiffre d'affaires comptabilisé pour la prestation de service (l'abonnement), la créance clients diminue.

Avec l'IFRS 15, le chiffre d'affaires est désormais déconnecté des encaissements reçus des clients. Ce changement s'est accompagné d'un très gros chantier au niveau du système d'information de manière à avoir un suivi détaillé des différentes offres groupées.

Etape 5. Comptabilisation du contrat

La comptabilisation des revenus suppose désormais **l'existence d'une forte probabilité de règlement du client au moment de l'exigibilité du prix**. En l'absence d'une telle probabilité, le chiffre d'affaires ne doit pas être comptabilisé, même pour la partie potentiellement recouvrable ou les montants déjà reçus. Jusqu'à présent, les groupes enregistraient l'intégralité des revenus et provisionnaient le risque de non-recouvrement éventuel. Seuls deux groupes de l'échantillon semblent concernés par le changement des règles. L'impact financier reste toutefois marginal en raison du caractère non-significatif des sommes concernées. D'une manière générale, les groupes n'acceptent pas de commandes sans s'assurer de l'exigibilité du client. En présence d'un risque de recouvrement à la date d'exigibilité (exemple : les pays en guerre), une entreprise attendait le règlement de la créance avant d'enregistrer le chiffre d'affaires et pratiquait donc sans le savoir la nouvelle règle IFRS.

Le chiffre d'affaires d'une obligation de prestation est comptabilisé lors du **transfert du contrôle** qui intervient **à une date donnée ou de manière progressive**. L'IFRS 15 (§. 35) définit les trois situations où il y a transfert progressif du contrôle, à savoir :

- ✓ le client reçoit et consomme les avantages au fur et à mesure de la prestation de l'entreprise (cas des prestations simples comme les prestations de maintenance ou de nettoyage),
- ✓ le client contrôle l'actif au fur et à mesure de sa création en raison, par exemple, d'un transfert de propriété au client au fur et à mesure de la construction de l'actif (exemple des ventes en l'état futur d'achèvement d'un bien immobilier à construire) ou de travaux réalisés sur un actif déjà détenu par le client (exemples : travaux de réfection d'un immeuble appartenant au client, construction d'un bien immobilier sur le terrain du client),
- ✓ l'entreprise ne peut pas utiliser, pour un autre usage, l'actif créé par sa prestation et elle a droit à un paiement exécutoire pour la prestation réalisée jusqu'à la date considérée (exemples : contrat de *consulting* ou d'ingénierie, production d'un actif très spécifique).

Par rapport aux règles précédentes qui s'appuyaient sur les critères plus généraux de transfert des avantages et risques, l'une des premières et principales craintes des groupes utilisant de manière importante la méthode à l'avancement était de ne plus pouvoir retenir cette approche au motif que l'obligation de prestation ne se situe dans aucune de ces situations. Dans ce cas, le transfert du contrôle est considéré intervenir à un instant t. Cela a conduit les entreprises travaillant avec des contrats à long terme à vérifier que leurs opérations pouvaient être classées dans l'une des trois situations décrites précédemment. Le troisième critère est celui qui a posé le plus d'inquiétudes et de difficultés : « la prestation de l'entité ne crée pas un actif que l'entité pourrait utiliser autrement, et l'entité a un droit exécutoire à un paiement au titre de la prestation effectuée jusqu'à la date considérée » (IFRS 15 §. 35-c). Il s'est accompagné de nombreuses discussions de « Place ». Il s'agissait notamment de savoir « à partir de quel moment le bien est spécifique » sachant que, même si le caractère spécifique peut être démontré, les charges supportées en amont doivent désormais être reconnues à l'achèvement. Des interrogations portaient également sur le droit à recevoir un paiement au titre de la prestation effectuée, ce paiement devant permettre de couvrir les coûts engagés majorés d'une « marge raisonnable ». Cela a conduit à une analyse des contrats entraînant des jugements importants. Certains responsables rencontrés doutent que la solution retenue soit la même pour tous les groupes. Ils ne sont « pas sûr que tout le monde ait la même position ». Finalement, ces nouvelles règles n'ont pas conduit à des changements fondamentaux avec relativement peu de basculements de l'avancement vers l'achèvement, à l'exception de trois groupes dont une entreprise aéronautique avec des obligations de prestation trop standardisées pour être considérées comme une « prestation » unique. Certains groupes concernés par le paragraphe 35c de l'IFRS 15 ont toutefois modifié leurs procédures de manière à s'assurer que leurs contrats futurs intègrent ce droit au paiement avec marge raisonnable au titre de la prestation réalisée en cas de résiliation du contrat. Cela a également été le moyen de l'imposer aux clients.

Après avoir vérifié qu'ils pouvaient continuer à recourir à la méthode à l'avancement, les groupes utilisant **la méthode des jalons techniques contractuels** (*technical milestones*) se sont inquiétés de savoir si l'enregistrement des revenus en fonction de l'atteinte des différentes

étapes du projet resterait possible. En d'autres termes, un étalement du chiffre d'affaires sur la base des jalons répondait-il à la définition d'un transfert de contrôle continu ? L'IFRS 15 (§. B15) indique que l'avancement peut s'appuyer sur les étapes franchies. Elle précise toutefois qu'à la fin de l'exercice, cette méthode ne doit pas se traduire par « des travaux en cours ou des produits finis dont le client a le contrôle et qui ne sont pas compris dans l'évaluation des jalons externes ». Dans le cas d'un transfert du contrôle véritablement continu (et non incrémental), c'est-à-dire au fur et à mesure de la fabrication, il ne peut pas y avoir d'encours de production à l'état de situation financière (le bilan). Cela a obligé des groupes à changer de méthode d'avancement en retenant la méthode des coûts (*cost-to-cost*).

L'intérêt des jalons techniques, très utilisés par des groupes français relevant de certains secteurs d'activité (défense, aéronautique...), résidait dans une comptabilisation des coûts et des revenus alignés sur l'achèvement du jalon, considéré comme un élément objectivable, qu'il était facile de documenter : acceptation du client ou document interne du service qualité. Cette méthode était jugée fiable et représentative de l'avancement technique du projet. Elle avait une « consonance de gestion » en étant proche des préoccupations des opérationnels. Son principal inconvénient résidait dans une mesure du jalon stable (sauf faits marquants) s'appuyant sur les coûts prévisionnels. Cette méthode d'avancement facilitait, par ailleurs, un lissage de la marge. Avant l'IFRS 15, nous avions « des budgets de *reserve management* (...) qui étaient utilisés comme variable d'ajustement lors des actualisations pour maintenir un taux de marge à terminaison constant ». « On a aussi la fin du lissage de marge. Quand il y avait des jalons techniques, c'était très utilisé (...) Avec l'IFRS 15, on ne peut pas lisser la marge tout au long du contrat ».

La suppression des jalons techniques a constitué un énorme chantier pour les firmes fortement concernées. L'IFRS 15 « a été un *big bang* (...) Nous avons été les plus touchés de la Place car toute notre activité était en contrats à long terme avec les jalons » techniques. Même si la généralisation du *cost-to-cost* s'est traduite par une homogénéisation des pratiques, la suppression de la méthode des jalons techniques n'est pas considérée comme un progrès par les entreprises impactées. « L'habitude est prise (...) Je ne suis pas persuadé qu'on y ait gagné ». « Cela pose un problème de fiabilité (...) Plus il y a des coûts, plus vous avez du chiffre d'affaires ! Il est donc assez facile de créer des revenus (et donc du résultat) artificiels en gonflant les charges avec notamment les charges à payer (...) On s'attache désormais au suivi des coûts encourus. Les dérives potentielles sont plus difficiles à apprécier. Leur détection est plus tardive lors de la ré-estimation du coût à terminaison ». C'est toute la question des coûts liés aux inefficiences (non reflétés dans le prix du contrat) qui ne doivent pas servir de base à l'enregistrement de revenus (IFRS 15 §. B19-a). Or, ces inefficiences sont difficiles à identifier et à évaluer. Un groupe avoue même être encore au stade de la réflexion sur ce point de la norme. En s'appuyant sur les coûts, les revenus deviennent plus volatiles d'une période sur l'autre, ce qui accentue les difficultés de prévisions du chiffre d'affaires. « Avec les jalons (techniques), c'était tout ou rien : atteinte ou non du jalon. Avec les coûts, c'est en continu. C'est plus difficile à prévoir ».

Avec le jalon technique, le contrôle de gestion consistait essentiellement à s'assurer que les coûts respectaient le budget. Avec le *cost-to-cost*, le coût de production devient l'axe d'analyse

majeur. Il est important d'avoir une meilleure traçabilité des coûts avec une attention accrue sur les ordres de fabrication (*work order*) et les sorties de stocks qui valident la consommation (c'est-à-dire les coûts) et constituent donc le facteur déclenchant du chiffre d'affaires. L'entreprise attache une plus grande importance au prévisionnel des coûts (générateurs des revenus futurs). Cela constitue néanmoins un exercice difficile en raison de la complexité des projets. Pour éviter un trop grand décalage entre les revenus inscrits au résultat (adossés sur les coûts) et les encaissements, il est désormais important de s'assurer que la facturation contractuelle reflète la réalité de l'avancement. Dorénavant, l'objectif des jalons techniques consiste juste à « vérifier que la vente est bien adossée à quelque chose de physique ». Pour les groupes fortement impactés, le changement de méthode à l'avancement a entraîné des changements culturels importants car « les jalons (techniques) étaient au cœur du système. C'était la préoccupation de chacun. Le jalon était atteint ou non ». Il a également fallu adapter les progiciels de gestion (ERP) et développer « d'autres KPI (*Key Performance Indicators*) pour faire coïncider les mesures physiques et les mesures comptables ».

Focus sur la maintenance : le cas des moteurs d'avion ou d'hélicoptères

L'IFRS 15 a conduit des groupes à revoir leurs pratiques de comptabilisation plutôt linéaire des revenus liés à la maintenance avec un enregistrement en fonction du nombre d'heures de vol pour un moteur d'avion ou d'hélicoptère. Cette solution, qui était déconnectée des dépenses de maintenance engagées, permettait de « se caler » sur la facturation et donc la trésorerie. Ce critère de reconnaissance des revenus a été remplacé par l'approche par les coûts qui s'accompagne d'une plus grande volatilité du chiffre d'affaires et des difficultés de prévisions accrues.

Lorsque l'obligation de prestation est remplie à un moment précis, il faut **définir la date de transfert du contrôle**, à savoir la date à laquelle le client peut décider de l'utilisation des biens et services sous-jacents et en obtenir la quasi-totalité des avantages économiques. Pour la déterminer, il convient de s'interroger sur les points suivants : obligation de règlement du client, titre de propriété de l'actif détenu par le client, transfert de la possession matérielle de l'actif, transfert des risques et avantages importants liés à la propriété de l'actif, acceptation de l'actif par le client. Par rapport à l'IAS 18, certains groupes ont rencontré des difficultés à appréhender cette date de transfert en raison d'une déconnection avec les incoterms, la prise en charge par les assurances et la fiscalité pour les implications liées à la TVA. Ces difficultés étaient parfois d'autant plus importantes que les pratiques de l'entreprise étaient très diverses.

Focus sur le secteur de la promotion immobilière : ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA)

Les nouvelles règles liées au transfert du contrôle ont conduit les groupes immobiliers à s'interroger sur leurs pratiques de calcul du degré d'avancement des ventes en l'état futur d'achèvement. Avec l'IFRS 15, ils doivent désormais intégrer les coûts liés au terrain pour définir le pourcentage d'avancement (s'il s'appuie sur les coûts). Si le foncier n'était pas pris en compte avec l'IAS 11, cela s'est accompagné d'une reconnaissance des revenus plus rapide. Seul un groupe de notre échantillon a été impacté par ce changement. Malgré une résistance au départ et le coût lié au changement de ses pratiques, il considère désormais que la nouvelle approche a « du sens sur le plan économique ».

2.4.1.2. Les autres impacts comptables liés à l'IFRS 15

Au-delà du modèle en cinq étapes de comptabilisation des revenus liés aux contrats, l'IFRS 15 apporte un certain nombre de nouveautés supplémentaires. Cela concerne la problématique **agent versus principal**, les **licences**, les **coûts des contrats** et la **présentation des informations** relatives aux revenus liés aux contrats avec les clients.

Avec l'IAS 18, pour déterminer si **l'entreprise agit comme principal ou comme agent** dans la réalisation d'un contrat, il fallait s'appuyer sur la notion de transfert des risques et avantages. Avec l'IFRS 15, le critère important devient le transfert du contrôle et l'analyse doit désormais être réalisée au niveau de chaque obligation de prestation (et donc à un niveau plus fin). L'enjeu est très important car il pose la question de l'enregistrement du chiffre d'affaires brut ou net (diminué des dépenses relatives à l'opération). Dans le cas où l'entreprise agit pour son propre compte (principal), elle enregistre à la fois le chiffre d'affaires et les coûts liés au contrat. En revanche, en tant que mandataire (agent), seule la commission (le montant net de la contrepartie) est comptabilisée. Même si les éventuels changements induits par cette nouvelle règle ne modifient pas le montant du résultat présenté par les groupes, ils peuvent fortement impacter le niveau du chiffre d'affaires publié et, par conséquent, les taux de marge et les ratios de performance associés. Ils peuvent aussi se traduire par une différence de temporalité avec une comptabilisation du revenu à des dates différentes en raison d'une date de transfert du contrôle possiblement différente selon que l'on est agent ou principal. Plusieurs groupes considèrent les nouvelles règles plus proches de la réalité économique.

Cette question d'agent *versus* principal est souvent considérée comme l'une des principales difficultés de l'IFRS 15 en raison de la complexité des jugements liés à cette problématique (qui existait déjà avec l'IAS 18). Cette difficulté d'appréciation peut conduire les groupes à retenir des jugements différents pour des situations finalement proches. En raison des discussions intervenues entre entreprises du même secteur d'activité en amont de la mise en place de l'IFRS 15, il est toutefois raisonnable de penser que les pratiques sont relativement homogènes au sein d'un même métier. Ce changement a parfois donné lieu à des discussions importantes, pour ne pas dire des « affrontements », avec les auditeurs externes. À titre

d'exemple, un groupe de télécommunication a dû batailler pendant deux ou trois ans avec ses commissaires aux comptes pour faire accepter l'idée qu'un même service au client soit traité de la même manière quel que soit le système de distribution c'est-à-dire avec ou sans recours aux distributeurs/revendeurs (qu'il y ait des relations ou non avec le client final). Un traitement différent n'avait pas de sens et posait des problèmes de comparabilité avec, de surcroît, un risque de pilotage du chiffre d'affaires selon le mode de distribution retenu.

Ces nouvelles règles relatives à la distinction agent – principal ont touché de nombreux groupes, à savoir toutes les entreprises faisant intervenir des sous-traitants, des fournisseurs, des distributeurs et, ou des revendeurs. Pour beaucoup, cela a constitué un des principaux sujets de discussion de l'IFRS 15. Quoiqu'il en soit, le changement de règles ne semble pas avoir modifié les pratiques de la majorité des groupes en raison de pratiques antérieures compatibles ou d'entreprises peu impactées par cette problématique (13 groupes). Cette distinction agent/principal a conduit les groupes à s'interroger à nouveau sur leurs pratiques en réalisant une nouvelle analyse en profondeur de leurs contrats au regard des nouvelles règles IFRS. Certaines entreprises ont, par ailleurs, revu leur manuel de procédures de manière à ce que les contrats soient définis de manière à leur permettre d'agir en tant que principal. Ainsi, un interlocuteur a précisé que « pour ne pas être dans une situation comme agent, on fait un contrat avec un risque de crédit ».

L'IAS 18 était considérée comme peu opérationnelle pour la prise en compte **des revenus issus des licences de propriétés intellectuelles**. Les groupes fortement impactés par cette problématique pouvaient être tentés de s'appuyer sur la *guidance* des US GAAP qui sont plus prescriptives. L'IFRS 15 apporte des éléments de compréhension avec les concepts nouveaux de licences statiques et dynamiques selon que le client a droit à une propriété industrielle figée (exemple : cinéma, télévision, édition) ou, au contraire, susceptible d'évoluer dans le temps (jeu vidéo en ligne, liste de musiques du catalogue proposé au diffuseur : *streaming list contract*). Toutefois, ces apports sont parfois jugés insuffisants car trop généraux au regard de la complexité de ces opérations, d'où des pratiques qui sont encore susceptibles de différer d'un groupe à un autre. À partir de quand convient-il, par exemple, de considérer les jeux en ligne comme des éléments dynamiques au motif que les formats (le décor, les éléments de langage et de scénarisation) évoluent et sont protégés ?

Focus sur les jeux vidéo avec une composante « on line »

Initialement, les firmes de jeux vidéo vendaient une boîte de jeux, d'où un enregistrement de l'intégralité du chiffre d'affaires lors de la réalisation de la vente. Avec l'ajout d'une composante « on line » via internet, la question se posait de savoir s'il fallait changer la comptabilisation en considérant deux obligations de prestations ou une seule. L'IFRS 15 clarifie la situation. Dès lors que chaque élément est vendu séparément, les revenus liés à la boîte sont inscrits immédiatement tandis que la composante « on line » est étalée.

L'IFRS 15 définit, par ailleurs, deux catégories de « coûts du contrat » : les coûts marginaux d'obtention du contrat et les coûts d'exécution du contrat. **Les coûts marginaux liés à l'obtention d'un contrat** (exemples : commissions de vente, droits d'entrée) sont activés dès lors que l'entreprise pense les recouvrer (IFRS 15 §. 91). Sous certaines conditions, c'est également le cas **des coûts relatifs à l'exécution du contrat** (ou coût de réalisation du contrat) (exemples : frais de développement, d'étude et d'ingénierie) (IFRS 15 §. 95). Ces actifs sont ensuite amortis sur la durée de vie du contrat en fonction de la fourniture des biens et services au client. Si nécessaire, ils donnent également lieu à des dépréciations.

Les règles relatives aux coûts d'obtention des contrats ont entraîné peu de modifications des pratiques des groupes. En revanche, le traitement des coûts de réalisation du contrat (la pré-production/pré-exploitation) a constitué une vraie question, notamment pour les équipementiers au sens large. Cela les a conduits à s'interroger sur l'existence d'une obligation de prestation distincte pour la phase de développement. Dans une telle situation, l'activation des dépenses relatives à cette étape de pré-exploitation est rendue obligatoire avec un étalement sur la phase de production par le biais de l'amortissement. La phase de pré-production ne doit pas donner lieu à l'enregistrement de revenus. Ces nouvelles règles ont conduit des groupes à adapter leurs pratiques. Plusieurs interlocuteurs considèrent toutefois que l'IFRS 15 augmente le risque lié à une activation abusive visant à reporter des dépenses sur les périodes ultérieures.

L'IFRS 15 se traduit par des changements au niveau de la **présentation des informations relatives aux revenus liés aux contrats** avec l'objectif d'améliorer la compréhension des utilisateurs des comptes sur les revenus.

D'une part, l'entreprise doit regrouper les actifs et dettes liés aux contrats en cours dans deux rubriques spécifiques : **les actifs sur contrats** (assimilables aux factures à établir) et **les passifs sur contrats** (les produits constatés d'avance et les avances reçues). Au préalable, ces actifs et dettes étaient répartis dans différents postes, ce qui ne facilitait pas l'analyse de la position du groupe vis-à-vis de ses différents contrats générateurs de revenus. En règle générale, cette nouveauté, qui concerne les groupes avec des contrats à long terme, n'a pas donné lieu à beaucoup de discussions. Deux groupes considèrent ces actifs et passifs sur contrats comme une « innovation » intéressante au motif qu'ils donnent plus de lisibilité en faisant ressortir un « *netting* » par contrat et qu'ils amènent « toute une population à s'intéresser au bilan, ce qui est bien pour la culture d'entreprise ». Deux autres groupes ont choisi de ne pas intégrer ces nouveaux intitulés dans le bilan. Ils ont privilégié une communication en annexe. Sur ce sujet, des répondants disent : « Je ne veux pas en entendre parler. Cela ne sert à rien et personne ne comprend », « Il y a une limite à la bêtise (...) C'est un polluant à la communication ». Un autre considère qu'il s'agit juste d'un problème de vocabulaire et précise que « la responsable communication information financière ne voit pas l'intérêt de ces créances et dettes qui existaient avant sans ces intitulés ». À l'inverse, une entreprise reconnaît que ces intitulés l'ont obligée « à sortir du bois » pour « faire ressortir des choses qui, avant, étaient noyées avec d'autres choses ».

D'autre part, l'IFRS 15 se traduit par **un accroissement des données à fournir en annexes** avec, de surcroît, l'obligation d'expliquer les jugements liés à l'application des nouvelles règles.

Même si certaines des informations demandées étaient déjà fournies au préalable dans d'autres parties du document de référence, elles doivent désormais être validées par les commissaires aux comptes. Pour les groupes rencontrés, les deux nouveautés majeures portent sur la décomposition du chiffre d'affaires (au-delà des obligations liées à l'information sectorielle) et le carnet de commandes. Tout d'abord, l'obligation d'avoir **une ventilation plus importante des produits des activités ordinaires** n'a pas entraîné, en règle générale, de changements significatifs en raison d'un découpage déjà détaillé avec les normes précédentes. Lorsque cette information était présentée dans le rapport de gestion, elle a été introduite dans les états financiers au niveau des annexes. Même si l'IFRS 15 a conduit un groupe à multiplier par deux le nombre de catégories utilisées pour la ventilation de son chiffre d'affaires, les modifications (lorsqu'elles sont intervenues) sont plutôt très limitées avec seulement l'ajout d'un niveau d'analyse supplémentaire. Plusieurs groupes reconnaissent toutefois que le « découpage n'est pas aussi fin qu'il faudrait ». Une entreprise précise qu'elle aurait « pu en rajouter (des axes d'analyse)... D'ailleurs, le commissaire aux comptes aurait souhaité que nous donnions le chiffre d'affaires par mode de distribution ». Une autre précise que « le découpage n'a pas la finesse demandée par l'IFRS 15 ». Une entreprise des télécoms a même profité de ces nouvelles règles pour revoir sa politique de communication du chiffre d'affaires en raison de l'évolution de son secteur d'activité et de sa stratégie. Cela s'est accompagné d'un changement radical de présentation avec un niveau d'agrégation plus élevé obérant la comparabilité par rapport aux années passées. Un des analystes rencontrés a d'ailleurs de lui-même évoqué le cas de ce groupe en indiquant que les changements, officiellement motivés par l'application de l'IFRS 15, ne permettaient plus d'avoir une analyse pertinente de ses revenus.

Quant aux **informations relatives au carnet de commandes**, il ne s'agissait pas d'une nouvelle notion pour les entreprises avec des contrats long terme. Ce type de données était souvent fourni dans le rapport de gestion et la communication financière. Il a alors « fallu s'assurer que ce carnet de commandes (utilisé en interne) soit conforme » aux impératifs de l'IFRS 15 et, si nécessaire le faire évoluer. Lorsque ces données n'étaient pas disponibles, il a fallu les produire. Ces nouvelles règles ont parfois conduit à de gros impacts financiers en raison, par exemple, d'une évaluation différente (valeur contractuelle en remplacement du prix catalogue). Certains groupes précisent toutefois qu'ils ne sont « pas au niveau » au motif qu'ils ne suivent pas l'information « carnet de commandes » et qu'elle n'est donc pas disponible.

Plusieurs entreprises s'interrogent sur l'intérêt des dispositions de l'IFRS 15 relatives à la décomposition du chiffre d'affaires et au carnet de commandes. Certaines de ces informations n'étant parfois pas utilisées par les groupes eux-mêmes, ils ne comprennent pas très bien leur intérêt pour les investisseurs. Dans tous les cas, ils ont été plutôt réticents à appliquer ces nouvelles dispositions, d'autant plus que cela induisait des coûts parfois importants pour obtenir les données demandées. Lorsqu'ils les ont mises en œuvre, ils l'ont fait *a minima* en raison du caractère souvent confidentiel des informations demandées. Un groupe a clairement répondu : « On a plus ou moins répondu à tout cela. Clairement, on n'est pas les meilleurs élèves. C'est de l'information confidentielle. On a un peu étoffé ». Un autre précise que « l'information est trop confidentielle pour être diffusée en détail » et que les données ainsi présentées « ne veulent rien dire car c'est globalisé ».

2.4.2. Les apports et limites de l'IFRS 15

Les changements induits par l'application de l'IFRS 15 posent **la question de l'alignement des pratiques au niveau des comptes sociaux**. Pour la majorité des groupes, cela n'a pas constitué un « sujet » important en raison, en règle générale, d'impacts liés à la nouvelle norme souvent limités. L'ajustement des pratiques sociales sur l'IFRS 15 concerne des groupes avec des changements importants au niveau des modalités de calcul du degré d'avancement dans l'exécution d'une obligation de prestation (cinq groupes sur six) : passage de la méthode des jalons techniques contractuels (*milestones*) aux coûts supportés (*cost-to-cost*), changement de jalons (remplacement du nombre d'heures de vol par les coûts) ou prise en compte du terrain pour le calcul du degré d'avancement des contrats de constructions immobilières de type VEFA (vente en l'état futur d'achèvement). La duplication des pratiques IFRS a permis d'aligner le social et le consolidé pour limiter les retraitements de consolidation et ainsi les coûts liés aux divergences entre les règles sociales et consolidées et pour avoir plus de cohérence entre les performances au niveau social et groupe. La difficulté a alors consisté à justifier ces changements sur le plan fiscal. Ne pouvant pas utiliser l'argument de l'alignement des pratiques sur l'IFRS 15, les groupes ont expliqué que la nouvelle méthode de calcul du degré d'avancement « permet d'avoir une vision plus économique » ou encore « reflète au plus juste la gestion » du groupe. Ces changements se sont parfois traduits par un « coût fiscal » en raison d'un enregistrement plus rapide du résultat. Dans tous les cas, les entreprises posent la question de l'alignement des règles françaises sur l'IFRS 15 qui a d'ailleurs été abordée dans le cadre du groupe de travail de l'ANC qui a réfléchi à la construction des nouvelles règles comptables du chiffre d'affaires du référentiel national. Une telle convergence soulève plusieurs difficultés importantes, à savoir : un accroissement de la complexité, un coût important lié à la mise en œuvre de nouvelles règles relatives aux revenus sans oublier les impacts fiscaux potentiels. Pour l'un des interviewés, il ne faut pas « créer une usine à gaz pour les plus petites structures ».

A la question de savoir si **des améliorations** peuvent être apportées à l'IFRS 15, la majorité des groupes répondent qu'ils ne veulent surtout pas de changements. Cela se manifeste par des réponses comme : « Surtout ne pas tout changer », « Nous ne souhaitons pas de changements car nous avons eu beaucoup de « problèmes de digestion » de la norme », « Il faut surtout ne plus bouger mais stabiliser. Perfectionner la norme serait une erreur car toute modification a un coût. La norme n'est pas parfaite même nulle parfois mais quand il y a des pratiques acceptées, il faut arrêter » ou encore « Il n'y a pas besoin d'améliorations ou de précisions ». Lorsque des améliorations sont suggérées, elles portent sur un nombre de points limité :

- simplifier les informations à fournir en annexe, en particulier l'information sur le carnet de commandes ;
- simplifier les règles liées à la répartition du prix de vente entre les différentes obligations de prestation en définissant par exemple la juste valeur de la dernière obligation par différence ;
- donner plus de souplesse aux règles traitant du transfert continu et élargir le champ d'application de la méthode de l'avancement ;

- mieux intégrer les spécificités sectorielles (ce qui irait à l'encontre de l'objectif initial de l'IFRS 15 d'avoir des règles communes pour tous les secteurs d'activité) ;
- apporter des précisions sur les pertes à terminaison qui ne sont plus intégrées dans la norme. L'IFRS 15 renvoie l'utilisateur à l'IAS 37 sur les provisions. En l'état actuel, le risque est d'avoir des groupes avec des pratiques différentes au niveau des coûts provisionnés. L'IASB s'est saisie de cette difficulté avec la publication d'un exposé-sondage portant sur des amendements à apporter à l'IAS 37 pour les contrats onéreux.

Les groupes reconnaissent que **les IAS 11 et 18 n'étaient pas parfaites avec notamment des normes incomplètes et peu précises**. Un interlocuteur considère toutefois qu'il « y a des insuffisances dans tous systèmes normatifs ». Un autre précise : « il y avait deux textes qu'on avait l'habitude d'utiliser. Bien sûr, il y avait des choses qui avaient besoin d'explications mais je n'ai pas le sentiment que c'était un sujet majeur ». « A un moment, il faut arrêter. Il n'y avait pas d'intérêt à les (*les deux normes*) remettre en cause. Où était le problème ? Avec les IAS 11 et 18, on arrivait à s'y retrouver ». Pour suppléer les manques de ces deux normes, certains s'appuyaient sur les US GAAP. Dans tous les cas, la plupart était globalement satisfait de la situation et ne jugeait pas cette nouvelle norme nécessaire.

Avec l'IFRS 15, l'IASB voulait proposer **une norme plus complète et unique quel que soit le secteur d'activité** même si, selon un groupe, il est difficile d'homogénéiser « quand vous avez, d'un côté, une production de pots de yaourts et, de l'autre, du nucléaire ». Plusieurs interlocuteurs s'interrogent sur l'amélioration effective de la comparabilité apportée par l'IFRS 15. Ils considèrent que l'importance du jugement et de l'interprétation est susceptible d'avoir entraînée une analyse et une application différentes selon les groupes même dans un même secteur d'activité avec des problématiques similaires : « Il y a sans doute moins de diversités de pratiques » mais « des choses apparemment communes à deux sociétés peuvent être différentes dans les détails ». À l'inverse, d'autres y voient une amélioration : « Le changement est toujours compliqué. Je n'étais franchement pas favorable à l'IFRS 15. Maintenant, avec le recul, je me dis que l'IFRS 15 permet d'être plus comparable. C'est plus facile de *benchmarker*. Finalement, c'est pas mal. Tout le monde est sur le même pied d'égalité ». Des groupes reconnaissent également le caractère très complet de l'IFRS 15 par rapport aux IAS 11 et 18 trop courtes. « C'est très positif ». C'est « une belle norme. Elle se marie bien à tous types de transaction ». Certaines entreprises ont, de surcroît, apprécié que, dans un souci de convergence avec les US GAAP, l'IASB ait travaillé sur cette nouvelle norme en collaboration avec le normalisateur américain.

Lors de nos entretiens, la phrase la plus entendue est : « **Tout ça pour ça !** ». Cela a également été la première question posée à la réunion de l'IMA du 23/5/2019 dont le thème était « IFRS 15 – IFRS 9 : retours d'expérience ». Cette exclamation s'explique par un coût (humain et financier) de mise en place jugé disproportionné par la majorité de nos interlocuteurs au regard des changements et des bénéfices très limités, voire inexistantes, apportés par la nouvelle norme. Un spécialiste revenant d'un réseau d'audit international considère que « l'investissement est

énorme pour pas grand-chose sur le plan conceptuel ». D'autres interlocuteurs précisent : « C'est une débauche de moyens en interne, avec le coût des conseils, des honoraires d'audit... Quelle est la valeur ajoutée ? ». Le « rapport coûts/bénéfice est dramatique. L'IASB ne réalise pas bien. Quand on touche à des normes qui concernent les contrats, le travail est pharaonique. C'est tout simplement délirant ». Ils rappellent que « l'argent dépensé dans ces normes est de l'argent perdu ». « Il faut que l'IASB comprenne que l'on a autre chose à faire ». Les coûts liés à ces nouvelles normes « ne sont pas utilisés à autre chose ». Ces dépenses « sont détournées de la performance opérationnelle. Où est la valeur ajoutée de tout cela ? ». « C'est un vrai problème de choix économique » de politique publique. Ils soulignent également la difficulté de « convaincre les opérationnels sur les bienfaits de la norme » pour les « faire adhérer aux nouvelles règles » de reconnaissance du revenu. « Même si nous avons positivé la norme, il était parfois difficile de la vendre auprès des opérationnels, des filiales qui sont plus dans le quotidien ». Plusieurs interlocuteurs, y compris des responsables issus de groupes fortement impactés, font part de leur doute quant aux apports de la nouvelle norme pour les utilisateurs des comptes comme les analystes financiers. « Est-ce qu'on peut parler de progrès pour le lecteur avec l'IFRS 15 ? » Pour répondre à cette question, nous avons interrogé deux analystes financiers.

Ces utilisateurs des comptes avouent ne pas avoir rencontré de difficultés particulières avec les IAS 11 et 18 : « Je n'ai pas le souvenir d'avoir eu de gros soucis sur la reconnaissance du CA (*chiffre d'affaires*). Je n'ai pas vu de choses extravagantes ou incompréhensibles ». « Nous n'avons pas identifié le chiffre d'affaires comme un problème majeur ». Ils ne ressentaient pas le besoin d'une nouvelle norme sur le sujet. Quoi qu'il en soit, ils considèrent que les groupes ont globalement bien expliqué la transition à l'IFRS 15 dans le cadre de leur communication. Pour eux, cette nouvelle norme est passée relativement inaperçue car, sauf secteurs d'activité particuliers, elle a eu peu d'impacts. Il ne s'agit pas de la norme la plus structurante par rapport, par exemple, aux IFRS 9 et 16. Un des analystes financiers rencontrés, qui est d'ailleurs spécialisé sur un secteur d'activité fortement touché par les nouvelles règles, juge l'IFRS 15 intéressante en raison, d'une part, d'une meilleure comparabilité entre les groupes liée à des règles communes, d'autre part, d'une amélioration de l'information relative aux revenus (quand et comment le chiffre d'affaires est enregistré) et un accroissement de la granularité. Il trouve également que les changements de normes constituent toujours un exercice intéressant. C'est l'occasion de mieux comprendre les problématiques des entreprises et la manière dont elles y répondent : « Quand les gens changent la norme, changent d'habits, cela permet de se poser des questions, de mieux comprendre ». L'analyse des commentaires relatifs aux analystes financiers sont à prendre avec précaution en raison du nombre très limité d'entretiens¹⁰.

Lors de la réunion IMA France en date du 23 mai 2019 traitant du retour d'expérience sur les IFRS 15 et 9, Mme Seiller (directrice de la direction des affaires comptables de l'AMF) rappelait qu'avec l'IFRS 15, nous sommes « au début du processus (...) la mise en place de l'IFRS 15

¹⁰ Le choix de ne pas multiplier les entretiens avec ces utilisateurs des comptes s'explique par une absence d'opinion très détaillée sur l'IFRS 15 liée à son faible impact financier.

n'est pas terminée (...) On va continuer à apprendre (...) il y aura une courbe d'apprentissage ». Des évolutions sont encore attendues. « C'est le début d'une histoire ».

L'application de l'IFRS 15 s'est accompagnée de difficultés qui ont augmenté les problèmes d'interprétation, de transcription opérationnelle, voire d'industrialisation. Ces difficultés se situent aux trois niveaux suivants :

✓ **Difficulté de compréhension de la norme.**

Plusieurs interlocuteurs jugent l'IFRS 15 trop conceptuelle, d'où des difficultés pour la comprendre et transposer ses concepts à la réalité de l'entreprise. « Au départ, pendant un an, il a fallu comprendre la norme et l'interpréter ». « Elle nous a donné beaucoup de travail car elle est complexe, difficile à comprendre et à expliquer ». C'est « une nébuleuse ». « La norme est trop philosophique ». Un interlocuteur considère que l'IASB s'éloigne de plus en plus des entreprises avec le développement d'éléments trop conceptuels difficiles à appliquer en pratique : « il va arriver un moment où on ne comprendra plus les états financiers (...) et on s'étonnera que les entreprises développent de plus en plus de non GAAP ». Ce point de vue n'est toutefois pas partagé par tous les groupes. Certains considèrent, au contraire, que cette norme « est globalement bien faite », d'autant qu'elle s'accompagne d'un véritable cadre d'analyse avec de la *guidance*. La norme présente « des éléments assez robustes ». « C'est clair dans les grands principes ». « Il y a plus de confort, plus de principes clairs ». C'est désormais « plus clair, plus cohérent ». C'est « une approche structurée ». Il y a deux exposés-sondages et les bases de conclusions qui permettent de comprendre comment les principes ont été définis. « On a une approche très structurée ». « C'est la première norme avec une vraie méthode de travail. C'est une très bonne norme ».

✓ **Difficulté à « conclure »**

Malgré les nombreuses précisions apportées (la *guidance*), l'application de l'IFRS 15 oblige à prendre des décisions qui « sont loin d'être toujours évidentes ». Le jugement est très important pour trouver « une solution qui fasse sens » par rapport à la norme et à la situation économique de l'entreprise avec une « solution qui ne soit pas trop difficile à mettre en œuvre ». « Le travail d'analyse et de discussion a été très long pour pouvoir rendre la norme digeste. On ne s'est pas éclaté ». « C'est un référentiel basé sur des principes et non des règles. L'application de la norme repose donc sur l'interprétation ». Cette approche permet toutefois aux entreprises d'appliquer cette norme au mieux de leurs spécificités : « Une approche par principe permet d'aller plus vers l'économie ». « La norme est assez intelligente car elle permet de définir des méthodes adaptées à chaque *business* ». « Ce n'est pas bon qu'une norme qui touche le chiffre d'affaires soit trop précise. De toute façon, c'est impossible de mettre dans une norme toutes les spécificités ». Certains regrettent qu'il y ait trop de *guidance* avec, par conséquent, « un éloignement du *principle based*... donc de plus en plus de rigidité ».

- ✓ **Difficulté de mise en œuvre opérationnelle** en raison de la modification des systèmes d'information parfois induits par l'application de la norme et de la problématique de l'industrialisation des nouvelles règles. Cette situation s'est aussi souvent accompagnée de difficultés à obtenir l'adhésion des opérationnels vis-à-vis de cette nouvelle norme purement comptable dont ils ne voyaient pas toujours l'apport, d'où une certaine résistance en interne. Certains groupes ont également rencontré des difficultés pour transposer l'IFRS 15 dans leur manuel de procédures.

Malgré toutes ces difficultés, l'application de l'IFRS 15 a obligé les groupes à « **tout remettre à plat** », ce qui leur a permis d'en retirer des bénéfices secondaires. Même les entreprises peu impactées par cette norme ont dû se poser des questions sur leurs pratiques au regard des nouvelles règles de reconnaissance des revenus. Cela s'est traduit par de très nombreux travaux d'analyse pour documenter tous les points de l'IFRS 15. « Avec les IAS 11 et 18, le cadre conceptuel était assez flou pour ne pas avoir à se poser beaucoup de questions ». En revanche, l'IFRS 15 « nous a donné beaucoup de travail. (...) On n'est pas parti en disant qu'il n'y a pas d'impacts. On s'est reposé beaucoup de questions ». Cette norme nous a amenés à « revisiter de nombreux aspects. C'est un point positif (...) L'IFRS 15 a renforcé l'attention sur un certain nombre de points ». « C'était une expérience très positive qui a permis de se poser beaucoup de questions qui n'avaient pas été posées avant, ou très peu ». Ces questionnements sont d'autant plus nécessaires que « *le business évolue* » (...) Or, on a souvent tendance à appliquer le même modèle ». Cette étape supposait d'avoir « une parfaite et fine connaissance du *business*. (...) Ce n'est pas le cas de la direction comptable ou financière. C'est en plus difficile dans un groupe avec plusieurs BU » (*Business Unit*), d'où la nécessité d'avoir de très nombreux échanges avec les opérationnels. Une parfaite connaissance des différents types de contrats générateurs de revenus était également nécessaire. Malgré la difficulté parfois à mobiliser les opérationnels, en particulier dans les firmes peu impactées, l'IFRS 15 a été perçue comme une opportunité de « revoir avec un œil critique » leurs pratiques pour :

- ✓ **Avoir une meilleure connaissance des métiers**

Pour de nombreux groupes, les analyses liées à la mise en œuvre de cette norme a conduit à « une meilleure compréhension du *business* » pour « aller au cœur des activités ». « Ces normes nous font progresser car cela nous oblige à nous interroger. Ces discussions sont positives ». Ces nombreux échanges internes ont facilité un décloisonnement de l'activité en faisant travailler ensemble des personnes issues de sphères différentes de l'entreprise. Dans certains cas, ce décloisonnement perdure malgré la fin du projet IFRS 15. Cela a « permis de développer une conscience collective avec un changement des comportements. Encore aujourd'hui, quand on a des questions, on travaille ensemble. Cela s'est traduit par un décloisonnement de la comptabilité. Cela a aussi permis aux commerciaux de se rendre compte des impacts comptables de leurs décisions et d'éviter ainsi de leur part des effets indésirables ».

✓ **Mettre à jour d'éventuelles dérives et harmoniser les pratiques au sein du groupe et du secteur d'activité.**

Cette norme a permis « de rationaliser et d'homogénéiser les pratiques au niveau du groupe ». Cela a été « l'occasion de serrer les vis pour que chacun s'aligne sur des pratiques communes (...) et que les personnes ne signent pas n'importe quoi » au niveau des contrats. L'IFRS 15 « était très positive » car elle nous a conduit à « normaliser nos pratiques au niveau de nos différents *business* et avec nos pairs, concurrents ». L'IFRS 15 est souvent jugée comme très structurante avec un retour aux sources : « elle a permis de plus structurer l'ensemble du *business* (...) On revient aux sous-jacents : qu'est-ce que je livre aux clients ? (...) Avec l'IFRS 15, on s'adapte à l'économie ». Cette tendance à l'harmonisation des pratiques au sein d'une même industrie s'explique par les nombreux échanges intervenus dans des groupes de travail organisés par secteur d'activité (pharmacie, télécommunication, médias, services...) au niveau national, européen et parfois international. Sauf cas particulier, ces échanges sectoriels ont été jugés enrichissants en permettant à des groupes ayant des problématiques semblables d'échanger sur leur compréhension de l'IFRS 15 et sur leurs pratiques. Cela s'est également traduit par la définition d'une position commune sur certains points de la norme. « Il est important de se parler pour échanger sur les questions suivantes : comment on voit les choses ? Comment on veut communiquer ? Quel calendrier ? Quel message voulons-nous faire passer au marché ? ». Des groupes d'échanges non sectoriels ont également été organisés par l'ANC et ACTEO. « C'est une très bonne chose. C'est d'une très grande richesse. C'est une dynamique qui continue ». Plusieurs groupes s'interrogent toutefois sur l'amélioration effective de la comparabilité : « Il y a sans doute moins de diversités de pratiques (...) Encore faudrait-il voir s'il y a vraiment une réduction des pratiques et comment elle s'est opérée (...) Ce qui est certain, c'est qu'il y a eu des réunions ».

✓ **Renforcer le contrôle interne avec une restriction « du champ des possibles ».**

L'IFRS 15 a été « très appréciée par les directions financières des divisions car cela leur permettait d'améliorer leur contrôle interne (...) Cela participe à la qualité de l'information financière ».

Même les groupes les plus critiques vis-à-vis de l'IFRS 15 ont essayé de **transformer cette contrainte en opportunités** pour rationaliser et documenter leurs pratiques. Il est possible que ces bénéfices secondaires s'expliquent, partiellement du moins, par une volonté de légitimation *ex post* des coûts d'implantation importants de la norme. Dans tous les cas, plusieurs responsables considèrent que ces bénéfices indirects ne relèvent pas de la compétence des IFRS. Le rôle des normes comptables internationales est de contribuer à améliorer l'information financière : « La vraie question est de savoir si cela s'est traduit par une meilleure présentation du *business* ».

2.5. Les stratégies d'appropriation

Si la plupart des travaux de recherche en comptabilité considèrent que les entreprises cherchent à se conformer aux règles comptables (Guerreiro et *al.*, 2012), certains auteurs montrent toutefois que leur choix ne se limite pas à des stratégies de conformité ou de non-conformité. Il existe des stratégies intermédiaires visant à limiter la diffusion d'informations obligatoires (Criado-Jimenez et *al.*, 2008 ; Depoers et *al.*, 2017). En s'appuyant sur les approches institutionnelles et de la dépendance aux ressources, Oliver (1991) définit d'ailleurs un *continuum* de stratégies de réponse des firmes face à leurs contraintes institutionnelles. Ces stratégies vont d'une conformité passive à une manipulation proactive : consentement (*acquiescence*), compromis (*compromise*), évitement (*avoidance*), défi (*defiance*) et manipulation (*manipulation*).

Le remplacement des IAS 11 et 18 par l'IFRS 15 est l'occasion d'analyser la manière dont l'entreprise s'approprié une nouvelle norme. En d'autres termes, **quelles sont les stratégies d'appropriation des nouvelles règles comptables ?**

Avant de présenter les stratégies d'appropriation, il convient de préciser que l'IFRS 15 n'entraîne **pas de changements particuliers ou alors des modifications mineures pour les groupes qui ne réalisent pas (ou peu) de chiffre d'affaires avec des contrats à long terme**. Cette situation s'explique également par **l'absence d'innovations jugées majeures** sur de nombreux points de la norme au regard des IAS 11 et 18. Par exemple, pour l'identification des obligations de prestation, « ce n'est pas révolutionnaire. C'était déjà le cas ». Pour le caractère hautement variable, « c'était déjà intégré avant. C'était déjà pas mal dans l'esprit de l'IFRS 15. Ce n'est pas une révolution ». Des entreprises expliquent également l'absence d'impacts importants par des **pratiques antérieures conformes à l'IFRS 15 car s'appuyant sur les US GAAP** pour combler les insuffisances des IAS 11 et 18. Malgré tout, ces groupes ont dû « documenter » qu'il n'y avait pas d'impacts importants en démontrant qu'ils ne sont pas concernés par certains points de la norme et, ou que les pratiques précédentes respectent les principes définis par l'IFRS 15.

L'analyse des entretiens fait ressortir un ensemble de stratégies d'appropriation de la norme que nous classons dans les catégories suivantes : faire du *lobbying* (§ a), créer des espaces de discussions (§ b), appliquer les changements *versus* maintenir le *statu quo* ou minimiser les changements (§ c). D'autres stratégies possibles ont été peu utilisées pour l'application de cette norme sur le chiffre d'affaires (§ d).

a. Faire du *lobbying*

Les actions de *lobbying* interviennent à trois niveaux différents avec un *lobbying* que l'on peut qualifier d'institutionnel, un *lobbying* avant l'adoption définitive d'une nouvelle norme et lors de sa mise en application par les entreprises. **Le *lobbying* institutionnel** vise à être présent dans les instances du normalisateur : le *board*, le personnel technique de l'IASB, le comité

d'interprétations (IFRS *Interpretations Committee* : IFRS IC), les TRG¹¹ (*Transition Resource Group*), l'*IFRS Advisory Council*¹², le *Global Preparer Forum*¹³.... L'une des missions d'ACTEO consiste d'ailleurs à placer certains de ses membres dans ces différentes instances. Parallèlement à ce *lobbying* institutionnel, les groupes et les organisations comme ACTEO tentent de **faire pression sur l'IASB pendant la phase d'élaboration d'une nouvelle norme**. Cela consiste à analyser les exposés sondages pour demander si nécessaire des clarifications, voire des changements. Une entreprise précise : « On envoie des messages négatifs à l'IASB lorsque l'on commente les ED (*exposure drafts*) en raison de leur caractère parfois anti-économique ou le fait qu'elle fait faire des choses contre-intuitives ». Un autre interlocuteur précise : « au bout d'un moment, si on est constructif, il y a une relation de confiance qui s'instaure. L'IASB va être plus attentive à nos remarques. Elle va essayer de comprendre ce qui ne va pas et pourquoi. Elle va se poser la question de la qualité de l'information financière (...) Il faut être proactif. Sinon, on est passif et alors, il ne faut pas se plaindre ». Lorsque l'opération de *lobbying* institutionnel ne réussit pas, les acteurs tentent de comprendre les raisons du refus de l'IASB d'amender son projet de norme. Cette étape est jugée cruciale pour revenir vers le normalisateur afin d'obtenir des exemptions et, ou des aménagements à la règle contestée, voire *a minima* des exemptions pour la transition. De telles actions de *lobbying* sont intervenues, par exemple, dans le secteur de la téléphonie pour contester la décomposition en obligations de prestations. Devant le refus du normalisateur, des discussions ont alors eu lieu pour avoir des aménagements portant notamment sur les regroupements de contrats. En s'intéressant à la participation des groupes de téléphonie au *due process* de l'IFRS 15, Kholer et al. (2018) démontrent d'ailleurs le rôle important du *staff* de l'IASB et des groupes sectoriels. D'autres demandes ont rencontré plus de succès. Ainsi, au sujet des licences, un spécialiste de l'IFRS 15 précise que VIVENDI « a obtenu ce qu'il souhaitait ». Un acteur de l'industrie pharmaceutique indique, par ailleurs, qu'ils ont obtenu « un point très positif de l'IASB » au niveau du paragraphe 6 de l'IFRS 15 qui exclut tous les contrats dont la contrepartie ne constitue pas un client mais un partenaire dans le cas d'un contrat « en vue de participer à une activité ou à un processus dont les risques et les avantages sont partagés par les parties au contrat (comme dans le cas d'un accord de collaboration visant le développement d'un actif) et non en vue d'obtenir des biens ou des services issus des activités ordinaires de l'entité ». Le normalisateur international a ajouté ce point dans l'exposé sondage révisé à la demande du secteur pharmaceutique.

Une fois la norme adoptée par l'IASB, les actions de *lobbying* peuvent continuer. Elles concernent alors l'interprétation et la mise en œuvre de la norme. Pour l'IFRS 15, cela a porté sur la reconnaissance de l'approche des jalons techniques contractuels comme méthode fondée

¹¹ Les TRG créés à l'occasion d'une nouvelle norme vise à informer l'IASB sur les questions liées à l'implantation de la norme et à faciliter les échanges entre les parties concernées par les nouvelles règles. Pour l'IFRS 15, il s'agissait d'un groupe de travail commun à l'IASB et au FASB, d'où son nom de *joint TRG*.

¹² L'*IFRS Advisory Council* (IFRS AC) comprend 40 « sachants » issus de différents horizons géographiques et professionnels représentant différentes organisations. Cette instance se réunit deux fois par an. Elle conseille le *board* et les *trustees* sur le programme de travail et les priorités de l'IASB.

¹³ Le *Global Preparer Forum* (GPF) regroupe douze entreprises internationales. Il rencontre le *board* de l'IASB trois fois par an pour leur faire part de leurs avis en tant que préparateurs de comptes.

sur les jalons externes. Avec le cabinet d'audit Mazars, des acteurs français (comme Thalès) utilisant fortement les jalons techniques comme méthode d'avancement ont rencontré l'IASB pour présenter leur compréhension de la norme et discuter de l'application de la méthode des jalons techniques contractuels dans le cadre de l'IFRS 15. Cette démarche n'a toutefois pas abouti au motif qu'elle n'est pas représentative d'un transfert continu du contrôle. Avec les jalons techniques, le transfert intervient à des dates précises et non de façon continue. Cela se traduit par « des travaux en cours ou des produits finis dont le client a le contrôle et qui ne sont pas compris dans l'évaluation des jalons externes » (IFRS 15 §B15). Après la phase d'application, le *lobbying* ne disparaît pas nécessairement. Il porte alors sur les éventuels futurs amendements à la norme du *board* et, ou interprétations de l'IFRS IC.

Lors des échanges, les interlocuteurs ont toujours utilisé le terme *lobbying* qui nous semble réducteur et qui présente une connotation fortement négative. Au regard des pratiques observées, il s'agit parfois de faire comprendre à l'IASB le *business model* du secteur d'activité et ses contraintes pour expliquer dans quelle mesure certains aspects de la norme ne sont pas adaptés et doivent donc être modifiés ou donner lieu à des aménagements. Même si des actions de *lobbying* (au sens strict) existent, l'objectif des discussions avec le normalisateur vise aussi à participer à la co-construction de la norme de manière à obtenir une information financière de qualité avec un rapport « coût / bénéfice » acceptable.

b. Créer des espaces de discussions

La mise en œuvre de l'IFRS 15 s'est accompagnée de la création de groupes de travail transversaux. Pour la première fois, à l'occasion de cette norme, un TRG a été créé. Au-delà des échanges entre entreprises, il s'agissait de faire ressortir les difficultés liées à la norme pour amener ensuite l'IASB et le FASB à se positionner. Les réunions du TRG ont d'ailleurs conduit l'IASB à publier un amendement à cette norme. L'ANC a aussi organisé des réunions sur l'IFRS 15. La teneur des échanges était communiquée au membre français du *board* de l'IASB et utilisée par le normalisateur national pour défendre la position des firmes françaises auprès de l'EFRAG. ACTEO créé un groupe de travail multisectoriel avec une réunion tous les quatre à cinq mois afin d'échanger sur le contenu de la norme, son interprétation et son application. Le cabinet Mazars a organisé un « club contrats long terme » regroupant une quarantaine de grands groupes français. C'est dans le cadre de ce club que l'action de *lobbying* auprès de l'IASB au sujet des jalons techniques contractuels a été mise en place : « Cela a permis d'échanger, de participer à la construction de l'application de l'IFRS 15, d'avoir une esquisse sur le changement dès fin 2015 et d'avoir un temps *lobbying* intense auprès des *big four* et du *board* pour avoir une interprétation en notre faveur pour la méthode des jalons qui était très ancrée dans notre culture d'entreprise ».

Parallèlement à ces groupes de travail plus institutionnels, **les entreprises ont échangé avec leurs pairs (leurs concurrents) au niveau français, européen, voire international.** Cela s'est traduit par des réunions de travail plus ou moins formelles dans des secteurs d'activité aussi variés que les télécommunications, les médias, les services, les technologies de l'information, la pharmacie, le *software*, l'aéronautique... Un préparateur de comptes décrit très bien ces groupes de travail : « Comment s'inscrire dans une dynamique industrie ? C'était la même

chose lors du passage aux IFRS. Cela nous a conduit à parler avec nos pairs. Un forum informel d'échanges entre comptables des télécoms en Europe a été créé (...) Pour l'IFRS 15, nous avons réutiliser ce forum avec une implication plus forte des contrôleurs de gestion et de la communication financière (...) Il est important de se parler pour échanger sur les questions suivantes : Comment on voit les choses ? Comment on veut communiquer ? Quel calendrier ? Quel message voulons-nous faire passer au marché ? Faut-il changer les KPI (*Key Performance Indicators*), la présentation du chiffre d'affaires au marché... ? ». Ces « discussions de place », pour reprendre la terminologie utilisée par nos interlocuteurs, répondaient à plusieurs objectifs. Au départ, il s'agissait de **comparer les pratiques du secteur d'activité et de faciliter les analyses en confrontant les interprétations à celles de ses pairs**. « Il y a eu des groupes de travail par secteur. C'est une très bonne chose. C'est d'une très grande richesse. C'est une dynamique qui continue (...) En parallèle, nous étions en relation avec nos pairs et concurrents (...) L'objectif était de *benchmarker*, de confronter nos pratiques comptables et d'avancer sur tous les principes ». Ces échanges visaient ensuite à **définir des pratiques communes d'application** qui avaient tendance à s'imposer aux entreprises : « Très rapidement, nous avons trouvé pertinent de voir comment “la place” interprétait la norme (...) L'implémentation des normes est faite par un travail en commun avec d'autres groupes ». Une autre entreprise précise : « Nous étions prêts pour une application anticipée en 2017 mais nous avons attendu car il y avait encore des discussions de place pour savoir notamment s'il fallait inscrire deux obligations de prestations pour les contrats de *streaming* avec une obligation sur la mise à disposition du catalogue et une autre sur son évolution ». Au sujet de la problématique de la comptabilisation des VEFA avec l'IFRS 15, une autre précise : « Nous avons eu des discussions au sujet du terrain pour essayer de conserver notre traitement et ne pas changer. Mais nous nous sommes retrouvés seuls sur “la place”. Nous avons dû changer nos pratiques ». L'objectif de ces groupes de travail et discussions de place consistait également à pouvoir **défendre une position commune (une convention) qui puisse ensuite être imposée aux commissaires aux comptes** : « Nous avons eu des discussions avec des pairs pour appuyer nos dires auprès des commissaires aux comptes sur ce que l'on a fait ». Dans certains cas, ces groupes de travail ont donné lieu à la publication de documents de synthèse (*position papers*).

Même s'il y a une quasi-unanimité sur les apports bénéfiques de ces groupes de travail multi ou mono sectoriel, certains interlocuteurs regrettent qu'il n'y ait pas eu plus de coordination entre les entreprises et plus d'influence au niveau de l'interprétation et de l'application de l'IFRS 15 à l'instar de la situation aux Etats-Unis.

Finalement, ces espaces de discussion (institutionnels ou sectoriels) ont visé à répondre à l'obligation d'appliquer l'IFRS 15 en co-construisant avec ses pairs la compréhension, l'interprétation et les règles de mise en œuvre de la nouvelle norme en définissant des pratiques communes. Il s'agit d'établir des conventions de place susceptibles ensuite d'être utilisées pour appuyer les « négociations » avec les commissaires aux comptes en vue de leur faire accepter certaines pratiques comme conformes aux obligations de la nouvelle norme comptable. Ces différents échanges sont également venus nourrir les actions de *lobbying* portant sur l'IFRS 15.

c. Appliquer la norme *stricto sensu*, maintenir le *statu quo* ou minimiser les changements

Pour l'application de l'IFRS 15, les groupes ont analysé l'ensemble de leurs pratiques comptables relatives au chiffre d'affaires issu des contrats avec les clients. Il s'agissait **d'identifier les points de divergence avec la nouvelle norme**. Par exemple, au sujet du caractère hautement variable des revenus variables, un groupe précise : « On s'est posé beaucoup de questions car nous avons beaucoup de paiements variables (*fees* variables en fonction de la performance, clauses d'indexation, pénalités, prix matières garanti...) dans nos contrats. Finalement, on n'a pas d'impact car c'était déjà bien traité avant. Nous étions déjà très prudents ». Il indique également : « La question sur les obligations de prestation a vite été balayée. Notre pratique précédente était la bonne ». Un autre préparateur de comptes précise : « Au final, il y a eu beaucoup de débats pour les différents sujets de l'IFRS 15 pour aboutir finalement à peu d'impacts car on était *clean* avant ».

Une fois les principaux points de divergence mis en lumière, nous constatons deux types de comportements. Certains groupes tentent **d'appliquer au mieux les nouvelles règles imposées par l'IFRS 15** : « On n'est pas parti en disant qu'il n'y a pas d'impacts. On s'est reposé beaucoup de questions ». Cette mise en œuvre est parfois contrainte et forcée. Au sujet de l'obligation de publication des actifs et passifs de contrats, une entreprise indique : « Cela nous a obligé à sortir du bois (...) à faire ressortir des choses qui étaient avant noyées avec d'autres choses ». D'autres groupes cherchent, au contraire, à **minimiser les changements, voire à maintenir le *statu quo***. Lors de nos entretiens, la majorité de nos interlocuteurs a développé de telles pratiques. S'agissant du rapport coûts/bénéfices de la nouvelle norme, une firme considère qu'il est « acceptable pour le groupe car on a tout fait pour minimiser ». Une autre précise qu'après avoir analysé les différents cas de figure, elle s'interroge sur la nécessité de changer de pratiques comptables : « S'il y a un sujet, cela vaut-il la peine de changer ? ». Trois raisons majeures expliquent cette volonté de réduire l'impact de l'IFRS 15 :

✓ **Souhait exprimé de la direction de ne pas changer les pratiques comptables.**

Trois groupes indiquent clairement que le mot d'ordre de la direction est de ne rien changer. « De toute façon, notre DAF avait une consigne : “faites ce que vous voulez avec cette norme mais je ne veux pas que ça me coûte” (...) Encore une fois, on n'avait aucune ressource supplémentaire pour faire la mise en œuvre, donc on est allé à l'essentiel ». « De toute façon, on a discuté avec le management, la norme n'aura aucun impact (...) Donc, tous les moyens doivent être utilisés pour que la norme ne fasse pas de vague ». Ce positionnement est justifié par les deux arguments principaux suivants, à savoir : une norme difficilement traduisible sur le plan opérationnel et une recherche de confort vis-à-vis des investisseurs, de la presse, des concurrents : « On n'a pas pris la peine d'aller jusqu'au bout de la démarche de crainte d'être les seuls à jouer le jeu (...) On avait également une crainte par rapport à l'image ». Un autre groupe précise : « On a décidé que la norme ne changerait pas notre manière de faire et donc qu'il n'y aurait pas d'impact. On a vraiment travaillé pour minimiser l'impact. Cela touche le *business model*, donc c'est sensible ».

✓ **Peu d'appétences pour les changements entraînant un accroissement des estimations**

Un spécialiste revenues d'un cabinet d'audit résume très bien ce sentiment exprimé par plusieurs préparateurs de comptes : « D'une manière générale, les entreprises ont développé des analyses, ont documenté, pour minimiser les changements (...) Les entreprises sont allergiques à tout ce qui est approximatif et donc aux estimations et aux révisions futures des estimations. La révision des estimations peut fausser la performance. Il y a un risque de forte volatilité de la performance (...) Les entreprises essaient donc de minimiser le développement des estimations comme la composante financement ».

✓ **Limites liées au système d'information**

L'application pleine et entière de l'IFRS 15 s'est parfois heurtée aux limites du système d'information. Ne jugeant pas forcément utiles les innovations de cette norme, les groupes n'ont pas nécessairement souhaité supporter des coûts de développements de leur système d'information sans contrepartie opérationnelle, si ce n'est l'obligation d'appliquer les nouvelles règles comptables. Une entreprise résume très bien cette situation : « Pour tout appliquer, il faudrait changer le système d'information (...) Notre système de gestion ne permet pas d'aller dans les OP (*obligations de prestation*). Par exemple, pour les contrats de service comme les extensions de garantie, ce n'est pas appliqué par tous les groupes car c'est trop complexe. Nous avons une utilisation maximale des marges de manœuvre (*de la norme*) pour minimiser l'impact (...) L'objectif est d'utiliser l'IFRS 15 avec nos règles. Pourquoi mettre en place toute la mécanique ? ».

Un spécialiste revenues d'un cabinet d'audit indique : « En France, contrairement à d'autres pays comme les Etats-Unis qui ont une approche par les règles, le sujet a été traité de manière beaucoup plus simplifiée. Par exemple, la décomposition du prix entre les OP (*obligations de prestation*). Les entreprises n'ont pas envie de changer. On fait tout pour dire qu'il n'y a pas de changement. On va regarder s'il n'y a pas dans le texte des éléments nous permettant de ne pas changer, ou pas trop notre pratique ». Un groupe précise : « On a une norme qui peut nous impacter alors on essaye de faire en sorte qu'on ait le moins d'impact possible. Comme ça on ne travaille pas avec la norme ». Sur le sujet majeur de la reconnaissance progressive du chiffre d'affaires, un préparateur de comptes indique que la question a été « comment me débrouiller pour continuer à faire de l'avancement ? ». Un autre encore souligne encore : « Parfois, il faut être pragmatique parce que l'on ne peut pas tout faire ». **Pour minimiser les changements liés à l'IFRS 15, voire maintenir le *statu quo*, différents leviers sont utilisés :**

✓ **Démontrer la conformité des pratiques antérieures aux commissaires aux comptes**

L'IFRS 15 a pu être l'occasion pour les commissaires aux comptes de revoir de manière intégrale les pratiques de comptabilisation des revenus des groupes : « Cela leur a permis de faire un gros nettoyage et d'avoir des éléments plus carrés ». Malgré tout, dans l'ensemble, un spécialiste revenues d'un cabinet d'audit affirme qu'il « n'y a pas eu

beaucoup de nettoyage ». Il ajoute qu'à l'inverse, « des groupes ont profité de l'IFRS 15 pour faire passer des choses qui existaient avant comme la décomposition en OP ou la distinction agent/principal (...) Chaque société a géré avec son CAC (*commissaire aux comptes*). Elle a fait passer l'idée que cela correspondait plutôt à une remise à plat car les dispositions IFRS 15 étaient déjà en vigueur avec l'IAS 18. Les entreprises ont également défendu le fait que les CAC avaient déjà validé les pratiques antérieures (...) Les entreprises n'aiment pas trop qu'on leur dise comment faire les choses car le CAC est alors trop rigide (...) Il y a de moins en moins de marge de manœuvre avec des normes de plus en plus épaisses ».

Un préparateur de comptes donne comme exemple qu'il fallait avant tout « sauver l'avancement (...) Après des heures d'études, on a réussi à expliquer et à faire accepter nos pratiques ». Dans tous les cas, la remise à plat des pratiques de reconnaissance des revenus au regard de l'IFRS 15 s'est traduite par de très nombreuses discussions avec les auditeurs externes.

✓ **Utiliser les exceptions**

Les groupes reconnaissent que la norme contient de nombreuses exceptions, ce qui peut d'ailleurs constituer une source de complexité : « c'est assez complexe de comprendre le texte car il contient beaucoup d'exceptions ». Par exemple, pour ne pas avoir à mettre en œuvre la composante financement, plusieurs préparateurs de comptes indiquent qu'ils ont défendu l'idée que les avances et acomptes reçus visaient à sécuriser le contrat de manière à bénéficier d'une des exceptions prévues au §. 62c de l'IFRS 15 : « Il a fallu documenter qu'il n'y avait pas de composante financement. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les exceptions de la norme ».

✓ **Démontrer le caractère non-significatif**

De nombreux changements ne présentaient pas nécessairement d'impacts significatifs. Les groupes ont alors pu justifier l'absence d'applications de certaines règles en s'appuyant sur l'absence de matérialité. Plusieurs commentaires des préparateurs de comptes illustrent ce point. Ainsi, pour la répartition du prix de vente, un groupe précise qu'il « s'appuie sur le coût de revient. Ce n'est pas exactement ce que la norme prévoit mais la différence n'est pas significative ». Pour la mise en œuvre de l'IFRS 15, « Il n'y a pas eu la volonté de la direction de lancer un grand projet car nous avons des contraintes très fortes au niveau des SI (*systèmes d'information*). Par exemple, les frais de transport constituent maintenant une OP (*obligation de prestation*) distincte. Pour en tenir compte, il faudrait changer la facturation et le système d'information. Cela ferait beaucoup de changements pour pas grand-chose. C'est peu significatif. Nous avons rédigé un mémo pour le CAC ». En période de taux faibles, ce critère de significativité a également été fortement utilisé pour justifier l'absence d'intérêts dans le prix de vente. Selon un des spécialistes revenus d'un cabinet d'audit, « cela a eu peu, voire pas d'impacts car il y a eu peu d'appétence des entreprises pour la composante financement. Elles ont donc utilisé les marges de manœuvre de la norme pour limiter les impacts. Les

deux arguments utilisés sont les suivants. C'est vrai qu'il y a un décalage mais cela n'a rien à voir avec une quelconque problématique de financement. Ce décalage est lié à la sécurisation des délais et de la commande. Ou alors, ok, c'est une composante de financement. On mesure donc l'impact. Cet impact est peu significatif. Donc on ne l'intègre pas ». Cet argument est également utilisé par un groupe avec pourtant des pratiques différenciées selon l'activité : « Pour le¹⁴ payé sur 12 ou 24 mois, le prix est étalé pour des raisons internes. On a calculé des intérêts pour que les personnes voient ce que cela coûte car nous devons le financer. Cela permet aussi de mesurer le risque. Mais pour les ventes combinées, on s'est retranché derrière la faiblesse des taux. On n'est plus dans le réel. Cela n'a aucun intérêt pour les opérationnels et pour la direction ». En d'autres termes, à moins d'un intérêt sur le plan opérationnel, l'entreprise préfère ne pas appliquer les nouvelles règles traitant de la composante financement. Ce préparateur de comptes complète ses propos en indiquant que parfois : « la seule solution est de dire que ce n'est pas significatif ».

✓ **Utiliser le jugement pour justifier le *statu quo* ou pour que la traduction opérationnelle d'une disposition IFRS « fasse sens »**

Même si les dernières normes adoptées par l'IASB sont plus détaillées avec une *guidance* plus importante, les IFRS constituent toujours un référentiel comptable avec une approche par principes. Contrairement à une approche par les règles, l'application d'une norme repose sur son interprétation et donc sur le jugement des acteurs, d'où une subjectivité plus ou moins importante. Pour l'IFRS 15, plusieurs groupes avouent avoir utilisé cette marge de manœuvre pour défendre le *statu quo* sur différents points de la norme. Selon les arguments avancés, plusieurs solutions étaient parfois envisageables. Ce point s'est traduit par de nombreux commentaires des préparateurs de comptes : « Comment minorer alors les impacts de la norme ? Il y avait beaucoup de *guidance* (...) Il y a une grande variété d'approches possibles ». Le même groupe précise que, pour la problématique agent/principal, « on a trouvé un “biais” pour y arriver ». Une autre entreprise indique que la décomposition en obligations de prestations « s'appuie sur des éléments très subjectifs. Il y a beaucoup de jugements. C'est assez rare que l'on considère que c'est une OP distincte. Il a fallu bien documenter ». Pour la capitalisation des coûts d'obtention des contrats, notre interlocuteur ajoute : « Je ne suis pas un fou furieux de la capitalisation. J'ai trouvé une formule pour ne pas capitaliser (...) On ne capitalise donc pas pour nos gens (...) J'ai trouvé une façon de faire. Attention ! Nous avons affaire à des gens intelligents. Il ne faut pas “ouvrir de portes”. Les paiements de chacun sont en partie variables. Il faut donc être très prudent de manière à ne pas donner l'occasion au personnel de gonfler ses marges dans le but d'améliorer leur partie variable ». Un autre préparateur de comptes précise que, pour les contrats complexes comprenant plusieurs niveaux de prestations, « la marge d'interprétation est importante (...) On a calé le discours sur ce que l'on fait. Il n'y a donc pas eu de différences ». Il

¹⁴ Pour des raisons de confidentialité, nous n'indiquons pas les éléments concernés.

considère qu'il n'est pas possible d'avoir une analyse très détaillée en raison de la complexité de ces contrats. Il y a, par ailleurs, « une impossibilité technique de s'éloigner des mécanismes de facturation prévus. Cela pose un problème d'opérationnalisation. (...) La décomposition en OP n'est pas suivie dans nos SI car ce n'est pas la base de la facturation. Notre stratégie a été : comment faire pour raisonnablement arriver à des chiffres avec un minimum de retraitements ? C'était impossible de faire autrement. Il a fallu trouver une grille de lecture et une documentation pour dire que l'on allait retraiter à la marge. On ne fait pas quelque chose de sophistiqué. C'est la vraie vie (...) Nos objectifs étaient : praticité, coût et utilité pour les utilisateurs (*les opérationnels*) ».

Il est important que l'application des nouvelles règles traduise la réalité économique du groupe et aboutisse à une information utile. Un spécialiste revenus d'un cabinet d'audit précise : « Les réponses sont loin d'être toujours évidentes. Le jugement est très important pour trouver une solution qui fasse sens par rapport à la norme et à la situation économique de l'entreprise, et une solution qui ne soit pas trop difficile à mettre en œuvre ». Un préparateur de comptes indique : « C'est une approche par principes. Chaque contrat est spécifique. Il a fallu réfléchir à la mise en pratique. Cela a nécessité une certaine souplesse pour s'adapter mais il y a toujours un traitement qui ressort (...) Ce n'est pas bon qu'une norme qui touche le chiffre d'affaires soit trop précise (...) Nous avons défini nos règles : l'IFRS 15 à la mode -----¹⁵ ». Pour un autre, la question était de savoir « comment utiliser la contrainte (...) Comment transposer le texte de la manière la plus intelligente ». « Comment intégrer le *business model* dans le texte ? (...) Pour la décomposition en OP, c'était pertinent et faisable avec nos outils. L'objectif était d'avoir quelque chose qui a du sens. Il a fallu faire des choix. (...) Il était important d'avoir une comptabilité en lien avec les opérations. (...) Pour le hautement probable, l'objectif est de coller au modèle de *pricing* interne. On veut traduire notre modèle opérationnel ». En d'autres termes, il est important que la traduction opérationnelle de la norme soit souple et opérationnelle avec un *output* compréhensible que les acteurs s'approprient et qui soit utilisable dans le pilotage interne.

Un préparateur de comptes conclut sur l'approche par les principes en indiquant qu'il « n'est pas étonnant que l'on se retrouve avec des modèles de reconnaissance des revenus différents pour des entreprises du même secteur d'activité ». Une même opération peut donner lieu à une interprétation différente selon le groupe. Il ajoute qu'une telle approche nécessitant un jugement important, « il aurait fallu une grande honnêteté des acteurs. Cela n'a pas été le cas ». Un autre interlocuteur, contrôleur de gestion, donc peu habitué aux IFRS, est surpris par la marge de manœuvre laissée aux acteurs : « c'est complètement délirant. Les organismes comptables sortent des normes sans verrouiller la manière dont c'est mis en œuvre. Donc je ne vois pas l'intérêt d'une nouvelle norme ».

¹⁵ Les pointillés correspondent au nom de l'entreprise qui n'est pas dévoilé pour des raisons de confidentialité.

✓ **Ne pas appliquer certains points de la norme**

L'analyse de l'application de l'information à fournir pour l'IFRS 15 permet de mettre clairement en évidence le non-respect de certains points de la norme, en particulier sur la ventilation du chiffre d'affaires et l'information relative au carnet de commande.

Même si la nouvelle norme demande une décomposition plus importante du chiffre d'affaires, la majorité des groupes a conservé la même ventilation qu'avant l'IFRS 15. À ce sujet, un préparateur de comptes indique : « Il n'y a pas eu beaucoup de changements pour le chiffre d'affaires car la situation précédente reflétait bien le business ». Il précise toutefois que « le « découpage n'est pas aussi fin qu'il faudrait ». D'autres groupes précisent : « On a plus ou moins répondu à tout cela (...) mais clairement, on n'est pas les meilleurs élèves car ce n'est pas très significatifs et puis c'est de l'information confidentielle. On a un peu étoffé ». « Le découpage par activités du chiffre d'affaires a été conservé. Le découpage n'a pas la finesse demandée par l'IFRS 15. Le problème est concurrentiel. On ne souhaite pas dire à ses concurrents quels sont les créneaux très rentables et ceux qui le sont moins, voire pas du tout ». « Nous donnions déjà beaucoup d'informations avant. Nous aurions pu en rajouter mais au-delà de l'existant, cela relevait du confidentiel. D'ailleurs, le commissaire aux comptes aurait souhaité que nous donnions le chiffre d'affaires par mode de distribution ». « C'est un vaste débat. Nous l'avions déjà par région et par ligne de produits. La vraie difficulté est de dire quel est le chiffre d'affaires *over time* (à l'avancement) et celui *at delivery* (à l'achèvement). Nous avons essayé de convaincre nos auditeurs que nous ne sommes pas capables de donner des choses pertinentes. Nous ne publions donc pas cette dernière information ».

Pour le carnet de commande, la majorité des groupes a repris l'information publiée dans le rapport de gestion et la communication financière en la complétant parfois pour qu'elle soit globalement conforme aux impératifs de la norme. Comme pour la décomposition du chiffre d'affaires, pour des raisons de confidentialité et d'informations non disponibles, les pratiques ne sont pas toujours conformes aux dispositions de l'IFRS 15 Les groupes précisent : « Nous ne sommes pas au niveau. Nous ne suivons pas l'information carnet de commandes. L'information n'est pas disponible dans le groupe. Je ne gère pas avec cela. (...) Je ne voulais pas dépenser de l'argent pour donner cette information ». « Les chiffres ne veulent rien dire car c'est globalisé. L'information est trop confidentielle pour être diffusée en détail ». « On n'est pas entré dans le détail ».

Nous avons constaté trois autres pratiques de contournement de la norme. La première porte sur la règle indiquant que les revenus peuvent désormais être reconnus uniquement s'il y a une forte probabilité de règlement du client au moment de l'exigibilité du prix (IFRS 15 §. 9e). Dans le cas contraire, il ne peut y avoir comptabilisation, y compris pour les montants déjà reçus. « Pour s'en sortir, il faut dire que l'on a facturé un certain prix mais qu'une partie correspond à une réduction de prix que j'anticipe. Il s'agit de

contourner le problème pour éviter d'être pénalisé ». La deuxième concerne les actifs et passifs sur contrats qui doivent apparaître au niveau de la situation financière (IFRS 15 §. 105). Sur la demande du responsable de la communication financière, un groupe a choisi de ne pas fournir cette information au niveau du bilan mais des annexes. Dans la situation financière, les créances et dettes portant sur les contrats continuent donc à apparaître de manière diffuse. La troisième est liée au problème des inefficiences (IFRS 15 §. B19a), à savoir que l'augmentation des coûts liée à des inefficiences ne doit pas se traduire par un supplément de chiffre d'affaires comptabilisé. Avec la méthode à l'avancement s'appuyant sur les coûts, il convient alors de corriger le degré d'avancement. Un groupe indique : « C'est un point que l'on va devoir préciser. On est encore au stade de la réflexion. Mais de toute façon, on n'en veut pas. Ce n'est pas bon d'afficher le fait que l'on a des inefficiences ».

d. Autres stratégies d'appropriation

Trois autres comportements vis-à-vis de l'IFRS 15, plutôt minoritaires, ont été décelés au travers des différents entretiens.

- Modifier les pratiques de gestion pour minorer les impacts de la nouvelle norme

Une fois le contenu de la norme connue, les groupes peuvent **anticiper sur son application en modifiant certaines de leurs pratiques de gestion afin d'éviter d'avoir à subir certaines conséquences comptables liées aux nouvelles règles**. Même si l'IFRS 15 a été publié le 28 mai 2014 avec une homologation par l'Union Européenne le 22 septembre 2016, peu d'entreprises semblent avoir modifié leurs pratiques en prévision de son application.

Les principaux changements ont porté sur des aménagements contractuels de manière à s'assurer que les futurs contrats puissent relever de la méthode à l'avancement. Il s'agissait, par exemple, d'introduire une clause protectrice indiquant qu'une rupture anticipée à l'initiative du client donnerait lieu au paiement d'une indemnité couvrant les coûts supportés par le groupe et incorporant une marge raisonnable. Dans certaines situations, avec cette clause, des obligations de prestations peuvent être considérées comme étant remplies progressivement en vertu du paragraphe 35c de l'IFRS 15 qui prévoit un transfert de contrôle progressif lorsque « la prestation de l'entité ne crée pas un actif que l'entité pourrait utiliser autrement, et l'entité a un droit exécutoire à un paiement au titre de la prestation effectuée jusqu'à la date considérée ». Pour ce droit au paiement, la norme donne comme exemple : « les coûts engagés par l'entité pour remplir l'obligation de prestation, majorés d'une marge raisonnable » (IFRS 15 §. B9). Ce changement, qui présente l'avantage de sécuriser l'avancement avait également du sens puisqu'il permettait de définir des règles protectrices pour le groupe. La négociation de cette clause avec le client était facilitée par le fait qu'elle s'appuie sur une règle comptable. D'autres modifications d'ordre contractuel visaient à intégrer des clauses permettant la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement des coûts à la place de la méthode des jalons techniques contractuels. Dans tous les cas, les changements

contractuels étaient limités car il s'avère difficile d'amender les contrats existant et de modifier les contrats futurs en raison des pratiques du secteur d'activité.

Lors de l'application des nouvelles règles, un groupe peut également décider de **faire évoluer ses pratiques de gestion de manière à minorer ses impacts**. Pour l'IFRS 15, cela semble marginal. Même si la nouvelle norme n'a pas induit de nouvelles pratiques de gestion, des firmes sont désormais plus vigilantes par rapport aux demandes des clients pour éviter qu'elles ne se traduisent par de nouvelles obligations de prestations ou une reconnaissance des revenus à un rythme différent. L'IFRS 15 semblent avoir limité leur marge de négociation au regard des impacts comptables possibles. Seule une entreprise a évoqué de réels changements de pratiques liés à l'adoption d'une nouvelle norme qui ne concernaient d'ailleurs pas l'IFRS 15 mais l'IFRS 11 portant sur les partenariats (le contrôle conjoint). Dès lors que la méthode de l'intégration proportionnelle ne s'applique plus aux co-entreprises avec l'IFRS 11, les groupes n'ont plus la possibilité de reprendre les actifs, les passifs, les charges et les produits de ses co-entreprises. En présence de nombreux partenariats d'entreprises, cette situation se traduit par un « assèchement » important de l'actif de certains groupes. Ce traitement comptable a conduit certaines firmes à revoir leur politique de croissance externe, voire à céder certaines de leurs participations donnant un contrôle conjoint. Au sujet de l'IFRS 11, ce groupe indique : « Dorénavant, nous sommes consultés pour chaque nouveau projet pour voir quels seront les impacts financiers avec parfois des discussions en amont avec le commissaire aux comptes ».

- **Adopter des comportements opportunistes**

Le changement de règles comptables comme **l'application d'une nouvelle norme peut être l'occasion d'adopter des comportements opportunistes**. Même si cela est difficile à déceler, nous avons identifié deux groupes ayant eu de telles pratiques à l'occasion de l'IFRS 15.

Avec la nouvelle norme, seuls les revenus variables hautement probables peuvent être comptabilisés. Appliquant la méthode rétrospective, un groupe a profité de cette nouvelle règle pour revenir sur des éléments de chiffre d'affaires déjà reconnus au résultat sur les années passées mais non encore arrivés à échéance. En éliminant ces revenus variables non considérés comme hautement probables, ce qui se traduit par un impact négatif sur les capitaux propres d'ouverture, cette entreprise est en mesure de comptabiliser à nouveau ces revenus sur les années futures lorsque la condition sera réunie. Le préparateur de comptes de ce groupe précise : « J'étais opposé à ce que l'on apporte des modifications (...) Cela revenait à les réenregistrer ensuite (...) mais cela a été le souhait de la direction ». D'autres groupes ont peut-être adoptés des comportements similaires sans l'avouer. En effet, d'après un spécialiste revenus d'un cabinet d'audit, ces pratiques visant à retarder la reconnaissance de certains revenus « hautement probables » de manière à accroître les revenus (et donc les résultats) futurs ont été relativement fréquentes.

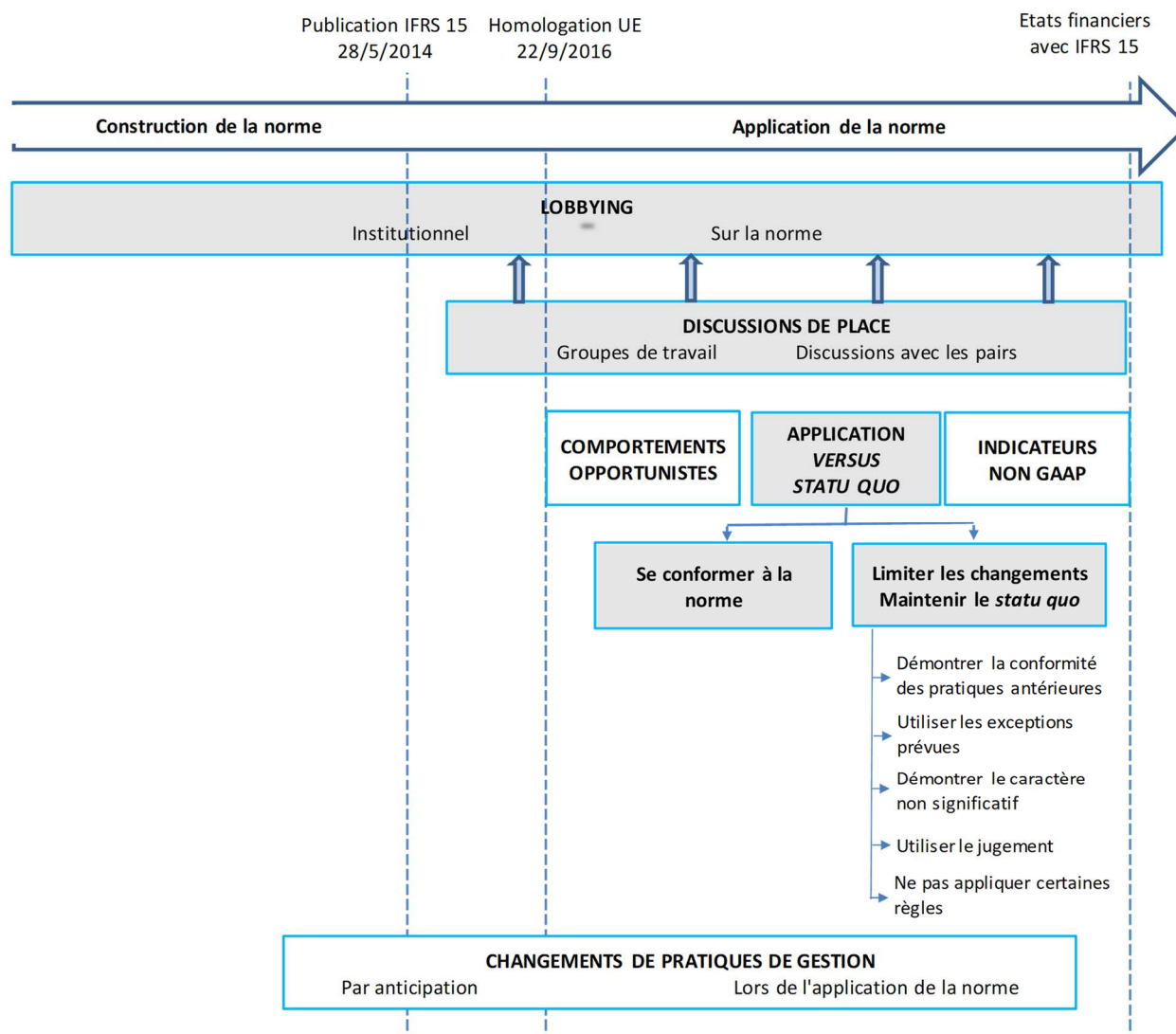
L'un des analystes financiers interrogés considère que l'IFRS 15 a parfois été utilisée par les groupes pour agréger les métiers de manière à dissimuler de l'information en annexe. Pour illustrer son propos, il a pris l'exemple d'une entreprise, que nous avons déjà rencontrée, qui avait intégralement revu la décomposition de son chiffre d'affaires publié en annexe à l'occasion de la mise en œuvre de l'IFRS 15. Le préparateur de comptes de cette firme indiquait d'ailleurs : « Nous en avons profité pour refondre la ventilation du chiffre d'affaires publié pour avoir plus de cohérence et pour développer de nouveaux indicateurs (...) C'était une bonne occasion pour changer les chiffres (...) Comment pouvons-nous adapter notre communication de chiffre d'affaires à l'évolution de notre secteur d'activité et à notre stratégie ? (...) C'était important d'un point de vue stratégique et pour réduire les conflits entre les acteurs ». Quelques instants après, ce même responsable précise : « Pourquoi devrions-nous aller plus loin ? Le normalisateur (...) induit des comportements de fermeture de l'information ».

- **Développer des indicateurs alternatifs de performance (APM : *Alternative Performance Measures*)**

En parallèle de l'information comptable et financière règlementée, les entreprises publient souvent dans leurs documents de référence des indicateurs alternatifs de performance également appelés mesures non GAAP ou informations *pro forma*. Ces indicateurs permettent aux firmes de s'affranchir des règles comptables en communiquant sur des indicateurs « maison » censés mieux refléter les performances du groupe. À l'occasion de l'application d'une nouvelle norme, les services de communication financière peuvent être tentés de corriger les impacts des nouvelles règles en publiant des mesures non GAAP s'appuyant sur les règles en vigueur au préalable. S'agissant de l'IFRS 15, cela ne semble pas avoir donné lieu, en règle générale, à de nouveaux APMs ou de nouveaux retraitements des mesures non GAAP existantes en raison de changements liés à l'IFRS 15 jugés trop structurants. Garder les pratiques antérieures au niveau des APMs nécessiterait d'avoir un double système d'information relatif au chiffre d'affaires, ce qui se traduirait par un surcoût trop élevé. Les rares cas où la problématique des APMs a été soulevée (2 groupes), elle a concerné la distinction agent/principal et le problème de la refacturation des coûts aux clients. L'application de l'IFRS 15 s'est alors traduite par un alignement du chiffre d'affaire comptable et de l'indicateur non GAAP correspondant.

Ces dernières stratégies d'appropriation n'étant pas jugées les plus pertinentes dans le cadre de l'IFRS 15, elles sont peu utilisées. Le schéma 3 résume les différentes stratégies susceptibles d'être utilisées par les groupes pour appliquer de nouvelles règles comptables.

Schéma 3 – Les stratégies d'appropriation d'une nouvelle norme comptable¹



¹ Les principales stratégies utilisées lors de l'application de l'IFRS 15 sont grisées.

Au regard des stratégies d'appropriation de l'IFRS 15, il ne faut pas s'étonner qu'il puisse y avoir quelques difficultés de comparabilité d'une entreprise à l'autre, y compris au sein d'un même secteur d'activité. Par rapport à son principal concurrent, un préparateur de comptes indique : « nous avons quelques points de différenciation mais globalement nous sommes assez proches d'eux maintenant ». Un autre précise que cette norme s'est traduite par une certaine convergence même si « ce n'est pas toujours la même chose car la norme permet des divergences (...) Cela nous a permis de normaliser nos pratiques au niveau de nos différents *business* et avec nos pairs ». Un dernier ajoute : « les analystes financiers pensent peut-être que l'analyse est identique dans un même secteur mais ce n'est pas vrai (...) L'IFRS 15 devait conduire à une harmonisation mais finalement c'est différent d'un groupe à un autre ».

Quoi qu'il en soit, les différents entretiens montrent que les stratégies d'appropriation de l'IFRS 15 sont multiples. Cela peut aller d'une application « sincère » des nouvelles règles à une volonté de minimiser le changement, voire de maintenir le *statu quo*. Selon les points de la norme et leur importance pour le groupe, une même entreprise peut avoir recours à

des stratégies différentes. Certaines stratégies peuvent, par ailleurs, venir nourrir d'autres stratégies d'appropriation comme cela est le cas pour le *lobbying* et les discussions de place. Dans tous les cas, le souhait des préparateurs de comptes étant souvent d'apparaître comme de bons élèves, il est fort probable que les stratégies de contournement que nous avons identifiées soient plus nombreuses et plus diffuses. Cela constitue une limite indéniable de cette partie liée aux stratégies d'appropriation de l'IFRS 15.

Conclusion

En redessinant les contours de la comptabilisation du chiffre d'affaires, la mise en œuvre de l'IFRS 15 a amené les entreprises à interroger leurs pratiques et les éventuels changements à apporter à leurs processus.

Les principaux sujets de discussion ont porté sur l'identification des obligations de prestations du contrat, l'estimation du prix de transaction avec notamment l'intégration des montants variables hautement probables, le caractère progressif ou à une date donnée du contrôle, la méthode des jalons techniques (défense, aéronautique...), la distinction agent *versus* principal, les coûts du contrat (les équipementiers au sens large) et la présentation des informations relatives aux revenus liés aux contrats.

Globalement, l'analyse des états financiers des 150 plus grosses capitalisations boursières d'Euronext Paris montre que les conséquences liées à l'application de l'IFRS 15 sont faibles, voire très faibles, y compris pour les groupes réalisant une partie importante de leurs revenus avec des contrats à long terme. Même s'il peut y avoir des effets de compensation, nous constatons peu d'impacts sur les principaux indicateurs comptables (capitaux propres, résultat, chiffre d'affaires...). De la même manière le nombre de sujets de discussion relatifs à la nouvelle norme et les changements au niveau des annexes sont limités. Dans tous les cas, nous ne sommes pas en mesure d'indiquer dans quelle mesure ces impacts sont liés aux nouveautés normatives de l'IFRS 15 et, ou à une remise à plat des règles relatives au chiffre d'affaires.

L'IASB a justifié l'IFRS 15 par la nécessaire amélioration des principes de reconnaissance des revenus liés aux contrats conclus avec les clients pour les raisons suivantes (IASB 2011) :

✓ **Développer une norme commune sur le chiffre d'affaires avec les US GAAP**

Le projet de révision des normes traitant des revenus s'est déroulé dans un contexte de convergence entre les normalisateurs international et américain. L'IFRS 15 et l'ASC 606 ont été élaborées de manière à avoir des règles communes. Même si ces normes devaient aboutir à des pratiques communes, des éléments de différenciation sont

apparus ces dernières années. La comparabilité souhaitée n'est donc pas aussi forte qu'attendue initialement.

✓ **Disposer d'un seul modèle de reconnaissance des revenus**

Avec les IAS 11 et 18, les firmes disposaient de deux normes sur le chiffre d'affaires, d'où des traitements et des impacts différents selon les opérations. Cela ne semblait toutefois pas soulever de problèmes particuliers pour les utilisateurs des comptes. Le fait de disposer de deux normes traitant chacune de situations différentes ne faisait pas l'objet de critiques particulières. Malgré tout, l'idée de disposer d'un modèle unique avec l'IFRS 15 « fait sens » pour plusieurs groupes.

✓ **Améliorer la comparabilité**

Adopter un modèle de reconnaissance du chiffre d'affaires unique est censé accroître la comparabilité des pratiques quel que soit l'opération ou le secteur d'activité. Les différents entretiens confirment cette homogénéisation au sein des groupes et des secteurs d'activité. L'approche par principes et des problématiques différentes d'un groupe à un autre ne permet toutefois pas d'aboutir à une parfaite comparabilité des pratiques : « Des choses apparemment communes à deux sociétés peuvent être différentes dans les détails ».

✓ **Fournir un cadre conceptuel robuste avec plus de *guidance***

Le normalisateur considérait que les IAS 11 et 18 pouvaient être difficiles à comprendre et à appliquer dès lors que la transaction se complexifiait (contrats complexes). Ces normes n'apportaient pas suffisamment d'informations sur la manière d'appliquer les principes définis par ces normes. Des groupes suppléaient à cette insuffisance de *guidance* en s'appuyant sur les US GAAP. L'objectif de l'IFRS 15 est à la fois de répondre à ces manques et de fournir un cadre suffisamment robuste pour faire face à l'évolution des transactions et des métiers pour intégrer, par exemple, la digitalisation de nombreuses activités. Alors que les IAS 11 et 18 comprenaient un total de 15 pages, l'IFRS 15 est beaucoup plus étoffée avec une norme de 21 pages définissant un modèle de comptabilisation unique en cinq étapes accompagnée d'un guide d'application de 13 pages et des exemples d'illustration de 42 pages. Cette situation est diversement appréciée. Un grand nombre de groupes a considéré que l'IFRS 15 est beaucoup trop conceptuelle, d'où des difficultés importantes de compréhension et d'interprétation. D'autres trouvent, au contraire, que la norme est bien construite. Elle présente une vraie méthode de travail et s'accompagne d'un véritable cadre d'analyse avec de la *guidance*. Même si certains considèrent que la *guidance* est trop importante et se traduit donc par moins de flexibilité, les acteurs considèrent globalement qu'il n'est pas toujours facile de trancher. L'interprétation reste forte et le jugement important. Cette approche par les principes est plutôt appréciée car elle permet d'appliquer la norme en tenant compte des particularités de l'entreprise pour trouver une solution qui fasse sens sur le plan économique.

✓ **Améliorer la communication financière sur les revenus** (les *disclosures*)

L'un des objectifs de l'IFRS 15 était d'améliorer les informations relatives aux revenus afin d'accroître la transparence et donc la compréhension des utilisateurs des comptes. Cela s'est traduit par de nouvelles rubriques (actifs et passifs sur contrats) et un accroissement des données à fournir en annexes (ventilation du chiffre d'affaires et carnet de commandes). Même si nous avons pu constater quelques changements, ils restent très limités. Plusieurs groupes ont clairement indiqué que l'information fournie devrait être plus détaillée. Le caractère confidentiel de ces données et, ou leur non-disponibilité explique leur réticence à donner plus de détails. Lorsque cette information n'existe pas, ils ne souhaitent pas engager des coûts pour produire des données dont ils ne comprennent pas toujours l'utilité pour les utilisateurs des comptes au regard des spécificités de leur secteur d'activité.

✓ **Simplifier le travail des préparateurs de comptes**

Une fois transposée, l'IFRS 15 ne semble pas avoir simplifié le travail des préparateurs de comptes¹⁶. En revanche, son application a entraîné des coûts très importants liés aux difficultés de compréhension et d'interprétation, à la nécessité de « tout remettre à plat » et aux difficultés « d'industrialisation » des nouvelles règles. Au regard des changements et des bénéfices apportés par l'IFRS 15, les groupes trouvent le rapport coûts/bénéfices très défavorable. Beaucoup s'interrogent sur la valeur ajoutée de cette norme pour les utilisateurs des comptes. « Est-ce qu'on peut parler de progrès pour le lecteur avec l'IFRS 15 ? ».

Un des arguments du normalisateur était que la nouvelle norme n'entraînerait pas de changements importants pour de nombreux groupes en raison de pratiques existantes proches des nouvelles règles. Cela nous conduit à nous interroger sur l'intérêt de modifier l'ensemble du corpus relatif au chiffre d'affaires (avec les coûts induits) dès lors que cela ne devait impacter que certains groupes. Nous pouvons nous demander dans quelle mesure le changement de normes n'était pas surtout motivé par la volonté de convergence avec les US GAAP.

La norme a été déployée dans la plupart des groupes rencontrés en mode projet avec une formalisation plus importante pour les entreprises confrontées à des problématiques de jalons techniques ou de licences. Nous avons ainsi mis en évidence que les groupes ont, en premier lieu, évalué la radicalité possible des impacts de l'IFRS 15 pour essayer de mieux piloter les changements induits par sa mise en œuvre. À ce titre, plus les changements sont perçus comme radicaux et inscrits dans une temporalité longue, plus les firmes ont tendance à structurer la mise en œuvre de manière formelle au travers de l'organisation de groupe de

¹⁶ Les attendus de l'IFRS 15 cités par le *Basis for conclusions* (IASB 2011) concernaient à la fois les normes internationales et américaines. Ce point s'adressait très probablement plutôt aux préparateurs de comptes en US GAAP qui disposaient de concepts très généraux avec de nombreuses règles particulières pour certaines industries et transactions.

projets structurés avec des équipes dédiées et des budgets de mise en œuvre spécifiques. Le processus d'implantation de la norme a globalement été perçu comme coûteux. Bien que la plupart des coûts engagés aient été indirects et assumés en interne, de nombreux engagements de dépenses externes ont aussi été pointés, notamment au niveau des systèmes d'information. Certains groupes ont jugé les coûts externes et les efforts en temps/homme « colossaux » et comme directement concurrents d'autres engagements de charges « plus opportuns » dans leur *Business Model*.

Finale, la mise en œuvre de l'IFRS 15 s'est traduite par une phase d'industrialisation caractérisant de nouvelles routines et de nouveaux processus. Le travail des groupes autour de cette phase avait pour but de rendre la norme compatible de manière récurrente avec l'organisation, le modèle d'affaire et le déroulement identitaire des processus métiers. La plupart des entreprises considèrent avoir réussi cette phase même si cela s'est traduit par des modifications significatives dans l'instrumentation de pilotage des processus opérationnels.

D'une manière générale, au-delà des altérations de leurs processus opérationnels les groupes ne sont pas convaincus par l'amélioration de l'information financière consécutive à l'application de l'IFRS 15 dont le rôle incombe à l'IASB. Ils sont plutôt dubitatifs sur les apports de cette norme. Contraints de mettre en place ces nouvelles règles, les entreprises ont tenté de transformer cette contrainte en opportunités pour en retirer des bénéfices secondaires, à savoir : avoir une meilleure connaissance de leurs métiers, mettre à jour d'éventuelles dérives, harmoniser leurs pratiques en interne et au niveau de leur secteur d'activité et renforcer leur contrôle interne en restreignant le « champ des possibles ». Il peut également s'agir d'un moyen de légitimation *ex post* des coûts d'implantation importants de la norme.

Ainsi, les stratégies d'appropriation de l'IFRS 15 sont multiples et différentes selon les points de la norme et selon les groupes. Cela commence par une phase de *lobbying* pendant la période de construction de la norme en vue d'obtenir des clarifications, voire des changements sur certains points de l'exposé-sondage. Une fois la norme adoptée, les actions de *lobbying* peuvent continuer. Elles portent alors sur l'interprétation et la mise en œuvre de la norme. L'implantation des nouvelles règles s'appuie ensuite sur des échanges dans le cadre de groupes de travail transversaux et avec les pairs au niveau français, européen et international. Le principal objectif de ces discussions est de définir des pratiques communes d'application de la norme qui deviennent en quelque sorte des conventions au niveau de l'industrie.

Après analyse de leurs pratiques et identification des points de divergence avec l'IFRS 15, certains groupes tentent d'appliquer au mieux les nouvelles règles. D'autres cherchent au contraire à minimiser les changements en maintenant le *statu quo*. Différents leviers sont alors utilisés : démontrer la conformité des pratiques antérieures aux commissaires aux comptes, utiliser les exceptions prévues par la norme, démontrer le caractère non-significatif des impacts liés aux nouvelles règles, utiliser le jugement important de l'approche par principes, ne pas appliquer certains points de la norme. D'autres stratégies d'appropriation sont possibles mais semblent peu utilisées pour l'IFRS 15 : modifier les pratiques de gestion pour minorer l'impact

de la nouvelle norme et adopter des comportements opportunistes. **Selon les points de l'IFRS 15 et leur importance pour le groupe, une même entreprise peut avoir recours à des stratégies différentes.** Au regard des stratégies de contournement utilisées, nous pouvons nous demander dans quelle mesure elles expliquent le faible impact financier lié à l'application de l'IFRS 15. Cette question nous semble d'autant plus importante que le souhait des préparateurs de comptes étant d'apparaître comme de bons élèves, il est fort probable que ces stratégies de contournement sont plus nombreuses et plus diffuses que celles que nous avons constatées et reportées dans ce rapport.

Lors de nos nombreux entretiens, tous nos interlocuteurs ont naturellement abordé l'IFRS 16 portant sur les contrats de location qu'ils étaient en train d'implanter au moment de notre passage dans leurs groupes. Ils faisaient naturellement une comparaison avec l'IFRS 15 qu'ils jugeaient de manière beaucoup plus positive. « C'est beaucoup mieux que pour l'IFRS 16 ! ». « Pour l'IFRS 15, j'ai plutôt un bon ressenti. Ce n'est pas le cas de l'IFRS 16 ». Même si l'IFRS 16 pose moins de difficultés de compréhension : « elle est très mécanique », les groupes considèrent qu'elle s'éloigne de leur réalité économique. « Les comptes doivent refléter la réalité économique. Point. Ce n'est pas le cas pour l'IFRS 16 ». Il faut faire attention « à ne pas déconnecter la comptabilité du *business* (...) Je n'arrive pas à vendre cette norme en interne. Elle ne passe pas ». « C'était possible de faire plus simple (...) La norme est conforme à la lettre des contrats mais pas forcément à l'esprit ». C'est « un non-sens sur le plan comptable surtout que les engagements étaient déjà précisés dans les annexes. Pourquoi l'intégrer au bilan ? De toute façon, les entreprises ne sont pas comparables sur le plan comptable ». Ce ressenti très négatif s'explique peut-être également par la période des entretiens. À ce moment précis, nos interlocuteurs faisaient face à une forte pression pour la mise en œuvre de la norme et n'avaient pas de réponses à certaines questions. Dans quelques mois, à l'instar de l'IFRS 15, leur opinion sur l'IFRS 16 aura peut-être évolué. Ils auront peut-être retiré des bénéfices secondaires de cette norme.

Bibliographie

- Altamuro J., Beatty A. L., Weber J. (2005). The effects of accelerated revenue recognition on earnings management and earnings informativeness: Evidence from SEC staff accounting bulletin No. 101, *The Accounting Review* 80: 373–401.
- Amblard M. (2001). *Comptabilité et conventions*, L'Harmattan.
- Amblard M. (2004). Convention et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle. *Comptabilité Contrôle Audit* 3(10): 47-67.
- AMF (2019). *Recommandation 2019-13 - Arrêté des comptes 2019 et travaux de revue des états financiers*.
- Barth M.E., Landsman W.R., Lang M.H. (2008). International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research* 40(3): 467-497.
- Biggart N. W., Etbeamish T. D. (2003). The economic sociology of conventions: Habit, custom, practice, and routine in market order. *Annual Review of Sociology* 29(1): 443-464.
- Boone J. P., Raman K. K. (2007). Does implementation guidance affect opportunistic reporting and value relevance of earnings? *Journal of Accounting and Public Policy* 26(2): 160–192.
- Caylor M. (2010). Strategic revenue recognition to achieve earnings benchmarks. *Journal of Accounting and Public Policy* 29: 82–95.
- Chandra U., Ro B. T. (2008). The role of revenue in firm valuation. *Accounting Horizons* 22(2): 199–222.
- Criado-Jiménez I., Fernández-Chulián M., Husillos-Carqués F.J., Larrinaga-González C. (2008). Compliance with Mandatory Environmental Reporting in Financial Statements: The Case of Spain (2001–2003). *Journal of Business Ethics* 79:245–262.
- Daske H., Hail L., Leuz C., Verdi R. (2008). Mandatory IFRS reporting around the world: Early evidence on the economic consequences. *Journal of Accounting Research* 46(5): 1085-1142.
- Daske H., Hail L., Leuz C., Verdi R. (2013). Adopting a label: Heterogeneity in the economic consequences around IAS/IFRS adoptions. *Journal of Accounting Research* 51(3): 495-547.
- Depoers F., Jérôme T. (2017). Stratégies de publication des dépenses environnementales dans un cadre réglementaire. *Comptabilité Contrôle Audit* 23(1): 41 à 74.
- Detchessahar M. (1998). L'homologie des trajectoires socio-professionnelles des acteurs de la coopération inter-entreprises : un vecteur de confiance et de stabilité. *Finance Contrôle Stratégie* 1(1) : 49-70
- Devalle A., Onali E., Magarini R. (2010). Assessing the value relevance of accounting data after the introduction of IFRS in Europe. *Journal of International Financial Management and Accounting* 21(2): 85-119.
- Dichev I. D., Tang V. W. (2008). Matching and the changing properties of accounting earnings over the last 40 years. *The Accounting Review* 83: 1425–1460.
- EFRAG (2015). Adoption of IFRS 15 revenue from contracts with customers, *European Financial Reporting Advisory Group*.
- Fornaro J. M., Huang H. W. (2012). Further evidence of earnings management and opportunistic behavior with principles-based accounting standards: The case of conditional asset retirement obligations. *Journal of Accounting and Public Policy* 31(2): 204–225.

Guerreiro M.S., Rodrigues L.L., Craig R. (2012). Voluntary Adoption of International Financial Reporting Standards by Large Unlisted Companies in Portugal – Institutional Logics and Strategic Responses. *Accounting Organizations and Society* 37: 482–499

Hamadi M.T., El Oman S. (2019). Reporting financier en période de transition : le cas de l'adoption d'IFRS 15. *Revue Française de Comptabilité* 535: 54-57.

Herriau C., Touchais L. (2015). The role of control systems in the process of change: Application to a family business succession, *Journal of Change Management* 15(1): 19-42.

IASB (2016). *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*. International Accounting Standards Board.

IASB (2011). *Basis for conclusions exposure draft ED/2011/6 - Revenue from contracts with customers*. International Accounting Standards Board.

IASC (1993). *IAS 18 – Produits des activités ordinaires*. International Accounting Standards Committee.

IASC (1993). *IAS 11 – Contrats de construction*. International Accounting Standards Committee.

IMA (2019). *IFRS 15 – IFRS 9 Retours d'expérience*. Conférence. 23 mai, Paris.

Jeanjean T., Stolowy H. (2008). Do accounting standards matter? An exploratory analysis of earnings management before and after adoption. *Journal of Accounting and Public Policy* 27: 480-484.

Jegadeesh N., Livnat J. (2006). Revenue surprises and stock returns. *Journal of Accounting and Economics* 41(1–2): 147–171.

Kama I. (2009). On the market reaction to revenue and earnings surprises. *Journal of Business Finance & Accounting* 36(1/2): 31–50.

Kohler H., Le Manh A. (2018). Une analyse de la participation de l'industrie des télécommunications au « due process » de l'IASB à l'aune de la théorie de la traduction. *Comptabilité Contrôle Audit* 24(1): 43-79.

KPMG (2018). *IFRS 15 : retours d'expérience et bonnes pratiques pour vos communications*. Novembre.

Lasker R, Weiss E, Miller R. (2001). Partnership synergy: A practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *Milbank Q* 79(2): 179–205.

Lenormand G., Touchais L. (2009). Les IFRS améliorent-elles la qualité des informations financières ? Approche par la value relevance. *Comptabilité Contrôle Audit* 15(2): 145-164.

Lorino P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. *Cahier de recherche de l'ESSEC* DR0215.

Li S. (2010). Does mandatory adoption of international financial reporting standards in the European Union reduce the cost of equity capital? *The Accounting Review* 85(2): 607-636.

Liang P. J., Zhang, X. J. (2006). Accounting treatment of inherent versus incentive uncertainties and the capital structure of the firm. *Journal of Accounting Research* 44: 145–176.

Marquardt C., Wiedman C. (2004). How are earnings managed? An examination of specific accruals. *Contemporary Accounting Research* 21: 461–491.

Mazars (2018). *Communication financière de groupes européens : plongée dans les impacts attendus d'IFRS 15*. Mai.

- Nelson M. W., Elliot J. A., Tarpley R. L. (2003). How are earnings managed? Examples from auditors. *Accounting Horizons* (Supplement): 17–35.
- Oliver C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management* 16(1): 145-179.
- Rasmussen S. J. (2013). Revenue recognition, earnings management, and earnings informativeness in the semiconductor industry. *Accounting Horizons* 27(1): 91–112.
- Srivastava A. (2008). Do firms use flexibility in revenue-recognition rules to convey value-relevant information or to manage earnings? *Working Paper*. Texas A&M University.
- Touchais L. (2019). *Comptabilité internationale : les IFRS*. Économica, 2ème édition.
- Watts R. L., Zimmerman J. L. (1986). *Positive Accounting Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Zhang Y. (2005). Revenue recognition timing and attributes of reported revenue: the case of software industry's adoption of SOP 91-1. *Journal of Accounting & Economics* 39: 535–561.

GUIDE D’ENTRETIEN SUR L’IFRS 15

I. SENTIMENT GENERAL ET IMPLEMENTATION DE L’IFRS 15

Opinion générale sur l’IFRS 15 ?

Aviez-vous identifié des problèmes sur l’application des IAS 11 et 18 ?

La nouvelle norme IFRS 15 correspond-elle a priori à vos besoins ?

IFRS 15 en contradiction avec le business model (modèle d’affaires) ? Oui Non
Pourquoi ? Comment ?

Organisation mise en place pour l’implémentation de cette norme ?

Groupe de travail dédié ? Travaux communs avec d’autres personnes du groupe ?

Coordination avec les filiales ?

Processus d’analyse de la norme ?

Processus de déploiement ?

Arguments utilisés pour faire passer le déploiement de la norme dans le groupe ?

Démarche aisée ou difficile ?

Pour votre groupe, quels ont été les principaux sujets et impacts liés à l’IFRS 15 ?

II. PRINCIPAUX CHANGEMENTS ET IMPACTS COMPTABLES

1. Obligations de prestations du contrat

Pourquoi et quels changements ?

Processus d’identification des obligations de prestations (*ou prestations distinctes*) du contrat ? Quels critères pour la décomposition ?

2. Identification et répartition du prix de vente

2.1. Composante financement

Importance de la composante financement ?

2.2. Répartition du prix de vente

- Prix de vente de chaque obligation de prestations observable ?

- Sinon quelle méthode utilisée (valeur de marché ajustée à la situation de l’entreprise en s’appuyant, par exemple, sur les prix pratiqués par les concurrents pour des biens/services semblables ; coût attendu augmenté d’une marge ; approche résiduelle obtenue par

différence entre le prix total du contrat et la somme des prix de vente observables des autres obligations de prestation) ?

- Quelle importance de la part « hautement probable » dans le prix de vente ?

3. Comptabilisation du contrat

3.1. Détermination de la date du transfert de contrôle

- Définition du transfert du contrôle.

- Difficultés à définir ?

3.2. Transfert du contrôle progressif ? Oui Non

- Transfert immédiat ou progressif ?

- Si transfert progressif, quel cas de figure ?

Le client reçoit et consomme les avantages au fur et à mesure de la prestation (ex : prestations simples comme les prestations de maintenance ou de nettoyage).

Le client contrôle l'actif au fur et à mesure de sa création avec, par exemple, un transfert de propriété au client au fur et à mesure de la construction de l'actif (ex : ventes en l'état futur d'achèvement) ou des travaux réalisés sur un actif déjà détenu par le client (ex : travaux de réfection d'un immeuble appartenant au client) ;

L'entreprise ne peut pas utiliser, pour un autre usage, l'actif créé par sa prestation et elle a droit à un paiement pour la prestation réalisée jusqu'à la date considérée (exemples : contrat de consulting ou d'ingénierie, production d'un actif très spécifique).

3.3. Calcul du degré d'avancement

Méthodes fondées sur les extrants (*outputs*) s'appuyant sur la valeur, pour le client, des biens et services reçus (ex : nb unités livrées/nb total unités à livrer, valeur des prestations exécutées/valeur totale des prestations à livrer, nb étapes importantes franchies/nb total étapes) ;

Méthodes fondées sur les intrants (*inputs*) s'appuyant sur le degré d'avancement par rapport aux moyens utilisés (ex : coûts travaux exécutés/coûts totaux estimés, nb heures travaillées/nb total prévu).

3.4. Problème des jalons ? Oui Non

3.5. Impacts financiers importants liés au changement du calcul du degré d'avancement ou de la suppression de l'avancement ? Lesquels et pourquoi ?

4. Changements liés à la distinction agent / principal ? Oui Non

Pourquoi ? Comment ?

5. Informations en annexe

Quels changements majeurs ? Carnet de commandes ? Répartition du chiffre d'affaires ?

Difficultés de mise en œuvre ? Marge de manœuvre ?

6. Difficultés et changements divers

- Regroupement de contrats : pratiques, difficultés... ?

- Changements importants liés aux « actifs de contrats » et « passifs de contrats » ?
- Comptabilisation du chiffre d'affaires si existence d'une forte probabilité de règlement du client au moment de l'exigibilité du prix : impact de cette règle ?
- Licences ?
- Changements importants liés aux « coûts d'obtention et d'exécution du contrat » ?
- Changements importants liés à l'impossibilité nouvelle de lisser sur le contrat les inefficiences non prévues initialement et donc non incorporées au prix de vente (surcoût à supporter sur l'exercice où il apparaît) ?

III. SYNTHÈSE

1. Existence d'une certaine flexibilité liée à l'IFRS 15 ?

2. Impacts sur les comptes sociaux ? Impacts fiscaux ?

3. Coût de la mise en œuvre de l'IFRS 15

Impacts sur les honoraires de CAC ? Missions de consulting spécifique ?

Actions de formation ?

Aménagements du système de gestion, des outils de gestion ?

Autres coûts ?

4. Impacts de la norme sur les pratiques de gestion du groupe (autres que financiers)

1. Sur le processus de gestion et de suivi de la performance des projets ? Lesquels ?

Pourquoi ?

2. Sur le système d'information financier ? Lesquels ? Pourquoi ?

3. Sur le système de contrôle de gestion ? Lesquels ? Pourquoi ?

CONCLUSION

Votre conclusion sur l'IFRS 15 ?

Quelles améliorations apporter à l'IFRS 15 actuelle ?

Message pour l'ANC ?

Message pour l'IASB ?

Annexe 2 – Liste des dix-huit groupes rencontrés

Groupes	Nombre de personnes rencontrées
Airbus	1
Alstom	2
Bouygues	4
Cap Gemini	1
Hutchinson	1
Orange	4
PSA	3
Renault	1
RTL	1
Safran	2
Saint Gobain	1
Sanofi	1
Sodexo	1
Thalès	5
Valeo	3
Veolia	2
Vinci	1
Vivendi	1
Total	35

Annexe 3 – Synthèse des Verbatim : émergence de conventions d'application

Groupe	Convention d'influence	Conventions de place	Conventions d'interprét-action	Conventions de transcription opérationnelle	Conventions d'industrialisation de la norme
A	Intervention auprès de l'IASB sur la problématique des jalons. Influence en amont sur le texte de la norme. (§ 35C) <i>via</i> Acteo.	« Travail en commun avec d'autres groupes ». « Effervescence au niveau de la place ». Travail en commun tardif sur la place. Cabinets de conseil différents suivant les questions posées : conseil, certification du guide d'application, ERP. Utilisation de la <i>guidance</i> US GAAP.	Rédaction d'un document interne d'application « expliquant toute les règles d'applications pour le <i>business</i> ». Le document contient de nombreux exemples chiffrés, des arbres de décision, « des interprétations opérationnelles » pour l'implémentation.	Rédaction d'un document expliquant « comment intégrer des articles dans les contrats futurs afin de permettre la reconnaissance du CA à l'avancement des coûts ». Cette note juridique écrite avec le service juridique avait comme objectif de « passer du CA à l'avancement technique au CA à l'avancement des coûts ».	Eviter les pertes de repères managériaux liées à l'abandon des jalons techniques avec de nombreuses actions de sensibilisation et de formation (5000 personnes concernées). Déploiement des changements dans l'outil de <i>forecast</i> pour toutes les filiales et tous les métiers.
B		Participation au groupe de travail de l'ANC sur le CA. La présence de l'AMF aux groupes de travail est saluée pour qu'ils comprennent les difficultés de mise en œuvre.	Pas d'accompagnement par cabinets externes sauf sur des tâches « limitées et chronophages ». Déploiement d'une documentation interne. « Le recours aux cabinets ne se justifie que pour motif politique quand il faut faire annoncer par l'extérieur la mauvaise nouvelle d'un gros impact de la norme ». Edition d'un questionnaire préalable. Entretien avec chaque responsable de pôle.	Edition d'un fichier Excel permettant de décrire toute les fonctionnalités de la norme aux responsables consolidation de pôle.	Effort d'harmonisation au niveau des services centraux lié aux centaines de filiales et aux 180 ERP du périmètre.
C	Travail avec les lobbyistes comme ACTEO. Sur certains sujets, « utilisation de <i>benchmark</i> US ».	Logique de place « très bénéfique ». Travail avec les pairs et les concurrents sur l'interprétation avec un objectif de « <i>benchmarker</i> » et « confronter nos pratiques comptables ».	Aide dans l'interprétation par un cabinet. Etude d'une quarantaine de contrats représentatifs du <i>business model</i> . Mise en place d'une interprétation propre au groupe. Définition des besoins des filiales et homogénéisation par voie documentaire au niveau des services centraux. Définition centralisée de principe pour le groupe.	Déploiement au niveau des filiales et de chaque palier avec un « macro-chiffre » des impacts. Cycles de formations organisés pour chaque fonction demandeuse (stock, production, logistique, juridique, contrôle de gestion). Remontée des informations aux services centraux et décisions en central.	Déploiement des changements au niveau budgétaire pour chaque palier, au niveau des DAF de chaque palier. Difficultés d'industrialisation repérées sur les filiales comportant beaucoup de petits contrats. Plus de relations entre les services centraux et les filiales.

Groupe	Convention d'influence	Conventions de place	Conventions d'interprét-action	Conventions de transcription opérationnelle	Conventions d'industrialisation de la norme
D	<p>Logique d'influence en amont sur le § 6 avec gain de cause obtenu auprès de l'IASB par le secteur.</p> <p>« Beaucoup de <i>no man's land</i> ».</p>	<p>Pas de logique de place.</p>	<p>Travail d'analyse en mode top-down. Analyse tardive.</p> <p>Interprétation très liée à la présence aux USA. Définition des zones géographiques et métiers impactés.</p> <p>Actions de sensibilisation des filiales, extraction des contrats importants et élaboration d'une grille d'analyse des responsables pour définir en central la conduite formelle à tenir sur les contrats.</p> <p>Nombreux allers-retours entre le centre et les responsables de filiales.</p> <p>« Pas d'aide extérieure des cabinets ».</p> <p>Objectif « très fort » de « rationaliser » avec des directives très claires.</p>	<p>Alerter les opérationnels pour éviter que certaines clauses n'apparaissent dans les contrats en raison des impacts comptables que cela aurait.</p>	<p>Développement d'une liasse dédiée à la consolidation.</p> <p>Efforts internes sans ressources supplémentaires.</p> <p>Changement du manuel de procédures notamment sur la composante de financement.</p>
E		<p>Pas de recours aux conseils externes.</p>	<p>Groupes de travail avec les CAC pour aider l'interprétation.</p> <p>Identification, certifiée par le CAC, de questionnaires d'analyse interne pour aider à formuler le besoin éventuel de nouvelles pratiques.</p>	<p>Organisation de relais opérationnels au sein des divisions qui sont formés en présentiel ou en classe virtuelle.</p> <p>Identification de profils financier ou contrôleur de gestion ayant une bonne compréhension du <i>business model</i> et du pays d'implantation.</p> <p>Les relais forment les autres en fonction des spécificités locales.</p>	<p>Pas de process d'industrialisation au niveau des outils et des pratiques.</p>

Groupe	Convention d'influence	Conventions de place	Conventions d'interprét-action	Conventions de transcription opérationnelle	Conventions d'industrialisation de la norme
F		<p>Travail sur la base des lettres à commentaires de la norme.</p> <p>Aide structurante d'un cabinet qui a organisé un groupe de travail.</p> <p>Une logique de place déclarée avec des pairs du secteur à l'initiative de certains cabinets.</p> <p>Participation aux réunions de l'ANC pour aider à l'analyse.</p> <p>L'entreprise était à cheval sur plusieurs groupes de travail en fonction de ses activités.</p>	<p>Sensibilisation en amont des acteurs opérationnels.</p> <p>Définition d'un questionnaire interne d'une cinquantaine de questions permettant d'identifier les besoins des <i>business units</i>.</p> <p>Mise en place de groupes de travail internes « avec participation du service comptable, du <i>controlling</i>, du service légal et des opérationnels ».</p>	<p>Mise en place de cycles de formation pour les acteurs sur la base des retours de questionnaires.</p> <p>Rédaction de « <i>transaction guidance</i> » pour aider à la formulation des nouvelles pratiques.</p> <p>Etudes de mise en œuvre avec les « transactions guidance ».</p> <p>Programme formation de 4h pour favoriser l'émergence de documents financiers.</p>	<p>Evolution des systèmes d'information pour une mise en conformité générale.</p>
G		<p>Travail de place revendiqué.</p> <p>Il fallait « sauver l'avancement ».</p> <p>Travail en partenariat avec une équipe sectorielle multinationale</p>	<p>Groupes de travail interne. « Après des heures d'études ».</p> <p>Identification d'une centaine de contrats représentatifs des métiers, de la géographie, de la norme, partout dans le monde pour identifier ce que l'on doit faire en interne.</p>	<p>Mise en place de formations « pour expliquer et faire accepter nos pratiques » auprès des opérationnels.</p> <p>Thèmes principaux : agent/principal, coût capitalisé, éléments variables, commission de ventes.</p> <p>Mise à jour des procédures de conduite de projet.</p>	<p>Procédures de gouvernances mensuelles pour avoir une vue synthétique des projets et des impacts en terme comptable.</p> <p>Demande de documenter le rapport aux licences.</p> <p>« Transformer les difficultés en opportunités ».</p>
H	<p>Membre du GPF (<i>Global Preparer Forum</i>) de l'IASB.</p> <p>Participation à l'<i>IFRS advisory council</i> pour accompagner les <i>trustees</i> sur le futur de l'IASB</p> <p>Intervention en amont sur certains aspects de la norme.</p>	<p>Travail approfondi avec l'ANC.</p> <p>Pas de participation de cabinets extérieurs pour épauler la démarche.</p>	<p>Analyse des différents cas de figure possibles dans des groupes de travail.</p>	<p>Formations des opérationnels pour homogénéiser les pratiques.</p>	<p>Evolution du SI pour prendre en compte les modifications.</p>

Groupe	Convention d'influence	Conventions de place	Conventions d'interprét-action	Conventions de transcription opérationnelle	Conventions d'industrialisation de la norme
I	<p>Membre de l'IASB.</p> <p>Participation aux travaux préparatoires IASB sur IFRS 15.</p> <p>Participation à des groupes lobbyistes. « En s'impliquant, on fait passer des messages ». On essaye d'avoir des réunions avec l'IASB quand un secteur présente un problème pour faire remonter l'information, obtenir une simplification ou une exemption, ou comprendre le refus d'adaptation éventuel.</p> <p><i>Guidance</i> US GAAP.</p>	Logique de place revendiquée	<p>Mise en œuvre de travaux de groupe pour comprendre et adapter la norme. « Un travail colossal ».</p> <p>Identification des éléments et des métiers représentatifs.</p> <p>Travail particulier concernant les contrats confidentiels du point de vue des BU. Seules deux personnes ont effectué l'analyse car grande sensibilité de la transcription comptable de ces contrats.</p>	<p>Formation des acteurs opérationnels dans chaque filiale et chaque BU pour les faire adhérer.</p> <p>Travail en service central.</p>	Rédaction de mémoires techniques permettant une mise en œuvre complète de la norme (une centaine de pages) pour chaque type de revenu.
J	Envoi de messages à l'IASB (par ACTEO) pour faire remonter les messages sur « le caractère anti-économique ou contre intuitif de certaines dispositions ».	<p>Travail avec les CAC sur les règles à appliquer et l'interprétation de la norme.</p> <p>Travail de place au sein du groupe de travail ANC sur le CA.</p>	<p>Identification des principaux contrats.</p> <p>Travail top-down. Création d'un COPIL avec la comptabilité, le contrôle de gestion, les services juridiques, la direction générale. Réunions semestrielles.</p> <p>Pas de développement en forme projet.</p>	<p>« Déclinaison de l'IFRS 15 en règles stables pour être sûr de ce qui est dans les comptes ».</p> <p>Formation légère des acteurs dans les BU par séquences visio de 30 minutes.</p> <p>Transmission d'un état de synthèse à toutes les filiales.</p> <p>Gestion locale des demandes des CAC.</p>	<p>« Pour tout appliquer, il faudrait changer le système d'information »</p> <p>Création d'un groupe de travail pour générer un contrat de vente avec des clauses types pour différents faits générateurs possibles.</p> <p>Travail sur les contrats d'assurance et faire coller au fait générateur.</p>

Groupe	Convention d'influence	Conventions de place	Conventions d'interprét-action	Conventions de transcription opérationnelle	Conventions d'industrialisation de la norme
K	<p>Travail en amont avec l'IASB pour amender le projet de texte définitif.</p> <p>Obtention d'aménagements de la règle.</p>	<p>Travail avec des conseils et les CAC sur l'interprétation des OP. Travail argumentation sur le <i>position paper</i>. « Déficit de compréhension des CAC ».</p> <p>Travail de place avec des concurrents du secteur. Pas par opportunisme.</p> <p>La place est un forum informel. « Questions évoquées : comment voit-on les choses ? Quel calendrier ? Quel message à faire passer au marché ? ».</p> <p>Ne pas faire de la comptabilité un argument de différenciation au sein du secteur.</p> <p>Effectuer le tri dans un « foisonnement de textes issus des CAC, des auditeurs, du TRG »...</p>	<p>Pilotage au niveau du groupe et mise en mode projet.</p> <p>Objectif de « créer un <i>output</i> compréhensible et accessible pour les acteurs » qui soit utile dans le pilotage interne et la communication financière.</p>	<p>« Comment transposer le texte de manière intelligente ? ».</p> <p>Mobilisation « monumentale de 180 personnes à temps plein ».</p> <p>Difficultés liées au fort éclatement géographique du groupe.</p>	<p>Modification lourde des SI pour intégrer les modifications.</p> <p>Organisation « d'une session pédagogique pour les analystes ».</p> <p>Très grande difficulté à « routiniser la comptabilité avec IFRS 15 ».</p>
L		<p>Travail de place important avec les pairs et les concurrents pour dégager un consensus sectoriel : principalement sur les droits d'entrée, le problème agent/principal, les concessions. C'est la « bonne approche sur une norme conceptuelle ».</p> <p>Pas de recours aux conseils externes.</p>	<p>Analyse en central d'une centaine de contrats.</p> <p>Echanges informels avec les opérationnels pour valider la bonne compréhension des contrats.</p> <p>Premières séances de formation pour aider à cerner les futurs impacts.</p> <p>Présentation d'une synthèse dans chaque région des impacts IFRS 15. Le <i>feed back</i> des régions monte la base d'analyse à 300 contrats.</p>	<p>Emission d'un document de synthèse avec les contrats, les régions et les pré-conclusions par contrat nécessitant éventuellement la publication d'un mémo spécifique.</p> <p>Publication « d'une dizaine de mémos plutôt comptables pour mettre en évidence l'apport relatif de la norme ».</p> <p>Organisation de formations présentielles pour les opérationnels avec une perspective de modification des contrats par exemple.</p>	<p>Révision des procédures en vue de l'industrialisation de la norme après validation par les CAC.</p> <p>Travail avec les commerciaux qui souhaitent mieux négocier pour ne pas être impactés dans la part variable de leur rémunération.</p> <p>Mise en œuvre logistique de déploiement important car BM mondial et organisé en région.</p> <p>Mise en place d'un <i>benchmarking</i> transrégional.</p>

Groupe	Convention d'influence	Conventions de place	Conventions d'interprét-action	Conventions de transcription opérationnelle	Conventions d'industrialisation de la norme
M		<p>Travail externe préalable avec les cabinets et les normalisateurs. « Nous avons travaillé plus vite que nos auditeurs ».</p> <p>Logique de place avec les pairs et concurrents.</p> <p>Attention portée aux <i>US Gaap</i>.</p>	<p>Travail préparatoire par analyse des contrats standards.</p> <p>« Temps d'analyse très long » pour « rendre la norme digeste ».</p> <p>Le plus gros contrat inférieur à 300 millions, dissémination par métier et par tranche géographique.</p> <p>Identification des pratiques à promouvoir dans le périmètre de l'entreprise.</p>	<p>Promotion de nouvelles pratiques sous forme documentaire : « envoi d'instructions à toutes les filiales ».</p> <p>« Recherche d'opportunités par rapport au texte » pour « faire adhérer les gens ».</p> <p>Formation des opérationnels malgré la « lenteur des contrôleurs de gestion » à comprendre la portée de la logique comptable.</p>	
N	Travail avec l'IASB via ACTEO.	<p>Travail avec les CAC sur la compréhension de la norme, sur l'identification des besoins des métiers. Certains retours de métiers sont volumineux.</p>	<p>Mobilisation de nombreuses équipes pour identifier les impacts. Groupe de travail constitué des responsables norme et consolidation.</p> <p>Identification des contrats représentatifs et analyse dans chaque métier. Travail particulier sur : définition des OP, définition des prix des contrats, allocation du prix entre OP, reconnaissance du CA.</p> <p>Analyse des coûts d'obtention des contrats et agent/principal.</p>	<p>Séances de formation pour expliquer la norme, sensibiliser les acteurs opérationnels à son application.</p> <p>Production d'une documentation par métier, « même si les métiers ne sont pas impactés ».</p>	<p>Forte mobilisation et implication interne, avec une contrainte de coût importante.</p> <p>Modification de certaines procédures commerciales.</p> <p>Modifications des SI.</p> <p>Modifications du <i>business model</i> de certains métiers.</p>
O	« Activité de <i>lobbying</i> intense auprès du <i>board</i> et des <i>big four</i> pour avoir une interprétation en notre faveur sur les jalons ».	<p>Participation à des groupes de travail de cabinet sur les contrats long-terme.</p> <p>Participation à la « construction » de la mise en œuvre de la norme.</p> <p>Travail en amont avec les auditeurs et les CAC pour faciliter la certification.</p>	<p>Identification d'une équipe projet.</p> <p>Travail sur l'ensemble des contrats et identification des impacts.</p>	<p>Formations des opérationnels et sensibilisation à la norme. Travail encore inachevé.</p> <p>Suivant les pays, modification de la structure des contrats.</p>	<p>Changement de culture d'entreprise car transition en dehors de la culture des jalons.</p> <p>Mise en œuvre pas totalement stabilisée.</p> <p>Développement d'un dialogue permanent entre la vente et la production.</p> <p>Révision de la politique d'élaboration des prix.</p> <p>Perte de l'historique.</p>

Groupe	Convention d'influence	Conventions de place	Conventions d'interprét-action	Conventions de transcription opérationnelle	Conventions d'industrialisation de la norme
P	<p>Travail d'interprétation sur les <i>intellectual properties</i> et échanges avec l'IASB sur ce point.</p> <p>Travail « politique » avec l'auditeur. On a retenu « celui qui rassurait le plus les DG sur le contenu de la norme ».</p>	<p>Travail préalable avec un groupe informel du secteur sur plusieurs pays, lié à l'éclatement géographique du groupe. Problème lié à la gouvernance non comptable de ce groupe de discussion.</p>	<p>Analyse des contrats, des licences au sein de chaque filiale.</p> <p><i>Reporting</i> et proposition de pratiques à appliquer.</p> <p>« Norme difficile à traduire en actes opérationnels », inadaptée à certains de nos métiers.</p>	<p>Processus de formation visant à « éviter le <i>sillo thinking</i> ».</p> <p>Faire comprendre aux acteurs qu'on passe d'une règle à une « obligation de réflexion ». Ils doivent « apprendre à réfléchir ».</p>	<p>« Tous les moyens doivent être utilisés pour que la norme ne fasse pas de vagues ».</p> <p>Beaucoup de <i>disclosures</i> avec modifications dans les SI.</p>
Q		<p>Travail au niveau du siège sur l'interprétation de la norme.</p> <p>Travail avec les CAC et les cabinets pour analyser la norme.</p>	<p>Aide des cabinets pour l'analyse des principaux contrats représentatifs.</p> <p>Groupes de travail interne au niveau de la préparation des comptes.</p>	<p>Pas de formation des opérationnels. Cela aurait signifié que la norme avait un impact.</p>	<p>Travail à la « minimisation de l'impact dans les processus ».</p>
R		<p>Travail en amont avec les CAC et les auditeurs même en local.</p> <p>Adaptation difficile de la norme au BM de la R&D effectuée pour les clients.</p>	<p>Travail en central et simulation sur les contrats avec les principaux clients. Analyse de trois familles de contrats.</p> <p>Questionnaire avec les opérationnels notamment du contrôle de gestion.</p> <p>Formations encore d'actualité (présentielles et distancielles).</p> <p>Elaboration de documents internes pour aider les sites du groupe.</p> <p>Recours aux conseils locaux pour la mise en œuvre dans les SI.</p>	<p>Cycle de formation interne avec les membres du service de consolidation.</p> <p>Questions posées en direct en cas de difficultés d'interprétation.</p>	<p>Travail en cours sur les SI.</p> <p>Gestion des perturbations sur l'ERP.</p>